

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce
Řízení kvality služeb

Bc. Andrea Šaštinská

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Andrea Šaštinská

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení kvality služeb

Název anglicky

Service Quality

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a průzkumu zhodnotit kvalitu služeb vybraného subjektu s následným návrhem řešení, které povedou ke zvyšování kvality služeb.

Metodika

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

Dále budou použity vybrané empirické metody: pozorování, dotazování a experiment. Empirické metody budou použity v praktické části práce. Na základě provedených průzkumů budou identifikovány nedostatky poskytovaných služeb, které budou v rámci návrhu možných řešení eliminovány.

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 Stran

Klíčová slova

Marketing služeb, kvalita služeb, očekávání zákazníka, chování zákazníka, marketingový výzkum, prodejní personál,

Doporučené zdroje informací

- BÁRTOVÁ, Hilda., BÁRTA Vladimír, KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3.
- HOROVITZ, Jacques: Jak získat zákazníka – Kvalita služeb, Managament Press, 1994, ISBN – 80-85603-45-4
- HOROVITZ Jacques. Jak získat zákazníka: kvalita služeb. 1. vydání. Praha: Management press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- JANEČKOVÁ Lidmila, VAŠTIKOVÁ Miroslava. Marketing služeb. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KOZEL Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9
- VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1
- ZBOŘIL Kamil. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 171 s. ISBN 80-245-0615-7.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorlíčková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Platilové Vorlíčkové za projevenou vstřícnost při konzultacích, cenné rady a připomínky, které mi během konzultací poskytla. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegům ze zkoumané společnosti, za poskytnuté informace a ochotu, s jakou k mé práci přistupovali. V neposlední řadě bych tímto ráda poděkovala svým nejbližším za podporu při studiu a psaní této diplomové práce.

Řízení kvality služeb

Service Quality

Souhrn

Diplomová práce na téma „Řízení kvality služeb“ se zaměřuje na hodnocení a zvyšování kvality poskytovaných služeb v oboru gastronomie. Konkrétně se jedná o dvě restaurace, které jsou součástí jedné hotelové sítě v této práci nazvané jako XY. Zkoumaná společnost vlastní a provozuje tři hotely, z nichž jeden je v Praze a dva v turisticky oblíbeném jihočeském městě.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň kvality gastronomických služeb zmíněných restaurací na základě vlastního výzkumu a následně navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality těchto služeb.

Teoretická část vymezuje pojmy související s tématem marketing služeb, řízení, hodnocení a zvyšování kvality služeb a s výzkumnou metodou Mystery Shopping.

Ve vlastní části práce je aplikována teorie na vybraný podnik. Zabývá se realizací výzkumu, který probíhá v první fázi sběrem dat vlastním pozorováním. Na základě tohoto pozorování jsou stanovena hodnotící kritéria, jejichž důležitost zjišťuje dotazníkové šetření a současně jsou zařazena do formulářů, kterými se řídí mystery shoppeři. Hlavní využitou výzkumnou metodou je Mystery Shopping, ostatní techniky jsou spíše doplňkové.

Data z provedeného výzkumu jsou zpracována, analyzována a na základě výstupů jsou popsány stávající postupy a navržena doporučení pro zkvalitnění poskytovaných služeb v restauracích hotelové sítě, jež je předmětem šetření.

Klíčová slova: Služba, marketing služeb, kvalita služeb, Mystery Shopping, mystery shopper, hodnocení kvality, hodnotící kritéria, restaurace

Summary

The Diploma thesis "Service Quality" is focused on both evaluating and improving the quality of services in the field of gastronomy. More specifically it focuses on two restaurants, both of which are part of a hotel chain (in the text called as XY). The company owns and operates three hotels in total. One of them is situated in Prague and the two others are in an attractive, touristic town in South Bohemia.

The main aim of this thesis is to evaluate the level of quality of catering services in the aforementioned restaurants. This will be achieved through research that will, in turn, form the basis for a series of appropriate recommendations proposed in order to enhance the quality of these services.

The theoretical part defines and describes basic terms related to services marketing and management, evaluation and improving of services quality. Its main part is focused on the research method of Mystery Shopping.

Findings learned in the theoretical section are applied on selected company in the practical section of the thesis. It deals with the implementation of the research that takes place in the first phase of data collection by own observations. Based on these observations evaluation criteria has been established, the importance of which has been determined by a questionnaire survey. The importance of evaluation criteria is also added into forms for mystery shoppers. The main research method used is Mystery Shopping, other techniques are rather supplementary to this.

Research data are processed and analyzed and on the basis of findings are described existing procedures and also proposed recommendations for improving provided services in the restaurant of the hotel chain, which is the main objective of the survey.

Keywords: service, services marketing, service quality, Mystery Shopping, mystery shopper, quality assessment, evaluation criteria, restaurant

Obsah

1 Úvod.....	14
2 Cíl práce a metodika	16
2.1 Cíl práce	16
2.2 Metodika	16
3 Teoretická východiska	22
3.1 Marketing	22
3.2 Služba a její specifika.....	23
3.2.1 Vlastnosti služeb	24
3.3 Marketing služeb.....	25
3.3.1 Marketingový mix služeb	26
3.4 Hodnocení kvality služeb.....	28
3.4.1 Kvalita a její význam	28
3.4.2 Koncepce managementu jakosti	29
3.4.3 Měření a řízení kvality služeb.....	30
3.4.4 Zvyšování kvality služeb	34
3.4.5 Kvalita gastronomických služeb.....	35
3.5 Mystery Shopping	37
3.5.1 Charakteristika Mystery Shoppingu	37
3.5.2 Historie Mystery Shoppingu	39
3.5.3 Mystery shopper	40
3.5.4 Formy Mystery Shoppingu	41
3.5.5 Fáze Mystery Shoppingu	42
3.5.6 Etika a minimální standardy	43
3.5.7 Mystery Shopping gastronomických zařízení.....	45
3.5.8 Přínosy a cíle marketingového výzkumu.....	46
4 Vlastní práce	48

4.1	Představení společnosti	48
4.2	Vlastní pozorování	49
4.2.1	Pražská restaurace	49
4.2.2	Jihočeská restaurace.....	50
4.3	Dotazníkové šetření.....	51
4.3.1	Hodnotící kritéria a příprava dotazníku	51
4.3.2	Sběr dat	55
4.3.3	Vyhodnocení dotazníků a stanovení vah důležitosti kritérií.....	61
4.4	Mystery Shopping	66
4.4.1	Příprava formuláře	67
4.4.2	Výběr mystery shopperů	68
4.4.3	Příprava scénářů.....	70
4.4.4	Výsledky jednotlivých restaurací.....	72
4.4.5	Porovnání a zhodnocení výsledků výzkumu	88
5	Návrhy a doporučení	102
6	Závěr.....	107
7	Seznam použitých zdrojů	109
7.1	České knižní zdroje	109
7.2	České internetové zdroje	110
7.3	Zahraniční knižní zdroje	113
7.4	Zahraniční internetové zdroje	113
8	Přílohy	115
8.1	Mystery Shopping – kvalitativní standard SIMAR.....	115
8.1.1	Základní zásady	115
8.1.2	Technické či organizační zabezpečení plnění standardu	116
8.1.3	Způsoby kontroly dodržování standardu	117
8.2	Váhy získané dotazníkovým šetřením	119
8.3	Výsledky pražské restaurace	120
8.4	Výsledky jihočeské restaurace	121

Seznam obrázků

Obrázek 1: GAP Model	32
----------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kritéria z oblasti prostředí restaurace	52
Tabulka 2: Kritéria z oblasti obsluha zákazníků.....	53
Tabulka 3: Kritéria z oblasti pokrmy a nápoje	54
Tabulka 4: Kritéria z oblasti toalety	54
Tabulka 5: Vážené průměrné ohodnocení - Prostředí restaurace	62
Tabulka 6: Vážené průměrné ohodnocení - Obsluha zákazníků	63
Tabulka 7: Vážené průměrné ohodnocení - Pokrmy a nápoje.....	63
Tabulka 8: Vážené průměrné ohodnocení - Toalety.....	64
Tabulka 9: Váhy a body - Prostředí restaurace.....	64
Tabulka 10: Podíly důležitosti kategorií.....	65
Tabulka 11: Podíly důležitosti kategorií Alt. 2.....	66
Tabulka 12: Záhloví mystery shoppingového formuláře.....	67
Tabulka 13: Formulář Mystery Shoppingu - Toalety.....	68
Tabulka 14: Mystery shoppeři	70
Tabulka 15: Praha - Prostředí restaurace	74
Tabulka 16: Praha - Obsluha zákazníků	77

Tabulka 17: Praha - Pokrmy a nápoje.....	79
Tabulka 18: Praha - Toalety.....	80
Tabulka 19: Jižní Čechy - Prostředí restaurace	82
Tabulka 20: Jižní Čechy - Obsluha zákazníků.....	85
Tabulka 21: Jižní Čechy - Pokrmy a nápoje	86
Tabulka 22: Jižní Čechy - Toalety	87
Tabulka 23: Porovnání - Prostředí restaurace.....	90
Tabulka 24: Porovnání - Obsluha zákazníků.....	95
Tabulka 25: Porovnání - Pokrmy a nápoje	97
Tabulka 26: Porovnání - Toalety	98
Tabulka 27: Celkové zhodnocení výzkumu.....	100

Seznam grafů

Graf 1: Návštěvy dotazníku	55
Graf 2: Čas vyplňování dotazníku	56
Graf 3: Bydliště respondentů	56
Graf 4: Pohlaví respondentů	57
Graf 5: Věk respondentů.....	57
Graf 6: Vzdělání respondentů	58
Graf 7: Příjem respondentů.....	59
Graf 8: Zaměstnání respondentů.....	59

Graf 9: Jak často navštěvujete restaurace?	60
Graf 10: Výše útraty	61
Graf 11: Podíly důležitosti kategorií.....	65
Graf 12: Praha - Prostředí restaurace	74
Graf 13: Praha - Obsluha zákazníků	77
Graf 14: Praha - Pokrmy a nápoje	79
Graf 15: Praha - Toalety	80
Graf 16: Jižní Čechy - Prostředí restaurace	83
Graf 17: Jižní Čechy - Obsluha zákazníků	85
Graf 18: Jižní Čechy - Pokrmy a nápoje.....	87
Graf 19: Jižní Čechy - Toalety.....	88
Graf 20: Porovnání - Prostředí restaurace.....	91
Graf 21: Porovnání - Obsluha zákazníků.....	95
Graf 22: Porovnání - Pokrmy a nápoje	97
Graf 23: Porovnání - Toalety	98
Graf 24: Celkové zhodnocení oblastí.....	101
Graf 25: Celkové zhodnocení marketingového výzkumu	101

Seznam zkratek

AMA – American Marketing Association

ESOMAR – European Society for Opinion and Marketing Research

F&B – Food and Beverage

ISO – International Organization for Standardization

MOD – Manager on Duty

MSPA – Mystery Shopping Providers Association

MSR – Mystery Shopper

SOP – Standard Operating Procedure

TQM – Total Quality Management

1 Úvod

Tato diplomová práce je věnována tématu, které je v současnosti velmi aktuální, a setkáváme se s ním všude kolem sebe. Jedná se o kvalitu služeb, její řízení a zejména zvyšování. Služby jsou rychle rostoucí oblastí, ve které je stále větší konkurence. Sektor služeb je zajímavý i pro začínající podnikatele zejména z důvodu relativně nízkých vstupních nákladů i menších administrativních překážek pro vstup na trh ve srovnání s jinými odvětvími ekonomiky.

