Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Mystery guest jako nástroj řízení kvality v podniku služeb

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Ida Rašovská, Ph.D.

Bc. Michaela Přikrylová

Brno 2017

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce doc. Ing. Idě Rašovské za pečlivé a odborné vedení mé diplomové práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek při tvorbě závěrečné práce. Velký díky patří také mé rodině za podporu a trpělivost. V neposlední řadě bych ráda poděkovala kolegům z wellness centra Infinit Maximus za inspiraci a několik zajímavých podnětů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Mystery guest jako nástroj řízení kvality v podniku služeb** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 15. května 2017 _____

Abstract

Přikrylová, M. Mystery guest as a tool for quality management in services. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2017.
The thesis focuses on the issue of quality management tools and techniques while marketing research called mystery guest or mystery shopping as well. The work is divided into two parts, of which the theoretical part is focused on explaining the issues in marketing services and practical part subsequently deals with the application of lessons learned and their use in quality control services, specifically in the enterprise providing wellness services.

Keywords

Mystery guest, mystery shopping, quality service, staff evaluation,
market research.

Abstrakt

Přikrylová, M. Mystery guest jako nástroj řízení kvality v podniku služeb. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.
Diplomová práce se zaměřuje na problematiku nástroje managementu kvality a zároveň techniku marketingového výzkumu zvaného mystery guest nebo také mystery shopping. Práce se dělí na dvě část, z nichž část teoretická je zaměřena na vysvětlení dané problematiky v oblasti marketing služeb a část praktická se následně zabývá aplikací získaných poznatků a jejich využití při řízení kvality služby a to konkrétně v podniku poskytujícím wellness služby.

Klíčová slova

Mystery guest, mystery shopping, kvalita služeb, hodnocení zaměstnanců, marketingový výzkum.

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce 12

3 Metodika 13

4 Literární rešerše 14

4.1 Teorie služeb ... 14

4.2 Kvalita ve službách ... 15

4.2.1 Dimenze kvality služeb ... 16

4.2.2 Hodnocení kvality služby z pohledu zákazníka ... 16

4.2.3 Hodnocení kvality služby z pohledu podniku ... 18

4.2.4 Hodnocení výkonu pracovníků a jejich kontrola ... 18

4.2.5 Management kvality ... 19

4.2.6 Koncepce řízení kvality v podniku služeb ... 20

4.2.7 Management a řízení kvality wellness a SPA služeb ... 20

4.3 Marketingový výzkum v oblasti služeb ... 21

4.3.1 Proces a metody marketingového výzkumu ... 22

4.3.2 Dotazníková metoda ... 24

4.3.3 Metoda skupinový rozhovor ... 24

4.4 Mystery shopping ... 25

4.4.1 Historie vs. současnost ... 26

4.4.2 Etické a právní otázky ... 26

4.4.3 Popis činnosti a její fáze ... 27

4.4.4 Náklady na mystery shopping ... 30

5 Vlastní práce 32

5.1 Analýza trhu wellness a SPA služeb ... 32

5.2 Výsledky marketingových průzkumů ... 33

5.2.1 Dotazník ... 34

5.2.2 Skupinový rozhovor ... 43

5.3 Příprava projektu MS 51
5.3.1 Metodika provedení MS 51
5.3.2 Stanovení měřících kritérií - záznamový arch 54
5.4 Realizace projektu MS – pilotní test 61
5.5 Ohodnocení záznamového archu 61
5.6 Vyhodnocení projektu MS zadavatelem a kontrola 63
5.7 Náklady na projekt MS 63

6 Diskuze a doporučení 65

7 Závěr 67

8 Literatura 68

A Přílohy 71

1 Úvod

Jak je patrné již ze samotných vlastností služeb a to především z jejich nehmotnosti a heterogenity, zdá se být pro poskytovatele služby na rozdíl od prodejců hmotných produktů velmi obtížné udržet určité standardy a kritéria, které zajistí spokojeného zákazníka a tím přinesou podniku zisk.

Cílem poskytovatele služby by vždy měl být nejen pro tu danou chvíli relativně uspokojený zákazník, ale především zákazník, který bude mít jistotu, že služba mu bude vždy poskytnuta na minimálně stejné, ne-li vyšší úrovni a bude tak motivován se pravidelně vracet. K tomu je zapotřebí nejdříve zjistit aktuální vnímání služby zákazníkem, následně pečlivě nastavit kvalitu nabízené služby při splnění požadovaných kritérií a v neposlední řadě nezapomenout na správnou kontrolu procesů spolu s případným vyhodnocením a zavedením efektivního opatření.

Mystery shopping, kterému se bude blíže věnovat tato závěrečná práce, je relativně nový manažerský nástroj sloužící právě k identifikaci nedostatků procesu při poskytování služby. Ve světě je tato technika využívaná již přes padesát let, v České Republice je známá teprve v posledních deseti letech. Využívá se zejména v místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem, a jak již napovídá název, je založena na principu „tajného pozorování“, čím se dokáže nejvíce přiblížit reálné situaci a ohodnotit tak nejen samotné jádro služby, ale především jednání obsluhy.

Úroveň chování zaměstnanců při poskytování služby je v neustále narůstajícím konkurenčním boji mezi poskytovateli služeb stěžejní. Příjemná, vstřícná a milá obsluha dokáže zákazníka pro službu nadchnout a motivovat ho k opakované návštěvě, protože se personálu tímto někdy i nevědomky podaří vytvořit místo, kde se zákazník jednoduše cítí dobře. Naopak otrávená, neochotná a neprofesionální obsluha téměř jistě zákazníka od opakovaného využití služby odradí. Při provádění mystery shoppingu je tak potřeba se na obsluhu zaměřit a podat poskytovateli relevantní zpětnou vazbu, která mu pomůže s kvalitou služby lépe pracovat.

Jak je známo, spokojený zákazník je nejlevnější a mnohdy také nejúčinnější reklama, podobně tak nespokojený a naštvaný zákazník dokáže způsobit podniku nemalé škody, z čehož také vyplývá nejčastější poslání podniku služeb a to dosáhnutí široké první skupiny a eliminace skupiny druhé. V této závěrečné práci by měla být nastíněna jedna z možností, jak se takému stavu co nejvíce přiblížit.

2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce, zabývající se manažerským nástrojem zvaným mystery shopping, je na základě teoretických poznatků z oblasti marketingu služeb a managementu kvality, za pomocí marketingových výzkumů a v neposlední řadě při využití vlastních zkušeností autorky dlouholetým působením v podniku služeb, navrhnout řízení kvality služeb v podniku poskytujícím wellnessa a SPA služby a to za pomocí nástroje zvaného mystery shopping. Výsledkem práce by měl být daný postup řízení kvality služby za pomocí zmíněné techniky využitelný v jakémkoliv podniku wellness a SPA služeb, tzn. od menších hotelových wellness center až po rozsáhlejší saunové a termální světy a to včetně způsobu jeho implementace, vyhodnocení a kontroly.

Návrh by měl současně přinést podniku přehlednější systém v kontrole a hodnocení jednání zaměstnanců, jakožto stěžejní části při samotném poskytnutí služby tak, aby podnik včas odhalil nedostatky v personálním zajištění a jejich odstraněním si získal větší konkurenceschopnost a celkově zvýšil kvalitu poskytnuté služby.

Mezi dílčí cíle patří provedení marketingových výzkumů formou dotazníku a skupinového rozhovoru, sestavení požadavků a kritérií pro po personální stránce, technické stránce a v oblasti materiálního prostředí, vytvoření univerzální šablony pro tzv. mystery visit, její aplikace, zhodnocení a přípravná úprava a nakonec nákladové vyčíslení celého systému, což by mělo zefektivnit řízení kvality služby v daném podniku.

V neposlední řade si práce klade za cíl kvalitně zpracovat literární rešerši na dané téma, čerpající jak z domácí tak ze zahraniční literatury, která by měla pomoci výše zmíněných cílů dosáhnout.

Na závěr by mělo být v práci prostřednictvím diskuze polemizováno o případných problémech spojených s navrženým systémem řízení kvality a konečně v samotném závěru shrnuty významné poznatky celé práce.

3 Metodika

V závěrečné práci je využito několik metod, prostřednictvím kterých se práce snaží dosáhnout stanovených cílů.

V první fázi vlastní práce je analyzován současný stav na trhu wellness a SPA služeb v České republice a to včetně vysvětlení jejich charakteristických vlastností a aspektů týkajících se řízení jejich kvality.

Následuje marketingový průzkum mezi návštěvníky wellness center formou dotazníku, který zjišťuje význam jednotlivých částí služby a způsobu jejího poskytnutí na spokojenost zákazníka. Jednoduše řečeno, je zkoumáno, co je pro zákazníka více či méně podstatné, jak by měl celý proces poskytnutí služby v ideálním případě proběhnout tak, aby byl zákazník ochoten se vrátit a co naopak dokáže zákazníka téměř jistě odradit. Tyto aspekty jsou později brány v potaz při sestavení požadavků a kritérií na obsluhu, materiální prostředí a funkčnost podniku a tvorbě univerzální šablony pro mystery visit v podobném podniku. Dotazník obsahuje 12 otázek, které se týkají jednotlivých dimenzí kvality služby a segmentačních kritérií, a byl online vyplněn 165 respondenty prostřednictvím serveru Umbrela.mendelu.cz. Při zpracování dotazníku byly za účelem výzkumu využity jednoduché statistické ukazatele a kontingenční tabulky.

Další fází je kvalitativní marketingový průzkum formou skupinového rozhovoru s manažery tří podniků z daného oboru týkající se očekávaného chování svých zaměstnanců při kontaktu se zákazníkem. Zde je při zjišťování názorů a zkušeností odborníků v oboru kladen důraz na jejich očekávání a požadavky na pracovní výkon personálu zahrnující také standardy, které jsou z pohledu vedení při kontaktu se zákazníky nezbytné.

Na základě teoretických podkladů, dotazníku, skupinového rozhovoru a sestavených standardů je vytvořena univerzální šablona (záznamový arch) pro mystery guest probíhající v podniku poskytujícím wellness služby, která by měla sloužit jako nástroj řízení kvality ve zmíněném typu podniku. Jednotlivé faktory v záznamovém archu jsou odhodnoceny na základě významnosti daného faktoru na spokojenost zákazníka zjištěné z marketingových výzkumů a to od váhy 1 po váhu 3. Bodové rozpětí je nastaveno od 0 do 1. Bližší specifikace je popsána v kapitole metodika provedení mystery shoppingu.

V předposlední fázi jsou prostřednictvím šablony zhodnoceny tři podniky v oboru, přičemž jsou v této chvíli naleznuty případná slabá místa šablony a ty jsou dodatečně upraveny, jedná se o tedy pilotní testování nástroje.

Jak již bylo zmíněno v kapitole cíl práce, na základě klíčových zjištění je výsledkem závěrečné práce daný postup řízení kvality služby za pomocí techniky mystery guest využitelný v jakémkoliv podniku wellness a SPA služeb, tzn. od menších hotelových wellness center až po rozsáhlejší saunové a termální světy a to včetně způsobu jeho implementace, vyhodnocení a kontroly.

4 Literární rešerše

4.1 Teorie služeb

Pokud bychom se podívali to historie, byly doby, kdy služby nebyly považovány za významné. Dokonce sám zakladatel ekonomie Adam Smith služby popsal jako „*Statky, které neprodukují žádnou hodnotu*“ (Hesková, 2012, str. 11), s čímž později souhlasil také další významný ekonom Karel Marx. Důsledek byl, že ještě na konci 19. století prakticky neexistovala ucelená teorie k marketingu služeb. Přelom ve vnímání služeb lze pozorovat počátkem 20. století a to za přispění ekonoma Alfreda Marshalla, který zastával názor, že všechny činnosti produkují služby, a poskytováním služeb jsou následně uspokojovány potřeby. (Hesková, 2012, str. 12)

V moderní literatuře týkající se oblasti služeb již je na služby pohlíženo jinak a autoři se je naopak snaží komplexně vystihnout.

Autorka knihy Marketing služeb efektivně a moderně Vaštíková popisuje tento pojem následovně: „*Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobků nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví hmotného zboží*“. (Vaštíková, 2008, str. 20)

Naproti tomu důležitá osobnost v oblasti marketingu Kotler v knize Marketing představuje službu jako „*Jakoukoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem*.“ (Kotler, 2013, str. 34)

Služba jako produkt bývá v literatuře rozdělována na klíčový a periferní produkt. Klíčový produkt můžeme považovat za základní jádro služby a jedná se právě o hlavní příčinu koupě služby. Periferním produktem se dále rozumí jakási nadhodnota poskytována k službě hlavní. Jde vesměs o doplňkové služby, jako jsou poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníka a jeho bezpečnost a speciální služby. Jak z uvedeného vyplývá, bez periferního produktu by bylo samotné poskytnutí služby vcelku homogenní. Právě v doplňkových službách tak často vzniká prostor pro konkurenční boj o zákazníky. (Janečková, 2008, str. 93)

Služby se vyznačují několika charakteristickými vlastnostmi, které je odlišují od hmotných produktů, jsou to:

- **Nehmotnost**

Služba nemůže být předem zhodnocena, prohlédnuta či vyzkoušena. Z hlediska zákazníka zde chybí jistota, zda bude s koupí spokojen. Je obtížné porovnat konkurující si služby. Důsledkem je mnohdy hodnocení a výběr dle ceny. Poskytovatelé služeb se mohou negativním vlivům vyvarovat posílením marketingového mixu v oblastech, jako je materiální prostředí, lidé a procesy. (Mateides, 2002, str. 40-43, Janečková, 2000, str. 13-14)

- **Neoddělitelnost**

Další významným rozdílem mezi službou a hmotným produktem je fakt, že služba je ve stejnou chvíli vytvářena poskytovatelem a spotřebována zákazníkem, je tedy ovlivňována jejich vzájemnou interakcí. Ze strany producenta je z tohoto důvodu vhodné řízení vztahů se zákazníky a zdokonalování procesu dodávek služby. (Staňková, 2007, str. 89, Mateides, 2002, str. 45)

- **Heterogenita**

Heterogenita nebo-li variabilita služeb se projevuje tak, že i když se jedná o totéž službu, není jisté, že obdržíme pokaždé stejnou kvalitu. Při poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Chování některých těchto skupin není možné vždy předvídat. Variabilita má tak hodně společného se standardy poskytnuté služby, které se u hmotných produktů liší tím, že kvalita služby jako produktu nemůže projít před prodejem kontrolou ani být přesně předvídána.

Poskytovatel služby na skutečnost mohou reagovat výběrem a plánováním procesů poskytování služeb, stejně tak jako správnou výchovou a motivací zaměstnanců. Určitou kontrolu kvality služeb lze získat pomocí různých metod zjišťování spokojenosti zákazníků, jednou z nich je právě mystery shopping, kterým se zabývá tato závěrečná práce. (Staňková, 2007, str. 89, Vaštíková, 2008, str. 22-23)

- **Zničitelnost**

Zničitelnost nebo-li pomíjivost služeb vychází z nemožnosti jejich uskladnění, prodeje a následného vrácení. V danou chvíli jsou zničené. Důsledkem je obtížnější sladění nabídky a poptávky a také problémy v oblasti reklamace nekvalitní služby. Efektivním nástrojem pro eliminaci problémů vyplývajících z nemožnosti služby skladovat jsou rezervační systémy, které nabídku s poptávkou optimalizují. Co se týče reklamací, zde může nastat problém při subjektivním posouzení poskytnuté služby prodejcem a zákazníkem, a což lze reagovat předem jasným stanovení standardů a případných forem náhrady – opakované poskytnutí služby nebo náhrady peněz. (Hesková, 2012, str. 24, Staňková, 2007, str. 89)

- **Nemožnost vlastnictví**

Poslední charakteristickou vlastností služeb je skutečnost, že zákazník má sice právo na poskytnutí služby (obvykle jednorázové), nicméně na rozdíl od výrobků zde nedochází k převodu vlastnických práv. Distribuční kanály jsou tak přímé nebo nepřímé. Poskytovatel by na tuto skutečnost měl reagovat pečlivým výběrem zprostředkovatelů. (Janečková, 2000, str. 18-19, Hesková, 2012, str. 25)

4.2 Kvalita ve službách

Pod pojmem kvalita rozumíme *„soubor vlastností produktu, které podmiňují jeho schopnost uspokojit stanovenou potřebu v souladu s jeho určením*.“ (Hesková, 2012, str. 70), případně se pojem dá vysvětlit jako *„soubor vlastností a znaků produktu, které se podílejí na schopnosti plnit požadavky*“ (Mateides, 2002, str. 264).

4.2.1 Dimenze kvality služeb

Z důvodu konzistence odlišných pojmů kvality služby byly stanoveny relevantní dimenze kvality služby. Nejprve se pozornost věnovala těmto čtyřem dimenzím:

- **Potenciální dimenze kvality služby** – věcné, organizační a personální předpoklady osoby nabízející službu
- **Procesní dimenze kvality služby** – procesy v průběhu tvorby výkonu
- **Dimenze kvality výsledků** – hodnocení přineseného výkonu na konci procesu
- **Technická dimenze kvality** – co je skutečně nabízeno zákazníkovi
- **Funkční dimenze kvality** – jakým způsobem je služba nabízená

Obecně je předpokládáno, že technickou kvalitu je možnost ohodnotit pomocí objektivních kritérií, naproti tomu funkční kvalita je hodnocena mnohem subjektivněji.

Postupem času byly jednotlivé dimenze upravovány, přidávány nové a zase redukovány, až z empirických údajů vyplynulo následujících pět dimenzí kvality:

- **Vliv prostředí na zákazníka (hmotné prvky)** – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností a standartní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby;
- **Spolehlivost služeb** – schopnost poskytnout službu spolehlivě a přesně, tzn. přesnost výkonu služby a naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby;
- **Citlivost přístupu vůči zákazníkovi** – ochota a rychlost při řešení problémů, schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha;
- **Kvalifikovanost personálu** – kompetence – odborné vědomosti, zdvořilost a důvěryhodnost pracovníků, schopnosti a kvalifikace personálu spolu s důvěryhodným a bezpečným prostředím;
- **Vcítění se do individuálních potřeb zákazníka -** vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě a dobrou komunikaci. (Mateides, 2002, str. 265-266, Vaštíková, 2008, str. 197)

4.2.2 Hodnocení kvality služby z pohledu zákazníka

Kvalitní služba by měla zákazníkům přinést uspokojení s tím, co uhradili. Problém je, že samotná spokojenost je relativní ukazatel, jelikož zákazník srovnává poskytnutí služby se svým předem zformulovaným očekáváním, které si tvoří na základě minulých zkušeností, ústního doporučení, reklamě, atd. V praxi následně zákazníci porovnávají vnímanou službu s očekávanou službou. Jestliže je vnímaná služba horší než očekávaná, jsou zákazníci zklamaní a pravděpodobně již znovu poskytovatele nenavštíví. Pokud vnímaná služba splní nebo dokonce předčí jejich očekávání, mohou se z nich stát opětovní nebo i pravidelní zákazníci. Nicméně co pro jednoho zákazníka znamená skvělá služba, může být pro jiného s například předchozí velmi pozitivní zkušeností u jiného poskytovatele průměr. Právě proto je poskytnutí kvalitní služby velice složitým úkolem, kdy se poskytovatelé musí sna-

žit poznat očekávání zákazníků s cílem jej překonat (Solomon, 2006, str. 301, Kotler, 2013, str. 398).

V případě selhání či nedostatku služby v některé z oblastí její kvality, je z hlediska rozšířené konkurence a mnohdy nízké rozlišovací schopnosti jednotlivých služeb velmi pravděpodobné, že zákazník přejde k jinému poskytovateli. Kotler a Keller shrnuli ve své knize Marketing management (2013, str. 409) nejčastější důvody, kdy zákazníci změní poskytovatele služeb:

- **Stanovení cen** – vysoké ceny, zvýšení cen, klamavé ceny;
- **Nepohodlí** – umístění/otevírací doba, čekání na schůzku, nekvalifikovaní zaměstnanci;
- **Zásadní selhání služby** – chyby služby, chyby ve vyúčtování, katastrofy související se službou;
- **Selhání zaměstnanců** – nezáleží jim na zákazníkovi, jsou nezdvořilí a nevnímaví;
- **Reakce na selhání služby** – negativní reakce, bez odezvy, zdráhavá reakce;
- **Konkurence** – objevení lepší služby;
- **Etické problémy** – podvod, nátlaková prodej, nebezpečí;
- **Nedobrovolný přechod** – zákazník se odstěhoval, poskytovatel skončil.

Existuje několik metod, pomocí kterých podnik vyhodnotit vnímání kvality z pohledu zákazníka. Lze k nim řadit například:

- **Průzkumy kvality služeb -** nejčastější formou průzkumu je dotazování, ať už ústní, telefonickou, elektronickou nebo písemnou formou. Do průzkumu se řadí i tzv. stálé zákaznické panely, kde se pravidelní zákazníci dané služby scházejí na žádost firmy poskytující služby a sdělují své názory na kvalitu služby. V menších firmách se využívá jednoduchá metoda hodnocení kvality služeb a tou je analýza stížností (Vaštíková, 2008, str. 196);
- **Metodu SERVQUAL –** založena na modelu mezer, kdy zkoumá rozdíly, které vznikají mezi očekávanou a vnímanou kvalitou služby v rámci jednotlivých procesů s cílem identifikace rozporů. Jedná se o pět mezer: rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si firma myslí, že očekává, rozdíl při charakteristice služby vytvářené firmou a očekáváním zákazníků, rozdíly při dodržování standardů služeb ze strany personálu a technologií a procesů služeb, rozdílná úroveň kvality nabízené služby s realitou a posledním rozdílem je výsledek předchozích mezer, což má vliv na zákazníkovo očekávání v konfrontaci s tím, co firma nabízí. Výhodou této metody je možnost srovnání úrovně služeb napříč odvětvím. (Hesková, 2012, str. 77-79; Vaštíková, 2008, str. 198);
- **Metoda kritických událostí** - slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb, tedy analýzou silných a slabých stránek procesu poskytnutí služby. Je založena na souhrnu přímých rozhovorů se zákazníky, kteří na základě otázek popisují zážitky z poskytnuté služby. Poté se tyto situace analyzují (Mateides, 2002, str. 290, Vaštíková, 2008, str. 199);

- **Metoda Story – Telling** – podobně jako u metody kritických událostí zde dostává prostor zákazníkovo vyprávění, které je ale v tomto případě formou volného vyprávění bez konkrétních otázek. (Mateides, 2002, str. 292-293);
- Dále se jedná např. o **metodu odhalování problémů, měření stížností** atd.

4.2.3 Hodnocení kvality služby z pohledu podniku

Předpokladem poskytování kvalitních služeb je vyváženost z pohledu interních a externích faktorů ovlivňujících tvorbu a realizaci služby. Ke vnitřním faktorům řadíme podle Heskové (2012, str. 70) úroveň vnitropodnikového managementu, profesionalitu pracovníků, materiální kvalitu technické základny a pracovního prostředí, kvalitu a úroveň mezilidských vztahů. Naproti tomu externí faktory jsou spojené s legislativou a úrovní vztahů se zákazníky.

Aby podnik nebyl závislý pouze na hodnocení služby zákazníky, využívá několik metod k testování kvality služeb vlastními silami. Nejčastějšími způsoby jsou audit, benchmarking a mystery shopping.

- **Audit kvality –** procesy poskytování služby jsou podrobeny systematickému testování nezávislými externími nebo interními specialisty, kdy není hodnocena pouze kvalita, ale také struktura, procesy a cíle podniku (Mateides, 2002, str. 298);
- **Benchmarking** – založena na srovnávání kvality poskytovaných služeb s interními poskytovateli služeb, kteří vyvářejí stejný výkon, nebo s externím poskytovatelem služby, který nabízí stejnou službu ve stejném, případně jiném oboru. Je prováděna napříč celým podnikem a slouží k neustálému vyhodnocování kvality služeb (Hesková, 2012, str. 80);
- **Mystery shopping** – jedná se „speciální druh“ výzkumu kvality služby, kdy nezávislé osoby provádějí utajený nákup služby. Tyto pověřené osoby, které většinou pracují pro některou z výzkumných agentur, se zaměřují na chování prodejců, na jejich odborné znalosti a celkový průběh poskytování služby. Hodnotí se i materiální prvky, jako je vzhled provozovny, čistota a jiné. Jeho účelem je vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb a na základě toho poskytnout návrhy pro vylepšení kvality. (Staňková, 2007, str. 74)

4.2.4 Hodnocení výkonu pracovníků a jejich kontrola

Jak již bylo zmíněno, management kvality úzce souvisí s tématem řízení lidských zdrojů, jehož záměrem by mělo být kromě sledování výkonů pracovníků a jejich maximální využívání, také posilování motivace personálu k plnění cílů podniku (Hesková, 2012, str. 88; Hroník, 2006, str. 16-17). Existuje plná řada nástrojů, kterými lze efektivně řídit lidské zdroje. Jedním z hlavních nástrojů je správně nastavený motivační systém pro pracovníky, se kterým jsou všichni důkladně obeznámeni. Dále mají zaměstnavatelé možnost využívat několik metod hodnocení pracovníků, jako jsou například Assesment Centre, Developement Centre, sociogram, manažerský audit a právě mystery shopping, kterému se bude práce věnovat blíže. (Hroník, 2006, str. 65-75, Hesková, 2012, str. 88)

Dle Wagnerové lze stanovit dílčí cíle pracovní hodnocení takto:

- zaměstnanci je známo, jaké jsou na něj kladeny požadavky týkající se jeho výkonu pracovního chování;
- zaměstnanec je motivován k tomu, aby podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkon;
- pokud existují mezery, ve kterých je jeho výkon neuspokojivý, je upozorněn, aby tento výkon zvýšil, a to získáním potřebných znalostí, dovedností, případně zvýšenou pozorností věnovanou dané oblasti;
- jsou definovány cíle pro další vzdělávání zaměstnanců;
- výkon zaměstnance je za období hodnocen a jsou vysvětleny rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem;
- jsou sestaveny podklady pro mzdové ohodnocování zaměstnance. (Wagnerová, 2008, str. 5)

Co se týče oblasti wellness a SPA služeb, je vhodné zaměstnávat odborníky na danou problematiku, ale především by každý zaměstnanec měl znát samotnou filozofii wellness, aby byl ztotožněn se smyslem služby a takto ji dokázal poskytnout dále. Pracovníci by měli být profesionální a vzbuzovat důvěru v tom, co dělají, proto je třeba pravidelně investovat do zvyšování jejich vzdělání v dané oblasti, což může probíhat formou častých školení. V neposlední řadě je důležitá příjemná atmosféra v podniku spolu se spokojenými a motivovaný zaměstnanci. Pokud se zaměstnavateli podaří správně vybírat, motivovat a školit personál, dosáhne pravděpodobněji toho, že zaměstnanci budou sami aktivně ovlivňovat zákaznicky orientované prostředí, což je v oblasti wellness služeb velmi žádoucí. (Poděbradský, 2008, str. 114; Spáčil, 2003, str. 27)

4.2.5 Management kvality

Pod pojmem management kvality rozumí autoři Mateides a Ďaďo (2002, str. 263) „*všechny činnosti celkové funkce managementu určujícím politiku kvality, cílů a zodpovědnosti, které se uplatňují v systému kvality prostřednictvím plánování kvality, řízení kvality, zabezpečování kvality a zlepšování kvality*“.