Od situace na trhu služeb se odvíjí stále rostoucí očekávání a nároky spotřebitelů. Pokud chce podnikatel v tomto vysoce konkurenčním prostředí uspět, a také se zde udržet, musí neustále pracovat na zvyšování kvality svých služeb. Dnes je pro podnikatele velmi důležité nabídnout spotřebitelům něco navíc. Klienti očekávají vysokou kvalitu zboží, služeb a zákaznické péče za co nejnižší cenu. V době internetu si potenciální zákazník snadno zjistí své nákupní možnosti. S výběrem prodejce zboží a poskytovatele služeb souvisí také vyhledávání recenzí. Pozitivní, či negativní ohlasy pomohou váhajícímu kupujícímu s rozhodnutím, u koho nakoupit. Stačí jeden nespokojený zákazník, který napíše svůj názor na internet a jméno společnosti je očerněno. Je všeobecně známým faktem, že se lidé řídí spíše podle negativních reakcí. Také ale platí, že pokud je zákazník spokojen, vrací se a často prodejce dále doporučí.

Kvalita služeb je tedy výraznou konkurenční výhodou. Se správnou marketingovou strategií, v kombinaci s kvalitně řízenými službami, může podnik dosáhnout zisku i s vyššími cenami. Cílem poctivého podnikatele není krátkodobé dosažení zisku, ale vytvoření dobrého jména a s tím souvisejících stálých zákazníků, kteří jsou zdrojem dlouhodobé prosperity společnosti.

V této práci je výzkum kvality služeb specializován na obor gastronomie. Tato oblast je většině lidem blízká už z důvodu širokého využívání restauračních provozů. Pozornost je zaměřena na zjištění úrovně a následné zvýšení kvality služeb poskytovaných restauracemi jedné české hotelové sítě. Hlavní využitou metodou řízení kvality je Mystery Shopping, tedy fiktivní nákup. Podstatou metody je, že společnost vyšle do svého, ale někdy také do konkurenčního podniku, vyškolené fiktivní zákazníky, kteří musí být pro zaměstnance nerozeznatelní od těch běžných. Mystery shoppeři přitom zkoumají kvalitu poskytovaných služeb a poskytují manažerům zpětnou vazbu ze zákaznického pohledu.

Vedení společnosti tak dostává do rukou informace o tom, na co je důležité se zaměřit, aby byli jejich zákazníci spokojenější a rádi se vraceli.

Na základě informací získaných z provedeného marketingového výzkumu a vytvořených návrhů pro zlepšení kvality služeb může zkoumaná společnost zvýšit kvalitu svých služeb.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň kvality gastronomických služeb vybraného subjektu na základě vlastního výzkumu a následně navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality těchto služeb. Zkoumanými subjekty této diplomové práce jsou dvě hotelové restaurace společnosti, která provozuje jeden hotel v Praze a dva hotely v jižních Čechách, z nichž jeden je v době vzniku práce uzavřen kvůli rekonstrukci.

Dílčí cíle práce jsou:

1. formulace teoretických východisek souvisejících s řízením kvality služeb a Mystery Shoppingem;
2. určení podstatných kritérií a oblasti zkoumání poskytovaných služeb vlastním pozorováním;
3. stanovení vah důležitosti jednotlivých hodnotících kritérií;
4. identifikovat problematické oblasti poskytované služby;
5. vytvoření návrhů zlepšujících opatření.

Cílem celého procesu by pro společnost mělo být zvýšení spokojenosti zákazníků, protože spokojení zákazníci a kvalitní služby jsou klíčem k dlouhodobě úspěšnému podnikání.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce se skládá ze dvou základních částí, kterými jsou teoretická východiska a praktická část.

Metody využití v praktické části lze rozdělit na pozorování, vlastní dotazník a Mystery Shopping. Kvantitativní metoda dotazníkového šetření je použita pro doplnění kvalitativního mystery shoppingového šetření z důvodu zajištění objektivnějších výsledků.

Zkrácený popis metodiky této práce se dá shrnout následovně. Nejprve bylo z důvodu hlubšího poznání procesu poskytování zkoumané služby provedeno vlastní pozorování fungování konkrétních restauračních provozů. Na základě tohoto pozorování a studia odborné literatury byl sestaven formulář pro Mystery Shopping, a poté vytvořen dotazník za účelem určení důležitosti jednotlivých hodnotících kritérií, která byla

stanovena na základě pozorování. Následoval výběr mystery shopperů, sestavení scénářů Mystery Shoppingu a vysvětlení formulářů a postupu těmto výzkumníkům. Po vlastním provedení výzkumu byly hodnotící archy vyhodnoceny pomocí váženého průměru bodů a vah určených díky dotazníkům. Na závěr práce byly vyvozeny a sepsány návrhy zlepšujících opatření.

1. Formulace teoretických východisek souvisejících s řízením kvality služeb, Mystery Shoppingem, hotelnictvím a gastronomií

Pro splnění prvního dílčího cíle práce bylo počáteční použitou metodou zhodnocení prostudované odborné literatury. Teoretická východiska, související s danou problematikou, byla čerpána z odborných veřejně dostupných českých i zahraničních publikací a internetových článků z ověřených zdrojů. Poté následovala vymezení a syntéza získaných sekundárních dat. Jedná se zejména o charakteristiku pojmů jako služby, marketing služeb, kvalita služeb (především v gastronomické oblasti) a výzkumná metoda Mystery Shopping. Tato teoretická východiska napomáhají lepšímu porozumění současného poznání problematiky, kterou se zabývá další část práce.

2. Představení vybrané společnosti

Úvodní kapitola vlastní práce obsahuje představení zkoumané společnosti. Z důvodu zachování anonymity hotelové sítě, ve které výzkum restaurací proběhl, je v textu použit pouze název XY, a taktéž charakteristika není příliš detailní.

3. Vlastní pozorování restauračních provozů

Prvním způsobem, kterým se ověřovala kvalita poskytovaných služeb ve vybrané společnosti, je vlastní pozorování provozu ve dvou vybraných restauracích. Pozorovaná byla přirozená situace, přičemž bylo toto pozorování zřejmé, nestrukturované, přímé a osobní.

Sledován byl běžný provoz restaurantů v době obědů a večeří. Jelikož byl výzkum prováděn autorkou osobně jakožto zaměstnancem společnosti, byla známa několika zaměstnancům, a proto mohlo být toto pozorování částečně zkreslené. Jelikož ale probíhalo pozorování nestrukturovaně a v průběhu několika dní, obsáhlo i přes svou zřejmost podstatné body, které je potřeba ohodnotit při následném Mystery Shoppingu.

Úkol byl, z důvodu úplného počátku výzkumu, pouze sledovat průběh oběda či večeře v restauraci, obsluhu, okolí, pokrmy a nápoje a stanovit podstatné body, které se podílí na kvalitě poskytované služby. Na základě tohoto pozorování bylo formulováno 40 nejdůležitějších kritérií, která pokrývají celý průběh návštěvy restaurace od příchodu až po odchod, čímž se splnil druhý cíl práce. Tato kritéria se následně zakomponovala do Mystery Shoppingového formuláře, který se dá plně využít pro obě restaurace.

4. Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo určení vah důležitosti hodnotících kritérií stanovených podle osobního pozorování. Respondenti pouze udávali váhu jednotlivých kritérií na škále 1 až 5 (1 – nejméně důležité kritérium, 5 – nejvíce důležité) za účelem stanovení vah důležitosti kontrolovaných bodů. Doplněny byly otázky identifikující dotazovaného jako pohlaví, věk, vzdělání, příjem, bydliště, frekvence návštěv restauračních zařízení a výše útraty, kterou je ochotný ve 4 a 5hvězdičkové restauraci učinit. Otázky v dotazníku mají tedy uzavřený charakter z důvodu jeho rychlého vyplnění, většího procenta návratnosti a spolehlivějšího kvantitativního vyhodnocení. Jen jedna otázka byla otevřená a nechala prostor pro podněty na závěr. Po zhodnocení všech otázek byl vytvořen vzor dotazníku, který byl rozdán přátelům autorky, a to za účelem zjištění, zda jsou všechny otázky jasné a srozumitelné. Následně došlo ke změně znění určitých otázek.

Ke sběru dat byl využit elektronický dotazník z důvodu jeho velice nízkých nákladů, šetří čas dotazujícího i respondentů, jeho provedení je rychlé a není potřeba osobního kontaktu s dotazovanými, čímž má širší možnost uplatnění. Elektronická verze byla také vybrána z toho důvodu, že většina hostů hotelových restaurací internet aktivně využívá, ať už kvůli čtení recenzí, vytváření rezervací, nebo pro jejich běžnou činnost. Negativem elektronického i písemného dotazování je jeho nízká návratnost.

Jako nástroj pro vytvoření závěrečné formy a distribuci elektronického dotazníku byl zvolen portál Survio. Vyplňování probíhalo v období od 26. února 2017 do 9. března 2017, tedy v průběhu dvanácti dnů. Za tuto dobu bylo sesbíráno 150 kompletních odpovědí, a po dosažení této hranice byl dotazník uzavřen, neboť výběrový soubor reprezentuje průřez potenciálními českými hosty. V souboru jsou obsaženi muži i ženy, ve věkové kategorii od 18 až do důchodu, ze všech krajů České republiky, někteří

vyplňovali ale také ze zahraničí, se základním vzděláním až po vysokoškolské, s příjmy od několika tisíc do více než 50 000 Kč za měsíc.

Nízkou návratnost dotazníků potvrdil i tento výzkum. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku byla pouze 27 %. Nízké procento kompletního vyplnění může být připsáno délce dotazníku, s jeho 49 otázkami se řadí k těm delším. Jelikož ale byla potřeba zahrnout všech 40 hodnotících kritérií a současně definovat respondenta, nebylo možné dotazník zkrátit. Jak již bylo zmíněno, tento soubor ale pokryl všechny kategorie respondentů, a proto negativum typu dotazníku oproti jeho pozitivům nehrálo velkou roli.

Po vyhodnocení dotazníků byly vypočteny váhy jednotlivých kritérií hodnocených při průzkumu v restauracích pomocí váženého průměru.

5. Mystery Shopping

K vlastnímu kvalitativnímu výzkumu byla využita metoda marketingového výzkumu kvality služeb zvaná Mystery Shopping. Tato metoda je založena na fiktivním nákupu, který má odhalit mimo jiné způsob chování obsluhy k zákazníkům. Mezi výhody kvalitativního výzkumu se řadí možnost hlubší analýzy poskytnuté služby, nevýhodou ovšem je subjektivnost hodnocení.

Na základě získaných informací ze studia odborné literatury byly vytvořeny formuláře pro výzkum. V návaznosti na vlastní pozorování byly rozděleny do 4 kategorií (prostředí restaurace, obsluha zákazníků, jídlo a toalety), které obsahují 40 hlavních kritérií s možností bodového hodnocení na škále od 1 do 5 (1 – nejhorší, 5 – nejlepší stupeň), a také prostor pro poznámky a vlastní postřehy.