Management kvality, tedy způsob poznání a optimální naplnění zákazníkových očekávání a potřeb, lze vymezit následujícími postupy:

- **Definováním role služeb** – přesné vymezení služby pro zákazníky tak aby došlo k jednotnému vymezení standardů kvality procesů, což eliminuje výkyvy při nabídce služby, a to při společném souladu interních zájmů firmy a spokojenosti zákazníka;
- **Výzkum služby** – kontinuální sběr informací o chování zákazníků a jejich preferencích, jehož výsledky mohou být využity v oblasti inovací a zlepšování nabídky. Výzkum lze doplnit sledováním konkurence;
- **Komunikace a upevňování standardů služeb** – interní a externí komunikace se zájmovými skupinami (dodavatelé, zákazníci, státní instituce, zaměstnanci atd.) se záměrem stanovení strategických cílů;
- **Budování prvního dojmu** (Lovelock, 1992, str. 226).

Podle již zmíněných autorů Mateida a Ďadi (2002, str. 263) existuje osm zásad managementu a řízení kvality:

- **Zaměření se na zákazníka** s cílem překonat jeho očekávání;
- **Vedení lidí** k plnění cílů organizace;
- **Zapojení pracovníků** ve prospěch organizace;
- **Procesní přístup** v řízení činností a souvisejících zdrojů;
- **Systémový přístup** k managementu;
- **Trvalé zlepšování** výkonnosti;
- **Rozhodování na základě faktů;**
- **Vzájemně výhodné vztahy** s dodavateli.

4.2.6 Koncepce řízení kvality v podniku služeb

Jakmile firma na základě některého z nástrojů hodnocení kvality zjistí nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb, má k dispozici několik možností (koncepcí), kterými kvalitu ve svém podniku může řídit.

- **Koncepce na bázi podnikových standardů** – požadavky na organizační strukturu, postupy a procesy vyjádřené v normách a směrnicích napříč firmou, odvětvím a také ve vztahu k dodavatelům. Jedná se o náročnější požadavky, nejsou vhodné pro malé podniky a podniky služeb (Mateides, 2002, str. 448);
- **Koncepce na bázi norem ISO** – doporučující, nikoliv závazné normy, jejichž obsah se stává závazným ve chvíli, kdy firma má zájem o získání certifikátu. Ten je využíván jako marketingový nástroj při budování důvěry a zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Jsou využitelné pro všechny typy podniků (Vaštíková, 2008, str. 202);
- **Koncepce na bázi TQM** – tato koncepce není navázaná na normy či směrnice, ale vyznačuje se otevřeným přístupem ke všemu pozitivnímu, co může být využito k rozvoji podniku. Jde zde o kontinuální zlepšování účinnosti podnikových procesů (Mateides, 2002, str. 448).

4.2.7 Management a řízení kvality wellness a SPA služeb

V oblasti wellness a SPA služeb je management kvality významnější než kde jinde. Ačkoliv se trh wellness a SPA služeb u nás postupně rozrůstá, kvalita těchto zařízení není vždy na příliš vysoké úrovni. „*Hlavním důvodem jsou vysoké náklady, dlouhá návratnost vložených prostředků a nepřipravenost provozovatelů. Díky nízké konkurenci nalezneme poměrně vysoký počet wellness center s nedostatečnou péčí a vybavením, které se honosí názvem wellness, ale mají k němu daleko*“ (Wellness noviny, 2010).

Pod pojmem wellness není možno rozumět jen hmotnou nabídku jako je bazén, vířivka, sauna či fitness centrum. Klíčovým faktorem je celková atmosféra. „*Wellness centrum by mělo navozovat pocit blahobytu maximálně orientovaný na osobnost zákazníka. Tyto snahy by měly ovlivňovat psychické, intelektuální, emoční, sociální, duchovní pocity zákazníků a naplňovat je prožitkem krásy, klidu a míru.*

Pokud se tohoto u zákazníků dosáhne, je úspěch v podnikání wellness téměř zaručen“ (Poděbradský, 2008, str. 129).

V oblasti wellness a SPA služeb nenajdeme všeobecně uznávaný ucelený systém hodnocení, proto je třeba s ohledem na spotřebitele vytvořit vlastní komplexní systém standardů kvality. Dle dokumentu „Analýza kvality služeb pro sektor wellness“, zpracovaného výzkumnou společností Mag Consulting na zadání Ministerstva pro místní rozvoj, by měly vytvořené standardy minimálně řešit následující požadavky na kvalitu wellness zařízení:

- **Závazek k řízení kvality** – závazek ke kvalitě a jejímu neustálému zvyšování, pravidelné dotazování hostů, zaměstnanců o kvalitě služeb, pracovním prostředí, řešení vztahů s partnery, dodavateli a reklamační řízení, apod.;
- **Základní požadavky na wellness služby** – splnění zákonných požadavků týkajících se poskytování wellness služeb – shoda s hygienickými, protipožárními předpisy, apod.;
- **Požadavky na vybavenost zařízení** – např. požadavky na vybavení zařízení bazénem, fitness centrem včetně kardiozóny, saunovým světem, vybavení a počet místností pro procedury, atd.;
- **Přístup k zákazníkovi** – zákazník by měl obdržet aktuální a dostatečné informace o zařízení, jeho nabídce, cenách, možnosti si objednat procedury, atd.;
- **Personál** – procedury by měly být prováděny pod dohledem kvalifikovaného personálu – ten by se měl pravidelně školit a vzdělávat;
- **Poskytované služby** – v závislosti na typu zařízení se odvíjí požadavky na počet a druh poskytovaných procedur, možnosti outdoorových aktivit a dalších služeb;
- **Ekologický aspekt** – zařízení by mělo mít vztah k životnímu prostředí, využívat energetický úsporná zařízení, šetrné prací a dezinfekční prostředky, podporuje recyklaci. Excelentní zařízení směřují k dobrovolné certifikaci systému environmentálního managementu nebo k získání některé z ekologických značek. (Mag Consulting, 2010, str. 211-212)

Jak již bylo naznačeno v kapitole Hodnocení služby z pohledu zákazníka, v oblasti řízení kvality služby je obecně významný samotný pohled zákazníka, jelikož je to právě on, kdo prostřednictvím srovnávání očekáváné a skutečně poskytnuté služby - tedy na základě jeho spokojenosti - hodnotí konečnou kvalitu služby. Je tedy na místě zapojit jeho názor. Přesně na této myšlence byla vyvinuta technika mystery shopping.

4.3 Marketingový výzkum v oblasti služeb

Marketingový výzkum je metoda, která slouží k poskytnutí podstatných a objektivních informací týkajících se nejčastěji analýzy trhu, analýzy výrobku, analýzy chování konkurence a především analýzy přání, potřeb, požadavků a preferencí zákazníka na trhu. Jedná se o cennou zpětnou vazbu prodejci či poskytovateli služeb, která může pomoci zvýšit konkurenční schopnost podniku. Jedním z hlavních cílů

marketingového výzkumu je tedy zdokonalovat marketingová rozhodnutí na základě relevantních informací. (Bednarčík, 2012, str. 5; Hague, 2003, str. 5)

Správně provedený marketingový výzkum by měl brát v úvahu souvislosti a vazby jednotlivých faktorů, využívat měření a faktů a zároveň se vyhýbat odhadům, být objektivní a systematický (Bednarčík, 2012, str. 5).

Marketingový výzkum v oblasti služeb byl dlouho považován za obtížný a to z toho důvodu, že v protikladu k rozšířeným informacím o metodách výzkumu trhu v oblasti hmotných statků, byly poznatky ve sféře služeb nedostatečné. S narůstající orientací na marketing služeb vyvstala nutnost aplikovat marketingový výzkum také v této oblasti. V dnešní době už se mezi výzkumem v oblasti statků a v oblasti služeb neprojevují zásadní rozdíly. Nicméně při výzkumu v oblasti služeb hraje důležitou roli umístění poskytovatele na trhu a to především ve službách zaměřených na osoby, kde je vysoká interakce zákazníka. Je důležité získat informace o jeho chování, postojích a názorech během poskytování služby, aby bylo možno následně se cíleně zaměřit v poskytování služby na starostlivost o jeho spokojenost a eliminace negativních očekávání. Kromě toho se tak získává přehled o chování personálu směrem k zákazníkovi. Analýza spokojenosti zákazníka jako součást marketingového výzkumu v oblasti služeb je tak významným marketingovým nástrojem. (Mateides, 2002, str., 158-162)

4.3.1 Proces a metody marketingového výzkumu

Na začátku každého marketingového výzkumu stojí definování cíle, tedy odpověď na otázku „čeho chceme dosáhnout“. Cíl by měl samozřejmě vykazovat charakteristiky SMART. Dalším krokem je vytvoření plánu dosažení cíle a postupu, jak získat žádoucí informace. Zde by neměl být opomenut časový harmonogram a zdroje financování. Co se týče samotných informací, ty mohou být primární či sekundární s ohledem na způsob jejich získání a také interní či externí s ohledem na jejich původ. Nejdůležitější fází marketingového výzkumu přichází vzápětí a jedná se o samotnou realizaci plánu a sběr dat, která může probíhat za pomocí několika technik. Na ni navazuje analýza a seskupení dat a následná interpretace výsledků a podání zprávy o výsledcích. Na základě provedení všech předchozích kroků by měl být proveden rozhodovací proces (Hague, 2003, str. 12-15).

Něž se podnik vůbec pustí do marketingového výzkumu, musí si zodpovědět několik praktických otázek. První z nich je, zda bude výzkum prováděn vnitropodnikově, tedy vlastními silami, nebo externě, prostřednictvím výzkumných společností či agentur. Dále je potřeba rozhodnout, jaká metoda bude ke sběru informací využita. Marketingový výzkum může být kvalitativní nebo kvantitativní. Podstatné odlišnosti vysvětluje následující obrázek.

Charakteristika	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Použité metody	Analýza sekundárních materiálů a údajů, standardizovaný rozhovor, písemný dotaznik, standardizovaný telefonický rozhovor aj.	Psychologická explorace, nepřímé projektivní postupy, hloubkové individuální rozhovory, skupinové rozhovory, expertní rozhovory aj.
Způsob dotazování	Přesně stanovené formulace dotazů i pořadí pokládaných otázek.	Volně formulované otázky, počet otázek není omezen, otázky vedou k postižení motivačních struktur a vysvětlení podstatných souvislostí.
Tazatel	Připravený laik, který klade předem formulované otázky v určeném pořadí tak, aby měl minimální vliv na průběh rozhovoru.	Psycholog nebo důkladně odborně připravený tazatel, který zná cíl výzkumu, přizpůsobuje se výzkumné situaci a klade dotazy podle jejího vývoje.
Kontakt	Všechny formy kontaktu jsou možné: ústní, písemná, telefonická. Při osobním kontaktu jde zhruba o střední intenzitu kontaktu, tzn. že tazatel svým vystupováním a chováním vzbuzuje v respondentovi ochotu odpovídat na otázky.	Osobní a poměrně intenzivní. Tazatel nejprve vytváří ovzduší důvěry, v průběhu rozhovoru citlivě reaguje na odpovědi a přizpůsobuje jim další otázky.
Velikost zkoumaného souboru	Reprezentativní vzorek několika stovek nebo tisíc respondentů.	Malý vzorek (několik desítek) respondentů.
Analýza dat	Převládají statistické postupy.	Vyhodnocování jednotlivých případů, aplikace metod kvalitativní analýzy, např. obsahové analýzy.

Obr. 1 Vybrané charakteristiky kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
Zdroj: Přibylová, 1996, str. 28-29

Způsob, kterým kvantitativní nebo kvalitativní data shromažďujeme, se nazývá technika sběru dat. Nejčastěji využívanými technikami jsou:

- Pozorování (osobní, kamera, mystery shopping);
- Skupinový rozhovor;
- Hloubková interview;
- Projektivní techniky dotazování;
- Experiment;
- Přímé měření;
- Dotazování (osobní, písemné, elektronické, telefonické)

Vzhledem k následnému využití v praktické části práce budou přiblíženy techniky dotazování, skupinový rozhovor a samostatná kapitola se bude věnovat mystery shoppingu.

4.3.2 Dotazníková metoda

Dotazování se dá považovat za standardní metodu získávání kvantitativních údajů, která je z důvodu relativní jednoduchosti provedení a rozsáhlém množství zodpovídaného vzorku vcelku oblíbená. Respondenti jsou dle charakteru zkoumaného problému a časových i finančních možností dotazováni osobně, písemně, elektronicky nebo telefonicky. V posledních letech se stává čím dál více populárnější dotazování prostřednictvím počítačového programu, což je levnější a rychlejší alternativa k tištěnému dotazníku. Společným znakem a zároveň nevýhodou všech dotazníkových metod je závislost získaných údajů na zvolených otázkách. Za účelem získání názorů respondentů jsou využívány numerické nebo výrazové stupnice, což samo o sobě ovlivňuje konečný výsledek a to společně se způsobem položení otázky a případnými jinými předpojatostmi, které se ale dají správnou tvorbou dotazníku eliminovat. Aby měl dotazník smysl, musí být kromě správného provedení také odborně vyhodnocen spolu s přesně zaznamenanými a analyzovanými daty, k čemuž slouží např. počítačové programy jako Excel nebo Statistika. V neposlední řádě by měly být za pomocí informací získaných z odborné literatury výsledky co nejvhodněji interpretovány tak, aby skutečně zodpovídaly na zkoumaný problém. Aby byly eliminovány chyby v celkové tvorbě dotazníku, měl by být před spuštěním samotného dotazování vždy proveden tzv. pretest, neboli předběžné dotazování, který včas odhalí nedostatky dotazníku a ušetří tak mnoho práce. (Hague, 2003, str. 84-85; Bednarčík, str. 2008, str. 47-48)

4.3.3 Metoda skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor je kvalitativní metodou marketingového výzkumu vysvětlující příčiny chování spotřebitelů v určitých situacích čerpající poznatky z oborů jako je psychologie nebo sociologie. Jedná se konkrétně o řízený rozhovor skupiny vybraných osob (5-9) a jednoho moderátora na určité téma, při kterém dochází k získání primárních dat a to konfrontací různých názorů uživatelů z cílové skupiny nebo odborníků z dané oblasti, který je zaznamenáván. Správný výběr respondentů a jejich správná míra informovanosti je důležitým předpokladem úspěchu. Oproti individuálnímu rozhovoru je skupinový rozhovor podnětnější, spontánnější a bývá také otevřenější. Podstatnou charakteristikou je společenské působení na individuální rozhodování a formování individuálních názorů, tzv. efekt náhlé inspirace, kdy komentář jednoho člena inspiruje k nápadu druhého diskutujícího. Při skupinovém rozhovoru je žádoucí, aby se členové skupiny vzájemně ovlivňovali, aby skupiny byla s ohledem na téma v určité smyslu homogenní a především aby byl rozhovor vhodně moderován. Jakýkoliv kvalitativní výzkum, tedy i skupinový rozhovor je vhodný kombinovat s výzkumem kvantitativním, jelikož se tato technika samostatně vyznačuje poměrně značnou jednostranností při řízení a následné interpretaci a do velké míry může být ovlivněna moderátorem. (Bednarčík, 2008, str. 78; Hague, 2003, str. 68-70)

4.4 Mystery shopping

Významu slova mystery shopping, tedy v překladu „tajný nebo fiktivní host“ napovídá již jeho samotný název. Jedná se o kvalitativní techniku marketingového výzkumu trhu a zároveň cenný manažerský nástroj, prostřednictvím níž se prověřuje kvalita poskytovaných služeb, respektive spokojenost zákazníka se službou a to za pomocí přímé interakce prodejce s předstíraným uživatelem služby. Hlavní charakteristikou je tedy fakt, že zkoumaný subjekt neví o tom, že je pozorován a že jsou jeho reakce vyhodnocovány. (Böhm, 2005, článek; Hrabalová, 2015 článek; Burda, 2011, str. 12)

Základní výzkumnou metodou je metoda pozorování, respektive strukturované pozorování. Je využívána manipulace s některými nezávislými proměnnými (podněty, podnětové situace) a sledují se závisle proměnné (reakce pozorovaných subjektů ne tyto podněty). Při provádění MS je záměrem posouzení zaměstnance v situacích, které se podobají běžné pracovní náplni. (Wagnerová, 2008, str. 6; Montag, 2002, str. 52)

V průběhu procesu MS by měly být diskrétním a profesionálním způsobem identifikovány silné a slabé stránky poskytované služby a podnik zároveň získává nezávislou zpětnou vazbu na chování a reakce svých pracovníků. Kromě hodnocení personálu jsou vyhodnocovány taky další aspekty služby, jako je například materiálové prostředí, funkčnost informačního systému a plynulost procesů. „*Studie mystery shoppingu mohou zahrnovat jednoduchá faktická pozorování na místě prodeje nebo poskytování služeb zaměřená především na jasnost a přesnost informačních nápisů, čistotu prostor, čekací dobu, reakční dobu, upoutání zákazníka, stav používaného vybavení, dodržování standardů společnosti atd.*“ (Burda, 2011, str. 13)

Profesionálně provedené a správně vyhodnocené pravidelné mystery guesty mohou být významnou technikou zvyšování konkurence schopnosti podniku.

Podle studie autorů Finn a Kayandé (1999) lze vypozorovat následující výhody při využití metody MS:

- výsledky jsou spolehlivé a s relativně nízkými náklady;
- hodnocení mystery shopperem je spolehlivé a méně subjektivně zkreslováno z důvodu dostatku času finanční motivace a důkladnému hodnocení;
- je možné lépe odhalit rozdíly mezi podnik než při využití ankety mezi zákazníky;
- pokud je skupina mystery shopperů reprezentativním vzorkem, jsou data velmi kvalitní.

V praxi je vhodné kombinovat MS a dotazování mezi zákazníky. „*Zatímco dotazování zákazníků přináší data o percepci zákazníků, MS spíše umožňuje zhodnotit míru, v jaké jsou naplňovány cíle organizace (např. prodejní strategie, standard služeb…). Způsob jakým zákazníci vnímají poskytované služby, je směskou výsledků komplexního posouzení ceny, výhodnosti koupě, skutečné hodnoty a kvality servisu*“ (Wagnerová, 2008, str. 8).

Metodu MS je z hlediska provozovatele vhodné využít v případě, že zákazníci nevyhledávají nebo přestávají navštěvovat jeho podnik, provozovatel chce zjistit

aktuální informace o chodu podniku, případně chod podniku zkvalitnit nebo naopak získat informace o konkurenci, dále v případě, že chce zkontrolovat dodržování interních předpisů a celkové chování jeho zaměstnanců ve vztahu k zákazníkovi atd. (Moravčíková, 2014; Hrabalová, 2014)
Techniku mystery shopping je možno využít prakticky v jakémkoliv komerčním i nekomerčním podniku, kde je významný kontakt se zákazníkem, tzn. jak v podniku prodejním tak poskytujícím služby. Uživateli MS mohou být obchody, finanční instituce, zařízení pro volný čas, letecké společnosti, poskytovatelé telekomunikačních služeb, dopravních služeb, servisních služeb, salónů krásy, atd.

4.4.1 Historie vs. současnost

Aktivity předcházející mystery shoppingu v pravém slova smyslu se začaly využívat ve 40. letech 20. století původně za účelem kontroly spolehlivosti a loajality zaměstnanců bank a to prostřednictvím soukromých detektivů, tedy předchůdců dnešních mystery shopperů. V roce 1940 se poprvé oficiálně ujal termín mystery shopping a to díky firmě WilMart, agentuře, která tuto techniku začala běžně nabízet firmám ke kontrole jejich zákaznického servisu a odhalování nepoctivosti zaměstnanců. Nicméně k největšímu rozvoji techniky došlo v 70. až 80. letech na americkém trhu a to díky vzestupu internetu a stále rostoucí konkurencí nabídky produktů a služeb. V této době také vznikalo nejvíce agentur specializující se na tento typ výzkumu trhu. V devadesátých letech datujeme vznik agentury MSPA (Mystery shopping providers association) sdružující společnosti provádějící mystery shopping. Cílem organizace byla standardizace celého procesu provádění marketingového výzkumu prostřednictvím této techniky a vytvoření etického kodexu. V současné době zahrnuje více jak 400 členů po celém zemi.

Co se týče České Republiky, mystery shopping se zde začal rozvíjet až v 21. století a to především ve službách telekomunikací a financí, až se postupem času rozšířil i do dalších odvětví. V současné době zde působí desítky společností, především marketingových agentur, které se zabývají mystery shoppingem, např. Marketvision, s.r.o. nebo NMS Research, s.r.o. (Moravčíková, 2014; Ssanet, 2015; Hrabalová, 2014)

4.4.2 Etické a právní otázky

Vzhledem k tomu, že při marketingovém výzkumu prováděném technikou MS dochází ke střetu zákazníka s personálem, je z pohledu mystery shoppera i samotné agentury nezbytné dodržet určité zásady, tzv. etický kodex. Mimo jiné za tímto účelem bylo zřízeno několik organizací. Co se týče České Republiky, jedná se o neziskovou instituci **SIMAR** sdružující marketingové agentury zabývající se výzkumem trhu a veřejného mínění v ČR. Organizací, fungující na stejné bázi ale v rámci celého světa, je **ESOMAR** (European Society for Opinion and Marketing Research). Další v této oblasti velmi významnou organizací je **MSPA** (Mystery Shopping Providers Association), která sídlí ve Spojených státech amerických. Organizace propo-

juje tyto členy prostřednictvím publikací, školení a vydává kodexové průvodce a doporučení. (Wagnerová, 2008; Mattsson, 2011; Jankal, 2010)

Základní pravidla, která by měla být při průběhu celého projektu dodržena, se dají shrnout následovně:

- zásadní je, aby bylo z hlediska hodnotitele postupováno tak, že zkoumaný subjekt si není vědom toho, že je právě pozorován, jelikož by to mohlo vést ke změně chování a tím pádem ke zkreslením výsledků;
- zaměstnanci podniku by se měli dozvědět o chystaném projektu (MS) a to s informací o období, ve kterém bude výzkum probíhat, zaměření výzkumu a jeho cíle;
- výsledky by neměly vést ke konkrétním postihům;
- MS by měl probíhat anonymně, mystery shopper by neměl zveřejňovat totožnost hodnocených pracovníků;
- agentura by se měla se zadavatelem předem dohodnout, jak bude po ukončení projektu naloženo s pořízenými materiály a jejich případné uchování či likvidaci;
- scénáře, kterými se mystery shoppeři řídí, by neměly obsahovat nic protizákonného, případně co by je vystavilo fyzickému riziku (např. krádež);
- etický kodex řeší také používání záznamových zařízení během pozorování, k čemuž by měl dát pracovník souhlas, ale jelikož v danou chvíli by byl takový postup kontraproduktivní, může být toto ustanovení součástí pracovní smlouvy nebo lze od pracovníka předem vyžádat písemný souhlas bez udání termínu. (Finn, 1999; Jankal, 2010)

4.4.3 Popis činnosti a její fáze

Mystery shopping lze rozčlenit do třech nejpodstatnějších fází: příprava projektu, realizace výzkumu a vyhodnocení projektu. Jednotlivé fáze budou přiblíženy níže.

a) Příprava projektu

První fáze, tedy příprava projektu, zahrnuje několik aktivit a má stěžejní dopad na výsledky samotného výzkumu. Nejdříve si musí podnik ujasnit potřebu výzkumu svých služeb. K tomu je možno využít analýzu očekávání, potřeb a zkušeností zákazníků. Jednoduše řečeno je třeba zjistit, jak jsou zákazníci s kvalitou služby a zákaznickým servisem spokojeni a zda existuje nějaký prostor pro zlepšení. Nejčastěji bývají dotazováni skuteční zákazníci v rámci dotazníkového šetření. Na základě definovaného problému je učiněno rozhodnutí provedení projektu MS, jeho rozsah (povrchní vs. komplexní) a také stanoveny cíle, které by měl projekt splňovat.

Dále je na řadě pečlivý výběr agentury, kterou podnik výzkumem pověří. Při výběru je vhodné zaměřit se na kvalitu agentury a to např. v oblasti výběru a zaučení mystery shopperů, dodržování etického kodexu, průběhu mystery shoppingu

a podání závěrečné zprávy. Důležitým aspektem je také cenová nabídka na celý projekt.

„*Než organizace přistoupí k hodnocení pracovní činnosti prodejního personálu, měla by explicitně definovat servisní standardy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. Tyto standardy jsou ideálním modelem poskytovaných služeb, tak jak je organizace stanovila, a lze je proto považovat za rozvojový cíl, kterého by měl dosáhnout každý pracovník*“ (Wagnerová, 2008, str. 19). Pokud podnik nemá ve zvyku při školení pracovníka ohledně požadavků na jeho pracovní pozici představovat standardy obsluhy, je na místě toto provést ještě v přípravné fázi před samotnou realizací výzkumu, protože v opačném případě lze těžko soudit jeho pracovní výkon.

Na základě stanovení standardů jak po personální stránce, tak po stránce procesní a materiálního prostředí, jsou specifikovány požadavky a kritéria, které jsou spolu s cílem výzkumu předány specializované agentuře. Po podepsání smlouvy jsou a ve spolupráci podniku a agentury vytvořena metodika a záznamové archy, včetně tzv. mystery story, tedy scénáře, podle kterého se „tajný zákazník“ chová.

Agentura má už samostatně na starost výběr a zaškolení mystery shopperů a dodržení časového harmonogramu projektu. Specializované agentury disponují většinou svou vlastní databází mystery shopperů, kteří mají s technikou zkušenosti. Účelem školení je seznámit je s požadavky zadavatele, scénářem, délkou akce a časovým rozpětím, systémem sběru dat a zodpovědět případné dotazy. Podle náročnosti projektu se po konzultaci se zadavatelem individuálně volí různé formy školení. (Finn, 1999; Mattsson, 2011; Kehagias, 2011, Newhouse, 2004, str. 56)

b) Realizace výzkumu

Realizace samotného mystery shoppingu už je plně v kompetenci agentury, která se řídí požadavky zadavatele. Samotná technika může probíhat několika způsoby na základě domluvy se zadavatelem. Nejčastější techniky se dělí podle toho, co je hodnoceno:

- **mystery visit** – osobní návštěva v prodejnách zboží či u poskytovatele služeb, hodnotí se úroveň obsluhy zákazníků, materiální prostředí, procesy a celková funkčnost;
- **mystery calling** – telefonáty na zákaznickou linku (kontrola rychlosti přijetí hovoru, pozdravu, hlasového projevu, vstřícnosti, kvality podaných informací, atd.), hodnotí se úroveň pracovníků call center, příp. aktivních či pasivních zákaznických linek;
- **mystery mailing** – průzkum kvality zákaznického servisu v elektronickém styku;
- **mystery flying** – průzkum kvality zákaznického servisu na palubách letadel;
- **mystery clicks** – hodnocena úroveň internetového prodeje, tedy pracovníků e-shopu atd.;
- **mystery delivery** – hodnocen celkový objednací a doručovací proces zásilky;
- **mystery audit** – kontrola plnění stanovených standardů a vybavenosti, kdy není hodnocen styk obsluhy se zákazníkem;

- **B2B mystery shopping** – hodnocena kvalita obsluhy firemní klientely v podnikatelském prostředí;
- **servisní mystery shopping** – hodnocen proces reklamace a vrácení zboží.

Společným rysem všech technik je provedení „tajného" výzkumu a následné vyplnění zjištěných faktů do záznamových archů v co nejkratší době po návštěvě, jelikož časová prodleva mezi provedením testovacího nákupu a záznamem hodnocení může způsobit zkreslení dat a reporting zadavateli.

Co se týče mystery story, hodnotitel iniciuje interakci s obsluhou, další vývoj situace je ale ovlivněn reakcemi hodnoceného a celým situačním kontextem provozovny. V každém případě by měla být dodržena zásada nenápadného scénáře, aby nedošlo k odtajnění mystery shoppera.

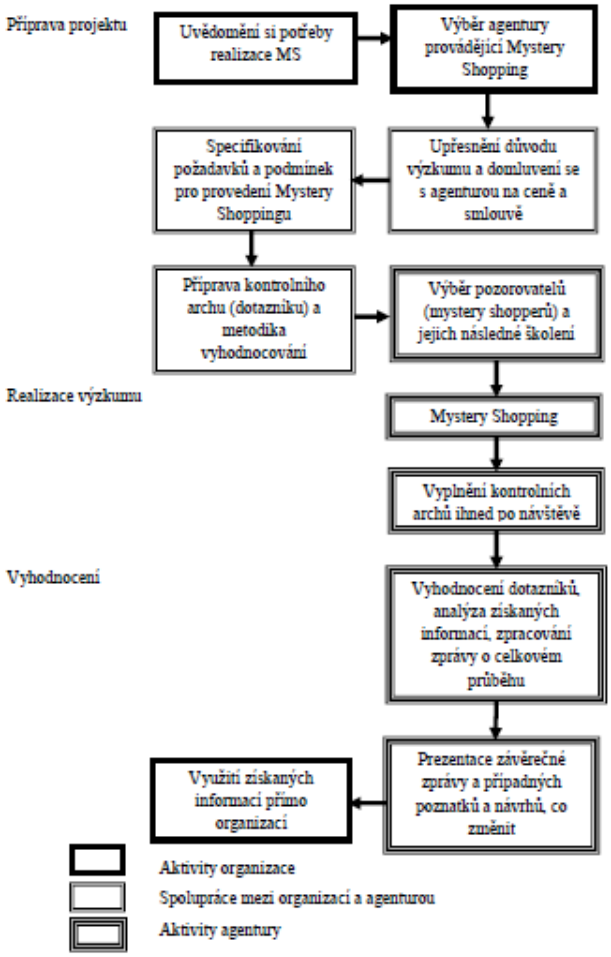
Běžně jsou v praxi návštěvy prováděny minimálně dvěma různými mystery shoppery nezávisle na sobě, aby byly výsledky objektivní. Případná kontrola mystery shopperů probíhá na základě sděleného času návštěvy, záznamu z kamer či z pořízené audio nahrávky. (Hrabalová, 2014; Finn, 1999; Mattsson, 2011; Kehagias, 2011, Newhouse, 2004, str. 56)

c) Vyhodnocení výzkumu

Jakmile je realizace výzkumu včetně vyplnění archů a vytvoření reportů hotova, agentura předává zadavateli závěrečnou zpráva a případně jsou ještě osobně výsledky interpretovány a prezentovány. Reporting zahrnuje jak shrnutí samotných nasbíraných dat, tak i komentáře s popisem silných a slabých stránek a následná praktická doporučení k optimalizaci. Správný výstup by měl mít hodnotu, odpovídající vynaloženým nákladům.

Nyní přichází na řadu nejdůležitější fáze, kterou má na starost už samotný podnik, a tou je vyhodnocení celého projektu, formulace konstruktivních závěrů a implementace opatření plynoucích ze zjištěných výsledků do praxe.

Co se týče materiálního prostředí, technické funkčnosti a plynulosti procesů, zásadní nedostatky jsou v co nejbližším horizontu napraveny a případné návrhy na zlepšení či nákladnější úpravy projednány a připraven plán na jejich řešení.
V personální oblasti je zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba, která ale nevede ke konkrétním postihům, jelikož výzkum je anonymní. Jsou navrženy způsoby, jak nedostatky v pracovních výkonech eliminovat a řešeny jsou většinou komplexně pro celý tým a to formou doškolování odborné způsobilosti nebo sociálních kompetencí (dle výsledků výzkumu), připomenutí cílů a poslání podniku a organizací pomocí motivačních aktivit. (Hrabalová, 2014; Finn, 1999; Mattsson, 2011; Kehagias, 2011, Newhouse, 2004, str. 56)



Obr. 2 Schéma zobrazující fáze mystery shoppingu
Zdroj: Staňková, 2007, Mystery shopping as an Instrument of Marketing research

4.4.4 Náklady na mystery shopping

Jak již bylo zmíněno, mystery shopping lze provádět za pomocí specializované agentury, případně je možnost zajistit si samotnou návštěvu sami.

Pokud si firma vybere první variantu, je důležité zhodnotit a vybrat kvalitní agenturu, jelikož služba není levnou záležitostí. V České republice působí několik výzkumných agentur, které nabízí službu jako součást marketingového výzkumu. Kromě nich se ale na trhu nachází také agentury specializované přímo na techniku mystery shopping. Firma by se měla zaměřit na know-how, zkušenosti a ověřené postupy agentur.

Kritéria výběru správné agentury jsou následující:

- Kvalita poskytované služby – lze zjistit nastudováním samotného průběhu, realizaci, způsobu reportingu, dále prostřednictvím recenzí na agenturu;

- Výběr, školení a kontrola pracovníků – jak firma získává mystery shoppery, jaké jsou na ně kladeny požadavky a jakým způsobem jsou zaškolováni na konkrétní úkoly, v neposlední řadě forma kontroly kvalitně odvedené práce;
- Následování etického kodexu agenturou – zda agentura dodržuje základní etické standardy zveřejněné neziskovým sdružením marketingových agentur SIMAR.

Ceny mystery shoppingu vykonávaného agenturou jsou velmi variabilní a závisí na náročnosti projektu, délce a četnosti mystery shoppingu, požadavkům na mystery shoppery (specialisté vs. zaškolení laici) a formě následného reportingu.

V případě že podnik nechce investovat do nákladných výzkumů, má možnost zajistit si mystery shopping interně a to například prostřednictvím brigádníků, zaměstnanců ostatních poboček (kteří nejsou známi pracovníkům zkoumané pobočky) či svých známých. Tento způsob provádění mystery shoppingu je výrazně levnější, nicméně může se zde projevit nedostatek profesionality, objektivity či v případě zaměstnanců tzv. provozní slepota.

Dalším aspektem je tvorba měřících kritérií, tzv. záznamového archu. Pokud se firma rozhodne využít služeb specializované agentury, výrazně se jí tak sníží starosti s vytvořením záznamového archu, jelikož toto bývá většinou součástí komplexní služby agentury. Po konzultaci se zadavatelem a zjištěním preferencí a kritérií včetně jejich vah má agentura za úkol arch profesionálně vytvořit. V opačném případě, kdy se podnik rozhodne techniku mystery guest provádět vlastními silami, nesmí zapomenout právě na povinnost definovat měřící kritéria.

Náklady na výše zmíněnou formu provedení mystery shoppingu jsou více méně v rukách samotné firmy. Záleží na jejich požadavcích a finančních možnostech, komu a za jakých podmínek úkol svěří. Odměny se pohybují v řádech jednotek tisíc korun za komplexní provedení služby.

Dalším nákladem pro firmu v rámci projektu MS jsou kromě vstupních nákladů na získání dat zmíněných výše náklady na mzdu manažera kvality nebo jiného pracovníka, který má na starost implementaci případných opatření na základě výsledků do provozu.

5 Vlastní práce

5.1 Analýza trhu wellness a SPA služeb

První metodu usilující o dosažení cíle diplomové práce tvoří analýza trhu wellness a SPA služeb v České republice.

Trh wellness služeb se postupem času v zahraničí ale také u nás stává čím dál více rozšířeným trendem. Mnoho lidí na celém světě si uvědomuje význam zdravého životního stylu a samotná návštěva takového podniku do něj jednoduše zapadá.

V posledních desíti letech na tento trend začali reagovat také podnikatelé v České Republice. Menší wellness centra se stávají součástí lepších hotelů, ale vyrůstá také několik samostatných saunových světů, termálních zón a SPA center. V České republice také vzniká Česká asociace wellnes o.s., která má za hlavní cíle rozvíjet a propagovat oblast wellness v České republice všemi dostupnými prostředky a také zastupovat zájmy jejich členů, převážně provozovatelů wellness center. (Česká asociace wellness, 2016)

Jako v každém jiném odvětví, také v oblasti wellness a SPA služeb se projevují určité charakteristické vlastnosti, které je třeba z pohledu poskytovatele vnímat a správně na ně reagovat.

Zákazník, který se rozhodne navštívit wellness centrum, si žádá velice subjektivní a specifický prožitek a to odpočinek, relax a uvolnění všech smyslů. Každý zákazník má ale jiné potřeby a před provozovatelem tak stojí nelehký úkol zajistit, aby se každý zákazník cítil v jednom a totéž prostředí dobře a služba tak splnila očekávání co nejvíce návštěvníků. Jelikož je celý proces nehmotným zážitkem, klíčem je zaprvé zajistit kombinací „oku lahodícího“ materiálního prostředí, milého a ochotného personálu a v neposlední řadě dodržením technických, bezpečnostních a hygienických standardů takové prostředí, kde je předpokládáno, že bude tou správnou „oázou klidu“, ale také zhmotněním služby v podobě letáčků, fotografií, webových stránek apod., které podpoří prodej zážitku, který nelze dopředu vyzkoušet.

Celý proces poskytnutí wellness služby má několik fází, které se v různých podnicích liší. Jelikož, jak už bylo řečeno, zákazník si jde do podobných zařízení především odpočinout, měly by všechny po sobě jdoucí procesy obsluhy klienta a řešení nestandardních situací být dopředu plánovány a to ohleduplně k záměru návštěvy klienta. Například by mělo být jasné, jaké minimální informace/pokyny obdrží zákazník při příchodu, kdo se postará o průběžný pořádek v šatnách, jakým způsobem bude fungovat obsluha barů uvnitř wellness centra, co je důležité, aby zákazníci dodržovali a jak na porušování reagovat, jakým způsobem řešit situace s problémovými zákazníky nebo krizové situace atd. Kromě těchto „uchopitelných věcí“ by samozřejmě mělo být nastaveno, jak by měla obsluha k zákazníkům přistupovat (například obsluha pokladny na plaveckém bazénu má jiné standardy chování jako individuální přístup personálu v kvalitním a útulném wellness centru, kde by se zákazník od příchodu až po odchod měl cítit vítán). Tímto by měla být

eliminována variabilita poskytnuté služby. Jak již bylo zmíněno, obrovský vliv na správné fungování procesů má kromě vhodně zvoleného informačního systému personál, protože jsou to právě pracovníci, kdo přijdou do kontaktu se zákazníkem a jejichž jednání a chování z důvodu neoddělitelnosti služby od poskytovatele ovlivní celkový prožitek. S tímto tématem úzce souvisí vedení, motivace, hodnocení a odměňování pracovníků, čemuž se bude práce věnovat v samostatné kapitole.

V případě, že se přes veškerou snahu poskytovatele zákazník se službou s určitého objektivního důvodu nebude spokojen a bude chtít službu reklamovat, je z hlediska pomíjivosti služby vhodné mít připraveny také určité formy kompenzací. Například technické poruchy mohou způsobit výpadek tepla, osvětlení apod., což odpočinek ihned naruší. V takovém případě může poskytovatel nabídnout například nápoj zdarma či v závažnějších případech poukaz na další návštěvu nebo návštěva zákazníkovi vůbec není účtována.

5.2 Výsledky marketingových průzkumů

V rámci práce byly provedeny jako další dva nástroje marketingové průzkumy na téma „Kvalita v poskytování wellness služby“ a to formou dotazníku a skupinového rozhovoru.

Marketingový průzkum mezi návštěvníky tří zvolených wellness a SPA center formou dotazníku zjišťoval význam jednotlivých částí služby a způsobu jejich poskytnutí na spokojenost zákazníka. Tyto výsledné aspekty jsou následně brány v potaz při sestavení požadavků a kritérií na obsluhu, materiální prostředí a funkčnost podniku a to při tvorbě univerzální šablony pro mystery visit v podobném podniku. Význam jednotlivých částí služby pro zákazníka je do šablony promítnut formou kritérií a jejich vah.

Faktory byly rozděleny podle jednotlivých dimenzí kvality a jejich významnost byla vyhodnocována formou jednoduchého průměru z rozpětí bodovaného zákazníky a to od 1 (nejméně nevýznamné pro zákazníka) až po 5 (nejvíce významné pro zákazníka). Pro účely této práce byly za významné považovány faktory s průměrným ohodnocením větším nebo rovno číslu 3. Od faktorů s průměrných ohodnocením menším než 3 bylo tak následně při tvorbě záznamového archu abstrahováno, naopak na faktory s průměrným ohodnocením větším nebo rovno číslu 3 byl kladen větší důraz a to právě prostřednictvím vah.

Současně s dotazníkem byl proveden skupinový rozhovor se třemi vedoucími pracovníky již zmíněných wellness a SPA center, které se zaměřují na poskytování služeb, jako jsou termální SPA, saunové světy, masáže atd. Tématem rozhovoru byly požadavky na personál a jeho vedení v oblasti poskytování wellness služeb jako důležitý aspekt kvality služby. Také poznatky z tohoto výzkumu byly využity při tvorbě záznamového archu pro mystery visit v podobném podniku a to prostřednictvím kritérií a jejich vah, avšak co se vah týče, zde neexistovala přímo kvantifikovaná souvislost a zařazení do záznamového archu bylo tvořeno orientačně. Pokud například některý z faktorů označili zákazníci v rámci dotazníku jako

nevýznamný, ale ze skupinového rozhovoru vzešel opak, byl faktor následně zařazen do záznamového archu.

Pozn. Vzhledem k zveřejnění citlivých informací týkajících se know-how provozu si vedení zkoumaných wellness a SPA center nepřálo zveřejňovat přesné názvy podniků. V následujícím textu tak budeme podniky označovat jako „ podnik X“, „podnik Y“ a „podnik Z“. Každá z poboček bude nicméně v rámci skupinového rozhovoru alespoň charakterizována a to včetně nabízených služeb.

5.2.1 Dotazník

Dotazník obsahoval 12 otázek, které se týkaly jednotlivých dimenzí kvality služby a segmentačních kritérií, a byl online vyplněn 165 respondenty prostřednictvím serveru Umbrela.mendelu.cz. Při zpracování dotazníku byly za účelem výzkumu využity jednoduché statistické ukazatele a kontingenční tabulky.

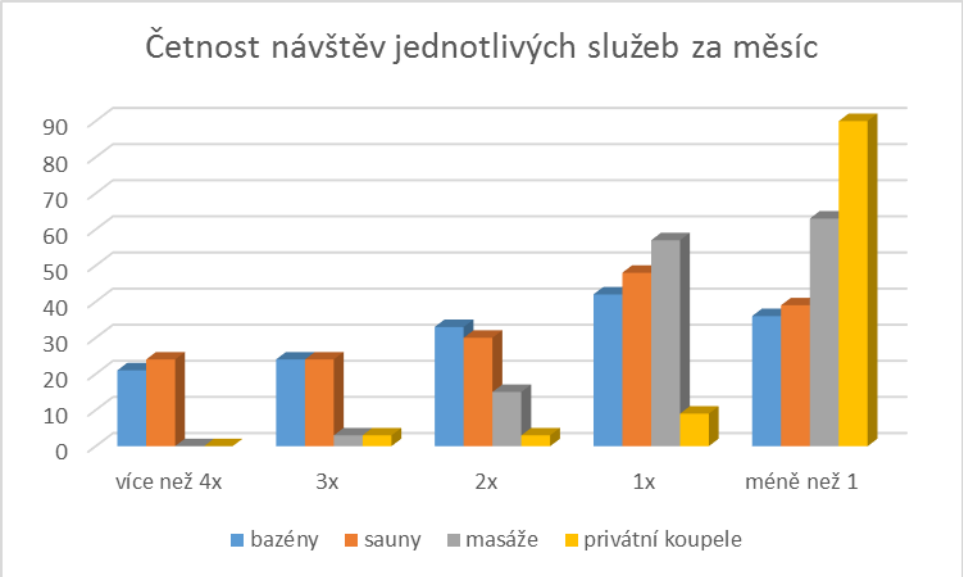
Jedním z cílů bylo vybrat vzorek respondentů tak, aby co nejvíce koreloval se skutečným rozložením návštěvníků wellness center a jeho výsledky tak měly pro řízení kvality správnou vypovídající schopnost. Analýzou identifikačních faktorů bylo zjištěno, že respondenty tvořilo 74 mužů a 91 žen a nejčetnější zastoupené věkové rozmezí bylo mezi 21 a 35 lety – 65 %, což odpovídá také interním datům podniku X týkající se návštěvnosti. Stejně tak pracovní zařazení, kdy 83 % respondentů tvořili pracující, je v souladu s daty získanými z interních zdrojů podniku X, jelikož zde pravidelní zákazníci většinou vlastní věrnostní kartu, při jejichž registraci pracovní zařazení uvádějí. Dalo by se tedy říct, že respondenti tvořili ideální vzorek pro zjištění případných potřeb a oblastí zájmu typického návštěvníka wellness centra, což významně pomůže při tvorbě univerzální šablony pro provádění techniky mystery shopping.

Co se týče návštěvnosti, byl identifikován rozdíl v odpovědích stálých a náhodných zákazníků, z čehož můžeme vyvozovat, že pro obě skupiny zákazníků jsou důležité jiné aspekty služby a podnik by tak při řízení kvality formou mystery shoppingu měl ke skupinám přistupovat s větší individualitou. Především od obsluhy by mělo být očekáváno, že ihned v úvodu zjistí, zda odbavuje či vyřizuje objednávku úplně nového, nebo například pravidelného klienta a tomu uzpůsobí jak podání informací, tak pomoc při případných problémech. Dále je možno z analýzy četností návštěv vyčíst, které služby jsou nejoblíbenější, a na které je tak nutno klást v mystery shoppingu důraz. Obě tyto skutečnosti tak budou určitě do šablony zahrnuty.

Nejprve byl tedy vzorek orientačně rozdělen na zákazníky pravidelné (jedna a více návštěv minimálně jedné služby za měsíc) a nepravidelné (méně než jedna návštěva za měsíc). Výsledkem bylo 59 % zákazníků první skupiny (pravidelní) a 41 % zákazníků ve skupině druhé (nepravidelní). Poměr pravidelných a nepravidelných zákazníků tak vypovídá spíše ve prospěch těch pravidelných, ale nepravidelní zákazníci mají také značné zastoupení.

Následně byla provedena analýza pravidelnosti návštěvnost jednotlivých služeb. Neoblíbenějšími službami jsou bazény a sauny, kdy poměr pravidelných zákazníků významně převyšuje ty nepravidelné, konkrétně 76 % vs. 24 %u bazénů,

respektive 80 % vs. 20 % v případě saun. Masáže jsou navštěvovány zhruba v polovině případů pravidelně, kdy 54 % zákazníků jsou právě ti pravidelní a 45 % z nich navštěvuje službu nepravidelně. Naproti tomu privátní koupele jsou dle výsledku dotazníku nejméně oblíbené a většina zákazníků - téměř 90% - je navštěvuje nepravidelně. Vzhledem ke zjištěným výsledkům a specializaci privátních služeb v každém podniku se záznamový arch pro mystery visit bude v oblasti jednotlivých služeb zabývat pouze saunami a bazény, od privátních služeb bude abstrahováno.



Obr. 3 Graf měsíční četnosti návštěv jednotlivých služeb wellness center.
Zdroj: Dotazníkové šetření.

Jak již bylo řečeno výše, dotazník se především zaměřoval na zjištění významnosti jednotlivých faktorů při poskytnutí wellness služby na spokojenost zákazníka. Faktory byly rozděleny podle jednotlivých dimenzí kvality a jejich významnost byla vyhodnocována formou jednoduchého průměru z rozpětí 1 (nejméně nevýznamné pro zákazníka) až po 5 (nejvíce významné pro zákazníka). Pro účely této práce byly za významné považovány faktory s průměrným ohodnocením větším nebo rovno číslu 3, na něž byl kladen větší důraz a to prostřednictvím vah. Od faktorů s průměrných ohodnocením menším než 3 bylo tak následně při tvorbě záznamového archu abstrahováno, pokud výsledek nekolidoval s poznatky ze skupinového rozhovoru. Blíže je stanovení vah popsáno v kapitole Metodika projektu MS.

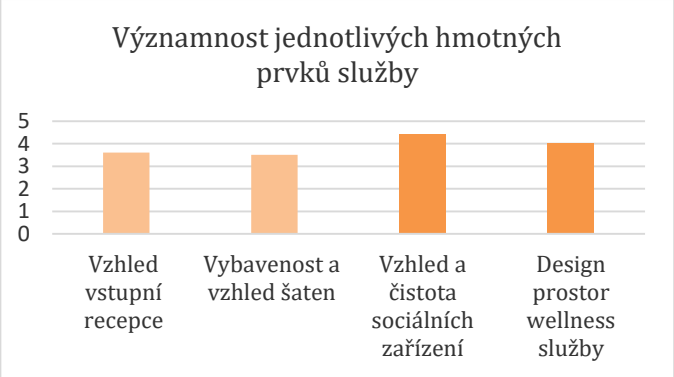
Dále byly vyhodnoceny otázky, kdy respondenti vybírali preferovanou formu podání informací v průběhu využití služby a preferovanou formu reklamace v případě nespokojenosti s poskytnutím wellness služby. Odpovědi byly rozděleny dle četností, čímž byla zjištěna jejich významnost. Za významné byly považovány odpovědi s četností alespoň 50.

Jako poslední byla vyhodnocena otevřená otázka z dotazníkového šetření, která zněla: „Co se Vám naposledy při poskytnutí wellness služby líbilo/nelíbilo, případně s čím jste byli spokojeni/nespokojeni a jaký Vám to přineslo ze služby po-

cit?“. Prostřednictvím odpovědí na tuto otázku byly získány tipy a podněty, co je pro zákazníka při poskytnutí wellness služby důležité, a co by tak nemělo chybět v univerzální šabloně pro provádění mystery shoppingu v oblasti wellness služeb, která je cílem této práce.

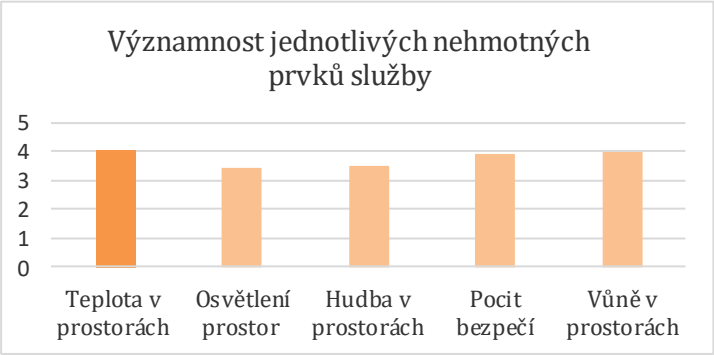
1. Technická dimenze kvality

1.1. Hmotné prvky služby obecně	4
1.1.1. Vzhled vstupní recepce	3,6
1.1.2. Vybavenost a vzhled šaten	3,5
1.1.3. Vzhled a čistota sociálních zařízení	4,4
1.1.4. Design prostor wellness služby	4



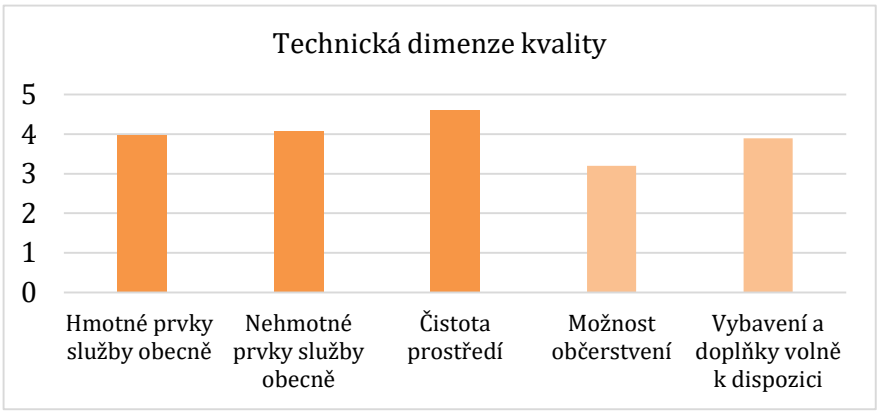
Obr. 4 Graf významnosti jednotlivých hmotných prvků na spokojenost zákazníka.
Zdroj: Dotazníkové šetření

1.2. Nehmotné prvky služby obecně	4,1
1.2.1. Teplota v prostorách	4
1.2.2. Osvětlení prostor	3,4
1.2.3. Hudba v prostorách	3,5
1.2.4. Pocit bezpečí	3,9
1.2.5. Vůně v prostorách	3,9



Obr. 5 Graf významnosti jednotlivých nehmotných prvků na spokojenost zákazníka.
Zdroj: Dotazníkové šetření

1.3. Čistota prostředí	**4,6**
1.4. Možnost občerstvení	**3,2**
1.5. Vybavení a doplňky volně k dispozici	**3,9**



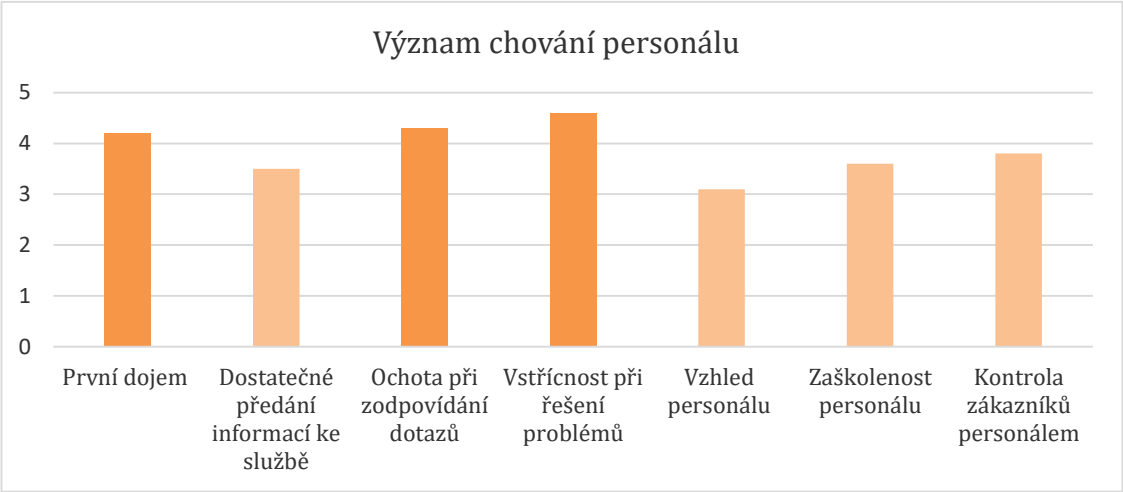
Obr. 6 Graf významnosti faktorů technické dimenze kvality na spokojenost zákazníka.
Zdroj: Dotazníkové šetření

2. Funkční dimenze kvality

2.1. Vstřícný a milý personál	**4,5**
2.2. Profesionální a kvalifikovaný personál	**4,1**

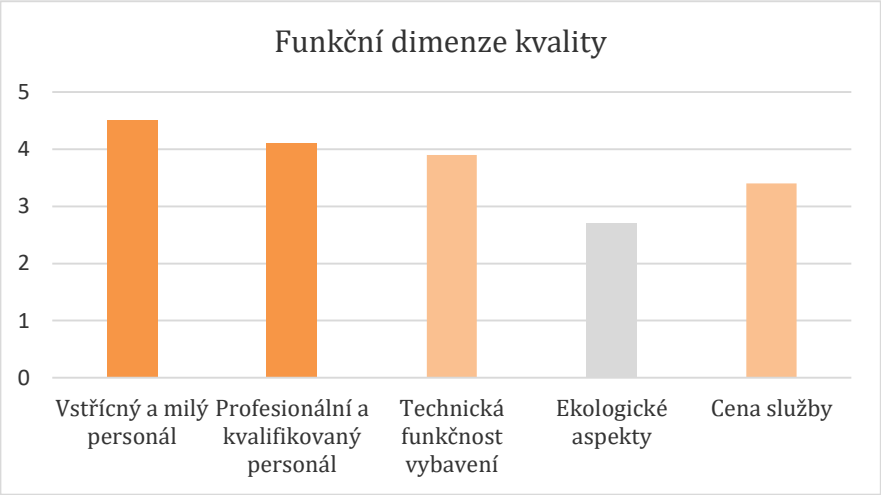
2.2.1. První dojem	**4,2**
2.2.2. Dostatečné předání informací ke službě	**3,5**
2.2.3. Ochota při zodpovídání dotazů	**4,3**

2.2.4. Vstřícnost při řešení problémů	**4,6**
2.2.5. Vzhled personálu	3,1
2.2.6. Zaškolení personálu	3,6
2.2.7. Kontrola zákazníků personálem	3,8



Obr. 7 Graf významnosti jednotlivých faktorů v chování personálu na spokojenost zákazníka. Zdroj: Dotazníkové šetření

2.3. Individuální přístup k zákazníkovým potřebám	3,5
2.4. Technická funkčnost vybavení	3,9
2.5. Ekologické aspekty	2,7
2.6. Cena služby	3,4



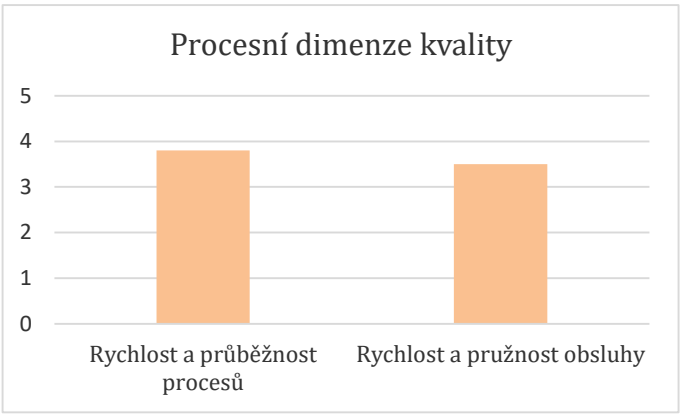
Obr. 8 Graf významnosti faktorů funkční dimenze kvality na spokojenost zákazníka. Zdroj: Dotazníkové šetření

Pozn. Faktor „cena služby“ lze zařadit také do technické dimenze kvality služby, záleží, jakým pohledem je na ni nahlíženo. V každém případě na základě ohodnocení zákazníků byla z hlediska významnosti ohodnocena relativně nízko – v průměru pouze 3,4, tudíž není v rámci cíle práce považována na rozhodující faktor pro zákazníka.