Vytvořené formuláře byly představeny 4 záměrně vybraným mystery shopperům. Tito shoppeři reprezentují hosty, kteří dle pozorování restaurace navštěvují nejčastěji. Jedná se o muže a ženy ve věku 31 až 49 let české národnosti. Dva Mystery Shoppings byly uskutečněny v angličtině kvůli reprezentaci častých zahraničních návštěv. Dva z těchto výzkumníků byli lidé, pracující v oboru gastronomie a dva mimo obor. Předpokládá se rozdíl v pohledu na poskytovanou službu. Podle výsledků výzkumu se usoudí, zda je do budoucna lepší pracovat s mystery shoppery z oboru, mimo obor, nebo s jejich kombinací.

Ve výzkumu je možná jistá míra statistického zkreslení z důvodu nízkého počtu mystery shopperů. Tento počet byl ovšem stanoven vzhledem k časové i finanční

náročnosti techniky. Výzkum je časově náročný pro zadavatele i mystery shoppery z důvodu nutných schůzek, kde jsou výzkumníkům vysvětleny formuláře, scénáře i etické zásady Mystery Shoppingu, které jsou k nahlédnutí v příloze číslo 8.1, dále pak z důvodu dojíždění každého mystery shoppera do obou restaurací, z nichž jedna je v Praze a druhá v jižních Čechách. S tímto souvisí také nákladnost této metody. Kvůli snížení zkreslení výsledků je kvalitativní výzkum Mystery Shopping kombinován s kvantitativním dotazníkovým šetřením.

Scénář Mystery Shoppingu byl upraven každému na míru, základní kostra ale vypadala takto:

- příchod do restaurace mezi 18:00 – 19:00;
- zkontrolování čistoty exteriéru i interiéru;
- navázání očního kontaktu s obsluhou;
- nechat se uvést ke stolu;
- zkontrolovat upravenost, čistotu a uniformu se jmenovkou personálu, je nutno si zapamatovat jméno obsluhujícího;
- po předání menu důkladně prostudovat nabídku i vzhled jídelního lístku;
- nechat si doporučit od obsluhy pokrm a nápoj;
- po jídle vyčkat na dotaz kávy či dezertu;
- během své návštěvy zkontrolovat toalety;
- po dokončení veškeré kontroly poprosit o zaplacení a vyčkat, zda obsluha předá účtenku, pokud ne, vyžádat si ji.

Mystery shoppeři následně navštívili dle scénářů obě restaurace v uvedené době, kvůli vysoké frekvenci návštěvníků a zkoumání kvality služeb ve večerních hodinách. Formuláře byly vyplněny do čtyřiceti minut od opuštění provozovny, aby bylo zajištěno zanesení čerstvého prožitku. Všechny tyto večere proběhly v průběhu jednoho měsíce.

6. Zhodnocení a porovnání výsledků provedeného výzkumu

Po převzetí všech vyplněných hodnotících archů Mystery Shoppingu, dotazníků, a z nich získaných dat, byly vyhodnoceny výsledky za pomoci váženého průměru bodů a vah. Následně byly získané informace zobrazeny v tabulkách a grafech. Díky vyplněným formulářům bylo možné stanovit problematické oblasti poskytované služby, na které je potřeba se zaměřit při návrzích pro zkoumanou hotelovou síť. Vzhledem k interním

informacím o podniku a vlastnímu pozorování se předpokládá, že pražská restaurace bude mít celkově lepší výsledek než jihočeská.

Vedle metod Mystery Shopping a dotazování byla v praktické části použita také komparace. Ta se aplikovala při porovnání výsledků jednotlivých prodejen a čtyř Mystery Shoppingů.

7. Vytvoření návrhů zlepšujících opatření

Na základě získaných výstupů provedeného šetření, interních materiálů a výzkumů společnosti, které byly v rámci zaměstnání a pro účely této práce autorce poskytnuty, byly vyvozeny a sepsány návrhy zlepšujících opatření. Tato opatření by mohla vést k eliminaci nedostatků, což znamená zvýšení kvality služeb.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se opírá o vlastní studium literatury, odborných článků a dalších relevantních zdrojů.

3.1 Marketing

„Marketing je příliš důležitý, než aby byl ponechán pouze na marketingovém oddělení.“ (David Packard)

Definice marketingu podle představenstva Americké marketingové asociace (AMA, 2013) zní: Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování a dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost.

Již v roce 1985 vydala AMA¹ definici marketingu ve znění: Proces plánování a realizování koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet takové směny, které uspokojí cíle jednotlivce i organizací. Na tuto myšlenku navazují definice ostatních odborníků. Philip Kotler popsal v roce 1991 marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

Dle Miroslavy Vašíkové (2008) je cílem každého podniku vytvořit produkt, který lidé chtějí, a za takových podmínek, aby si získal a udržel zákazníky. Musí ale brát ohledy také na efektivní uspokojení vlastních potřeb. Pokud získaných zákazníků není dostatečné množství, nemá smysl se na ten určitý segment zaměřit, neboť si většina firem klade za cíl dosáhnout zisku, návratnosti svých investic a produktivity vložených zdrojů. Pokud jim určitá skupina zákazníků není schopna přinést požadovaný zisk, zůstávají jejich potřeby neuspokojeny. Organizace si tedy musí stanovit cíle a naplánovat strategie k jejich dosažení.

¹ AMA – American marketing association

3.2 Služba a její specifika

Definice pojmu „služba“ je v literatuře jednoznačná – v různých výkladech se moc neliší. AMA definovala služby jako aktivity, benefity a uspokojení, které jsou nabízeny k prodeji nebo provází prodej zboží (MSG, ©2016).

Audrey Gilmore (2003) uvedl, že služby jsou všude kolem nás – jako spotřebitelé je používáme každý den. Růst v ekonomice služeb je všeobecně uznávaný a stále více přispívá k hospodářskému rozvoji mnoha regionů. I když sektor služeb tvoří většinu z nového počtu pracovních míst ve vyspělých zemích, převaha sektoru služeb není omezena na vysoce rozvinuté země. Mnoho služeb, jako jsou ty v odvětví cestovního ruchu, přispívají velmi silně k rozvoji ekonomiky.

Kotler (2007, s. 710) definoval službu jako *„jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* Někdy je službu dokonce obtížné rozpoznat, protože je úzce spojena se zbožím, například kombinace diagnózy a předpis léku (BusinessDictionary, ©2016).

Firma si buduje dobrou pověst díky svým včasným dodávkám, lepšímu a rychlejšímu věnování se zákaznickým dotazům a stejně tak vyřizování stížností. Z důvodu rostoucí poptávky ze strany zákazníků je ale také nutné stále rozšiřovat výběr a rozsah čerpání služeb. Poskytování kvalitních služeb je dnes totiž základem pro ziskovost firem. (Kotler, 2007; BusinessDictionary, ©2016).

Organizace by se tedy měla již od počátku plánování nové služby zaměřit na její vysokou kvalitu. Důležitý je při tomto procesu časový harmonogram a také určení zodpovědných osob za inovaci. Hazdra et al. (2013) popisuje v knize Skvělé služby ideální proces návrhu nové služby v těchto čtyřech krocích:

1. **cíl** – firma si musí být jistá, že jde správným směrem: že je služba součástí firemní strategie, je dostatečně podložená nezbytnost jejího vývoje, a že má pro toto vyvíjení i pozorování připravené zdroje;
2. **zákazníci** – je potřeba získat co nejvíce informací o zákaznících, pro které je služba určena;
3. **cesta službou** – dalším důležitým krokem je podívat se na službu jako na proces, tedy navrhnout průchod novou službou a ideálně si ho vyzkoušet na prototypu;

4. **spuštění na trh** – jelikož i služba musí dospět, po dokončení a uvedení na trh je nutno důkladně sledovat její výkon a další rozvoj.

3.2.1 Vlastnosti služeb

„Služby mají čtyři unikátní charakteristiky, které je odlišují od statků. Služby jsou nehmotné, neoddělitelné, heterogenní a podléhající rychlé zkáze.“ (Lamb, Hair, McDaniel, 2009, s. 160)

Nehmotnost

Peter Mudie a Angela Cottam (2010) píší ve své knize, že služby obyčejně nemůžeme vidět, ochutnat, cítit nebo slyšet před jejich koupí. Potenciální zákazník službu nemůže vnímat před (a někdy ani během a po) doručení služby. Rushton a Carson se ptali několika organizací nabízejících služby, jak chápou rozdíl mezi marketingem zboží a služeb. Většina respondentů poukázala na nehmotnost jejich produktů s komentářem jako:

„Neměli jsme našim zákazníkům co ukázat, jako třeba plechovku fazolí v rajské omáčce.“ (Mudie, Cottam, 2010, s. 5)

„Je mnohem složitější snažit se vysvětlit, co zákazníci za své peníze dostanou.“ (Mudie, Cottam, 2010, s. 5)

Neoddělitelnost služeb

Zboží je vyprodukováno, prodáno a poté konzumováno. Naproti tomu, služby jsou často prodány, produkovány a konzumovány ve stejném okamžiku. Jinými slovy, jejich produkce a konzumace jsou neoddělitelné aktivity. Tato neoddělitelnost znamená, že konzumenti musí být přítomni v průběhu produkce služby, jako jsou stříhání vlasů nebo operace. Jsou tedy skutečně zahrnuti do produkce služby, kterou kupují. Tento typ zapojení konzumenta je v prodeji zboží spíše výjimečný. Služby také nejsou oddělitelné od poskytovatele služeb. Tudíž kvalita služeb, které firmy nabízí, závisí na kvalitě jejich zaměstnanců (Lamb, Hair, McDaniel, 2009).

Heterogenita

Vzhledem k povaze služeb, každá nabízená služba je jedinečná a nemůže být přesně zopakovaná ani samotným poskytovatelem služby. Zatímco produkty mohou

být masově vyráběné a musí být homogenní, totéž neplatí u služeb. Například všechny hamburgery určité chuti u McDonald's jsou téměř totožné. Nicméně neplatí to o službě poskytnuté stejným personálem současně dvěma zákazníkům (MSG, ©2016).

Proto může být pro zákazníky obtížné ohodnotit kvalitu a pro zaměstnavatele kvalitu měřit a kontrolovat. Může to být provedeno, ale je to složitější než měření a kontrola kvality produktu (Gilmore, 2003).

Vašítková (2008, s. 19) k předchozím definicím heterogenity dodává následující: „*Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování jména organizace a značky.*“

Zničitelnost služby

Služby nemohou být uskladněny pro pozdější prodej nebo použití. Hotelový pokoj nesmí zůstat neobsazený, sedadla v letadle neprodána, a místa na vysoké škole nenaplněna. Pokud bude poptávka převyšovat nabídku, nemůže být zcela uspokojena, jako ve zpracovatelském průmyslu tím, že se zboží prodá ze skladu. Stejně tak, pokud kapacita daleko převyšuje poptávku, výnosy a/nebo hodnota této služby je ztracena (Mudie, Cottam, 2010).