3. Procesní dimenze kvality služby

3.1. Rychlost a pružnost procesů 3,8

3.2. Rychlost a pružnost obsluhy 3,5



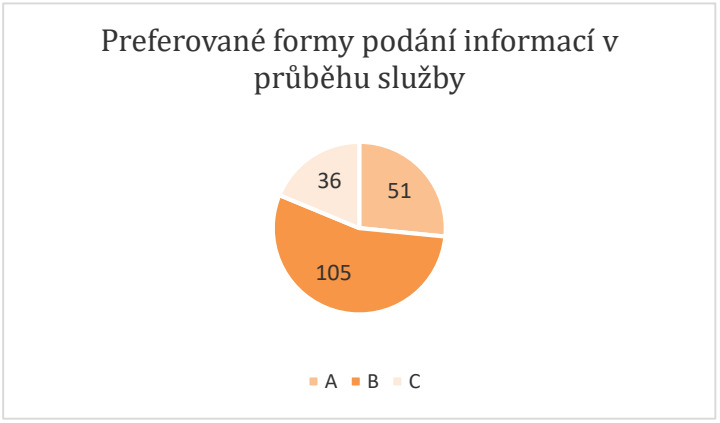
Obr. 9 Graf významnosti faktorů funkční dimenze kvality na spokojenost zákazníka. Zdroj: Dotazníkové řešení.

3.3. Forma podání informací v průběhu služby

3.3.1. Osobní předání veškerých informací obsluhou při příchodu (A)

3.3.2. Osobní předání základních informací obsluhou při příchodu, poté možnost volitelně se informovat uvnitř areálu pomocí ukazatelů, mapě areálu a letáčků (B)

3.3.3. Veškeré informace získané postupně uvnitř areálu pomocí navigačních cedulí a tabulích s informacemi v prostorách wellness, případně doptání obsluhy (C)



Obr. 10 Graf zobrazující preferované formy získání informací a pokynů k wellness službě
Zdroj: Dotazníkové šetření

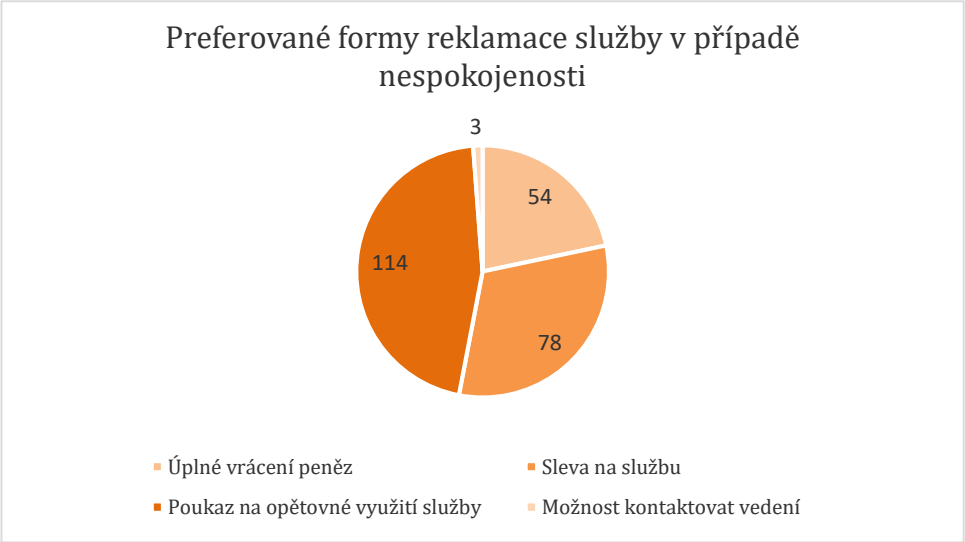
3.4. Preferované možnosti reklamace služby v případě nespokojenosti

3.4.1. Úplné vrácení peněz

3.4.2. Sleva na službu

3.4.3. Poukaz na opětovné využití služby

3.4.4. Možnost kontaktovat vedení a obdržení písemné omluvy



Obr. 11 Graf zobrazující preferované formy reklamace služby v případě nespokojenosti
Zdroj: Dotazníkové šetření

4. Otevřená otázka*: „Co se Vám naposledy při poskytnutí wellness služby líbilo/nelíbilo, případně s čím jste byli spokojeni/nespokojeni a jaký Vám to přineslo ze služby pocit?“*

Co preferují a ocení zákazníci včetně četností opakujících se odpovědí:
dárek navíc ve formě ovoce (2x), ochota personálu (8x), celkový vzhled podniku (3x), technická funkčnost vybavení (2x), vstřícný a milý, personál (8x), příjemné prostředí (5x), čistota prostředí (8x), voda zdarma (5x), vzhled saun (2x), ceremoniály (10x), masáž (2x), limonády (2x), usměvavý personál (12x), oáza klidu, míru a pohody (2x), voňavé a útulné prostředí (3x), přehledný navigační systém (1x), profesionalita personálu (2x), péče o zákazníka (4x), špičkově poskytnuté služby (1x), komunikace s obsluhou (8x), vzhled recepčních (3x), rychlost odbavení včetně předání dostatku informací (3x), absence front (2x), klid (2x), dostatečně vysoká teplota v sauně (3x)

Pozn. Pro účely výzkumu byly odpovědi zjednodušeny.

5.2.2 Skupinový rozhovor

Moderátorem rozhovoru byla autorka práce Bc. Michaela Přikrylová a jako účastníci byly pozváni:

- Tereza Smrčková, provozní manažerka wellness centra v Brně (podnik X)
- Ing. Miroslav Sládek, provozní ředitel v termálním SPA a saunovém světě v Praze (podnik Y)
- Ing. Romana Mitrovská, provozní manažerka v hotelovém SPA centru v Praze (podnik Z)

Témata byly řízeny formou 16 otázek moderátorky. Níže budou zpracovány stěžejní odpovědi, tvrzení, poznatky a podněty.

Moderátor: **Popište prostředí wellness centra, které provozujete.**

Dle slov Smrčkové wellness centrum X zahrnuje čtyři celoročně vyhřívané relaxační bazény, 12 saun, v nichž v některých probíhají saunové ceremoniály, a privátní SPA, které nabízí masáže a koupele. Wellness centrum je určeno především pro dospělé.

Sládek vysvětluje koncept podniku Y jako rozsáhlý vodní a saunový svět včetně vodních atrakcí a deseti saun pro děti i dospělé. V místě jsou nabízeny také masáže, ale jedná se o okrajovou službu.

Mitrovská dodává, že SPA centrum Z se liší rozhodně velikosti, jelikož se jedná o menší wellness provoz určený pro hotelové hosty. V rámci SPA mohou hosté využít tři sauny, jeden bazén a whirlpool a dále privátní zónu, kde jsou k dispozici masáže a privátní koupel.

Moderátor: **Jaké pracovní pozice nabízíte a co je ve zkratce jejich úkolem?**

„U nás zaměstnáváme recepční, které mají na starosti chod recepcí a obsluhu zákazníků na bazénovém a saunových barech, dále plavčíky, ti se starají o bezpečnost bazénů, saunamistry, kteří provádějí saunové ceremoniály, maséry vykonávající masáže a rituály, pracovnice denního a nočního úklidu zodpovědné za čistotu, vedoucí směny jako kompetentní osoby, dále techniky zajišťující údržbu a několik provozních, účetních, marketingových a dalších manažerských pozic“ vypočítává Smrčková.

Jak vysvětluje Sládek, v podniku Y je složení zaměstnanců včetně náplně práce podobné, jen chybí saunový mistři.

Mitrovská k tématu dodává, že v menším wellness a SPA provozu v podniku Z zaměstnávají pouze několik recepčních a masérek, další pozice existují v rámci hotelového provozu.

Moderátor: **Objasněte stručně způsob personálního řízení ve Vašem podniku (nábor, zaškolování, odměňování, motivace, kontrola zaměstnanců)**

Všichni tři respondenti se shodují na náboru zaměstnanců prostřednictvím inzerátů. Následuje osobní pohovor. Smrčková uvádí, že přijímací řízení probíhá na tři kola a to včetně jednoho v angličtině, která je vyžadována na úrovni B2 vzhledem k častým návštěvám zahraničních zákazníků. Zaměstnanci jsou vybíráni především z řad studentů, jelikož firma zaměstnává většinu DPP nebo DPČ. Smrčková

přiznává, že se rozhoduje podle lidské sympatie a přístupu k práci ve službách, který z nich vyzařuje spíše než podle zkušenosti nebo vzdělání.

Jinak je tomu v podniku Y, vzhledem k rozsáhlosti provozu je neustálá potřeba velkého množství personálu a ne vždy je tzv. „z čeho vybírat". Při náboru se tak často stane, že jsou přijmutí úplně všichni, jen dle schopností jsou rozděleni na méně a více důležité pozice.

Paradoxně nejobjektivněji nábory probíhají v nejmenším podniku Z, kdy Mitrovská uvádí, že v náborovém procesu závisí na odborném vzdělání, předchozích zkušenostech a jazykové kvalifikaci, na což jsou používány předefinovaná kritéria.

Proces zaškolování zaměstnanců se ve všech třech podnicích liší. V podniku X a Y je na tuto činnost zaměstnaná personální manažerka, která zajišťuje veškeré vstupní formality, zaškolování, adaptaci na práci apod. Smrčková vysvětluje, že nový zaměstnanec vždy projde vstupním balíčkem školení a dále má ještě tři směny tzv. „na nečisto", než jde do ostrého provozu, což je systém, který se osvědčil.

Sládek dodává, že zaměstnanci v podniku Y mají také určitá vstupní školení, následně ale putují do ostrého provozu, kdy je jim přirazen na prvních 2-5 směn (podle druhu pozice) tzv. dozor, který je pro ně podporou a zároveň kontrolou.

Úplně jiná je situace v podniku Z, kde dle slov Mitrovské není třeba podrobné zaškolování vzhledem k přísnému náboru, kdy přijmutí zaměstnanci už mají předpoklady k tomu, že se na práci, kterou už i díky kvalifikaci a zkušenostem znají velmi dobře, adaptují rychle a většinou bez problémů.

V tématu odměňování a motivace ve skupině vznikla horká diskuze. Zatímco Smrčková a Mitrovská se shodují, že dobře ohodnocený a tím i motivovaný zaměstnanec je základem pro poskytnutí kvalitní služby zákazníkovi, v podniku Y jsou zaměstnanci, jak přiznává Sládek, ohodnocení spíše podprůměrně, což se ale projevuje v jejich kompetencích a ve fluktuaci. Problém fluktuace přiznává i Smrčková, ačkoliv je dle jejich slov systém odměňování nastaven v pořádku. Uvádí, že každý zaměstnanec dostane určitou nástupní mzdu, která se ale po třech, šesti, dvanácti a dvaceti čtyřech měsících navyšuje. Kromě toho dostávají zaměstnanci benefity formou možnosti využívání služeb centra prakticky zdarma, čímž podnik sleduje kromě odpočinku a posílení loajality zaměstnanců především to, aby neustále více poznávali jednotlivé služby z hlediska očí zákazníků a dokázali tak i lépe ve své práci reagovat na otázky, přání, potřeby a stížnosti. Smrčková tento fakt nazývá jedním z hlavních know-how v řízení svých zaměstnanců. Sládek uznává, že tato forma může být účinná, ale z hlediska nákladů zbytečně přemrštěná. Zaměstnanci centra Y mají také možnost využívat nabízené služby s určitou slevou, nicméně je to zamýšleno jako určitý benefit pro ně spíše než pomoc podniku. Mitrovská k tématu dodává, že platy zaměstnanců hotelového SPA provozu Z jsou na vysoké úrovni stejně jako ostatní pozice v podniku. Benefity jsou nastaveny centrálně pro celý hotel formou spolupráce s agregátními benefitními společnostmi a také formou stravenek. Ve všech třech podnicích se manažeři shodli na tom, že zaměstnanci jsou motivování také možnostmi kariérního růstu napříč podnikem.

Moderátor: **Jaké požadavky na obsluhu jsou dle Vašeho názoru stěžejní pro poskytnutí kvalitní služby?**

„U nás je to především o přístupu“ otevřela téma Smrčková. Dle jejich zkušeností nezáleží v největší míře na profesionalitě nebo vzdělání obsluhy, ale především na vstřícném a milém přístupu ve smyslu „Jsme rádi, že jste tu a uděláme maximum pro Vaši příjemnou relaxaci“. Zákazníci kde co obsluze tzv. odpustí, ale nejvíc negativní vnímají arogantní nebo neochotný přístup. „Na příjemné a usměvavé obsluze především z řad mladých motivovaných studentek a studentů je postavena částečně i naše filozofie a troufám s říci, že se jedná o naše hlavní know-how“ uzavřela Smrčková.

Sládek s Mitrovskou souhlasí s názorem, že pro poskytnutí kvalitní služby je stěžejní pozitivní přístup obsluhy, nicméně dodávají, že na některých pozicích neméně důležitá je také její kvalifikovanost a odbornost. Převážně v podniku Z je na odborné kompetence personálu v hotelové SPA provozu kladen velký důraz. Mitrovská přiznává, že také z toho důvodu je jedním z nepsaných požadavků na obsluhu určitý věk, kdy se předpokládá vyzrálost a profesionalita obsluhy. Jak zmiňuje Sládek, v podniku Z není možné aplikovat jednotné požadavky na všechny členy personálu vzhledem k velikosti provozu a různorodosti pozic. Jsou proto pozice, jako jsou například pracovnice úklidu, dozor atrakcí, recepční, na které jsou stěžejní požadavky v menším rozsahu a přesto stačí k poskytnutí kvalitní služby (úsměv, ochota pracovat, loajalita) a naopak u např. masérů, plavčíků, managementu jsou nutné prokazatelné odborné kompetence, které co do významu mohou předčit o samotný přístup.

Moderátor: **Máte nastaveny standardy chování obsluhy v určitých situacích? Mají k dispozici popis pracovních činností, manuály apod.?**

Zde se všichni tři respondenti shodují, že v této oblasti cítí rezervy. Smrčková přiznává, že existují určité manuály každého baru a také manuály vedoucích směn, není ale nastaveno, jakým způsobem informace v nich obsažené novým zaměstnancům předávat a jak je kontrolovat/podávat zpětnou vazbu. „Původně měly být součástí školení s naší školitelkou, ale jsou natolik obsáhlé a na školení bývá většinou tak málo času, že často bývají po základních školeních posílány zaměstnancům jako doplněk elektronicky k domácímu prostudování před první ostrou směnou, což samozřejmě není ideální postup“ přiznává Smrčková. Dle jejich slov jsou ale jinak samotné manuály velice kvalitně zpracované, obsahují popis činnosti na jednotlivém baru, popsány všechny úkoly, řešení nejčastějších situací, dotazů zákazníků, tzv. nepsaných pravidel atd. „Kromě absence nastavení předání těchto cenných informací chybí v podniku X ještě jeden důležitý krok a to nastavení kontroly a případných postihů v chování podle standardů v manuálech. Personál tak má určité poznatky z reálných školení, dále z nastudovaného manuálu a ze zaučovacích směn, ale jelikož pokaždé vychází z trochu jiného materiálu nebo je v interakci s jiným „školitelem“ (školitelka, vedoucí směny, řadová recepční), může školení působit chaoticky a nevzejde z toho univerzální vzor chování a jednání, který by byl objektivně kontrolován.“ uzavírá téma Smrčková.

Sládek přiznává, že v podniku Y nejsou bohužel zavedeny ani takovéto manuály. „Předání veškerých informací důležitých k výkonu dané pozice tak probíhá ústně při školeních, s čímž mohou nastat problémy různého charakteru, a proto dlouhodobě uvažujeme o vytvoření školících brožurek a manuálů, které by při školeních pomohly“ dodává Sládek.

Mitrovská se k celé situaci staví zcela jinak. Dle jejích slov je v podniku Z naopak kladen důraz na již splněné předpoklady k výkonu práce při náboru a následné zaškolené je tak relativně krátké a probíhá ústní formou bez podkladu ve formě manuálů apod., jelikož informací není zase tolik a školitel má vše perfektně zaběhnuté. Předpokládá se tedy, že toto praktické školení z „vlastních zkušeností“ spolu se zodpovězením doplňujících otázek by mělo být dostačující. „Dosud jsme se nesetkaly s problémy, které by ústily z nedostatečně zaškoleného nebo kvalifikovaného personálu a to i bez existence teoretických podkladů“ dodává Mitrovská.

Moderátor: **Máte nastaveny krizové scénáře, podle kterých by se měl personál v případě problémů chovat?**

Při diskuzi na tuto otázku se všichni tři respondenti shodují, že ačkoliv existují „nepsaná pravidla“ chování v určitých situacích (tedy i těch krizových), které jsou předávány na školeních nebo jsou okrajově obsaženy v manuálech, není bohužel k dispozici přesně daný a sepsaný scénář, který by radil, jak v takovýchto situacích postupovat. V případě krizových situacích je ve všech třech podnicích k řešení většinou přivolán vedoucí pracovník (vedoucí recepce, vedoucí směny, provozní manažer), která situaci řeší dle svého uvážení.

Moderátor: **Má personál za úkol podat vždy při příchodu určité totožné informace? Pokud ano, jaké to jsou?**

„Ano, u nás k tomuto slouží teoretický podklad, který nazýváme tzv. úvodní řeč. Je v ní obsažen pozdrav, dotaz, zda klient vlastní klubovou kartu, v opačném případě žádost o zálohu a dotaz, zda už zde klient byl, nebo je poprvé. Pokud odpoví, že byl, jsou mu už jen předány čip a prádlo, nabídnut klíček od trezorku na cennosti a popřána příjemná relaxace. V případě nového zákazníka jsou dané základní informace, které by měly vždy zaznít (např. fungování skříněk, počítání času) a vše ostatní už je doplňkové dle uvážení obsluhy vzhledem k zájmu klienta (např. pozvání na saunové ceremoniály). Pokud je nějaké zařízení mimo provoz, je tato skutečnost z důvodu férového přístupu také vložena do úvodní řeči. Podobný vzor by měl mít také odchod zákazníka, kdy měla být zákazníkovi zopakována konzumace a využité služby a to před samotném uzavření účtu, aby se předešlo následným nesrovnalostem, dále následuje otázka, zda bylo vše v pořádku a poté se obsluha se zákazníkem rozloučí.“ popisuje Smrčková a dodává, že tento příchod a odchod je nacvičován několikrát při zaškolování.

Sládek reaguje, že v podniku Y je příchod a odchod klienta nastaven podobně, ale ne úplně stejně. Při příchodu je přesně dáno několik kroků, které obsluha udělá/řekne (fungování skříněk, nabídka trezorků atd.), nefungují zde ale volitelně doplňkové informace, pokud se samozřejmě zákazník nedoptá. Dalo by se tedy říct, že v podniku Y je v tomto směru absence individuálního přístupu. Při ochodu se

obsluha neptá na spokojenost klienta a neopakuje veškerou konzumaci, tu by si měl klient zkontrolovat na účtence.

Úplně jiná je situace v podniku Z. Jak uvádí Mitrovská, vzhledem k velikosti provozu je možnost ke každému klientovi přistupovat individuálně a při příchodu jsou mu tak pečlivě a v klidu předány veškeré informace týkající se jeho návštěvy, od praktických nezbytných informací ohledně fungování, po doporučení a tipů. Mitrovská přiznává, že mnohdy je informací na zákazníky až moc a obsluha by tak měla poznat, kdy předat pouze to nezbytné a nechat zákazníky sami postupně objevovat a zjišťovat.

Moderátor: **Jakou formou mají možnost Vaši zákazníci podat zpětnou vazbu po využití služby?**

Jak vyplynulo z rozhovoru, způsoby podání zpětné vazby se v jednotlivých podnicích liší. V podniku X má zákazník prostor vyjádřit se při odchodu, když se ho obsluha ptá, zda bylo vše v pořádku. Pokud je výrazně nespokojen, může stížnost předat vedoucí směny, nebo si vzít kontakt na provozní manažerku a napsat mail. Její mail je také na webových stránkách. V podniku Y se může zákazník pozitivně i negativně vyjádřit také prostřednictvím vedoucího pracovníka, ale nebo napsat mail – kontakt získá na vyžádání na recepci nebo na webových stránkách napíše na informační mail a odtud už by se měl dostat na správná místa. V podniku Z mají zákazníci jednoduchou možnost podání zpětné vazby a to vyplněním dotazníku spokojenosti, který dostanou na recepci nebo na hotelovém pokoji.

Moderátor: **Jak jsou Vaši zaměstnanci zvyklí řešit reklamace? Je v podniku po celou dobu provozu přítomna nějaká kompetentní osoba z vedení?**

Smrčková vysvětluje, že reklamace bývají v podniku X řešeny individuálně, ale nebývají časté. Stává se, že si zákazníci přijdou stěžovat na nespokojenost z různých důvodů buď už během svého pobytu, nebo ke stížnosti využijí otázku recepční, zda bylo všechno v pořádku. Zde nastává mnohdy kámen úrazu, protože recepční nemají přesně dané, jak na jednotlivé stížnosti reagovat. „Pokud například zákazník řekne, že nebyl spokojen s teplotou v sauně, nebo hlučnými klienty, některé recepční jsou zaskočené a nedokáží správně reagovat – omluvou a příslibem prověření situace. Recepční také nedokáže odhadnout, kdy stačí omluva a kdy už by měl být zákazník nějakým způsobem kompenzován. K situacím jsou mnohdy přivolány vedoucí směny, což je kompetentní osoba zodpovědná v tu chvíli za chod podniku. Ty už jsou zkušené řešit stížnosti i konfliktní zákazníky a mají i oprávnění rozhodovat o případné kompenzaci. Zde ale také přetrvává problém s neobjektivitou, jelikož kompenzace mohou být ve formě slevy, poukazu na příští návštěvu, občerstvení na účet podniku nebo poskytnutí služby zdarma a konečné rozhodnutí je subjektivně na vedoucí směny, neexistují žádné směrnice, které by situace taxativně vymezovaly. Nakonec to dopadá tak, že kompenzování nejsou zákazníci podle oprávněnosti reklamace, ale podle toho, jak moc si stěžují“ vysvětluje nedostatek v systému řešení reklamací Smrčková a dodává, že postupným školeními a tvorbou vzorových situací se podnik snaží subjektivitu eliminovat.

V podniku Y sytém řešení stížností a reklamací funguje podobně. Jak dodává Sládek „Každý úsek v našem podniku má svého tzv. shift leadera, který je oprávněn

také řešit problémy a reklamace. Nejčastěji se reklamace služby řeší na recepci při odchodu zákazníka, kdy obsluha pokladny se nedříve dle závažnosti reklamace snaží vyřešit nespokojenost omluvou a teprve pokud zákazník trvá na kompenzaci, musí v takovém případě vždy zavolat nadřízenou. Ta už řeší případy individuálně, formy kompenzace jsou prakticky stejné, jako vyjmenovávala paní Smrčková."

Nejmenší problémy s reklamacemi má i z hlediska velikosti a zaměření podnik Z. Mitrovská uzavírá téma s tím, že v hotelovém SPA provozu je i z hlediska individuálního přístupu většina reklamací, kterých je ale minimum, řešena individuálně s manažerem. „Pokud uznám, že reklamace je z nějakého důvodu oprávněná, kompenzuji klienty např. láhví sektu na pokoj nebo v závažnějších případech úplným smazáním útraty za službu."

Moderátor: **Kdo se v podniku během provozu stará o čistotu a jakým způsobem?**

V každém ze tří podniků je situace ohledně udržování čistoty jiná. Smrčková vysvětluje, že o provozní čistotu během dne se starají pracovnice denního úklidu (šatny, zázemí sprch a WC, privátní zóny) spolu s recepčními, které mají na starost čistotu uvnitř wellness (sauny, odpočívárny, posezení atp.). Denní úklid je vždy ve dvou a má rozdělené úseky, zatímco recepční se v zodpovědnosti za pořádek střídají po půl hodinách. Tímto způsobem funguje denní udržování čistoty bez problému.

Sládek na to reaguje negativně, podle jeho názoru není logické, aby recepční byly zároveň uklízečky. „V našem podniku udržují pořádek pouze uklízečky, které jsou v této činnosti poctivé, jsou na tento druh práce zaškoleny a dle výsledků také ohodnoceny. Tým úklidu udržuje pořádek kompletně v celém podniku. Pokud se objeví nedostatky, ví leader tohoto týmu na koho se přesně obrátit se zpětnou vazbou".

Mitrovská souhlasí s názorem, že je vhodnější, aby úklid zajišťoval personál k tomu určený, v podniku Z dochází během dne za tímto účelem pokojské, nicméně je pravdou, že udržování pořádku v saunách, kolem bazénů a posezení je přirozené přenechat také obsluze wellness centra jako doplněk k pracovnicím úklidu.

Moderátor: **Kdo je v podniku během provozu zodpovědný za udržování a kontrolu nehmotných prvků služby, jako je teplota, hudba, osvětlení, vůně? Jsou tyto faktory nastavovány podle určitých standardů nebo pocitově?**

Při odpovědi na tuto otázku se manažeři víceméně rozcházejí. Smrčková namítá, že situace je jiná prvek od prvku. Osvětlení je předem dané, obsluha má přesně popsáno, které světla kdy zapínat a na jakou intenzitu. Obsluha se stará subjektivně pouze o zapalování svíček.

S tím souhlasí také Sládek a Mitrovská. Co se týče hudby, zde už nastává názorový rozpor. V podniku X a Y je pouštěna v předem nastavené hlasitosti tzv. vyrovnaná hudba z předplacených programů určených pro wellness centra, neměly by tedy v hudbě nastávat nějaké problémy z hlediska obsluhy – pokud ji tedy nezapomenout zapnout.

V podniku Z je situace jiná – hudbu vybírá a pravidelně obměňuje manažerka a personál ji pouští z USB disku. Reguluje také její hlasitost – prvek je tedy řešen pocitově.

Teploty jsou v každém podniku úplně jinak nastavovány. Smrčková vysvětluje, že teploty v saunách, bazénech a prostorách celkově se upravují podle ročních období a vždy je nastaveno nějaké rozpětí, ve kterém se teplota musí pohybovat – to kontroluje pravidelně vedoucí směny a v případě výkyvu upravuje.

Sládek reaguje, že ohledně teplot vše hlídá automatika, která je udržuje v povoleném rozpětí. Lidský faktor je zapojován velmi výjimečně.

V podniku Z je tento prvek pocitově nastavován manažerkou a případně v rámci možností také upravován na přání zákazníků. Smrčková přiznává, že s nastavením vůně bojují v podniku X stále dokola. „Vyzkoušeli jsme několik možností, od aroma svíček, aromalamp, difuzérů, osvěžovačů apod., ale nikdy jsme nebyli stoprocentně spokojeni s vůní v celém podniku – mnohdy byly způsoby na regulaci a udržování velmi náročné a nákladné a obsluha s tím měla relativně dost práce. Nyní zkoušíme úplnou novinku a tou je automatické dávkování vůně ze vzduchotechniky. Vypadá to, že toto řešení by mohlo být již finální."

Sládek souhlasí, jelikož tento způsob udržování vůně v podniku praktikují již delší dobu a osvědčil se. „O vůni se tak nemusí nikdo starat a máme jistotu jakéhosi standardu, který můžeme dlouhodobě regulovat."

Mitrovská k tématu dodává, že vzhledem k velikosti a druhu provozu Z, dosud stačilo provonění interiéru za pomocí aromalampa a svíček, o což se stará obsluha, ale vůni do vzduchotechniky považuje za zajímavý nápad a přiznává, že by o tom mohla také uvažovat.

Moderátor: **Kdo je v podniku během provozu zodpovědný za technickou funkčnost a jakým způsobem jsou řešeny případné poruchy během dne?**

„Vzhledem k velikosti a členitosti našeho provozu je potřeba, aby byla technická podpora zajištěna nepřetržitě. Kromě pravidelné údržby bazénů a saun, která se musí dělat denně, vyvstávají prakticky neustále nějaké problémy, které jsou nutné opravit co nejdříve, aby nebyl omezen provoz. Pokud je to jen trochu možné, začínáme na závadě pracovat ihned, tedy i během dne. Za tímto účelem máme vždy v podniku 1-2 techniky, kteří se střídají na směny. Naší snahou samozřejmě je, aby podnik byl stoprocentně funkční a pokud není, klienti by se o tom měli dozvídat při příchodu. Pokud je porucha závažnější, poskytujeme také kompenzace ve formě slevy nebo poukazu na příští návštěvu." vysvětluje Smrčková.

Sládek dodává, že v podniku Y je systém technických oprav nastaven podobně, tedy pokaždé má jeden z údržbářů pohotovost a je přítomen v podniku. „Opravy jsme nicméně zvyklí ve většině případů řešit až po zavírací době a kompenzace poskytujeme jen ve velmi výjimečných případech, jelikož rozsah poskytovaných služeb je ta široký, že závada například na jedné ze saun by neměl výrazně narušit užitek ze služby".

Mitrovská souhlasí s kolegy a téma uzavírá s tím, že v podniku Z má na starosti technické záležitosti údržbář pro celý hotelový provoz, který je přítomen neustá-

le. Pokud je některé zařízení mimo provoz, což se stává minimálně, není v podniku zvykem zákazníkům službu nijak kompenzovat.

Moderátor: **Mají Vaši zaměstnanci povoleny v práci aktivity jako učení, čtení, sledování internetu, soukromé telefony atd.?**

V tomto tématu jsou všichni tři manažeři za jedno, tyto aktivity jsou zaměstnancům zakázány. Všichni se shodují na názoru, že v prostředí wellness služeb více než kdy jinde závisí na přístupu zaměstnanců a ti rozhodně nemohou být rozptylováni žádnou jinou soukromou aktivitou.

Moderátor: **Jakou formu kontroly zaměstnanců v současnosti používáte? Využili jste někdy nástroje mystery shopping?**

Na dodržování pravidel ve všech třech zařízeních dohlížejí jak namátkově provozní manažeři, jakožto kompetentní osoby za úsek, tak stabilně v průběhu celé směny vedoucí pracovníci na daných směnách. V podniku X jsou to přímo vedoucí směny, v podniku Y aktuální vedoucí úseků a v podniku Z aktuální vedoucí hotelového provozu. „V našem podniku je vždy jedna vedoucí směny zodpovědná za zadávání úkolů, kontrolu a dohlížení nad recepčními, plavčíky, maséry, sauna mistry, úklidem v průběhu dané směny.“ vysvětluje Smrčková a Sládek i Mitrovská s obsahem práce vedoucích pracovníků souhlasí, jen pozice nazývají jinak. Provozní manažeři/ředitelé mají také ve všech třech podnicích na starost dlouhodobé fungování a výkon zaměstnanců, s čímž souvisí získávání informací o práce od vedoucích pracovníků, jejich odměňování a motivace, namátková kontrola, vlastní testování služeb apod.

Metodu mystery shopping využívá pouze podnik X, v průměru 1x za měsíc a to vlastními silami – kontakty na osoby, které jsou ochotni mystery visit provést, si shánějí sami. „Mystery shopper od nás dostane jen stručné zadání – např. čas, scénář, ale nemáme zatím vytvořený žádný záznamový arch. Výstupem je tak subjektivní názor daného člověka na poskytované služby ve formě popsané návštěvy od začátku až do konce včetně hodnocení a pocitů. Ačkoliv není technika provedená úplně profesionálně, často nám podněty z tohoto reportu pomůžou zamyslet se na některými novinkami, slabými nebo silnými místy služby apod.“ dodává Smrčková.

Moderátor: **Potýkáte se s problémem fluktuace zaměstnanců?**

Jak vyplynulo z diskuze, fluktuace zaměstnanců je téma, které trápí všechny tři zkoumané podniky. Nejhorší situace je v podniku X a Y, jelikož zaměstnává většinu brigádníků.

„Je obtížné v tomto stavu vychovávat vyškolené, zkušené zaměstnance se správným přístupem k zákazníkovi, když se nám neustále točí. Víme, že by bylo řešením zaměstnávat více lidí na hlavní pracovní poměr, ale tím by se nám úplně změnila zaměstnanecká politika v podniku.“

Mitrovská téma uzavírá s tím, že ačkoliv zaměstnávají starší a tedy i loajálnější zaměstnance na HPP, také se jim nedaří udržet je na jedné pozici tak dlouho, jak by si představovali.

Moderátor: **Jakými dalšími způsoby kromě požadovaných standardů může dle Vašeho názoru personál zvýšit spokojenost zákazníka se službou?**

Smrčková s Mitrovskou se shodují, že ať už se nastaví jakýkoliv požadovaný a osvědčený standard o oblasti zaměstnanců, procesů, teplot, vůně apod., je to téměř jistý krok dopředu ke spokojenosti a jistotě známého pro zákazníka. Co ale odděluje standard od nadstandartní výjimečné služby je právě přístup zaměstnance a celého podniku k zákazníkovi. Jsou to také tzv. nepsaná pravidla a způsoby jednání a komunikace buď přímo v podniku při přímé interakci personál-zákazník, nebo při nepřímé komunikaci formou nabídky, reklamací, reklamy a poděkování ze strany podniku jako celku.

Moderátor: **S jakým stížnostmi ze strany zákazníka se stýkáte nejčastěji?**

„V našem podniku je to nejčastěji hluk ostatních zákazníků a nedodržování klidového režimu v saunách, dále subjektivně nedostatečné teploty saun/bazénů, průvan, nedodržování hygienických zásad ostatních zákazníků, málo místa v odpočívárnách (zarezervovaná lehátka ručníky)." vypočítává Smrčková a dodává, že co se týče přístupu personálu k zákazníkovi, ozývají se naopak samé kladné reakce a negativní zpětná vazba např. na nepříjemnou recepční přijde opravdu výjimečně. Stížnosti tedy směřují na nedostatečnou osvětu zákazníků a kontrolu dodržování personálem.

Sládek souhlasí, že zákazníkům se často zdá až nadměrným počet lidí v areálu, s čímž souvisí také stížnosti. Dále zákazníkům často vadí chladnější bazény nebo pocit chaosu, makro a nečistoty v šatnách. Co se týče obsluhy, zde Sládek přiznává, že situace je jiná, než v podniku X. „Ačkoliv se snažíme personál školit a motivovat k milému a vstřícnému přístupu k zákazníkům, stále chodí relativně často stížnosti na neochotu a aroganci personálu. Zpětnou vazbu se snažíme řešit konstruktivně a v klidu vždy s konkrétní osobou".

Mitrovská téma uzavírá s tím, že v podniku Z si zákazníci příliš nestěžují, ale pokud se nějaká negativní zpětná vazba objeví, týká se nejčastěji teplot saun, whirlpoolu nebo obsazené odpočívárny ručníky.

5.3 Příprava projektu MS

5.3.1 Metodika provedení MS

V úvodu je nezbytné zopakovat, že hlavním cílem realizace mystery shoppingu (dále zkratka MS) v této diplomové práci není pomoci konkrétním podnikům najít svá slabá místa či ohodnotit a zlepšit své služby, nýbrž navrhnout univerzální způsob, jakým může být technika mystery shopping využita jako nástroj řízení kvality služby v jakémkoliv podniku poskytujícím wellness služby.

Vzhledem k hlavnímu cíli diplomové práce a s ohledem na finanční náklady, bude v rámci pilotního otestování navrženého nástroje MS formou vytvořeného záznamového archu zvolen mystery visit prováděný vlastními silami za pomocí dvou vybraných, nezávislých osob – jednoho muže ve věku 30- ti let a jedné ženy ve věku 25- ti let. Dva tazatelé byli vybrání z důvodu větší objektivity při hodnoce-

ní účinnosti nástroje. Mystery shoppeři nikdy předtím podnik nenavštívili a budou jim proto předány informace týkající se charakteristiky podniku, nicméně získání bližších informací o nabídce služeb včetně praktických pokynů už jsou ponechány jako součást výzkumu.

Výše odměny bude stanovena na 1500 Kč za jednu návštěvu včetně přípravy a vyhodnocení. Celková odměna za otestování záznamového archu v rámci třech podniků bude tedy 4500 Kč pro jednoho mystery shoppera a bude vyplacena na základě podepsané dohody o provedení práce. Výlohy na samotnou službu včetně konzumace budou tazatelům samozřejmě také proplaceny na základě předložení účtenky.

Období sběru dat a vyplnění archu bylo stanoveno od 15. 1. do 30. 1. 2017. V každém podniku bude uskutečněna jedna návštěva trvající max. 180 minut. Čas návštěvy je určen vždy v období tzv. prime time, tzn. mezi 18:00 a 21:00, aby byla služba včetně personálu zhodnocena v nejvytíženějším intervalu, kdy se mohou projevit její silné či slabé stránky projevit nejpravděpodobněji a výzkum má tak větší váhu.

Scénář bude v rámci možností co nejvíce univerzální, využitelný ve všech podnicích poskytujících wellness a SPA služby. V archu bude nicméně možnost parametrizovat si některé otázky na základě konkrétních podniků. Oba mystery shoppeři obdrží tři shodné záznamové archy a základní informace o třech podnicích. Prvním úkolem bude si záznamový arch důkladně nastudovat, aby věděli, co sledovat a nedošlo během návštěvy k prozrazení zapříčené například dodatečným listováním v archu v místě služby. V každém ze tří podniků následně provedou komplexní návštěvu, kdy se zaměří na jednotlivé dimenze kvality služby, na základě kterých byl arch tvořen. Komplexní návštěvou je myšleno snaha o zjištění veškerých potřebných informací o nabídce a praktických pokynů v místě služby, využití v co největší míře nabízených služeb centra včetně nabídky občerstvení, dostat se do maximální interakce s personálem atd. Po ukončení návštěvy bude důležitým úkolem mystery shopperů v co nejkratším čase kompletně vyplnit záznamový arch včetně dalších poznatků. Poznatky a podněty budou vyžadovány především k samotnému záznamovému archu a způsobu provedení výzkumu, nikoliv k službě jako takové.

Samotný záznamový arch bude sestaven na základě výsledků marketingových průzkumů – dotazníku a skupinového rozhovoru. Z výsledků by mělo být zřejmé, jaké aspekty jsou pro poskytnutí wellness služby méně a více významné, a to jak z pohledu poskytovatelů, s ohledem na chování svého personálu (skupinový rozhovor), tak z pohledu samotného zákazníka a vlivu jednotlivých faktorů na jeho spokojenost s poskytnutou wellness službou. Významnost bude v záznamovém archu reprezentována formou vah. Váhy budou stanoveny v rozpětí 1-3, přičemž faktorům s výsledný průměrem z dotazníku okolo hodnoty 3 bude orientačně přiřazena váha 1 - standardně významné z pohledu spokojenosti zákazníka, faktorům s výsledným průměrem okolo hodnoty 4 bude orientačně přiřazena váha 2 - nadprůměrně významné z pohledu spokojenosti zákazníka a konečně faktorům s výsledný průměrem okolo hodnoty 5 bude orientačně přiřazena váha 3 - naprosto

nezbytné z pohledu spokojenosti zákazníka. Orientační je přiřazení vah na základě dotazníku proto, že důležitou roli hrají také výsledky skupinového rozhovoru s manažery wellness center. Pokud byl například některý z faktorů označen v dotazníku jako méně významný, ale v rámci skupinového rozhovoru bylo zjištěno, že na něj provozovatelé při poskytování služby hledí a je pro ně důležitý, byl do záznamového archu přiřazen a podle významnosti také upravena váha.

V rámci podniků je samozřejmě možnost váhy si upravit dle svých preferencí. V takovém případě je ale potřeba upravit také maximální možné bodové ohodnocení každé oblasti, jelikož to se odvíjí nejvyššího možného dosažitelného bodového hodnocení a váhy jednotlivého faktoru.

Bodů je možno u každého z faktorů dosáhnut 0-2, přičemž 2 znamená „ano, splněno“, 1 „splněno s výhradami“ a 0 „ ne, nesplněno“. V případě zvoleného hodnocení 0 nebo 2, se od mystery shoppera očekává uvedení důvodu „splnění s výhradami“ nebo „nesplněno“ a to do pole poznámka.

5.3.2 Stanovení měřících kritérií - záznamový arch

ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO MYSTERY VISIT V PODNIKU V PODNIKU POSKYTUJÍCÍM WELLNESS A SPA SLUŽBY			
Jméno zadavatele (fyzická osoba, případně název firmy)			
Jméno a identifikační údaje mystery shoppera			
Název a adresa zkoumaného centra			
Termín návštěvy - datum a čas (od-do)			
metodika hodnocení	**bodové hodnocení 0-2** ***(vyplňuje mystery shopper)***	***2 - ano, splněno***	v případě zvoleného hodnocení 0 nebo 2, uveďte důvod, případně výhrady do pole "poznámka"
		1 - splněno s výhradami	
		0 - ne, nesplněno	
	váhy otázek 1 - 3	*3 - naprosto nezbytné z pohledu spokojenosti zákazníka*	pozn.: váhy jsou v rámci záznamového archu předem definované, zadavatel může dle preferencí upravit
		2 - nadprůměrně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	
		1 - standardně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	

1. DOSTUPNOST INFORMACÍ O SLUŽBĚ	bodové hodnocení	poznámka	váha	vážené hodnocení
1. a. Internetové stránky podniku působily uživatelsky přehledně, důvěryhodně a byly funkční.			2	
1. b. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se obsahu služeb.			2	
1. c. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se cen služeb.			2	
1. d. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se otevírací doby.			1	
1. e. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se adresy podniku a jeho dostupnosti.			1	
1. f. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici kontakty pro případné dotazy či rezervace (e-mail + telefon).			2	
1. g. Facebookový profil podniku působil uživatelsky atraktivní, příspěvky byly aktuální a zajímavé.			2	

1. h. Mystery call: Na telefonický dotaz ohledně služby wellness a případné rezervace privátní služby měla recepční v telefonu milý, ochotný přístup, byla schopná vše vysvětlit a zodpovědět dotazy.			3	
1. ch. Mystery mailing: Na e-mailový dotaz ohledně dárkového poukazu, bylo zodpovězeno vše potřebné, tedy na co přesně má člověk v rámci poukazu nárok, jaké jsou podmínky jeho využití a co je případně potřeba vzít s sebou.			1	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 32**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)				
2. PŘÍJEZD K PODNIKU A VSTUPNÍ PROSTORY	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
2. a. Po cestě k podniku bylo dostatečné a přehledné navigační značení.			2	
2. b. V blízkosti podniku byly dostatečné možnosti parkování.			2	
2. c. Vstupní prostory působily na první dojem moderně a atraktivně.			2	
2. d. Ve vstupních prostorách hrála vhodná hudba.			2	
2. e. Vstupní prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.			2	
2. f. Ve vstupních prostorách byla adekvátní teplota.			3	
2. g. Ve vstupních prostorách panovala klidná atmosféra, prostor působil harmonicky a vytvářel dojem místa, kam se chodí relaxovat.			3	
2. h. Ve vstupních prostorách bylo dostatek míst k sezení pro případné čekání.			1	
2. ch. Na recepci byl viditelně k dispozici přehledný ceník služeb v tištěné nebo vystavené podobě.			3	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 40**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)				
3. ODBAVENÍ PŘI PŘÍCHODU	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
3. a. Ve vstupních prostorách se netvořily fronty (od příchodu více jak 7 minut čekání).			3	
3. b. Pokud se tvořily fronty, personál byl v plném počtu (byly obsazeny všechny obsluhující místa)			1	
3. c. Obsluha mě při příchodu na řadu pozdravila, vhodným způsobem se zeptala na mé přání a zajímala se, zda už jsem službu někdy navštívil/a.			3	

Případ nového zákazníka:				
3. d. Obsluha mi stručně vysvětlila, na co mám nárok v rámci vstupu.			2	
3. e. Obsluha mi stručně vysvětlila účtování času stráveného ve wellness.			1	
3. f. Obsluha mi stručně vysvětlila, k čemu slouží čip/zámek.			1	
3. g. Obsluha mi stručně vysvětlila, kudy se dostanu do šaten a následně wellness.			1	
3. h. Obsluha mi stručně vysvětlila, kam si mám dát věci a jak obsluhovat skříňku.			1	
3. ch. Obsluha mi stručně vysvětlila, jakým způsobem mohu platit za konzumaci uvnitř wellness (platba ihned nebo na konci).			1	
3. i. Obsluha mě stručně poučila o základních pravidlech (plavková vs. bez plavková zóna).			1	
3. j. Obsluha byla upravená, měla firemní dress code.			1	
3. k. Obsluha byla milá, vstřícná a ochotná zodpovídat dotazy.			3	
3. l. Obsluha působila jistým a profesionálním dojmem.			2	
3. m. Celý proces odbavení proběhl pružně a bez zádrhelů.			3	
3. n. Obsluha se se mnou vhodně rozloučila (např. přání příjemné relaxace atp.)			2	
3. o. Mystery story: Obsluze jsem předal/a dárkový poukaz na službu. Obsluha si s poukazem věděla rady a podala mi potřebné informace.			3	
3. p. Mystery story: Obsluhy jsem se zeptal/a na možnosti klubového členství/slev. Obsluha si s problematikou věděla rady a podala mi potřebné informace.			3	
3. q. Mystery story: Obsluze jsem dal/a najevo svoji nespokojenost s čekáním ve frontě. Zareagovala profesionálně a omluvila se za vzniklou skutečnost.			3	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 70**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)				

4. ŠATNY A SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
4. a. Prostor šaten působil na první dojem moderně s hezkým designem.			2	
4. b. Prostor šaten působil udržovaně a neopotřebovaně.			3	
4. c. Vůně v šatně byla příjemná nebo nebylo nic cítit (odpady apod.)			3	
4. d. Teplota v šatně byla adekvátní.			3	
4. e. Navigační systém v šatně byl jasný a přehledný.			1	

4. f. V šatnách bylo dostatek prostoru na převlékání a odložení věcí.			2	
4. g. V šatně byl dostatek volných skřínek, do kterých se pohodlně všechny osobní věci.			1	
4. h. Obsluha skřínek proběhla bez problému.			1	
4. ch. V prostorách byla možnost bezpečné úschovy cenností.			1	
4. i. Prostor šaten působil celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše atd.)			3	
4. j. Šatny byly vybaveny fény nebo sušáky vlasů, kterých bylo dostatek.			1	
4. k. Šatny byly vybaveny kosmetickými doplňky, jako jsou odličovadla, odličovací tamponky, tyčinky do uší, kapesníky atd., vše bylo doplněno.			2	
4. l. Prostory sociálních zařízení (sprch, WC) byly čisté a udržované.			3	
4. m. K dispozici byly doplněné hygienické potřeby (mýdlo, toaletní papír, papírové utěrky).			2	
4. n. V prostorách sociálního zařízení byly dostatečné možnosti na odložení věci (háčky, lavičky, boxíky atp.).			1	
4. o. Po technické stránce bylo v prostorách šaten a sociálních zařízení vše v pořádku (tekla teplá voda, funkční fény, funkční WC atd.)			2	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 62**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)				

5. WELLNESS/SPA PROSTORY (VODNÍ + SAUNOVÁ ČÁST)	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
5. a. Prostory působily moderně, udržovaně a měly hezký design.			3	
5. b. V prostorách hrála vhodná hudba.			2	
5. c. V prostorách byla adekvátní teplota.			3	
5. d. Prostory příjemně voněly.			3	
5. e. Prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.			2	
5. f. Prostory působily celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše, vyleštěné skleněné plochy, posbírané nádobí atp.)			3	
5. g. Prostory působily celkově klidnou a harmonickou atmosférou.			3	
5. h. V prostorách byla možnost odložit si věci (háčky, boxíky atp.).			1	
5. ch. Navigační systém v prostorách byl jasný a přehledný.			1	
5. i. Všechny nabízené sauny a bazény byly v provozu nebo bylo jejich uzavření nějak kompenzováno.			2	
5. j. Sauny byly hezky vydekorované a působí udržovaně.			2	

5. k. V saunách byla adekvátně vysoká teplota.			3	
5. l. V saunách hrála vhodná hudba přiměřenou hlasitostí.			2	
5. m. V saunách bylo cítit příjemné aroma.			3	
5. n. Světla v saunách svítila v příjemné intenzitě.			2	
5. o. Vybavení saun bylo po technické stránce v pořádku (neviklaly se podlážky a lavice, fungoval polev kamen atp.).			2	
5. p. V blízkosti saun byla možnost ochlazení (sprchy, bazének, vědro), ty byly čisté.			2	
5. q. Bazény měly hezký design a působily udržovaně.			2	
5. r. V bazénech byla příjemná teplota.			3	
5. s. Voda působila vizuálně čistě, stejně jako prostory bazénů (okraje, odtokové mřížky, kanálky atp.)			3	
5. t. Vybavení bazénů bylo po technické stránce v pořádku (vodní atrakce fungovaly).			2	
5. u. Ostatní zákazníci dodržovali pravidla a zásady pobytu ve wellness (dodržování plavkové vs. bez plavkové zóny, dodržování tichých zón atp.)			2	
5. v. Obsluha průběžně udržovala pořádek v prostorách celého wellness.			3	
5. v. Mystery story: Obsluha mě automaticky upozornila ve chvíli, kdy jsem záměrně porušil/a některá pravidla (hlučnost, plavková vs. bez plavková zóna).			2	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 112**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)				

6. PROSTORY ODPOČÍVÁREN	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
6. a. Odpočívárna byla rozvržena a vydekorována tak, aby navozovala příjemnou a klidnou atmosféru.			3	
6. b. V odpočívárně hrála tlumená relaxační hudba.			2	
6. c. V odpočívárně byla adekvátní teplota.			3	
6. d. Světla v odpočívárně svítila v příjemné a přiměřené intenzitě.			2	
6. e. V odpočívárně byl dostatek míst k sezení/ležení.			3	
6. f. Prostor odpočívárny byl čistý a uklizený.			3	
6. g. V odpočívárně byl dostatečný výběru tiskovin, které byly čitelné, nerozmočené atp.			1	
6. h. Zákazníci se v odpočívárně chovali tiše, v opačném případě je obsluha na porušování klidové zóny upozornila.			2	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 38**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)				

7. PROSTORY BARŮ, NABÍDKA OBČERSTVENÍ A OBSLUHA	bodové hodnocení	poznámka	váha	vážené hodnocení
7. a. V prostorách baru byl dostatek míst k sezení.			2	
7. b. Stolečky byly čisté, nezůstávalo na nich prázdné nádobí, židličky byly porovnané.			3	
7. c. V prostorách baru byl k dispozici viditelný ceník s nabídkou občerstvení.			3	
7. d. Nabídka občerstvení byla dostatečná vzhledem k velikosti zařízení.			2	
7. e. Na baru se netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).			3	
7. f. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.			3	
7. g. Obsluha vyřídila mojí objednávku v adekvátním čase.			3	
7. h. Vyzkoušené občerstvení bylo vhodně naservírované a chutné.			2	
7. ch. Obsluha baru byla upravená a měla firemní dress code.			1	
7. i. Obsluha se mezi sebou nebavila, věnovala se zákazníkům.			2	
7. j. Obsluha byla milá, ochotná a vstřícná.			3	
7. k. *Mystery story: Obsluha mi dokázala doporučit vhodné občerstvení dle požadavků.*			3	
7. l. *Mystery story: Obsluha dokázala odpovědět na složení potravin včetně alergenů.*			1	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 62**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)				

8. ODBAVENÍ PŘI ODCHODU	bodové hodnocení	poznámka	váha	vážené hodnocení
8. a. Při odchodu se na recepci netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).			3	
8. b. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.			3	
8. b. Obsluha se mě zeptala, zda bylo všechno v pořádku.			2	
8. c. Obsluha mi zrekapitulovala využité služby a konzumaci.			1	
8. d. Veškeré služby a konzumace mi byly naúčtovány správně dle ceníku.			2	
8. e. Při platbě hotově mi byla vrácena správná částka a předána účtenka.			2	
8. f. Odbavení proběhlo pružně a bez zádrhelů.			3	
8. g. Obsluha mi poděkovala za návštěvu a vhodným způsobem se se mnou rozloučila (přání pěkného dne atd.)			2	

8. h. Mystery story: Uvnitř wellness jsem záměrně zapomněl/a plavky. Při odchodu jsem o této skutečnosti řekl/a obsluze a poprosil/a ji o pomoc. Na situaci ochotně a vhodným způsobem zareagovala.			2	
8. ch. Mystery story: Při odchodu jsem obsluze chtěl sdělit pozitivní/negativní zpětnou vazbu, poprosil/a jsem ji o zavolání kompetentní osoby (vedoucí směny apod.). Bylo mi to bez problému a v krátkém čase umožněno, kompetentní osoba byla profesionální a milá. V případě její nepřítomnosti v podniku mi na ní byl dán alespoň kontakt (např. na provozního manažera).			3	
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)				**MAX: 46**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)				

PŘEHLED VÝSLEDKŮ

	celkem dosaženo bodů	**podněty ke zlepšení**	**maximum bodů**	**procentuální výsledek**
1. Dostupnost informací o službě			32	
2. Příjezd k podniku a vstupní prostory			38	
3. Odbavení při příchodu			70	
4. Šatny a sociální zařízení			62	
5. Wellness a SPA prostory (vodní + saunová část)			112	
6. Prostory barů, nabídka občerstvení a obsluha			38	
7. Prostory odpočíváren			62	
8. Odbavení při odchodu			46	
CELKOVÝ VÝSLEDEK				

5.4 Realizace projektu MS – pilotní test

V rámci závěrečné práce bylo provedeno celkem šest návštěv a to ve třech podnicích poskytujících wellness a SPA služby, konkrétně ve výše zmíněných podnicích X, Y a Z. Každá návštěva byla provedena zvlášť dvěma osobami, tedy celkem byly realizovány 3 x 2 návštěvy. Tento způsob metodiky byl zvolen v rámci konzistentnosti, jelikož hlavní cílem realizace mystery návštěv nebylo v rámci závěrečné práce skutečně ohodnotit kvalitu poskytovaných služeb navštívených podniků, ale ověřit si funkčnost navrženého nástroje a šablonu případně vylepšit.