3.3 Marketing služeb

“*Ruston a Carson (1985) uvádějí, že základní rozdíl mezi marketingem zboží a služeb spočívá v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí.*” (Vašítková, 2008, s. 16)

Jak již bylo řečeno, služby jsou ze své podstaty nehmotné, jsou konzumovány současně v okamžiku jejich výroby, nemohou být skladovány, uloženy nebo prodány poté, co byly použity a nabídky služeb jsou jedinečné a nelze je přesně opakovat ani od stejného poskytovatele.

Marketing služeb je relativně nový fenomén v oblasti marketingu. Získal význam jako obor teprve ke konci 20. století. Zároveň je velmi obtížný vzhledem k nehmotnosti služeb, nicméně je pro společnost důležité se mu věnovat. Je podstatné se věnovat mimo jiné následujícím bodům:

- **klíčová odlišnost** – kvůli rostoucí homogenitě nabízených produktů se stávají související poskytované služby klíčovým odlišením v mysli spotřebitelů, proto mohou obchodníci využít nabídky služeb, aby se odlišili od konkurence a přilákali spotřebitele;
- **důležitost vztahů** – vztahy jsou u marketingu služeb klíčovým faktorem, vzhledem k nehmotné povaze produktu závisí velká část nákupního rozhodování na důvěře v prodejce; z toho důvodu je třeba naslouchat potřebám zákazníka a naplnit je prostřednictvím příslušné nabídky služeb a budovat dlouhodobý vztah, který by vedl k opakování prodeje a k pozitivní ústní reklamě;
- **udržení zákazníků** – kvůli dnešní vysoké konkurenci, kde více poskytovatelů soupeří o omezený fond zákazníků, je udržení zákazníků ještě důležitější než získávání nových (MSG, ©2016).

3.3.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb, které nabízí zákazníkům. Jednotlivé komponenty tohoto mixu mohou být kombinovány v různé intenzitě i v různém pořadí. Správným výběrem prvků marketingového mixu a jejich kombinací může firma zajistit soulad mezi nabídkou služeb a požadavky trhu na jejich kvalitu. Prvky slouží stejnému cíli, a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk (Payne, 1996; Vašítková, 2008).

Čtyři hlavní prvky marketingového mixu jsou sdruženy do konceptu 4P - výrobek (*Product*), cena (*Price*), distribuce (*Place*) a marketingová komunikace (*Promotion*). Další obměny marketingového mixu zahrnují také páté P - lidské zdroje (*Personnel*). V případě služeb se jedná o model 7P, kde jsou navíc přidány materiální prostředí (*Physical evidence*) a procesy. (*Process*) (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011). Zjištění, že základní model 4P není pro marketing služeb dostatečný, zmínil Payne již v roce 1996.

Slavík (2014) základní koncept 4P popisuje následovně:

- **produkt** – zboží či služba, kterou zákazník nakupuje;
- **cena** - za kterou je produkt prodáván a nakupován;
- **místo** – trh, na který je produkt dodáván, a cesty, kterými se tam dostává;
- **propagace** – způsob, jak dát vědět cílovému trhu o produktu a jeho dodavateli.

Níže jsou popsány další 3P, které rozšiřují marketingový mix služeb.

Lidé

Lidé jsou určujícím faktorem při procesu dodání služby, protože služba je neoddělitelná od osoby, která ji poskytla. Tudíž je restaurace známá stejně tak pro své jídlo jako pro servis, který její zaměstnanci poskytují. V důsledku toho se dnes školení zaměstnanců v oblasti zákaznických služeb stalo hlavní prioritou v mnoha organizacích (MSG, ©2016).

Kateřina Ryglová et al. (2011) nezaměřuje tento prvek jen na zaměstnance, ale také na zákazníky. Píše, že lidé prodávají zase lidem, a proto jsou jedním z hlavních faktorů ovlivňujících kvalitu poskytovaných služeb. Úspěch tedy závisí na vhodném výběru lidí nejen na straně zaměstnanců (obzvláště těch v první linii, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem), ale i na vhodném výběru zákazníků. Nevhodný zákazník může vyvolat konflikty s jinými skupinami a tím odradit mnoho jiných klientů, protože klienti jsou při spotřebě produktu často spolu, ovlivňují se a musí se vzájemně přizpůsobovat (např. v letadle, restauraci apod.).

Materiální prostředí

Jak píše Vašítková (2008), nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže plně posoudit službu dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko při jejím nákupu.

Vzhledem k této nehmotné povaze služeb se většina jejich poskytovatelů snaží začlenit určité fyzické prvky do své nabídky k posílení dojmu zákazníků. V restauracích investují do interiérového designu a dekorací k nabídce hmatatelného a jedinečného zážitku pro své hosty (MSG, ©2016).

Procesy

Proces poskytování služeb je velmi důležitý, protože zajišťuje, že je zákazníkům dodáván stejný standard služeb opakovaně (MSG, ©2016). Marketéři musí úzce spolupracovat s provozním manažerem na návrhu procesu práce se zákazníkem. Tento proces je totiž nejvíce efektivní jak nákladově, tak i v uspokojování zákaznických potřeb (Prezi, 24. 6. 2014). „*Proto je nutno provádět analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.*“ (Vašítková, 2008, s. 23)

3.4 Hodnocení kvality služeb

„Víte, že cesta zákazníků k vám začíná dávno před tím, než se s vašimi službami vůbec setkají? Začíná v jejich hlavách. Každý z vašich zákazníků se totiž musí nejdříve vypořádat se dvěma faktory, které jsou se službami bezprostředně spojeny – s nejistotou a očekáváním.“ (Adam Hazdra et al., 2013, s. 38)

3.4.1 Kvalita a její význam

Americká společnost pro kvalitu (*American Society for Quality*) definuje kvalitu jako schopnost produktu uspokojovat zjevné nebo skryté zákaznickovy potřeby. Definice jsou založeny na tvrzení, že kvalita začíná u potřeb zákazníka a končí jejich uspokojením. Základním cílem celého současného úsilí o absolutní kvalitu je úplné uspokojení potřeb a přání zákazníka.

Valarie A. Zeithaml a Mary Jo Bitner (2000) píše, že v konečném důsledku soudí zákazníci kvalitu služeb podle poskytnutého technického výsledku a současně vnímáním toho, jak jim byl tento výsledek dodán.

Existují dvě základní složky kvality, a to technická a funkční.

Technická kvalita služeb

Tato kvalita se vztahuje k těm prvkům služby, které lze alespoň přibližně změřit. V podstatě se jedná o výsledek služby. Může to být stav opraveného automobilu, čistota oděvu po využití čistírny nebo vzhled účesu od kadeřníka. Ačkoli se hodnocení této kvality může jevit jako snazší, i zde mohou její úroveň objektivně posoudit často pouze odborníci, nebo se může posuzovat až po uplynutí určitého časového období (Grönroos, 1984, cit. podle Vašítková, 2008).

Funkční kvalita služeb

Zde se jedná o to, jakým způsobem je služba poskytnuta. Vnímání funkční kvality je subjektivnější, neboť je ovlivněno mimo jiné prostředím, chováním zaměstnanců organizace i délkou čekací doby. Navíc je způsob vnímání kvality té samé služby odlišný nejen u každého zákazníka, ale i u jednoho zákazníka v jiné době (Grönroos, 1984, cit. podle Vašítková, 2008).

Na image firmy se podílí obě složky kvality. Pokud chce firma hodnotit kvalitu svých poskytovaných služeb, musí nejprve zjistit, jakou kvalitu jejich zákazníci očekávají.

Toho nejlépe docílí za pomoci dotazníkového šetření. Navíc jsou tyto představy značně subjektivní. Hodnocení kvality se pak může lišit podle toho, zda je se službou primárně spojeno očekávání spíše vyšší či nižší kvality (Grönroos, 1984, cit. podle Vašítková, 2008).

3.4.2 Koncepce managementu jakosti

*„Komplexní metody nejsou jen o papírování, jak si někdo může myslet.“
(ManagementMania, 2016)*

Koncepce řízení kvality ve firmách mohou být založeny na normách a standardech (mezinárodních, národních či podnikových), nebo na koncepci TQM². Přístupy se také liší u organizací poskytujících služby a u těch, které jsou zaměřené pouze na výroby. Všechny komplexní metody a standardy řízení kvality pomáhají organizacím nastavit celkový systém řízení tak, aby se zabránilo negativním jevům (nekvalitě, chybám, rizikům, nákladům), které se projeví ve výstupech jejich práce (ManagementMania, 2016).

Koncepce managementu jakosti na bázi **norem ISO**³ mají univerzální charakter. Nezávisí na povaze procesů, ani služeb, a jsou použitelné pro všechny podniky bez ohledu na jejich velikost. Dokud se firma nerozhodne získat certifikát podle těchto norem, nejsou pro ni závazné, pouze doporučující. Získaný certifikát normy ISO 9001, lze využít jako marketingový nástroj pro budování důvěry u zákazníků, a také jako nástroj zvyšující konkurenceschopnost firmy (Gabryšová 2006, cit. podle Vašítková, 2008).

Některé společnosti si tvoří vlastní systémy jakosti, využívají tedy koncepci managementu jakosti na bázi **podnikových standardů**. Požadavky na tyto systémy jsou zapracovány do norem vnitropodnikových předpisů, ty jsou platné nejen pro tyto podniky, ale i pro jejich dodavatele. Obvykle bývají tyto požadavky na jakost ještě náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9001 (Gabryšová 2006, cit. podle Vašítková, 2008).

Koncepce totálního managementu jakosti, zvaná **TQM**, je otevřeným systémem, který vstřebává vše pozitivní, co může podnik pro svůj rozvoj využít. Cílem TQM je zabezpečování dlouhodobé ekonomické prosperity podniku díky kvalitě, čímž překračuje rámec řízení kvality a stává se metodou strategického řízení a manažerskou

² TQM – Total Quality Management

³ ISO - Mezinárodní organizace pro normalizaci - International Organization for Standardization

filozofií pro veškeré konání organizace. Existuje celá řada různých forem vysvětlení TQM, společné rysy lze ale vyčíst z písmen jeho zkratky:

- Total – úplné zapojení všech v organizaci;
- Quality – pojetí principů kvality v celé firmě;
- Management – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi (Gabryšová 2006, cit. podle Vašítková, 2008, ManagementMania, 2014).

3.4.3 Měření a řízení kvality služeb

„Řízení kvality je především snaha o neustálé zlepšování, jehož výsledkem jsou efektivnější procesy a ve svém důsledku snížené náklady a zvýšená produktivita. Je to velmi široké téma zahrnující téměř všechny firemní procesy.“ (ManagementMania, 2016)

Kvalita služby je podrobena testování při každém jejím provádění. Klienti sledují, zda obsluhu práce baví, jestli není naopak znuřená, jestli se baví mezi sebou a zákazník není na prvním místě. Také pokud personál nedokáže odpovědět na položené otázky, zákazníci si rozmyslí, zda příště nenavštíví spíše konkurenci (Kotler, 2007).

Pro firmy je důležité nastavit standardy kvality poskytovaných služeb a způsob, jakým je bude v praxi měřit.