Jak již bylo nastíněno v metodice provedení nástroje mystery shoppingu, v rámci pilotního otestování navrženého nástroje byl zvolen mystery visit prováděný vlastními silami za pomocí muže ve věku 30- ti let a ženy ve věku 25- ti let, kteří podniky navštívili poprvé.

Termíny návštěv byly dodrženy v průběhu období stanoveném v rámci metodiky a v každém podniku byla uskutečněna jedna návštěva trvající přibližně 180 minut v čase 18:00 a 21:30.

Kompletní výsledky třech záznamových archů jsou k nahlédnutí v příloze. Další tři záznamové archy nejsou s ohledem na rozsah v práci uváděny.

5.5 Ohodnocení záznamového archu

Na základě šesti návštěv a tím i celkově šesti vyplnění záznamového archu dvěma mystery shoppery byly pečlivě otestovány tři podniky. Po realizaci návštěv a vyplnění archů byli jak mystery shoppeři, tak testované podniky dotázáni na jejich dojem z nástroje, myšleno z podoby archu. Mystery shoppeři odpovídali z pohledu testujícího, tedy na otázky typu, zda jim při zkoumání služby arch vhodně sloužil, zda byl dostačující pro zaznamenání všech poznatků apod. Naproti tomu provozovatelé wellness center, kteří jsou nejvíce zainteresovaní na výsledkách, šablonu hodnotili z hlediska její vypovídací hodnoty pro ověření kvality jejich služeb, tedy jestli se z vyplněné šablony dozvěděli vše, co potřebovali. Po prozkoumání oběma stranami byl arch zhodnocen následovně:

- Výsledky se dají považovat za průkazné a především z hlediska přehlednosti a systematičnosti obsahují vysokou vypovídací hodnotu pro provozovatele wellness center, jejichž kvalita je hodnocena.
- Systematické označení jednotlivých bodů k ohodnocení (1. a. až 8. ch.) pomáhá jak mystery shopperovi tak provozovateli k lepší orientaci a možnosti specifikovat jednotlivé řádky při zpětnému vyhodnocení.
- Vážené bodové hodnocení přispívá k určení významů jednotlivých aspektů a tím i efektivnějšímu vyhodnocení.
- Bodové hodnocení, převedeno do procentuální úspěšnosti pomáhá k přehlednosti při vyhodnocení, čímž šetří čas provozovatelům.

- Rozdělení archu na několik oblastí služby, kdy každá oblast je následně vyhodnocena zvlášť, přispívá k rychlé orientaci. Provozovatel si tak může ověřit kvalitu jednotlivých oblastí poskytovaných služeb.
- Samotné tvrzení sloužící k ohodnocení jsou definovány jasně, srozumitelně, univerzálně a jsou možno bez komplikací ohodnotit jako „ano, splněno“, „splněno s výhradami“, „ne, nesplněno“. Mystery shopperům při vyhodnocení nechyběl žádný další mezistupeň.
- Možnost konkretizovat negativní aspekty, které vedly mystery shoppery ke snížení bodového hodnocení („ne, nesplněno“ nebo „splněno s výhradami“), přispívá k větší specifikaci případných faktorů k vylepšení, a zadavatel má tak lepší vypovídající informace.
- Možnost zaznamenání dalších poznámek ke každé oblasti umožnuje mystery shopperovi podotknout další podněty týkající se služby, ať už negativní nebo pozitivní, případně oblast kompletně shrnout, což také zadavateli při vyhodnocení pomůže.
- Dodatek ve formě „mystery story“, tedy nasimulování určité situace a vyhodnocení reakce obsluhy, považují obě strany za přínos, přičemž pro mystery shoppera nebyl problém výše zmíněné situace nasimulovat.
- Obě strany se také shodují, že arch je celkově relativně rozsáhlý, nicméně pokrývá všechny oblasti zájmu a není proto na místě ho nijak zkracovat. Co je nicméně důležité, je skutečnost, aby si mystery shopper před návštěvou arch opravdu důkladně nastudoval, jelikož stylistická forma jednotlivých faktorů není pouze v bodech, nicméně v celých větách a působilo by značně nápadně, kdyby mystery shopper arch studoval až na místě.

Vzhledem k výše zmíněným názorům jak samotných mystery shopperů, tak provozovatelů, byl arch navržen vhodně a efektivně a není tedy potřeba ho nijak výrazně měnit. Počítá se samozřejmě se skutečností, že každý provozovatel si arch může upravit dle svých potřeb, což by nemělo narušit jeho konzistentnost. Předpokládá se, že si může upravit váhy či vynechat/přidat určité body nebo oblasti zájmu. Je pouze za potřebí dát si pozor na fakt, že jakákoliv úprava by se měla promítnout v konečném maximálním bodovém hodnocení, aby byly procentuální úspěšnosti průkazné.

Co se týče frekvence provádění, je provozovatelům doporučeno opakovat techniku jednou za tři měsíce a v případě provádění formou brigádníků, ideálně z důvodu objektivnosti pokaždé zadat otestování jiné osobě.

Pro lepší orientaci zadavatele, by měl od mystery shopperů požadadovat odevzdání konečného, vyhodnoceného archu formou vyplnění na PC a to v programu Excel, což přispěje k lepší čitelnosti a přehlednosti na jedné straně, a na straně druhé umožní zadavateli upravit ještě ex-post váhy některých faktorů a ověřit si případné výpočty.

5.6 Vyhodnocení projektu MS zadavatelem a kontrola

Po správném provedení techniky MS a za splnění všech podmínek by měla nastat nejdůležitější fáze – vyhodnocení výsledků a učinění vhodných opatření směřujících ke zvyšování kvality poskytovaných služeb v podniku. Za tímto účelem by mělo sestavit vedení podniku tým nebo konkrétní osobu zodpovědnou přímo za zadávání a organizaci MS, dále samotné vyhodnocování záznamového archu a s tím související tvorbu systémových opatření. Opatření by měla probíhat systematicky, a měla by se odvíjet od procentuálních výsledků jednotlivých hodnocených oblastí, bodových ohodnocení jednotlivých faktorů a také poznámek mystery shopperů.

Co se týče materiálního prostředí, technické funkčnosti a plynulosti procesů, zásadní nedostatky by měly být v co nejbližším horizontu řešeny a případné návrhy na zlepšení či nákladnější úpravy projednány a připraven plán na jejich eliminaci.

V personální oblasti by měla být zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba, která ale nevede ke konkrétním postihům, jelikož výzkum je anonymní. Měly by být navrženy způsoby, jak nedostatky v pracovních výkonech eliminovat a řešit je komplexně pro celý tým formou doškolování odborné způsobilosti nebo sociálních kompetencí (dle výsledků výzkumu), připomenutí cílů a poslání podniku a organizací motivačních aktivit.

V neposlední řadě by měl být v rámci zachování objektivnosti nástroj prováděn pravidelně a to vždy s jiným hodnotitelem. Hodnotitele je na místě také občas při jejich aktivitách zkontrolovat a ověřit si, zda byly při realizaci splněny všechny zásady.

5.7 Náklady na projekt MS

Jak již bylo zmíněno výše, náklady na projekt mystery shopping se odvíjí od formy provedení, pro kterou se zadavatel rozhodne. V případě této práce byla technika prováděna tzv. vlastními silami za pomoci dvou nezávislých, amatérských mystery shopperů. Výše odměny byla stanovena na 1500 Kč za jednu návštěvu včetně přípravy a vyhodnocení. To lze považovat za vstupní náklady pro přípravu dat.

Celková odměna za otestování záznamového archu v rámci jednoho podniku by tak byla 3000 Kč pro jednoho mystery shoppera a byla by vyplacena například na základě podepsané dohody o provedení práce.

Výlohy na samotnou službu včetně konzumace by byly tazatelům samozřejmě také proplaceny na základě předložení účtenky – v průměru cca 300 Kč/návštěva.

Dále je potřeba kalkulovat s náklady na implementaci, tzn. průměrnou hodinovou mzdu manažera kvality nebo jiného pracovníka, který se zabývá výsledky a nastavením případných opatření. Zde můžeme počítat orientačně celkem cca 5 hodin práce s jedním dotazníkem, tzn. v případě mzdy 250 Kč/hod by byly mzdové náklady 1250 Kč/dotazník, což je 2500 Kč za dva dotazníky v rámci jednoho projektu MS.

Náklady jednoho podniku by se tak v tomto případě vyšplhaly cca na 5800 Kč.

Pokud by si zadavatel zvolil profesionální formu provádění mystery shoppingu akreditovanou firmu specializující se na tento typ výzkumu, náklady by se pohybovali v řádech 3000-10 000 Kč za komplexní provedení služby. Náklady na uhrazení služby a mzdové náklady manažera kvality by zůstaly stejné.

Přínosy techniky pro podnik se obtížně vyčíslují. Záleží také jakým způsobem se zadavatel po vyhodnocení postaví k samotné implementaci opatřením za účelem zlepšení kvality. Pokud se mystery shopper dá považovat za průměrného, typického zákazníka a jeho poznatky přispějí k nápravě některých nefunkčních faktorů při poskytování služby, což vyžaduje samozřejmě také aktivní přístup zadavatele, mohla by mít technika mystery shopping výrazný dopad na zlepšení kvality v podniku, který je nicméně velmi těžko kvantifikovatelný.

6 Diskuze a doporučení

Důležitým aspektem před samotným rozhodnutím, zda se při řízení kvality služeb v podniku vydat směrem mystery shoppingu, nebo použít jinou techniku (případně jejich kombinaci), je uvědomění si motivace k využití právě tajného pozorování, testování a vyhodnocování v onom konkrétním podniku služeb.

Obecně se dá konstatovat, že mystery shopping je vhodný pro společnosti provozující vícero poboček a usilující o dodržování jednotlivé filosofie, standardů a přístupu v každé z poboček, tedy že na každém místě nabízejícím službu jedné společnosti dostane zákazník servis vždy na stejné úrovni. Zde je při vyhodnocení prostor pro srovnání jednotlivých poboček společnosti jako celku, což může sloužit jako doplněk k ekonomickým výsledkům poboček a rozdělení zisku. Vzhledem k tomu, že pobočky mají ve většině případů také samostatné vedení a tedy i potenciálně odlišný přístup k využití techniky mystery shopping, mohlo by nezávislé zajišťování projektu vést k nepřehledným a neobjektivním výsledkům.

Pro konzistentnost by měla být dodržena stejná metodika realizace a vyhodnocení v průběhu testování všech poboček. Projekt mystery shoppingu by tak měl probíhat centrálně a neměla by si ho každá pobočka zajišťovat tzv. „po svém“, pokud je tedy cílem výše zmíněný monitoring dodržení jednotné filosofie, standardů a přístupu, a pokud je pro společnost žádoucí, aby byly výsledky objektivní a měly správnou vypovídající hodnotu.

Společnost by také měla mít jasně společně definované standardy např. v oblasti nehmotných prvků (vůně, hudba atd.) a v neposlední řadě zaměstnanci musí být v rámci firemních dokumentů s těmito aspekty obeznámeni a na požadovanou úroveň servisu správně zaškoleni.

Další motivací, kterou může společnost před výběrem techniky brát jako rozhodující faktor, je možnost případného srovnání s konkurencí (tzv. benchmarking), kdy společnost získá cenné komparace v jednotlivých oblastech svých a konkurencí poskytovaných služeb. Zde je opět na místě zachování objektivity a konzistentnosti výsledků a to za pomocí srovnání „srovnatelného“ a vyvarování se závěrů z nerelevantních komparací. To neznamená, že pomocí prováděných mystery visit nelze srovnat například velký termální a saunový svět s malým wellness provozem, ale záznamový arch musí být postaven tak, aby byla zkoumaná jako prioritní kvalita služeb nikoli jejich rozmanitost nebo okázalost prostor. Šablona vytvořená v rámci závěrečné práce na tuto skutečnost pamatovala, a proto se dá považovat za objektivní při srovnání wellness provozů různých velikostí, stáří a výše vložených finančních prostředků.

V současné době pravděpodobně nejvýznamnější motivací pro provádění mystery shoppingu je monitorování a kontrola jednotlivých oblastí služby izolovaného podniku, kdy podnik může objevit své silné a slabé stránky v odlišných oblastech poskytované služby a efektivně je řešit. Těchto poznatků by si podnik sám nemusel všimnout například z důvodu provozní slepoty.

Před spuštěním je nutno dokázat správně definovat případná úskalí, na které se také předem adaptovat. Většina z nich se odvíjí podle zvolené metodiky. Napří-

klad pokud se firma rozhodne provádět mystery shopping vlastními silami, tzn. za pomocí najatých brigádníků nebo známých, existuje zde určité riziko, že služba nebude provedena dle jejich představ, a vzhledem k tomu, že tyto fyzické osoby nejsou profesionálními poskytovateli služby, reklamace bude prováděna velmi obtížně. Je proto dobré vybrat spolehlivou osobu a v ideálním případě si také vyzkoušet jeho přípravu, zda má nastudován záznamový arch a ví všechny potřebné náležitosti ke správně provedenému mystery visit atd.

Úskalí může nastat nicméně i ve formě profesionálně prováděného mystery visit specializovanou agenturou a to ve chvíli, kdy si zadávající firma neověří agenturu na základě spolehlivých kritérií, jako jsou reference, složení portfolia klientů a objem realizovaných mystery hodnocení, popřípadě hodnocení v podobném oboru, a může se tak stát, že projekt zadá agentuře specializující se na úplně jinou oblast výzkumu, např. prodejní procesy produktů, mystery emails, mystery calls apod.

Také ve vyhodnocení a realizaci případných konečných opatření může firma zvolit špatný postup, který následně znehodnotí celý projekt. Jakmile mystery visit odhalí nedostatky v chování personálu, nedodržování standardů na nehmotné prvky, nebo nedostatky v hmotných faktorech ovlivňující spokojenost zákazníka, a firma zareaguje unáhleně a nesystematicky, kdy např. na základě výsledků jedné návštěvy nastaví zvýšení intenzity vůně v podniku či napomene konkrétního zaměstnance, může si v oblasti kvality také spíše uškodit. Na problematiku je potřeba nahlížet komplexně a nápravu řešit systematicky.

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce na téma Mystery guest jako nástroj řízení kvality v podniku služeb bylo navrhnout správné a efektivní řízení kvality služeb, a to konkrétně v podniku poskytujícím wellness a SPA služby, prostřednictvím nástroje známého z oblasti marketingu a managementu zvaného mystery shopping.

Dílčími cíli práce úzce souvisejícími se záměrem hlavním bylo provést analýzu wellness a SPA služeb v České Republice, která sloužila k nastínění zkoumaného prostředí, a realizovat dva marketingové výzkumy formou dotazníku a skupinového rozhovoru, prostřednictvím nichž měly být sestaveny požadavky a kritéria spokojenosti s poskytnutou službou, a to jak z pohledu zákazníka, tak z hlediska poskytovatele služby.

Hlavním výsledkem práce je tak univerzální záznamový arch včetně dané metodiky jeho komplexního použití - tedy i přípravy projektu, realizace, správného vyhodnocení a kontroly, využitelný při provádění formy MS zvané mystery visit v jakémkoliv podniku wellness a SPA služeb, tzn. od menších hotelových wellness center až po rozsáhlejší saunové a termální světy.

Na základě výsledků výzkumů byly v rámci záznamového archu přirazeny jednotlivým faktorům významnosti od 1 do 3 a ty byly bodovány mystery shoppery na stupni 0 až 2 včetně komentářů. Výsledky by tak díky váženému hodnocení měly mít vhodnou vypovídací hodnotu. Rozdělení na jednotlivé podoblasti služeb a možnost procentuálního vyhodnocení každé z nich zase přispělo k větší přehlednosti a systematičnosti při vyhodnocení.

Jak již bylo zmíněno, při tvorbě šablony byl brán v potaz požadavek na univerzálnost a možnost komparací odlišně rozmanitých wellness center – měřící kritéria se zabývají v co největší míře kvalitou, chováním personálu a dodržováním standardů. Univerzálnost a objektivnost záznamového archu byla v rámci pilotních mystery visit otestována, ohodnocena oběma stranami a schválena.

Součástí práce je také vyčíslení nákladů na projekt MS, které jsou variabilní a odvíjejí se od jeho zvolené metodiky.

Práce na závěr v rámci diskuze blíže rozebrala motivaci k výběru této techniky, tzn. jednotlivé možnosti využití a s nimi spojené úskalí, a doporučila několik aspektů vedoucích k bezproblémové implementaci MS do managementu řízení kvality v podniku wellness a SPA služeb.

8 Literatura

Knižní publikace

BEDNARČÍK, Zdeněk. *Aplikace marketingového výzkumu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012. ISBN 978-80-7248-751-6.

BEDNARČÍK, Zdeněk. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. ISBN 978-80-7248-489-8.

HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-87472-80-4.

BURDA, Alexandr a Eva VAVREČKOVÁ. *Mystery shopping: analýza.* Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2014. ISBN 978-80-7510-132-7.

BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011. ISBN 978-80-7248-663-2.

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-917-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1766-7.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P., KELLER, L. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

LOVELOCK, Christopher a Lauren WRIGHT. *Principles of Service Marketing and Management.* Vyd. 1. Northwestern University: Prentice Hall, 1999. ISBN 013676875X.

MATEIDES, Alexander a Jaroslav ĎAĎO. Služby. 1. vyd. Bratislava: Epos, 2002. ISBN 80-8057-452-9.

NEWHOUSE, I. *Mystery Shopping Made Simple*. New York : McGraw-Hill Professional, 2004. 208 s. ISBN 0-07-14402-X

PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273.

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-532-9.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Odborné články a elektronické zdroje

BENJES-SMALL, Candice a Elizabeth KOCEVAR-WEIDINGER. *Secrets to successful mystery shopping*. College & Research Libraries News. 2011.

FINN, Adam a Ujwal KAYANDE. *Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping*. Journal of Retailing. New York University, 1999, 217. ISSN 0022-4359.

JANKAL, Radoslav. *Mystery shopping - the tool of employee communication skills evaluation*. Business: Theory and practice. 2010, 50. ISSN 1822-4202.

KEHAGIAS, John, Irini RIGOPOULOU a Aikaterini VASSILIKOPOULOU. *Linked mystery shopping inventory to customer-seller encounters*. Journal of customer bahaviour. 2011, 29. ISSN 1475-392.

MATTSSON, Jan. *Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships*. Journal of Strategic Marketing. Taylor & Francis, 2011, 2012(4), 11. ISSN 0965-254.
HRABALOVÁ, Barbara. *Objasnění záhady jménem mystery shopping*. Firemní obchod: Prodejní techniky a technologie. 2014.

MORAVČÍKOVÁ, Katarína. M*ystery shopping - moderný nástroj na zvýšenie spokojnosti zákazníkov*. University of Žilina, Faculty of operation and economics of transport and communications, Department of economics, 2014, 6.

STAŇKOVÁ, P., Vaculíková, M.: *Mystery Shopping as an Instrument of Marketing Research*. E+M Ekonomie a Management. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. roč. IX, č. 1. ISSN 1212-3609

WAGNEROVÁ, Irena a Eva BAAROVÁ. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody mystery shopping*. Psychologická řada PSY - 020. Pražské sociálně-vědní studie, 2008, 28 str. ISSN 1801-5999.

A Přílohy

ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO MYSTERY VISIT V PODNIKU V PODNIKU POSKYTUJÍCÍM WELLNESS A SPA SLUŽBY			
Jméno zadavatele (fyzická osoba, případně název firmy)	Bc. Michaela Přikrylová		
Jméno a identifikační údaje mystery shoppera	Lenka Novotná, 25 let		
Název a adresa zkoumaného centra	„Podnik X“		
Termín návštěvy - datum a čas (od-do)	17. 1. 2017, 18:00-20:45		
metodika hodnocení	**bodové hodnocení 0-2** ***(vyplňuje mystery shopper)***	***2 - ano, splněno***	v případě zvoleného hodnocení 0 nebo 1, uveďte důvod, případně výhrady do pole "poznámka"
		1 - splněno s výhradami	
		0 - ne, nesplněno	
	váhy otázek 1 - 3	*3 - naprosto nezbytné z pohledu spokojenosti zákazníka*	pozn.: váhy jsou v rámci záznamového archu předem definované, zadavatel může dle preferencí upravi, t
		2 - nadprůměrně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	
		1 - standardně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	

1. DOSTUPNOST INFORMACÍ O SLUŽBĚ	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
1. a. Internetové stránky podniku působily uživatelsky přehledně, důvěryhodně a byly funkční.	2		2	4
1. b. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se obsahu služeb.	2		2	4
1. c. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se cen služeb.	2		2	4
1. d. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se otevírací doby.	2		1	2
1. e. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se adresy podniku a jeho dostupnosti.	2		1	2
1. f. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici kontakty pro případné dotazy či rezervace (e-mail + telefon).	2		2	4
1. g. Facebookový profil podniku působil uživatelsky atraktivní, příspěvky byly aktuální a zajímavé.	2		2	4
1. h. Mystery call: Na telefonický dotaz ohledně služby wellness a případné rezervace privátní služby měla recepční v telefonu milý, ochotný přístup, byla schopná vše vysvětlit a zodpovědět dotazy.	2		3	6

1. ch. Mystery mailing: Na e-mailový dotaz ohledně dárkového poukazu, bylo zodpovězeno vše potřebné, tedy na co přesně má člověk v rámci poukazu nárok, jaké jsou podmínky jeho využití a co je případně potřeba vzít s sebou.	2		1	2
Prostor pro další připomínky a podněty	Vše splněno naprosto bez výhrad. Informační strategii má nastaven podnik X velmi dobře.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**32**			**MAX: 32**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**100 %**			
2. PŘÍJEZD K PODNIKU A VSTUPNÍ PROSTORY	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
2. a. Po cestě k podniku bylo dostatečné a přehledné navigační značení.	1	Navigační značení začalo až velmi blízko u podniku	2	2
2. b. V blízkosti podniku byly dostatečné možnosti parkování.	0	Parkovala jsem cca 12 minut	2	0
2. c. Vstupní prostory působily na první dojem moderně a atraktivně.	2		2	4
2. d. Ve vstupních prostorách hrála vhodná hudba.	1	Hrála velmi potichu.	2	2
2. e. Vstupní prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.	2		2	4
2. f. Ve vstupních prostorách byla adekvátní teplota.	2		3	6
2. g. Ve vstupních prostorách panovala klidná atmosféra, prostor působil harmonicky a vytvářel dojem místa, kam se chodí relaxovat.	1	Bylo dost rušno.	3	3
2. h. Ve vstupních prostorách bylo dostatek míst k sezení pro případné čekání.	1	Pouze 3 volná místa,	1	1
2. ch. Na recepci byl viditelně k dispozici přehledný ceník služeb v tištěné nebo vystavené podobě.	1	K ceníku se člověk dostal, až přišel na řadu, chyběla možnost vzít se ceník mimo recepci.	3	3
Prostor pro další připomínky a podněty	Vstupní recepce by mohla být větší. Designově byla hezká, ale chyběla jí určitá „velkorysost“.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**25**			**MAX: 40**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**63 %**			
3. ODBAVENÍ PŘI PŘÍCHODU	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
3. a. Ve vstupních prostorách se netvořily fronty (od příchodu více jak 7 minut čekání).	1	Fronty se netvořily, ale nebyl systém v tom, kdo je na řadě.	3	3
3. b. Pokud se tvořily fronty, personál byl v plném počtu (byly obsazeny všechny obsluhující místa)	2		1	2
3. c. Obsluha mě při příchodu na řadu pozdravila, vhodným způsobem se zeptala na mé přání a zajímala se, zda už jsem službu někdy navštívil/a.	1	Obsluha se mě nezeptala, zda jsem poprvé.	3	3
Případ nového zákazníka:				
3. d. Obsluha mi stručně vysvětlila, na co mám nárok v rámci vstupu.	1	Vysvětlila mi to až po požádání, nevěděla, že jsem poprvé.	2	2

3. e. Obsluha mi stručně vysvětlila účtování času stráveného ve wellness.	1	Vysvětlila mi to až po požádání, nevěděla, že jsem poprvé.	1	1
3. f. Obsluha mi stručně vysvětlila, k čemu slouží čip/zámek.	1	Vysvětlila mi to až po požádání, nevěděla, že jsem poprvé.	1	1
3. g. Obsluha mi stručně vysvětlila, kudy se dostanu do šaten a následně wellness.	1	Vysvětlila mi to až po požádání, nevěděla, že jsem poprvé.	1	1
3. h. Obsluha mi stručně vysvětlila, kam si mám dát věci a jak obsluhovat skříňku.	1	Vysvětlila mi to až po požádání, nevěděla, že jsem poprvé.	1	1
3. ch. Obsluha mi stručně vysvětlila, jakým způsobem mohu platit za konzumaci uvnitř wellness (platba ihned nebo na konci).	1	Vysvětlila mi to až po požádání, nevěděla, že jsem poprvé.	1	1
3. i. Obsluha mě stručně poučila o základních pravidlech (plavková vs. bez plavková zóna).	0	O pravidlech nemluvila.	1	0
3. j. Obsluha byla upravená, měla firemní dress code.	2		1	2
3. k. Obsluha byla milá, vstřícná a ochotná zodpovídat dotazy.	2		3	6
3. l. Obsluha působila jistým a profesionálním dojmem.	2		2	4
3. m. Celý proces odbavení proběhl pružně a bez zádrhelů.	2		3	6
3. n. Obsluha se se mnou vhodně rozloučila (např. přání příjemné relaxace atp.)	2		2	4
3. o. Mystery story: Obsluze jsem předal/a dárkový poukaz na službu. Obsluha si s poukazem věděla rady a podala mi potřebné informace.	2		3	6
3. p. Mystery story: Obsluhy jsem se zeptal/a na možnosti klubového členství/slev. Obsluha si s problematikou věděla rady a podala mi potřebné informace.	2		3	6
3. q. Mystery story: Obsluze jsem dal/a najevo svoji nespokojenost s čekáním ve frontě. Zareagovala profesionálně a omluvila se za vzniklou skutečnost.	1	Obsluha se omluvila, ale působila trochu rozpačitě.	3	3
Prostor pro další připomínky a podněty	Obsluha byla opravdu velmi milá a vstřícná, cítila jsem se v podniku vítána. Nicméně měla by mít více na paměti, že je nezbytné na začátku zjistit, zda podnik zákazník zná, nebo je poprvé, aby si o informace nemusel sám říkat.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**52**			**MAX: 70**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**74 %**			
4. ŠATNY A SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
4. a. Prostor šaten působil na první dojem moderně s hezkým designem.	2		2	4
4. b. Prostor šaten působil udržovaně a neopotřebovaně.	2		3	6
4. c. Vůně v šatně byla příjemná nebo nebylo nic cítit (odpady apod.)	2		3	6
4. d. Teplota v šatně byla adekvátní.	2		3	6

4. e. Navigační systém v šatně byl jasný a přehledný.	0	Naprosto nepřehledný.	1	0
4. f. V šatnách bylo dostatek prostoru na převlékání a odložení věcí.	1	Společná lavička pro dvě řady skříněk nestačila.	2	2
4. g. V šatně byl dostatek volných skříněk, do kterých se pohodlně všechny osobní věci.	2		1	2
4. h. Obsluha skříněk proběhla bez problému.	2		1	2
4. ch. V prostorách byla možnost bezpečné úschovy cenností.	2		1	2
4. i. Prostor šaten působil celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše atd.)	2		3	6
4. j. Šatny byly vybaveny fény nebo sušáky vlasů, kterých bylo dostatek.	2		1	2
4. k. Šatny byly vybaveny kosmetickými doplňky, jako jsou odličovadla, odličovací tamponky, tyčinky do uší, kapesníky atd., vše bylo doplněno.	2		2	4
4. l. Prostory sociálních zařízení (sprch, WC) byly čisté a udržované.	2		3	6
4. m. K dispozici byly doplněné hygienické potřeby (mýdlo, toaletní papír, papírové utěrky).	2		2	4
4. n. V prostorách sociálního zařízení byly dostatečné možnosti na odložení věci (háčky, lavičky, boxíky atp.).	1	Háčky vcelku obsazené.	1	1
4. o. Po technické stránce bylo v prostorách šaten a sociálních zařízení vše v pořádku (tekla teplá voda, funkční fény, funkční WC atd.)	2		2	4
Prostor pro další připomínky a podněty				
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**57**			**MAX: 62**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**91 %**			
5. WELLNESS/SPA PROSTORY (VODNÍ + SAUNOVÁ ČÁST)	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
5. a. Prostory působily moderně, udržovaně a měly hezký design.	2		3	6
5. b. V prostorách hrála vhodná hudba.	1	Hrála velmi potichu.	2	2
5. c. V prostorách byla adekvátní teplota.	1	Na několika místech otevřené dveře a z venku táhl studený vzduch.	3	3
5. d. Prostory příjemně voněly.	1	V prostorách wellness nebylo vcelku nic cítit.	3	3
5. e. Prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.	1	Světlo bylo na některých místech relativně intenzivní.	2	2
5. f. Prostory působily celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše, vyleštěné skleněné plochy, posbírané nádobí atp.)	1	V prostorách bylo pár neposbíraného nádobí a použitého prádla, jinak pěkně uklizeno.	3	3

5. g. Prostory působily celkově klidnou a harmonickou atmosférou.	1	Vlivem hlučných zákazníků nebyla atmosféra stoprocentně klidná.	3	3
5. h. V prostorách byla možnost odložit si věci (háčky, boxíky atp.).	1	Háčky i boxíky byly vcelku plné.	1	1
5. ch. Navigační systém v prostorách byl jasný a přehledný.	0	Naprosto nepřehledné.	1	0
5. i. Všechny nabízené sauny a bazény byly v provozu nebo bylo jejich uzavření nějak kompenzováno.	2		2	4
5. j. Sauny byly hezky vydekorované a působí udržovaně.	2		2	4
5. k. V saunách byla adekvátně vysoká teplota.	2		3	6
5. l. V saunách hrála vhodná hudba přiměřenou hlasitostí.	2		2	4
5. m. V saunách bylo cítit příjemné aroma.	2		3	6
5. n. Světla v saunách svítila v příjemné intenzitě.	1	Parní sauny přesvětlené.	2	2
5. o. Vybavení saun bylo po technické stránce v pořádku (neviklaly se podlážky a lavice, fungoval polev kamen atp.).	2		2	4
5. p. V blízkosti saun byla možnost ochlazení (sprchy, bazének, vědro), ty byly čisté.	2		2	4
5. q. Bazény měly hezký design a působily udržovaně.	2		2	4
5. r. V bazénech byla příjemná teplota.	2		3	6
5. s. Voda působila vizuálně čistě, stejně jako prostory bazénů (okraje, odtokové mřížky, kanálky atp.)	2		3	6
5. t. Vybavení bazénů bylo po technické stránce v pořádku (vodní atrakce fungovaly).	1	Nebylo jasné, zda fungují atrakce automaticky nebo na tlačítka.	2	2
5. u. Ostatní zákazníci dodržovali pravidla a zásady pobytu ve wellness (dodržování plavkové vs. bez plavkové zóny, dodržování tichých zón atp.)	0	Nedodržovali tiché zóny.	2	0
5. v. Obsluha průběžně udržovala pořádek v prostorách celého wellness.	2		3	6
5. v. Mystery story: Obsluha mě automaticky upozornila ve chvíli, kdy jsem záměrně porušil/a některá pravidla (hlučnost, plavková vs. bez plavková zóna).	0	Neupozornila mě ani po tom, co si všimla, že jdu v plavkách do sauny.	2	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Vybavení i čistota na jedničku, jen atmosféra rušena chováním ostatních zákazníků a nedostatečnou důsledností obsluhy. Jako pozitivní hodnotím omezení vstupu pro děti – větší klid.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**81**			**MAX: 112**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**72 %**			
6. PROSTORY ODPOČÍVÁREN	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
6. a. Odpočívárna byla rozvržena a vydekorována tak, aby navozovala příjemnou a klidnou atmosféru.	2		3	6
6. b. V odpočívárně hrála tlumená relaxační hudba.	2		2	4
6. c. V odpočívárně byla adekvátní teplota.	2		3	6
6. d. Světla v odpočívárně svítila v příjemné a přiměřené intenzitě.	2		2	4

6. e. V odpočívárně byl dostatek míst k sezení/ležení.	2		3	6
6. f. Prostor odpočívárny byl čistý a uklizený.	2		3	6
6. g. V odpočívárně byl dostatečný výběru tiskovin, které byly čitelné, nerozmočené atp.	1	Časopisy relativně neaktuální.	1	2
6. h. Zákazníci se v odpočívárně chovali tiše, v opačném případě je obsluha na porušování klidové zóny upozornila.	1	Někteří zákazníci si povídali a obsluha si toho nevšimla.	2	2
Prostor pro další připomínky a podněty	Všechny odpočívárny na velmi vysoké úrovni, jen by se mělo nějakým způsobem zamezit rezervaci lehátek ručníky a prostěradly.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**36**			**MAX: 38**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**95 %**			

7. PROSTORY BARŮ, NABÍDKA OBČERSTVENÍ A OBSLUHA	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
7. a. V prostorách baru byl dostatek míst k sezení.	2		2	4
7. b. Stolečky byly čisté, nezůstávalo na nich prázdné nádobí, židličky byly porovnané.	2		3	6
7. c. V prostorách baru byl k dispozici viditelný ceník s nabídkou občerstvení.	2		3	6
7. d. Nabídka občerstvení byla dostatečná vzhledem k velikosti zařízení.	1	Nabídka teplého občerstvení byla velmi omezená.	2	2
7. e. Na baru se netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).	1	Fronty se netvořily, ale podobný problém jako na hlavní recepci, kdy nebylo jasné, kdo je na řadě.	3	3
7. f. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.	1	Recepční ještě chvilku koukala do PC a zadávala předchozí objednávku.	3	3
7. g. Obsluha vyřídila mojí objednávku v adekvátním čase.	2		3	6
7. h. Vyzkoušené občerstvení bylo vhodně naservírované a chutné.	1	Chuť a vzhled tak na 70 %.	2	2
7. ch. Obsluha baru byla upravená a měla firemní dress code.	2		1	2
7. i. Obsluha se mezi sebou nebavila, věnovala se zákazníkům.	2		2	4
7. j. Obsluha byla milá, ochotná a vstřícná.	2		3	6
7. k. *Mystery story: Obsluha mi dokázala doporučit vhodné občerstvení dle požadavků.*	2	Naprosto profesionálně a bez problému.	3	6
7. l. *Mystery story: Obsluha dokázala odpovědět na složení potravin včetně alergenů.*	1	Byla v rozpacích, ale nakonec zodpověděla.	1	2
Prostor pro další připomínky a podněty	Obsluha příjemná, servis prostory baru na vysoké úrovni, ale nabídka by mohla být s ohledem na velikost a typ zařízení rozmanitější a lepší. Negativně hodnotím občerstvení vystavené zabaleno a v zamlžené vitríně.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**52**			**MAX: 62**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**84 %**			

8. ODBAVENÍ PŘI ODCHODU	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
8. a. Při odchodu se na recepci netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).	1	Opět problém s přehledností, kdo je na řadě.	3	3
8. b. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.	2		3	6

8. b. Obsluha se mě zeptala, zda bylo všechno v pořádku.	2		2	4
8. c. Obsluha mi zrekapitulovala využité služby a konzumaci.	2		1	2
8. d. Veškeré služby a konzumace mi byly naúčtovány správně dle ceníku.	2		2	4
8. e. Při platbě hotově mi byla vrácena správná částka a předána účtenka.	2		2	4
8. f. Odbavení proběhlo pružně a bez zádrhelů.	2		3	6
8. g. Obsluha mi poděkovala za návštěvu a vhodným způsobem se se mnou rozloučila (přání pěkného dne atd.)	2		2	4
8. h. Mystery story: Uvnitř wellness jsem záměrně zapomněl/a plavky. Při odchodu jsem o této skutečnosti řekl/a obsluze a poprosil/a ji o pomoc. Na situaci ochotně a vhodným způsobem zareagovala.	2	Obsluha mi ochotně plavky přinesla.	2	4
8. ch. Mystery story: Při odchodu jsem obsluze chtěl sdělit pozitivní/negativní zpětnou vazbu, poprosil/a jsem ji o zavolání kompetentní osoby (vedoucí směny apod.). Bylo mi to bez problému a v krátkém čase umožněno, kompetentní osoba byla profesionální a milá. V případě její nepřítomnosti v podniku mi na ní byl dán alespoň kontakt (např. na provozního manažera).	2	Naprosto profesionální přístup obsluhy a následně vedoucí směny.	3	6
Prostor pro další připomínky a podněty	Odbavení proběhlo bez připomínek.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**43**			**MAX: 46**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**93 %**			

PŘEHLED VÝSLEDKŮ

	celkem dosaženo bodů	maximum bodů	procentuální výsledek
1. Dostupnost informací o službě	32	32	100 %
2. Příjezd k podniku a vstupní prostory	25	38	63 %
3. Odbavení při příchodu	52	70	74 %
4. Šatny a sociální zařízení	57	62	91 %
5. Wellness a SPA prostory (vodní + saunová část)	81	112	72%
6. Prostory barů, nabídka občerstvení a obsluha	36	38	95 %
7. Prostory odpočíváren	52	62	84 %
8. Odbavení při odchodu	43	46	93 %
CELKOVÝ VÝSLEDEK	**378/460**		**82 %**

ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO MYSTERY VISIT V PODNIKU V PODNIKU POSKYTUJÍCÍM WELLNESS A SPA SLUŽBY			
Jméno zadavatele (fyzická osoba, případně název firmy)	Bc. Michaela Přikrylová		
Jméno a identifikační údaje mystery shoppera	Michal Martínek, 30 let		
Název a adresa zkoumaného centra	„Podnik Y“		
Termín návštěvy - datum a čas (od-do)	21. 1. 2017, 17:45-20:45		
metodika hodnocení	**bodové hodnocení 0-2 *(vyplňuje mystery shopper)***	***2 - ano, splněno***	v případě zvoleného hodnocení 0 nebo 1, uveďte důvod, případně výhrady do pole "poznámka"
		1 - splněno s výhradami	
		0 - ne, nesplněno	
	váhy otázek 1 - 3	*3 - naprosto nezbytné z pohledu spokojenosti zákazníka*	pozn.: váhy jsou v rámci záznamového archu předem definované, zadavatel může dle preferencí upravit
		2 - nadprůměrně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	
		1 - standardně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	

1. DOSTUPNOST INFORMACÍ O SLUŽBĚ	bodové hodnocení	poznámka	váha	vážené hodnocení
1. a. Internetové stránky podniku působily uživatelsky přehledně, důvěryhodně a byly funkční.	1	Uživatelsky neintuitivní.	2	2
1. b. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se obsahu služeb.	1	Nepřehledně seřazeno.	2	2
1. c. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se cen služeb.	1	Nepřehledně seřazeno.	2	2
1. d. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se otevírací doby.	2		1	2
1. e. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se adresy podniku a jeho dostupnosti.	2		1	2
1. f. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici kontakty pro případné dotazy či rezervace (e-mail + telefon).	2		2	4
1. g. Facebookový profil podniku působil uživatelsky atraktivní, příspěvky byly aktuální a zajímavé.	0	Příliš nápadné reklamní příspěvky, nepřehledné.	2	0
1. h. Mystery call: Na telefonický dotaz ohledně služby wellness a případné rezervace privátní služby měla recepční v telefonu milý, ochotný přístup, byla schopná vše vysvětlit a zodpovědět dotazy.	0	Dovolal jsem se až na potřetí, slečna byla neochotná.	3	0

1. ch. Mystery mailing: Na e-mailový dotaz ohledně dárkového poukazu, bylo zodpovězeno vše potřebné, tedy na co přesně má člověk v rámci poukazu nárok, jaké jsou podmínky jeho využití a co je případně potřeba vzít s sebou.	0	Mail mi byl zodpovězen až po 4 dnech a to velmi stroze.	1	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Získání informací o podniku a službách nedostatečně řešeno, obtížné a nepřehledné. Komunikace personálu slabá.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**14**			**MAX: 32**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**44 %**			

2. PŘÍJEZD K PODNIKU A VSTUPNÍ PROSTORY	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
2. a. Po cestě k podniku bylo dostatečné a přehledné navigační značení.	2		2	4
2. b. V blízkosti podniku byly dostatečné možnosti parkování.	2		2	4
2. c. Vstupní prostory působily na první dojem moderně a atraktivně.	1	Mohly by být útulněji řešeny.	2	2
2. d. Ve vstupních prostorách hrála vhodná hudba.	0	Nehrálo nic, byl slyšet jen křik dětí.	2	0
2. e. Vstupní prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.	2		2	4
2. f. Ve vstupních prostorách byla adekvátní teplota.	2		3	6
2. g. Ve vstupních prostorách panovala klidná atmosféra, prostor působil harmonicky a vytvářel dojem místa, kam se chodí relaxovat.	0	V prostorách byl hluk a neklid.	3	0
2. h. Ve vstupních prostorách bylo dostatek míst k sezení pro případné čekání.	2		1	2
2. ch. Na recepci byl viditelně k dispozici přehledný ceník služeb v tištěné nebo vystavené podobě.	2		3	6
Prostor pro další připomínky a podněty	Vstupní prostory řešeny „halově“ bez designových prvků nebo třeba svíček, které by místo zútulnily a navodily by atmosféru wellness centra. Tyto „halové“ neosobní vstupní prostory se chodí spíše do aquparku.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**28**			**MAX: 40**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**70 %**			

3. ODBAVENÍ PŘI PŘÍCHODU	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
3. a. Ve vstupních prostorách se netvořily fronty (od příchodu více jak 7 minut čekání).	0	Čekal jsem 11 minut.	3	0
3. b. Pokud se tvořily fronty, personál byl v plném počtu (byly obsazeny všechny obsluhující místa)	0	Dvě neobsazené pokladny z pěti.	1	0
3. c. Obsluha mě při příchodu na řadu pozdravila, vhodným způsobem se zeptala na mé přání a zajímala se, zda už jsem službu někdy navštívil/a.	2		3	6
Případ nového zákazníka:				
3. d. Obsluha mi stručně vysvětlila, na co mám nárok v rámci vstupu.	2		2	4

3. e. Obsluha mi stručně vysvětlila účtování času stráveného ve wellness.	2		1	2
3. f. Obsluha mi stručně vysvětlila, k čemu slouží čip/zámek.	2		1	2
3. g. Obsluha mi stručně vysvětlila, kudy se dostanu do šaten a následně wellness.	2		1	2
3. h. Obsluha mi stručně vysvětlila, kam si mám dát věci a jak obsluhovat skříňku.	1	O fungování skříněk nemluvila.	1	1
3. ch. Obsluha mi stručně vysvětlila, jakým způsobem mohu platit za konzumaci uvnitř wellness (platba ihned nebo na konci).	0	O konzumaci vůbec nemluvila.	1	0
3. i. Obsluha mě stručně poučila o základních pravidlech (plavková vs. bez plavková zóna).	2		1	2
3. j. Obsluha byla upravená, měla firemní dress code.	2		1	2
3. k. Obsluha byla milá, vstřícná a ochotná zodpovídat dotazy.	1	Relativně milá, ale mohlo by být lepší.	3	3
3. l. Obsluha působila jistým a profesionálním dojmem.	2		2	4
3. m. Celý proces odbavení proběhl pružně a bez zádrhelů.	1	Až na tu frontu ano.	3	3
3. n. Obsluha se se mnou vhodně rozloučila (např. přání příjemné relaxace atp.)	1	Řekla jen „tak prosím“	2	2
3. o. Mystery story: Obsluze jsem předal/a dárkový poukaz na službu. Obsluha si s poukazem věděla rady a podala mi potřebné informace.	2		3	6
3. p. Mystery story: Obsluhy jsem se zeptal/a na možnosti klubového členství/slev. Obsluha si s problematikou věděla rady a podala mi potřebné informace.	1	Obsluha vzhledem ke frontě s vysvětlováním očividně spěchala.	3	3
3. q. Mystery story: Obsluze jsem dal/a najevo svoji nespokojenost s čekáním ve frontě. Zareagovala profesionálně a omluvila se za vzniklou skutečnost.	0	Nezareagovala vůbec, jen pokrčila rameny.	3	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Co se týče důležitých informací, je obsluha skutečně nadrilovaná, výklad ale působil dost automatizovaně a chyběl mi osobní přístup. Stejně tak reakce na otázky nebo nespokojenost s frontou potvrdila, že má pouze určité naučené dovednosti a vystupování v nestandardních situacích jí dělá problém.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**42**			**MAX: 70**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**60 %**			
4. ŠATNY A SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
4. a. Prostor šaten působil na první dojem moderně s hezkým designem.	1	Relativně moderně, design tak půl na půl.	2	2
4. b. Prostor šaten působil udržovaně a neopotřebovaně.	1	Udržovaně ano, ale i tak mírně opotřebovaně.	3	3
4. c. Vůně v šatně byla příjemná nebo nebylo nic cítit (odpady apod.)	0	Byly cítit odpady.	3	0
4. d. Teplota v šatně byla adekvátní.	1	Mohlo by být tepleji.	3	3

4. e. Navigační systém v šatně byl jasný a přehledný.	2		1	2
4. f. V šatnách bylo dostatek prostoru na převlékání a odložení věcí.	2		2	4
4. g. V šatně byl dostatek volných skřínek, do kterých se pohodlně všechny osobní věci.	2		1	2
4. h. Obsluha skřínek proběhla bez problému.	2		1	2
4. ch. V prostorách byla možnost bezpečné úschovy cenností.	2		1	2
4. i. Prostor šaten působil celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše atd.)	2		3	6
4. j. Šatny byly vybaveny fény nebo sušáky vlasů, kterých bylo dostatek.	2		1	2
4. k. Šatny byly vybaveny kosmetickými doplňky, jako jsou odličovadla, odličovací tamponky, tyčinky do uší, kapesníky atd., vše bylo doplněno.	1	Něco bylo, něco ne.	2	2
4. l. Prostory sociálních zařízení (sprch, WC) byly čisté a udržované.	2		3	6
4. m. K dispozici byly doplněné hygienické potřeby (mýdlo, toaletní papír, papírové utěrky).	2		2	4
4. n. V prostorách sociálního zařízení byly dostatečné možnosti na odložení věci (háčky, lavičky, boxíky atp.).	2		1	2
4. o. Po technické stránce bylo v prostorách šaten a sociálních zařízení vše v pořádku (tekla teplá voda, funkční fény, funkční WC atd.)	2		2	4
Prostor pro další připomínky a podněty	Šatny působily trochu starším dojmem, ale byly funkční a se vším potřebným. Stejně jako vstupní prostory by mohly být útulnější.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**46**			**MAX: 62**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**74 %**			

5. WELLNESS/SPA PROSTORY (VODNÍ + SAUNOVÁ ČÁST)	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
5. a. Prostory působily moderně, udržovaně a měly hezký design.	1	Moderní byly, ale působily málo udržovaně.	3	3
5. b. V prostorách hrála vhodná hudba.	2		2	4
5. c. V prostorách byla adekvátní teplota.	2		3	6
5. d. Prostory příjemně voněly.	0	Byl hodně cítit chlór.	3	3
5. e. Prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.	1	Přílišné světlo.	2	2
5. f. Prostory působily celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše, vyleštěné skleněné plochy, posbírané nádobí atp.)	0	Všude bylo mokro a cákance vody.	3	0
5. g. Prostory působily celkově klidnou a harmonickou atmosférou.	0	Dětský křik, hluk z vodních atrakcí.	3	0
5. h. V prostorách byla možnost odložit si věci (háčky, boxíky atp.).	0	K odložení věcí sloužily pouze lehátka.	1	0
5. ch. Navigační systém v prostorách byl jasný a přehledný.	2		1	2

5. i. Všechny nabízené sauny a bazény byly v provozu nebo bylo jejich uzavření nějak kompenzováno.	1	Jedna sauna mimo provoz, bez kompenzace.	2	2
5. j. Sauny byly hezky vydekorované a působí udržovaně.	1	Neudržované.	2	2
5. k. V saunách byla adekvátně vysoká teplota.	1	V saunách se hodně větralo a teplota se tak nedržela.	3	3
5. l. V saunách hrála vhodná hudba přiměřenou hlasitostí.	2		2	4
5. m. V saunách bylo cítit příjemné aroma.	2		3	6
5. n. Světla v saunách svítila v příjemné intenzitě.	2		2	4
5. o. Vybavení saun bylo po technické stránce v pořádku (neviklaly se podlážky a lavice, fungoval polev kamen atp.).	2		2	4
5. p. V blízkosti saun byla možnost ochlazení (sprchy, bazének, vědro), ty byly čisté.	1	Bazénky nepůsobily stoprocentně čistě, sprch bylo málo.	2	2
5. q. Bazény měly hezký design a působily udržovaně.	1	Neudržované.	2	2
5. r. V bazénech byla příjemná teplota.	1	Mohly by být teplejší.	3	3
5. s. Voda působila vizuálně čistě, stejně jako prostory bazénů (okraje, odtokové mřížky, kanálky atp.)	1	Odtokové kanálky a mřížky mírně znečištěné.	3	3
5. t. Vybavení bazénů bylo po technické stránce v pořádku (vodní atrakce fungovaly).	2		2	4
5. u. Ostatní zákazníci dodržovali pravidla a zásady pobytu ve wellness (dodržování plavkové vs. bez plavkové zóny, dodržování tichých zón atp.)	1	Nedodržovali klidové zóny, především způsobeno dětmi v areálu.	2	2
5. v. Obsluha průběžně udržovala pořádek v prostorách celého wellness.	0	Pouze sem tam setřela vodu, ale úklid nedostatečný.	3	0
5. v. Mystery story: Obsluha mě automaticky upozornila ve chvíli, kdy jsem záměrně porušil/a některá pravidla (hlučnost, plavková vs. bez plavková zóna).	2	Upozornila mě na nedodržení bez plavkové zóny.	2	4
Prostor pro další připomínky a podněty	Wellness prostory celkově působily mírně neudržovaně, neuklizeně. O prostory by mohlo být lépe „postaráno“.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**65**			**MAX: 112**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**58 %**			

6. PROSTORY ODPOČÍVÁREN	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
6. a. Odpočívárna byla rozvržena a vydekorována tak, aby navozovala příjemnou a klidnou atmosféru.	0	Naprosto neútulně řešené prostory pro odpočinek.	3	0
6. b. V odpočívárně hrála tlumená relaxační hudba.	0	Nebylo slyšet nic.	2	0
6. c. V odpočívárně byla adekvátní teplota.	1	Mírně chladno.	3	3
6. d. Světla v odpočívárně svítila v příjemné a přiměřené intenzitě.	1	Mírně přesvětleno.	2	2
6. e. V odpočívárně byl dostatek míst k sezení/ležení.	2		3	6
6. f. Prostor odpočívárny byl čistý a uklizený.	2		3	6

6. g. V odpočívárně byl dostatečný výběru tiskovin, které byly čitelné, nerozmočené atp.	0	Nic, pouze letáky.	1	0
6. h. Zákazníci se v odpočívárně chovali tiše, v opačném případě je obsluha na porušování klidové zóny upozornila.	1	Někteří si hlasitě povídali.	2	2
Prostor pro další připomínky a podněty	Odpočívárna byla velkým zklamáním, necítil jsem se v ní vůbec dobře.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**19**			**MAX: 38**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**50 %**			