Jak již bylo zmíněno v kapitole o významu kvality, je jednodušší monitorovat a měřit spíše její technickou složku (např. vybavenost hotelu, frekvence dopravního spojení, množství poskytnutých informací, kvalita ovzduší v destinaci). Na tuto oblast se proto nejprve řízení kvality orientovalo. Dnes je hodnocení kvality většinou založeno na definování různých základních prvků při poskytování služby a jejich měření různými metodami. Využívá se kombinace kvalitativních průzkumů (např. subjektivní hodnocení kritických bodů) s kvantitativními technikami (Palatková, 2011).

M. Vašítková (2008) píše, že by mělo komplexní šetření kvality služeb zahrnovat tři hlediska:

- **hledisko zákazníka** - jak zákazník vnímá funkční i technickou kvalitu služby;
- **hledisko marketingové koncepce organizace** - nakolik je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií firmy;

- **konkurenční hledisko** - dotazováním se zákazníků může být zjištěna spokojenost se službami určité organizace, ale v případě, že konkurence nabídne vyšší úroveň služeb, je reálné nebezpečí ztráty těchto zákazníků.

Jedna z nejvíce používaných metod měření kvality se nazývá SERVQUAL⁴.

SERVQUAL

„Mezera mezi tím, co zákazníci očekávají a tím, co značky doopravdy poskytnou, se stále rozšiřuje. Některé značky zlepšují jisté aspekty zákaznických služeb, ale velmi málo jich je schopno připojit kontaktní body napříč celou cestou zákazníka pro zajištění bezproblémové zkušenosti. V roce 2017 se budou muset na tuto oblast firmy zaměřit. Rok 2017 bude rokem zákaznických zkušeností. Bude velice záležet na tom, jak dobře to firmy udělají.“ (Jason Hemingway, Thunder Head, ©2016)

A. Parasuraman⁵ a jeho tým popsal v 80. letech pět mezer (*gap*) mezi tím, co zákazníci očekávají, a tím, co od firem dostávají:

- **mezera 1** – rozdíl mezi tím, co zákazník doopravdy očekává, a co si firma myslí, že zákazník očekává;
- **mezera 2** – rozdíl v pohledu managementu firmy na to, co zákazník dostává, a jak to vidí sám zákazník;
- **mezera 3** – rozdíl mezi tím, jak firma službu navrhla, a její realizací;
- **mezera 4** – nesoulad úrovně poskytnutých služeb s reklamovanou;
- **mezera 5** – rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají, a tím, co firma poskytuje.

Metoda SERVQUAL je postavena na základě těchto mezer. Metoda je zaměřena na měření kvality poskytnutých služeb pomocí 21 otázek z oblasti hmotného zajištění služby, spolehlivosti, odpovědného přístupu, jistoty a empatie. Tyto otázky zákazníci zodpovídají před poskytnutím služby, aby se zachytilo očekávání, a také po něm (Hazdra et al., 2013).

Hazdra et al. zmínil pět oblastí, Zeithaml a Bitner (2000) tyto oblasti nazývají dimenzemi a popisují je takto:

- **spolehlivost** (*Reliability*) - schopnost poskytnout službu spolehlivě a přesně;

⁴ SERVQUAL – Service quality

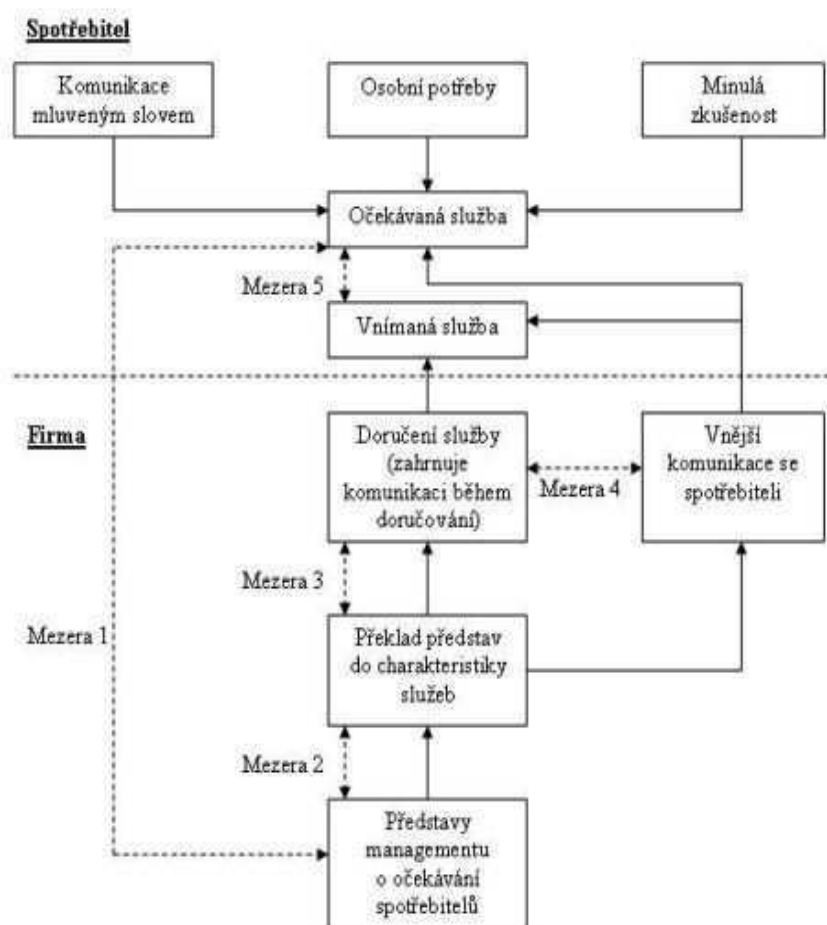
⁵ A. Parasuraman – profesor marketingu na univerzitě v Miami (Scholar Google, [b.r.]

- **odpovědný přístup** (*Responsiveness*) - ochota pomoci a rychlá obsluha;
- **jistota** (*Assurance*) - znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost zajistit důvěru a spokojenost;
- **empatie** (*Empathy*) - péče, individuální pozornost věnovaná zákazníkům;
- **hmotné zajištění** (*Tangibles*) - vzhled fyzického zařízení, vybavení, personálu a písemných materiálů.

Tyto dimenze reprezentují, jak si zákazníci informace o kvalitě služby v mysli uspořádají. Na základě výzkumu byly tyto dimenze určeny jako vhodné pro bankovníctví, pojišťovnictví, opravy a údržbu spotřebičů, automobilů, a dalších. Dimenze jsou také použitelné pro maloobchod a obchod, a mohou být stejně tak vhodné pro i další služby. Někdy zákazníci použijí všechny dimenze k určení kvality služby, jindy ne.

Výhodou SERVQUAL je všeobecné použití. Metoda se snaží pojmut oblast služeb co nejkompexněji a získat co nejspolehlivější data (Servqual, © 2016).

Obrázek 1: GAP Model



Zdroj: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

Technika kritických případů

Dalším postupem pro zjišťování kvality služeb z pohledu zákazníka je Technika kritických případů, která slouží k určení zdroje vzniku uspokojení, či neuspokojení zákazníků. Tato technika je opřena o shromažďování přímých rozhovorů se spotřebiteli. Dialogy se týkají situací, jež si z nákupu, či provedení služby zapamatovali zákazníci nejvíce. Následný postup zahrnuje analýzu těchto klíčových bodů a jejich klasifikaci. Na základě vytvořeného hodnocení prováděných výzkumů jsou vyčleněny nejvýznamnější faktory, které ovlivňují vnímání kvality služeb pozitivním, či negativním způsobem. Technika kritických případů se využívá obzvláště v první fázi zkoumání kvality. Její výsledky umožňují efektivní řízení organizace využitím vhodných nástrojů marketingového mixu (Vašítková, 2008).

Mystery Shopping

Metoda je založena na výzkumu kvality poskytovaných služeb za pomoci nezávislých osob, které provádějí její fingovaný nákup. Tyto pověřené osoby sledují chování prodejců, ověřují jejich odbornost, vzhled i průběh poskytování služby. Mimo tyto body hodnotí také prvky, jako jsou vzhled provozovny, čistota, dostupnost zboží a jiné. Mystery Shopping může sloužit také k ověření chování personálu v netypických situacích, jež jsou při šetření uměle vyvolány (Vašítková, 2008).

Mystery Shoppingu se bude věnovat níže samostatná kapitola č. 3.5.

Benchmarking⁶

Jedná se o techniku měření a analýzy, kterou společnost může využít při hledání nejlepších zkušeností v organizaci i mimo ni s cílem zlepšit svou výkonnost a kvalitu poskytovaných služeb. Aplikace benchmarkingu může být cestou trvalého zlepšování, kdy jsou porovnávány a analyzovány jednotlivé strategie, procesy, či služby. Srovnávacím základem mohou být jak vrcholné světové organizace v oboru, tak i místní konkurence. Toto porovnávání probíhá s cílem zjistit optimální využívané postupy, s nimiž se pak daná firma poměruje a následně je ty nejlepší uplatní. Úspěšný benchmarking závisí na podpoře vedení firmy, použité metodice a posouzení výsledného efektu s náklady na výzkum vynaloženými.

⁶ Benchmarking – porovnání s nejlepšími

Cyklus benchmarkingu charakterizuje následující postup:

1. vybrat posuzované oblasti a služby;
2. vypracovat profily těchto služeb, navrhnout data a ukazatele vhodné ke zkoumání;
3. provést sběr a zpracování zvolených ukazatelů a dat;
4. analyzovat sebraná data a z nich identifikovat nejlepší výkony a mezery;
5. vybrat a definovat nejlepší praktické postupy;
6. navrhnout strategie a akční plány pro optimalizaci srovnávaných procesů a služeb v organizaci;
7. provádět celý postup opakovaně. (Vašítková, 2008)

3.4.4 Zvyšování kvality služeb

„Služby v Česku stojí za pendrek, ale samo se to nezmění.“ (Hazdra et al., 2013, s. 12)

Jak ukazuje svět kolem nás, firmy se na služby zaměřují čím dál tím více. Vzhledem k tomu je velmi důležité, s ohledem na dnešní velkou konkurenci, nastavit a udržovat stabilní vysokou kvalitu poskytovaných služeb, neboť to je jedno z hlavních kritérií zákazníků pro výběr a zachování věrnosti určité znače.

Trvalý úspěch organizace zaměřující se na služby vyžaduje souvislý proces vylepšování již existujících základů. Zlepšovací činnosti mohou mít rozsah od malých kroků zlepšování na pracovním místě až po celou organizaci. Úplně nejdříve si organizace na úrovni strategického a projektového řízení musí ujasnit, proč chce lepší služby. Trvalé zlepšování by se mělo stát součástí kultury společnosti (Vašítková, 2008).

Aby mohla společnost zvyšovat kvalitu svých služeb, musí mít nastaven systém kontroly kvality, jak již bylo zmíněno. Kotler v roce 2007 uvedl tři kroky, jež může firma poskytující služby podniknout, aby svou kontrolu kvality zlepšila:

1. **investovat** do dobrých postupů výběru, přijímání a zaučování správných zaměstnanců; v ideálním případě by měli pracovníci projevovat kompetentnost, pozornost a iniciativu, umět řešit problémy a dávat najevo dobrou vůli;
2. **standardizovat** proces výkonu služby napříč celou společností, čehož se docílí přípravou plánu služeb, který ukazuje události a procesy ve vývojovém diagramu, s cílem rozpoznat místa potenciálního selhání;

3. **monitorovat** spokojenost zákazníků, využívat systémy přání a stížností, výzkumy a srovnávací nákupy; firmy také mohou vytvořit zákaznické databáze s informacemi o nich a systémy umožňující služby více customizovat⁷.

„Jak tedy dělat skvělé služby? Skvělá služba je postavená na zdravém obchodním rozumu, hluboké znalosti lidského chování a kreativitě při řešení potřeb a problémů.“ (A. Hazdra et al., 2013, s. 80)

3.4.5 Kvalita gastronomických služeb

„Zájem vždy vzbudí restaurace, která nabídne něco nového a zajímavého, ale hosty si dokáže udržet jen ta, která vždycky nabídne absolutně 100% kvalitu. Je úplně jedno, jestli je to tradiční česká, italská či francouzská kuchyně. Důležitá je kvalitní, vstřícná obsluha, zajímavá atmosféra a perfektní kuchyně.“ (Miroslav Kubec, prezident Asociace kuchařů a cukrářů ČR v článku pro web podnikatel.cz, 27. 4. 2016)

Gastronomii je možné definovat dvěma způsoby. Poprvé jako *„vědu a umění zabývající se jídlem a nápoji, jejich přípravou, stolováním, úpravou pokrmů a jejich podáváním, stravovacími zvyklostmi a způsobem konzumace pokrmů a nápojů, poznatky o hodnotě a způsobech využití potravy, o správné výživě.“* Podruhé jako *„souhrn specifických znaků a způsobů přípravy jídel a nápojů na území státu a regionu (označuje se též jako kuchyně).“* (Pásková, Zelenka, 2002, s. 101)

Jelikož se ve stravovacích službách používá pouze členění na restaurace a bary, závisí kvalita poskytovaných služeb, stejně jako vybavení provozovny, pouze na podnikateli. Při svém podnikání musí ale dbát na platné předpisy a zákony, a to zejména na hygienické normy, jejichž nedodržení by mohlo ohrozit zdraví i život hostů.

Kvalitu produktu stravování lze shrnout do čtyř základních složek:

- **pokrmů a nápoje** - kvalitu ovlivňuje jakost surovin, správný technologický postup a přesná míra či váha produktu;
- **služby** - rychlost a zdvořilost obsluhy, sortiment nabízených jídel a nápojů, správné účtování pokrmů a nápojů;
- **atmosféra** - celkové vybavení a zařízení provozovny, čistota prostředí, ochota a zdvořilost personálu, úroveň pokrmů a klientela provozovny;

⁷ Customizace - úprava dle požadavků zákazníka / uživatele (Slovník cizích slov ABZ, © 2005-2017)

- **image** - celkový dojem či komplexní obraz zboží a služeb v očích zákazníka; host vždy vnímá stravovací službu jako celek a vytváří si tak celkový dojem o firmě; službu chápe jako kvalitní, pokud jsou všechny její součásti v souladu s jeho očekáváním; provozovatel by tak měl usilovat o vyváženost všech prvků kvality a současně cíleně zjišťovat spokojenost zákazníků s její úrovní, a na základě těchto šetření korigovat svoji nabídku (Indrová, Petřů a Vaško, 1996, s. 20).

Jak je vidět v článku z roku 2016 na webu Zpravodajství 24, platí tyto body o vnímání kvality nadále, jelikož v dnešní velké konkurenci, která čítá zhruba padesát tisíc restaurací v České republice, jsou na podniky kladeny čím dál přísnější požadavky. Zákazníci si pečlivě vybírají, do kterého podniku přijdou, preferují kvalitu před kvantitou a nezaměřují se pouze na kvalitu jídla, ale celého zážitku z návštěvy restaurace. Důležitá je nabídka pokrmů a nápojů, stejně jako kvalita surovin, cena, vzhled interiéru i pokrmů, kompetentnost a ochota obsluhy či atmosféra v restauraci. Na prvním místě ale i nadále zůstává zejména kvalita pokrmů.

Tyto složky vnímané kvality jsou dnes rozšířeny také o akceptaci platby stravenkami, či kartou nebo možnost bezplatného připojení k WiFi. Konkurenceschopná nabídka by měla být rozšířena o možnost zdravého stravování, které je nyní velice v módě a o nabídku alternativních pokrmů jako jsou bezlepkové či vegetariánské potraviny. Tyto služby prozatím nejsou v České republice samozřejmostí. Hlavním zdrojem informací o kvalitě restaurace, kterou se chystá zákazník navštívit, je internet. Na specializovaných internetových serverech i mobilních aplikacích zaměřených na hodnocení restauračních provozů, ať už odborníky nebo zákazníky, kteří napíší recenzi po návštěvě, mohou lidé nalézt doporučené provozy s nejlepším hodnocením, nebo najít konkrétní restauraci, o kterou mají právě zájem. Mezi tyto servery patří populární Maurerův výběr Grand-restaurant, Lunchtime.cz, Scuk.cz, Restu.cz anebo mezinárodní Tripadvisor.com (Zpravodajství 24, 2016).

Kromě těchto recenzí je důvěryhodné měřítko ocenění Michelinskou hvězdou. Michelinská restaurace je jedno z nejprestižnějších ohodnocení, které může restaurace získat. Tímto názvem jsou označeny podniky, které dosáhly určitého hodnocení v prestižním Průvodci Michelin. Takto oceněné restaurace se nacházejí zejména v západní Evropě, dále také ve Spojených státech a Asii. V České republice jsou prozatím jen tři

a získaly pouze první stupeň, tedy jednu ze tří hvězd. Hodnotící inspektoři svou návštěvu dopředu nehlásí a jejich identita a dokonce i počet zůstává utajený. Boj restaurace po získání hvězdičky ale teprve začíná, protože udržet si ji, je často náročnější, než ji získat. Standardy Michelin požadují, aby inspektoři navštívili hodnocené restaurace zhruba každých 18 měsíců a svou recenzi podle toho doplnili či upravili. Vedle hvězdiček se také oceňuje příbory, které znamenají různý stupeň příjemnosti atmosféry, mincemi, díky kterým se dozvíme cenovou hladinu provozu, a také hrozny pro zajímavou nabídku vín (Michelinské restaurace, ©2014 – 2016; Kudy z nudy, 2016).

3.5 Mystery Shopping

„Mystery Shopping se v posledních letech stal běžným nástrojem kontroly a zlepšování služeb snad v každém odvětví. Jeho základní myšlenka je jednoduchá: podívejme se na služby naší společnosti očima zákazníka. Díky této provázanosti s realitou byznysu je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí výzkumu trhu u nás.“ (Barbara Hrabalová, Executive director, Ipsos CEM & Loyalty, 8. 3. 2016)

3.5.1 Charakteristika Mystery Shoppingu

„Účelem Mystery Shoppingu není nachytat zaměstnance, když zrovna neplní závazky. Je to zejména metoda pro neustálé zlepšování.“ (Magdalena Jirásková, et al., 2013, s. 5)

Zeithaml a Bitner už v roce 2000 (s. 81) popsaly Mystery Shopping jako způsob kontroly kvality, kdy si firmy najmou výzkumnou agenturu, která pošle své lidi do provozoven, aby zažili službu jako zákazníci. Mystery shoppeři jsou vyškoleni v kritériích důležitých pro zákazníky určitého oboru i podniku. Dodávají objektivní hodnocení o službě a jejím provedení vyplněním formuláře, který zahrnuje body vystihující významné standardy kvality služby. Mystery Shopping udržuje pracovníky ve střehu, protože vědí, že mohou být kdykoliv hodnoceni. Vědí, že jsou souzeni podle norem služeb společnosti, a proto provádějí služby důsledněji, než kdyby nebyli kontrolováni vůbec. Mystery Shopping může být tedy velmi efektivní způsob, jak posilovat standardy služby.

Později Mystery Shopping vylíčil Gilmore (2003, s. 46) jako jednu z technik pozorovacích studií, které tvoří základ Mystery Shoppingu. Ten je široce používán

k získání informací o zákaznických službách a nákupních zkušenostech. Často se zaměřuje na hodnocení kvality služeb, interakci zaměstnanců se zákazníky, uspořádání provozovny a jejího vzhledu, sortiment výrobků a služeb a merchandisingu⁸ ve službách maloobchodu. Mnohdy zahrnuje rozhovor s personálem, jakož i pozorování chování a nastavení služby. Účelem těchto studií je posuzování interakce „první linie“ se zákazníky a veškeré zákaznické zkušenosti v maloobchodu, hotelu, nebo jiné síti. Je široce používán v pohostinství výzkumníky a hodnotiteli, kteří přidělují hvězdičkové ohodnocení pro hotely, restaurace.

Mystery Shopping je metoda, pomocí které se hodnotí kvalita určité služby, nebo lépe řečeno spokojenost uživatele se službou. Patří do kvalitativních metod, neboť zkoumá do hloubky jednu oblast, ať už jde o obchod, hotel nebo knihovnu, což je výhoda oproti kvantitativním metodám. Výzkumník se při této metodě nazývá mystery shopper, který při hodnocení postupuje podle předem zadaného scénáře a zaměřuje se na zadaná hodnotící kritéria. Body vyplňovaného formuláře se týkají především kvality a rychlosti poskytovaných služeb. Protože ale vystupuje mystery shopper jako fiktivní zákazník, nejdůležitější je jeho pocit z interakce s personálem a vůbec z celé služby. Díky této metodě se dokáže provozovatel vžít do svého zákazníka a vidět podnik a službu jeho očima. Poskytne nezaujatý pohled a pomůže odhalit nedostatky, se kterými se zákazníci potýkají, ale provozovatelé si jich nevšímají. Může ukázat přednosti i slabiny společnosti, čímž dává námět pro zlepšení (Jirásková, 2013). V tomto novějším popisu už se více v popředí zájmu ukazuje zákazník a jeho pocit ze služeb, ne jen samotná kvalita služeb a dodržování standardů.

Tyto charakteristiky platí stále. V různých obměnách je používají všechny společnosti zaměřené na marketingový výzkum, což demonstruje například britská agentura pro výzkum trhu DJS Research (©2017), která píše, že Mystery Shopping je technika výzkumu trhu pro měření a monitorování na bázi nepřerušené interakce mezi zákazníkem a společností v průběhu předdefinovaného scénáře. Mystery Shopping spoléhá na pozorování a vzpomínání, a může být uskutečněn ve velkém i malém měřítku napříč několika sektory včetně bank, restaurací, maloobchodních prodejen, státní správy,

⁸ Merchandising - Soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce s cílem zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. (Slovník cizích slov ABZ, © 2005-2017)

samosprávy a automobilového průmyslu. Tento proces často zahrnuje mystery shoppera, který jde do provozu inkognito a nejčastěji přezkoumává například činnosti zaměstnanců, prostředí prodejny či kanceláře, vstřícnost a znalosti personálu. V některých případech může výzkumník také zahrnout věci jako počet lidí ve frontě, počet otevřených pokladen v určitém čase, jaké zboží je na policích apod.

Mystery Shopping lze využít pro:

- vlastní organizaci zadavatele;
- partnery (prodejce, distributory, nezávislé finanční konzultanty a poradce);
- konkurenci (SIMAR, 2012).