7. PROSTORY BARŮ, NABÍDKA OBČERSTVENÍ A OBSLUHA	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
7. a. V prostorách baru byl dostatek míst k sezení.	2		2	4
7. b. Stolečky byly čisté, nezůstávalo na nich prázdné nádobí, židličky byly porovnané.	2		3	6
7. c. V prostorách baru byl k dispozici viditelný ceník s nabídkou občerstvení.	2		3	6
7. d. Nabídka občerstvení byla dostatečná vzhledem k velikosti zařízení.	2		2	4
7. e. Na baru se netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).	2		3	6
7. f. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.	2		3	6
7. g. Obsluha vyřídila mojí objednávku v adekvátním čase.	2		3	6
7. h. Vyzkoušené občerstvení bylo vhodně naservírované a chutné.	2		2	4
7. ch. Obsluha baru byla upravená a měla firemní dress code.	2		1	2
7. i. Obsluha se mezi sebou nebavila, věnovala se zákazníkům.	2		2	4
7. j. Obsluha byla milá, ochotná a vstřícná.	2		3	6
7. k. *Mystery story: Obsluha mi dokázala doporučit vhodné občerstvení dle požadavků.*	2		3	6
7. l. *Mystery story: Obsluha dokázala odpovědět na složení potravin včetně alergenů.*	0	Nedokázala ohledně alergenů vůbec odpovědět.	1	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Gastronomii v podniku nebylo prakticky co vytknout, snad jen domácí limonády by nemusely být z kupovaného sirupu.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**60**			**MAX: 62**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**97 %**			

8. ODBAVENÍ PŘI ODCHODU	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
8. a. Při odchodu se na recepci netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).	1	Čekal jsem 9 minut.	3	3
8. b. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.	2		3	6
8. b. Obsluha se mě zeptala, zda bylo všechno v pořádku.	2		2	4
8. c. Obsluha mi zrekapitulovala využité služby a konzumaci.	2		1	2

8. d. Veškeré služby a konzumace mi byly naúčtovány správně dle ceníku.	2		2	4
8. e. Při platbě hotově mi byla vrácena správná částka a předána účtenka.	2		2	4
8. f. Odbavení proběhlo pružně a bez zádrhelů.	2		3	6
8. g. Obsluha mi poděkovala za návštěvu a vhodným způsobem se se mnou rozloučila (přání pěkného dne atd.)	1	Pouze „děkujeme, nashledanou“	2	2
8. h. Mystery story: Uvnitř wellness jsem záměrně zapomněl/a plavky. Při odchodu jsem o této skutečnosti řekl/a obsluze a poprosil/a ji o pomoc. Na situaci ochotně a vhodným způsobem zareagovala.	0	Obsluha mi v celku neochotně odpověděla, ať si zavolám další den, zda byly nalezeny.	2	0
8. ch. Mystery story: Při odchodu jsem obsluze chtěl sdělit pozitivní/negativní zpětnou vazbu, poprosil/a jsem ji o zavolání kompetentní osoby (vedoucí směny apod.). Bylo mi to bez problému a v krátkém čase umožněno, kompetentní osoba byla profesionální a milá. V případě její nepřítomnosti v podniku mi na ní byl dán alespoň kontakt (např. na provozního manažera).	1	Obsluha mi zavolala vedoucí recepce, ta ale působila relativně neochotně a kromě naučené omluvy jsem z ní větší zúčastněnost necítil.	3	3
Prostor pro další připomínky a podněty	Stejně jak při příchodu tak i při odchodu bylo z obsluhy cítit, že je „nadrilovaná“ na řešení standardních procesů v podniku, ale naprosto chybí osobní přístup.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**34**			**MAX: 46**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**74 %**			

PŘEHLED VÝSLEDKŮ			
	celkem dosaženo bodů	**maximum bodů**	**procentuální výsledek**
1. Dostupnost informací o službě	14	32	44 %
2. Příjezd k podniku a vstupní prostory	28	38	70 %
3. Odbavení při příchodu	42	70	60 %
4. Šatny a sociální zařízení	46	62	74 %
5. Wellness a SPA prostory (vodní + saunová část)	65	112	58 %
6. Prostory barů, nabídka občerstvení a obsluha	19	38	50 %
7. Prostory odpočíváren	60	62	97 %
8. Odbavení při odchodu	34	46	74 %
CELKOVÝ VÝSLEDEK	**308/460**		**67 %**

ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO MYSTERY VISIT V PODNIKU V PODNIKU POSKYTUJÍCÍM WELLNESS A SPA SLUŽBY			
Jméno zadavatele (fyzická osoba, případně název firmy)	Bc. Michaela Přikrylová		
Jméno a identifikační údaje mystery shoppera	Lenka Novotná, 25 let		
Název a adresa zkoumaného centra	Podnik Z		
Termín návštěvy - datum a čas (od-do)	25. 1. 17:30-21:30		
metodika hodnocení	**bodové hodnocení 0-2** ***(vyplňuje mystery shopper)***	***2 - ano, splněno***	v případě zvoleného hodnocení 0 nebo 1, uveďte důvod, případně výhrady do pole "poznámka"
		1 - splněno s výhradami	
		0 - ne, nesplněno	
	váhy otázek 1 - 3	*3 - naprosto nezbytné z pohledu spokojenosti zákazníka*	pozn.: váhy jsou v rámci záznamového archu předem definované, zadavatel může dle preferencí upravit
		2 - nadprůměrně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	
		1 - standardně významné z pohledu spokojenosti zákazníka	

1. DOSTUPNOST INFORMACÍ O SLUŽBĚ	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
1. a. Internetové stránky podniku působily uživatelsky přehledně, důvěryhodně a byly funkční.	1	Málo přehledné	2	2
1. b. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se obsahu služeb.	1	Nedostatek informací	2	2
1. c. Na internetových stránkách byly k dispozici informace týkající se cen služeb.	2		2	4
1. d. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se otevírací doby.	2		1	2
1. e. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici informace týkající se adresy podniku a jeho dostupnosti.	2		1	2
1. f. Na internetových stránkách podniku byly k dispozici kontakty pro případné dotazy či rezervace (e-mail + telefon).	2		2	4
1. g. Facebookový profil podniku působil uživatelsky atraktivní, příspěvky byly aktuální a zajímavé.	0	Facebookový profil jsem nenašla.	2	0
1. h. Mystery call: Na telefonický dotaz ohledně služby wellness a případné rezervace privátní služby měla recepční v telefonu milý, ochotný přístup, byla schopná vše vysvětlit a zodpovědět dotazy.	2		3	6

1. ch. Mystery mailing: Na e-mailový dotaz ohledně dárkového poukazu, bylo zodpovězeno vše potřebné, tedy na co přesně má člověk v rámci poukazu nárok, jaké jsou podmínky jeho využití a co je případně potřeba vzít s sebou.	2		1	2
Prostor pro další připomínky a podněty	Na internetových stránkách je co zlepšovat, bylo by také dobré založit facebookový profil kvůli novinkám. Jinak přes telefon a email informace podány naprosto dostačující.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**24**			**MAX: 32**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**75 %**			

2. PŘÍJEZD K PODNIKU A VSTUPNÍ PROSTORY	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
2. a. Po cestě k podniku bylo dostatečné a přehledné navigační značení.	2		2	4
2. b. V blízkosti podniku byly dostatečné možnosti parkování.	2		2	4
2. c. Vstupní prostory působily na první dojem moderně a atraktivně.	2		2	4
2. d. Ve vstupních prostorách hrála vhodná hudba.	2		2	4
2. e. Vstupní prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.	2		2	4
2. f. Ve vstupních prostorách byla adekvátní teplota.	2		3	6
2. g. Ve vstupních prostorách panovala klidná atmosféra, prostor působil harmonicky a vytvářel dojem místa, kam se chodí relaxovat.	2		3	6
2. h. Ve vstupních prostorách bylo dostatek míst k sezení pro případné čekání.	0	Nebyly žádná místa na čekání.	1	0
2. ch. Na recepci byl viditelně k dispozici přehledný ceník služeb v tištěné nebo vystavené podobě.	0	Ceník úplně chyběl.	3	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Dobrá navigace k podniku byla díky tomu, že je součástí velkého hotelového řetězce. Naopak jeho charakter malého hotelového SPA přispívá k opravdu příjemnému a útulnému prvnímu dojmu ve vstupních prostorách.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**32**			**MAX: 40**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**80 %**			

3. ODBAVENÍ PŘI PŘÍCHODU	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
3. a. Ve vstupních prostorách se netvořily fronty (od příchodu více jak 7 minut čekání).	2		3	6
3. b. Pokud se tvořily fronty, personál byl v plném počtu (byly obsazeny všechny obsluhující místa)	2		1	2
3. c. Obsluha mě při příchodu na řadu pozdravila, vhodným způsobem se zeptala na mé přání a zajímala se, zda už jsem službu někdy navštívil/a.	2		3	6
Případ nového zákazníka:				
3. d. Obsluha mi stručně vysvětlila, na co mám nárok v rámci vstupu.	2		2	4

3. e. Obsluha mi stručně vysvětlila účtování času stráveného ve wellness.	2		1	2
3. f. Obsluha mi stručně vysvětlila, k čemu slouží čip/zámek.	2		1	2
3. g. Obsluha mi stručně vysvětlila, kudy se dostanu do šaten a následně wellness.	2		1	2
3. h. Obsluha mi stručně vysvětlila, kam si mám dát věci a jak obsluhovat skříňku.	2		1	2
3. ch. Obsluha mi stručně vysvětlila, jakým způsobem mohu platit za konzumaci uvnitř wellness (platba ihned nebo na konci).	2		1	2
3. i. Obsluha mě stručně poučila o základních pravidlech (plavková vs. bez plavková zóna).	0	O pravidlech mě nepoučila.	1	0
3. j. Obsluha byla upravená, měla firemní dress code.	1	Měla „civilní“ oblečení.	1	1
3. k. Obsluha byla milá, vstřícná a ochotná zodpovídat dotazy.	2		3	6
3. l. Obsluha působila jistým a profesionálním dojmem.	2		2	4
3. m. Celý proces odbavení proběhl pružně a bez zádrhelů.	2		3	6
3. n. Obsluha se se mnou vhodně rozloučila (např. přání příjemné relaxace atp.)	2		2	4
3. o. Mystery story: Obsluze jsem předal/a dárkový poukaz na službu. Obsluha si s poukazem věděla rady a podala mi potřebné informace.	2		3	6
3. p. Mystery story: Obsluhy jsem se zeptal/a na možnosti klubového členství/slev. Obsluha si s problematikou věděla rady a podala mi potřebné informace.	1	Odpovídala docela zmateně.	3	3
3. q. Mystery story: Obsluze jsem dal/a najevo svoji nespokojenost s čekáním ve frontě. Zareagovala profesionálně a omluvila se za vzniklou skutečnost.	2	Nečekala jsem.	3	6
Prostor pro další připomínky a podněty	Vzhledem k velikosti zařízení na mě obsluha měla čas a odbavila mě s velmi profesionálním a osobním přístupem.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**64**			**MAX: 70**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**91 %**			
4. ŠATNY A SOCIÁLNÍ ZAŘÍZENÍ	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
4. a. Prostor šaten působil na první dojem moderně s hezkým designem.	2		2	4
4. b. Prostor šaten působil udržovaně a neopotřebovaně.	2		3	6
4. c. Vůně v šatně byla příjemná nebo nebylo nic cítit (odpady apod.)	1	Nebylo nic cítit	3	3
4. d. Teplota v šatně byla adekvátní.	0	Byla zima.	3	0
4. e. Navigační systém v šatně byl jasný a přehledný.	2		1	2
4. f. V šatnách bylo dostatek prostoru na převlékání a odložení věcí.	2		2	4

4. g. V šatně byl dostatek volných skřínek, do kterých se pohodlně všechny osobní věci.	2		1	2
4. h. Obsluha skřínek proběhla bez problému.	2		1	2
4. ch. V prostorách byla možnost bezpečné úschovy cenností.	2		1	2
4. i. Prostor šaten působil celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše atd.)	2		3	6
4. j. Šatny byly vybaveny fény nebo sušáky vlasů, kterých bylo dostatek.	0	Fén byl rozbitý.	1	0
4. k. Šatny byly vybaveny kosmetickými doplňky, jako jsou odličovadla, odličovací tamponky, tyčinky do uší, kapesníky atd., vše bylo doplněno.	0	Doplňky vůbec nebyly k dispozici.	2	0
4. l. Prostory sociálních zařízení (sprch, WC) byly čisté a udržované.	2		3	6
4. m. K dispozici byly doplněné hygienické potřeby (mýdlo, toaletní papír, papírové utěrky).	2		2	4
4. n. V prostorách sociálního zařízení byly dostatečné možnosti na odložení věci (háčky, lavičky, boxíky atp.).	2		1	2
4. o. Po technické stránce bylo v prostorách šaten a sociálních zařízení vše v pořádku (tekla teplá voda, funkční fény, funkční WC atd.)	1	Nefunkční fén.	2	2
Prostor pro další připomínky a podněty	Co se týče čistoty a designu, bylo vše v pořádku. V šatnách ale nebylo myšleno na spoustu detailů, jako např. doplňky nebo kontrola funkčnosti vybavení.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**45**			**MAX: 62**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**73 %**			

5. WELLNESS/SPA PROSTORY (VODNÍ + SAUNOVÁ ČÁST)	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
5. a. Prostory působily moderně, udržovaně a měly hezký design.	2		3	6
5. b. V prostorách hrála vhodná hudba.	2		2	4
5. c. V prostorách byla adekvátní teplota.	2		3	6
5. d. Prostory příjemně voněly.	1	Nebylo nic cítit.	3	3
5. e. Prostory byly osvětleny v příjemné intenzitě.	2		2	4
5. f. Prostory působily celkově čistě (vytřená podlaha, vynesené koše, vyleštěné skleněné plochy, posbírané nádobí atp.)	2		3	6
5. g. Prostory působily celkově klidnou a harmonickou atmosférou.	2		3	6
5. h. V prostorách byla možnost odložit si věci (háčky, boxíky atp.).	0	Nebyla žádná možnost.	1	0
5. ch. Navigační systém v prostorách byl přehledný.	2		1	2
5. i. Všechny nabízené sauny a bazény byly v provozu nebo bylo jejich uzavření nějak kompenzováno.	0	Byla uzavřena parní sauna, bez kompenzace.	2	0
5. j. Sauny byly hezky vydekorované a působí udržovaně.	2		2	4
5. k. V saunách byla adekvátně vysoká teplota.	0	Teplota nižší než dle cedulky měla být.	3	3

5. l. V saunách hrála vhodná hudba přiměřenou hlasitostí.	2		2	4
5. m. V saunách bylo cítit příjemné aroma.	2		3	6
5. n. Světla v saunách svítila v příjemné intenzitě.	2		2	4
5. o. Vybavení saun bylo po technické stránce v pořádku (neviklaly se podlážky a lavice, fungoval polev kamen atp.).	1	Podlážky mírně vrzaly.	2	2
5. p. V blízkosti saun byla možnost ochlazení (sprchy, bazének, vědro), ty byly čisté.	1	Velmi omezené možnosti ochlazení.	2	2
5. q. Bazény měly hezký design a působily udržovaně.	2		2	4
5. r. V bazénech byla příjemná teplota.	0	Byl studený.	3	0
5. s. Voda působila vizuálně čistě, stejně jako prostory bazénů (okraje, odtokové mřížky, kanálky atp.)	2		3	6
5. t. Vybavení bazénů bylo po technické stránce v pořádku (vodní atrakce fungovaly).	2		2	4
5. u. Ostatní zákazníci dodržovali pravidla a zásady pobytu ve wellness (dodržování plavkové vs. bez plavkové zóny, dodržování tichých zón atp.)	2		2	4
5. v. Obsluha průběžně udržovala pořádek v prostorách celého wellness.	1	Obsluhu jsem nezahlédla, ale bylo relativně čisto.	3	3
5. v. Mystery story: Obsluha mě automaticky upozornila ve chvíli, kdy jsem záměrně porušil/a některá pravidla (hlučnost, plavková vs. bez plavková zóna).	0	Obsluha v prostorách nebyla.	2	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Prostory wellness byly hezké, ale nepohyboval se v nich žádný personál, což nepůsobilo dobře.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**83**			**MAX: 112**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**74 %**			

6. PROSTORY ODPOČÍVÁREN	**bodové hodnocení**	**poznámka**	**váha**	**vážené hodnocení**
6. a. Odpočívárna byla rozvržena a vydekorována tak, aby navozovala příjemnou a klidnou atmosféru.	2		3	6
6. b. V odpočívárně hrála tlumená relaxační hudba.	2		2	4
6. c. V odpočívárně byla adekvátní teplota.	2		3	6
6. d. Světla v odpočívárně svítila v příjemné a přiměřené intenzitě.	2		2	4
6. e. V odpočívárně byl dostatek míst k sezení/ležení.	2		3	6
6. f. Prostor odpočívárny byl čistý a uklizený.	2		3	6
6. g. V odpočívárně byl dostatečný výběru tiskovin, které byly čitelné, nerozmočené atp.	1	Malý výběr a poničené.	1	1
6. h. Zákazníci se v odpočívárně chovali tiše, v opačném případě je obsluha na porušování klidové zóny upozornila.	0	Chyběla obsluha, která by na to dohlížela.	2	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Odpočívárna bez závažnějších připomínek.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**33**			**MAX: 38**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**87 %**			

7. PROSTORY BARŮ, NABÍDKA OBČERSTVENÍ A OBSLUHA	bodové hodnocení	poznámka	váha	vážené hodnocení
7. a. V prostorách baru byl dostatek míst k sezení.	2		2	4
7. b. Stolečky byly čisté, nezůstávalo na nich prázdné nádobí, židličky byly porovnané.	1	Bylo pár prázdného nádobí.	3	3
7. c. V prostorách baru byl k dispozici viditelný ceník s nabídkou občerstvení.	2		3	6
7. d. Nabídka občerstvení byla dostatečná vzhledem k velikosti zařízení.	1	Nabídka by mohla být rozmanitější.	2	2
7. e. Na baru se netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).	0	Tvořily, personál nestíhal.	3	0
7. f. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.	1	Ano, ale očividně byla v časovém tlaku.	3	3
7. g. Obsluha vyřídila mojí objednávku v adekvátním čase.	0	Čekala jsem nepřiměřeně dlouho.	3	0
7. h. Vyzkoušené občerstvení bylo vhodně naservírované a chutné.	2		2	4
7. ch. Obsluha baru byla upravená a měla firemní dress code.	2		1	2
7. i. Obsluha se mezi sebou nebavila, věnovala se zákazníkům.	2		2	4
7. j. Obsluha byla milá, ochotná a vstřícná.	1	Byla očividně v časovém tlaku.	3	3
7. k. *Mystery story: Obsluha mi dokázala doporučit vhodné občerstvení dle požadavků.*	1	Tak na půl.	3	3
7. l. *Mystery story: Obsluha dokázala odpovědět na složení potravin včetně alergenů.*	0	Nedověděla.	1	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Stejně jako v celém podniku i zde se projevil nedostatek personálu. Ale jinak bar hezký a občerstvení chutné.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**34**			**MAX: 62**
Celkové bodové hodnocení (v procentech)	**55 %**			

8. ODBAVENÍ PŘI ODCHODU	bodové hodnocení	poznámka	váha	vážené hodnocení
8. a. Při odchodu se na recepci netvořily fronty (více jak 7 minut čekání).	2		3	6
8. b. Obsluha se mi začala věnovat ihned po příchodu na řadu.	2		3	6
8. b. Obsluha se mě zeptala, zda bylo všechno v pořádku.	2		2	4
8. c. Obsluha mi zrekapitulovala využité služby a konzumaci.	2		1	2
8. d. Veškeré služby a konzumace mi byly naúčtovány správně dle ceníku.	2		2	4
8. e. Při platbě hotově mi byla vrácena správná částka a předána účtenka.	2		2	4
8. f. Odbavení proběhlo pružně a bez zádrhelů.	2		3	6
8. g. Obsluha mi poděkovala za návštěvu a vhodným způsobem se se mnou rozloučila (přání pěkného dne atd.)	2		2	4

8. h. Mystery story: Uvnitř wellness jsem záměrně zapomněl/a plavky. Při odchodu jsem o této skutečnosti řekl/a obsluze a poprosil/a ji o pomoc. Na situaci ochotně a vhodným způsobem zareagovala.	2		2	4
8. ch. Mystery story: Při odchodu jsem obsluze chtěl sdělit pozitivní/negativní zpětnou vazbu, poprosil/a jsem ji o zavolání kompetentní osoby (vedoucí směny apod.). Bylo mi to bez problému a v krátkém čase umožněno, kompetentní osoba byla profesionální a milá. V případě její nepřítomnosti v podniku mi na ní byl dán alespoň kontakt (např. na provozního manažera).	0	Obsluha mi nebyla schopna přivolat žádnou kompetentní osobu.	3	0
Prostor pro další připomínky a podněty	Odbavení při ochodu probíhalo bez problému, jelikož jsem byla jediný odchozí zákazník v tu danou chvíli, obsluha na mě měla čas a byla pečlivá.			
Celkové bodové ohodnocení (v absolutním vyjádření)	**40**			**MAX: 46**
Celkové bodové ohodnocení (v procentech)	**87 %**			

PŘEHLED VÝSLEDKŮ

	celkem dosaženo bodů	**maximum bodů**	**procentuální výsledek**
1. Dostupnost informací o službě	24	32	75 %
2. Příjezd k podniku a vstupní prostory	32	38	80 %
3. Odbavení při příchodu	64	70	91 %
4. Šatny a sociální zařízení	45	62	73 %
5. Wellness a SPA prostory (vodní + saunová část)	83	112	74 %
6. Prostory barů, nabídka občerstvení a obsluha	33	38	87 %
7. Prostory odpočíváren	34	62	55 %
8. Odbavení při odchodu	40	46	87 %
CELKOVÝ VÝSLEDEK	**355/460**		**77 %**

Dotazník

1. Zaškrtněte prosím své pohlaví *

Z následujících možností vyberte jednu.

- žena
- muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- 20 let a méně
- 21-35 let
- 36-50 let
- 51-64 let
- 65 let a více

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- nepracující student
- pracující student
- zaměstnanec
- OSVČ
- důchodce
- mateřská dovolená
- nezaměstnaný

4. Jaká je Vaše měsíční průměrná četnost návštěv jednotlivých wellness služeb? *

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	nenavštěvuji	méně než 1	1	2	3	více než 4
Bazény	○	○	○	○	○	○
Sauny	○	○	○	○	○	○
Masáže	○	○	○	○	○	○
Privátní koupele a procedury	○	○	○	○	○	○

5. Ohodnoťte dle důležitosti (1 nejméně, 5 nejvíce) jednotlivé aspekty poskytnutí wellness služby, které mají vliv na Vaši spokojenost *

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Vstřícný a milý perosnál	○	○	○	○	○
Profesionální a kvalifikovaný personál	○	○	○	○	○
Rychlost a průběžnost procesů (absence front, čekání)	○	○	○	○	○
Hmotné prvky služby (design, vzhled prostor)	○	○	○	○	○
Nehmotné prvky služby (teplota, vůně, osvětlení, hudba)	○	○	○	○	○
Technická funkčnost vybavení (všechny sauny v provozu, funkční skříňky v šatnách..)	○	○	○	○	○
Čistota prostředí	○	○	○	○	○
Cena služby	○	○	○	○	○
Možnost občerstvení (nabídka barů)	○	○	○	○	○
Ekologické aspekty (třídění odpadu atd..)	○	○	○	○	○
Individuální přístup k zákazníkovým potřebám	○	○	○	○	○
Vybavení a doplňky volně k dispozici (toaletní potřeby, fény prostěradla, ručníky..)	○	○	○	○	○

6. Jak významně Vás dokáží odradit jednotlivé negativní aspekty v chování personálu? (1 nejméně, 5 nejvíce) *

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Nepříjemný první dojem (uvítání, pozdrav)	○	○	○	○	○
Nedostatečné předání informací ke službě	○	○	○	○	○
Pomalá nepružná obsluha	○	○	○	○	○
Neochota při zodpovídání dotazů	○	○	○	○	○
Arogance při řešení problémů	○	○	○	○	○
Neuspokojující vzhled personálu (dress code, upravenost)	○	○	○	○	○
Personál se nevěnuje práci (baví se mezi sebou, kouká do telefonu..)	○	○	○	○	○
Personál není dostatečně zaškolen a kvalifikován (nedokáže si poradit s problémy, dělá chyby ve vyúčtování, špatný servis občerstvení)	○	○	○	○	○
Nereaguje na zákazníky porušující provozní řád (hlučné, nedodržující hygienické zásady atd.)	○	○	○	○	○

7. Ohodnoťte význam jednotlivých hmotných prvků při poskytnutí wellness služby, které mají vliv na Vaši spokojenost (1 nejmenší, 5 největší) *

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Vzhled vstupní recepce	○	○	○	○	○
Vybavenost a vzhled šaten	○	○	○	○	○
Vzhled a čistota sociálních zařízení	○	○	○	○	○
Design prostor wellness služby	○	○	○	○	○
Čistota v prostorách wellness služby	○	○	○	○	○
Technická funkčnost veškerého vybavení	○	○	○	○	○

8. Ohodnoťte význam jednotlivých nehmotných prvků při poskytnutí wellness služby, které mají vliv na Vaši spokojenost. (1 nejmenší, 5 největší) *

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Teplota v prostorách	○	○	○	○	○
Osvětlení prostor	○	○	○	○	○
Hudba v prostorách	○	○	○	○	○
Pocit bezpečí	○	○	○	○	○
Čistota	○	○	○	○	○
Vůně v prostorách	○	○	○	○	○

9. Jakým způsobem preferujete dozvědět se praktické informace týkající se průběhu služby (fungování šaten, turniketů, účtování a počítání času, rozmístění prostor uvnitř, možnost občerstvení, vyúčtování..) a požadovaných zásad chování zákazníků? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více.

- ☐ Osobní předání veškerých informací obsluhou při příchodu
- ☐ Osobní předání pouze základních informací obsluhou a poté možnost se volitelně informovat v pokynech, letáčku nebo mapce areálu
- ☐ Informace postupně získávat pomocí navigačních cedulí a tabulích s informacemi v prostorách wellness, případně doptání obsluhy uvnitř

10. Jaký druh kompenzace byste preferovali v případě reklamace služby nebo nespokojenosti se službou? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více.

- ☐ Úplné vrácení peněz.
- ☐ Sleva na službu.
- ☐ Poukaz na opětovné využití služby.
- ☐ Možnost kontaktovat vedení a obdržení písemné omluvy.

11. Co se Vám naposledy při poskytnutí wellness služby líbilo/nelíbilo, případně s čím jste byli spokojeni/nespokojeni a jaký Vám to přineslo ze služby pocit? *

Odpovězte slovně.

12. Seřaďte, jaké aspekty jsou pro Vás nejdůležitější (1 nejméně, 5 nejvíce) při rezervaci služby (telefonické nebo osobní) *

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Pohotovost a rychlost	○	○	○	○	○
Pozdrav, představení se	○	○	○	○	○
Schopnost a ochota poradit s rezervovanou službou (typ masáže, koupele..)	○	○	○	○	○
Zopakování a potvrzení rezervace ústně	○	○	○	○	○
Potvrzení rezervace sms/mailem	○	○	○	○	○
Rozloučení, popřání příjemné relaxace	○	○	○	○	○
Srozumitelnost, komunikační schopnost obsluhy	○	○	○	○	○