Výstupem a zároveň cílem této metody by mělo být získání konkrétních informací, které definují silná a slabá místa služby i obsluhujícího personálu. Díky tomu lze následně stanovit předpisy a normy pro řádné provádění služeb a vhodné chování zaměstnanců (Vašítková 2008; AwisGlobal, ©2016).

Metoda Mystery Shopping se stává stále populárnější, o čemž vypovídá i následující prohlášení společnosti Ipsos (13. 6. 2016): *„Realizace Mystery Shoppingu v České republice v posledních letech v rámci výzkumných projektů Ipsosu prošla velkým rozvojem. V roce 2015 Ipsos uskutečnil v České republice celkem 52 000 Mystery Shoppingů/callů, což znamená proti roku 2014 nárůst o 40 %. Nejčastějšími zadavateli mystery projektů jsou firmy ze sektoru finance, telco, retail, automotive, čerpací stanice, ale i z dalších sektorů služeb, mezi velké mezinárodní klienty Ipsosu patří např. Google, Apple, ExxonMobil, Daimler a Škoda Auto.“*

3.5.2 Historie Mystery Shoppingu

První průzkumy na bázi tajného nákupu se začaly vyskytovat ve Spojených státech před více než padesáti lety ve finančnictví, a to nejvíce pro kontrolu poctivosti zaměstnanců a snížení počtu krádeží. Druhá oblast, kde se Mystery Shopping začal používat, byla gastronomie. Metoda se začala využívat z důvodu ohodnocení služeb personálu a realizace prodeje, kontroly vhodnosti cen a kvality výrobků, pozorování konkurence a také zajišťování koordinace poskytovaných služeb s vládními nařízeními. Dnes je Mystery Shopping zaměřen nejen na hlídání zaměstnanců, ale také na spokojenost klienta a snahu udržet si stále zákazníky (MysteryShopping Report, ©2003 – 2005).

3.5.3 Mystery shopper

„Vykonávat funkci Mystery shoppera je vlastně posláním. Na kvalitě vykonané práce Mystery shoppera závisí úspěšnost projektu a následný přínos pro zákazníky a zadavatele.“ (Alžběta Liptáková, MarkAud, [b.r.]

Mystery shopper je speciálně vyškolený výzkumník, který se v rámci fiktivního nákupu vydává za obyčejného zákazníka. Podle předem zadaných kritérií ve formě scénáře hodnotí obsluhu a prodejní proces, nakupuje, klade otázky a komunikuje s obsluhujícím. Při tom posuzuje především chování a přístup personálu, jeho odborné znalosti, komunikační i prodejní dovednosti, dodržování předepsaných standardů, vzhled prodejního místa či okolí. Po celou dobu návštěvy nesmí prozradit, že se jedná o Mystery Shopping. Po odchodu z prodejny vyplní formulář, ve kterém hodnotí a komentuje dojmy z návštěvy (AwisGlobal, Market Vision, ©2016).

Vladimír Kuchař, poradce pro marketing a rozvoj firem (Marketingové Noviny, 2012) přidal informaci, že by se mystery shopper neměl pokoušet o provokaci prodejce, v rámci prodejních standardů ale může hrát nespokojeného zákazníka. Výzkum pokaždé nekončí neuskutečněným obchodem, shopper může například povečeřet v restauraci, případně odejít s nákupem, který mu hradí firma, která si ho objednala.

Slovenská firma MarkAud (Liptáková, [b.r.]) ve svém manuálu shrnuje, že kvalitní mystery shopper musí být:

1. **spolehlivý a důkladný** – musí umět zrealizovat Mystery Shopping podle zadání od definování předmětu a scénáře nákupu, reálného zhodnocení jednotlivých specifikací, až po dodržení dojednaného termínu realizace Mystery Shoppingu; nesmí dát najevo, že se jedná o fiktivní nákup; musí podrobně a promptně zpracovat výsledky; musí poukázat na všechny nedostatky, nekorektnosti, špatné dojmy a nesprávné jednání, ale také vyzdvihnout a poukázat v hodnocení v části „Poznámka“ nadstandardní služby, péči, dobrý dojem;
2. **všímavý pozorovatel** – musí si umět zapamatovat více věcí, jako jméno prodejce, design prodejny, odpovědi prodavače z hlediska odbornosti, asertivity, chování ostatních prodejců k zákazníkům, důvod nespokojenosti ostatních nespokojených zákazníků;
3. **objektivní a poctivý** – Mystery Shopping není nákup názoru, ale konkrétních faktů na základě pozorování a zjištění; mystery shopper musí nezávisle objektivně

zhodnotit všechny požadované aspekty vyplývající ze scénáře za každých okolností; nesmí se nechat ovlivnit předcházejícími zkušenostmi z jiných nákupů u dané společnosti, resp. samotného prodejce a služeb, identifikované nedostatky v jedné části hodnotícího scénáře nesmí mít vliv na hodnocení jeho dalších částí;

4. **čestný a důkladný** – zadavatel Mystery Shoppingu je závislý na poskytnutých výsledcích; mystery shopper při výběru na daný projekt musí upozornit na případný příbuzenský, resp. jiný vztah hodnoceného prodejce, managementu, k samotné společnosti, subdodavatelské spolupráci, apod. a musí pravdivě zhodnotit každou oblast;
5. **organizovaný** – mystery shopper může být požádaný o realizaci více nákupů současně v rámci více projektů.

3.5.4 Formy Mystery Shoppingu

Nejčastější formy:

- **Mystery Shopping/visit** - osobní návštěva prodejny;
- **Mystery calling/mailing** - telefonát/email na prodejnu nebo zákaznickou linku;
- **Mystery delivery** - objednání produktu a hodnocení plnění standardů přepravců (Market Vision, ©2016).

Mystery shopping (©2016) přidává další formy:

- **Mystery buying** - hodnocení nabídky doplňkových služeb a produktů (sledují se slevy, způsob balení, plnění pracovních postupů, chování k zákazníkovi);
- **Mystery audit** - hodnocení vybavenosti prodejny aktuálními letáky a promo materiály, připravenost marketingové kampaně;
- **Mystery Shopping retenčních aktivit** - hodnocení činností vedoucích na pobočce k udržení zákazníka, který je rozhodnut přestat využívat službu nebo od společnosti úplně odejít;
- **Complaint Mystery Shopping** - hodnocení rychlosti a způsobu vyřízení stížností (rozhovor se zákazníkem ke zjištění jeho dalších aktuálních potřeb, nabídka „předschválených“ produktů či služeb s přidanou hodnotou, vrácení peněz, vstřícnost komunikace);

- **Mystery Shopping s reálnými zákazníky** - v roli mystery shoppera vystupuje reálný zákazník disponující konkrétní službou a splňující parametry, které je složité simulovat (např. bankovní účet, telefonní tarif apod.);
- **B2B Mystery Shopping a competitive intelligence** - hodnocení kvality služeb v podnikatelském prostředí;
- **Customer journey Mystery Shopping** - přechod k dynamickému pohledu na kvalitu služeb poskytovaných současným zákazníkům společnosti, zaměřuje se na celý životní cyklus zákazníka.

3.5.5 Fáze Mystery Shoppingu

Web MysteryShopping Report (©2003 – 2005) shrnuje proces Mystery Shoppingu do několika fází. Jeho náročnost je dána počtem a vzdáleností poboček, na které je fiktivní nákup zaměřen. Složitost závisí také na rozsáhlosti zkoumané oblasti, použitých prostředcích a agenturním know-how. Většina agentur se s následujícím procesem téměř shoduje.

Fáze I. Příprava projektu

Tato část je nejdůležitější a probíhá v těsné spolupráci zadavatele a agentury. V první řadě je nutné si stanovit cíle výzkumu, sestavit scénář a dotazník. Dobře promyšlený scénář, podle kterého bude mystery shopper postupovat, je nezbytnou součástí správného Mystery Shoppingu. Následně je nutné si určit etické zábrany, časový harmonogram, nákladové položky, předložit ceny, podepsat smlouvy, a dále vybrat a připravit fiktivní zákazníky. Po těchto základních bodech následuje pilotní nákup (Jirásková, et al., 2013; MysteryShopping Report, ©2003 – 2005).

Fáze II. Vlastní tajný nákup

Proces vlastního tajného nákupu lze začít například telefonickým kontaktem (hotelu, autoservisu, banky, úřadu), při tom již může mystery shopper zkoumat reakce obsluhy na nestandardní požadavky (žádost o změnu pokoje v hotelu, výměnu ložního prádla a dalších nestandardních požadavků). Následuje samotná návštěva zařízení, přičemž se výzkumník chová podle předem stanoveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy nebo ukončení kontaktu, vyplní tajný zákazník hodnotící formulář. Poté pracovník agentury zkontroluje předané údaje (AwisGlobal, ©2016; MysteryShopping Report, ©2003 – 2005).

Fáze III. Vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy

Mystery Shopping report (©2003 – 2005) píše, že „s využitím firemního know-how agentura vyhotoví zprávu, kterou doplní grafy, popíše zjištěné skutečnosti, stanoví silné a slabé stránky. Dobrá zpráva doporučí kroky k nápravě zjištěných nedostatků.“

Fáze IV. Prezentace výsledků zadavateli

Na základě předchozí analýzy je AWIS Global schopno připravit výstup ve formě projektové dokumentace. Tato dokumentace, která vznikne z pozorování, obsahuje detailní návrhy na změny, opatření a celkové vylepšení prodejních či komunikačních procesů obsluhujícího personálu zadávající firmy. Jde o jakýsi srozumitelný manuál, podle kterého se následně mohou řídit všichni zaměstnanci podniku (AwisGlobal, © 2016).

Někteří zadavatelé vyžadují předložení foto, fonu či video záznamu. Takový požadavek ale nemusí vyhovovat etickému kodexu pro projekty Mystery Shoppingu dle SIMAR. Další, neoznačená, ale neméně důležitá fáze je **implementace výsledků do činnosti zadavatele výzkumu**. Mnohé agentury nabízejí další vzdělávání pracovníků, jiné s významnými vzdělávacími autoritami spolupracují. S časovým odstupem připraví další vlnu tajných nákupů, kterých je obvykle v průběhu jednoho roku několik (MysteryShopping Report, ©2003 – 2005).

3.5.6 Etika a minimální standardy

Cílem **SIMAR**⁹ (2001) je vedle obhajoby a prosazování profesních zájmů také zabezpečit, aby veškerá vlastní činnost i činnost členských subjektů byla v souladu se stanovenými etickými zásadami podnikatelské činnosti a mezilidskými vztahy v demokratické společnosti. Tato podmínka je pro všechny členy povinná, pro zadavatele, nečlenské agentury a média sice nepovinná, ale žádoucí z důvodu zajištění regulérnosti a prestiže činnosti v oboru. Veškerá činnost v oboru marketingového výzkumu musí být nadále plně v souladu s mezinárodně platnými kodexy, vydanými ESOMAR¹⁰.

ESOMAR je základní organizace pro podporu, prosazování a pozvednutí úrovně marketingového výzkumu po celém světě. S více než 4 900 členy ve více než 130 zemích si klade za cíl podporovat hodnotu trhu, veřejného mínění a zavedení účinného

⁹ SIMAR - Otevřené dobrovolné sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění

¹⁰ ESOMAR - European Society for Opinion and Marketing Research

rozhodování. Sdružuje členy z průmyslu, reklamních a mediálních agentur, univerzit, veřejných institucí a vládních úřadů. Svá doporučení, která jsou v souladu s legislativou Evropské Unie, sestavila do Mezinárodního kodexu praktik v marketingovém a sociálním průzkumu. Kolektivními členy ESOMAR je i několik asociací z České republiky (ESOMAR, ©2017; MysteryShopping Report, ©2003 – 2005).

Základní zásady z roku 2012, které popisuje kvalitativní standard sdružení SIMAR, jsou ve stručnosti následující:

1. zkoumaný subjekt není obeznámen s tím, že je zkoumán, z důvodu zajištění typického chování, a tudíž neznehodnocení výsledků studie;
2. profesionálně provedený Mystery Shopping dodržující práva zkoumaného subjektu je platný a legitimní;
3. mystery shoppeři musí respektovat důvěrnost získaných poznatků;
4. výzkum musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů;
5. ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy a jurisdikce;
6. metoda Mystery Shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě; výsledky z Mystery Shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propouštění nebo postihu zaměstnanců;
7. obsluha nesmí být dotazována na cokoliv, co není zákonné nebo co by v nich vyvolávalo psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost.

Z dalšího textu kvalitativního standardu (SIMAR, 2012) lze zmínit například tyto požadavky na výzkumníky:

- pokud se provádí Mystery Shopping v organizaci zadavatele, musí agentura informovat zadavatele o povinnosti předem informovat jak zaměstnance, jichž se studie týká, tak zaměstnanecké organizace (rady, odbory apod.) o budoucím prováděném Mystery Shoppingu, ne však o přesném termínu;
- v případě Mystery Shoppingu v konkurenční nebo jiné organizaci je důležité, aby časové a ostatní požadavky vyplývající z této činnosti byly pokud možno minimalizovány a udržovány na racionální úrovni; studie musí být vedeny tak, aby bylo zajištěno, že nedojde k významnému znevýhodnění pozorovaných či dotazovaných osob či jejich organizace.

Podrobný obsah schváleného kvalitativního standardu je uveden v příloze č. 8.1

Další důležitá organizace v oblasti etiky Mystery Shoppingu je **MSPA**¹¹. Jedná se o obchodní sdružení pro společnosti, které se účastní Mystery Shopping průmyslu. Asociace působí na regionálních úrovních po celém světě, pobočky se nachází v Severní Americe, Evropě a Asii/Pacifiku. Členské společnosti se sjednocují jako společný orgán za účelem posílení průmyslu Mystery Shoppingu prostřednictvím společného úsilí a akcí. Jedním z hlavních cílů MSPA je zvýšit celkovou kvalitu v rámci Mystery Shoppingu a vytvořit otevřené a transparentní spojení s jasnými pravidly správy. Všechny členské společnosti MSPA se přihlásily k etickému kodexu. Pracují také v rámci souboru směrnic, které přispěly ke zvýšení úrovně profesionality v oblasti Mystery Shoppingu. Opatření zajišťují, aby si klienti i mystery shoppeři mohli být jistí, že bude vše spravedlivé a etické, pokud si vyberou spolupráci se členem MSPA (MSPA, [b.r.]).

3.5.7 Mystery Shopping gastronomických zařízení

„Efektivita práce a kvalitní vzdělanost personálu v gastronomickém provozu je snem každého manažera nebo majitele restaurace, hotelu, vinárny či kavárny.“ (AWIS Global Systems, ©2016)

Mystery Shopping je v případě gastronomických zařízení ideální volbou pro výzkum úrovně vzdělanosti, efektivity a kvality práce vlastních zaměstnanců, ale také konkurenčních podniků. Fiktivní nákup pomáhá ohodnotit okolí, interiér i exteriér provozu a kvalitu podávaných pokrmů i nápojů. Stejně tak ukáže, jak se obsluhující personál chová k zákazníkům, jak je ochotný, jak komunikuje, jaké má znalosti o produktech či službách, jaké jsou jeho prodejní schopnosti, zda při servírování dodržuje správné gastronomické postupy nebo zda dochází k dodržování receptur pokrmů. V tomto oboru správně provedený výzkum bezpečně odhalí nekalé praktiky personálu, ať jsou namířeny proti zákazníkům nebo majitelům, případně jiná slabá místa, a umožní navrhnout následná opatření a vylepšení. (AwisGlobal, ©2016; iMystery, ©2006 – 2017; MysteryShopping Report, ©2003 – 2005)

Tvrzení agentur potvrzuje prohlášení Michala Volfa pro Marketingové noviny (2012) o tom, že se zaměstnancům tento způsob kontroly většinou nezamlouvá, protože má vysoce vypovídající hodnotu o jejich práci. Pro firmu je ale metoda výhodná

¹¹ MSPA - Mystery Shopping Providers Association

i z dlouhodobého hlediska, neboť lze porovnávat výsledky nejen mezi restauracemi, ale i po určitých časových úsecích. Organizace může mít ve svých vnitřních předpisech stanoveno, že na základě pozitivního výsledku Mystery Shoppingové kontroly budou vypláceny odměny, čímž se zaměstnanci pozitivně motivují.

3.5.8 Přínosy a cíle marketingového výzkumu

„Fakt, že společnost využívá Mystery Shopping nám na otázku, zda firmám záleží na skvělé zákaznické zkušenosti, odpověď nepřinese.“ (Jakub Hankovský, Account Director Ipsos CEM& Loyalty, 10/2015)

Společnosti se mohou k přínosu Mystery Shoppingu stavět různě. Ideálním využitím je ten případ, kdy má prodejce v centru svého zájmu zákazníka a snaží se nabízené služby optimalizovat k jeho spokojenosti při současném respektování vlastních potřeb. To často vede k věrnosti spotřebitelů jedné značky. Pro zajištění dlouhodobé prosperity firmy by stabilní zákazníci měli být cílem. Druhá možnost je ta, že Mystery Shopping organizace využívá pouze jako kontrolu svých zaměstnanců z hlediska efektivity jejich práce a dodržování firemních standardů, čímž nevyužije veškerý potenciál, který tato metoda při správném provedení může poskytnout.

Prioritou společnosti je zvýšení útraty zákazníka, jeho spokojenost a přeměna z občasného zákazníka na stálého, a s tím související zvýšení obrátu cestou zvýšení úrovně poskytovaných služeb. Při aplikaci Mystery Shoppingu je tedy účelem zaměření pozornosti firmy na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak jsou tyto služby prováděny a v jaké kvalitě. Pokud se firma na zákaznickou zkušenost zaměří, je Mystery Shopping investicí do rozvoje společnosti, zvýšení ziskovosti a vylepšení image značky. Důležité je provázat výsledky průzkumu s jinými zdroji dat, jakými jsou prodejní data či informace z průzkumů spokojenosti zákazníků (AwisGlobal, ©2016; Ipsos, 10/2015; Mareti, [b.r.]; SIMAR 2001).

Dalším přínosem je také schopnost Mystery Shoppingu ukázat odbornou i etickou úroveň a komunikační pohotovost zaměstnanců. Otevře oči a odhalí interní problémy, které dosud zadavatel neviděl nebo jim nevěnoval dostatečnou pozornost. Díky pravidelným kontrolám získá firma statistický přehled o kvalitě svých zaměstnanců, což usnadní práci s lidskými zdroji v podniku. Jedním z klíčů úspěchu je propojení Mystery

Shoppingu s implementačními programy, tréninky či koučinkem zaměstnanců (AwisGlobal, ©2016; iMystery, ©2006 – 2017; Ipsos, 10/2015).

Web Mystery Shopping report (©2003 - 2005) přínosy sumarizuje následovně:

- získání objektivních informací o stavu provozu;
- podklady pro efektivní rozvoj zaměstnanců;
- zvýšení spokojenosti zákazníků;
- zvýšení výkonu firmy;
- zvýšení image firmy, společnosti, instituce.

„Ani skvěle nastavený a provedený Mystery Shopping ale často nestačí, pokud firmě chybí zápal do práce se svými zákazníky a snaha o vytvoření skvělé zákaznické zkušenosti. Nejlepší výsledky se zpravidla dostaví, když se setkají zapálení lidé na obou stranách (firmy i agentury). Lidé, kteří se dokáží vzájemně inspirovat, přičemž filozofie firmy je k tomu motivuje.“ (Ipsos, 10/2015)

4 Vlastní práce

Předmětem této kapitoly je vlastní šetření, jehož účelem je zhodnotit úroveň kvality gastronomických služeb vybraného subjektu na základě vlastního výzkumu a následně navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality těchto služeb.

Vybraným subjektem je hotelová síť XY, jež je charakterizovaná v první kapitole vlastní práce. Další text se zabývá marketingovým výzkumem v podobě Mystery Shoppingu, který byl popsán v teoretické části.

Vlastní výzkum byl proveden vytvořením Mystery Shoppingového formuláře, který po vyplnění sloužil ke zhodnocení úrovně poskytovaných služeb v hotelových restauracích. K tomuto vyhodnocení jsou také využity výsledky dotazníkového šetření, jež mělo za úkol zjistit důležitost jednotlivých zkoumaných kritérií při Mystery Shoppingu. Na základě zpracování a analýzy primárních dat, nastudovaných informací a znalosti společnosti budou stanoveny návrhy pro řízení kvalitních služeb v restauracích hotelové sítě XY.

4.1 Představení společnosti

Vybraná společnost provozuje tři hotely v České republice, z nichž první je v Praze a zbylé dva v jednom jihočeském městě. Všechny hotely mají dlouholetou tradici, jejich společným cílem je vytvoření rodinné atmosféry, ale liší se svým stylem.

Moderní čtyřhvězdičkový pražský hotel je strategicky umístěn poblíž stanice metra a nabízí více než 600 klimatizovaných pokojů v různých kategoriích za nižší ceny, než je pražský průměr. Přímo před vchodem do hotelu se leží předzahrádka s fontánou a lavičkami využívanými k relaxaci či případně při čekání na autobusy cestovních kanceláří. Komplex je vybaven tradiční českou restaurací, která nabízí speciality z české i zahraniční kuchyně, lobby barem, prostorným kongresovým sálem, několika menšími konferenčními místnostmi, sportcentrem a bowlingem s barem, parkovištěm a v teplých měsících také kavárnou s terasou a zahradou. Rozmanitou nabídku služeb využívají nejen hoteloví hosté, ale také široká veřejnost. Probíhá zde již několik let rozsáhlá rekonstrukce. Více než polovina všech pokojů je již nově zrekonstruována, stejně jako prostor lobby a parkoviště. Projekty probíhají postupně po několika patrech, přičemž

nezasahují do běžného hotelového provozu. Tento hotel je jeden ze dvou, ve kterém je uskutečněn Mystery Shoppingový průzkum.

První z jihočeských hotelů je ohodnocen pěti hvězdičkami a je umístěn pár desítek metrů od historického centra města. Tento hotel je unikátní v tom, že si jeho budova zachovala podobu z 16. století, ve kterém byla postavena. Prostředí je tedy naprosto odlišné od moderní budovy pražského hotelu ze stejné sítě. Atmosféra je ojedinelá a také komornější, neboť je zde pouze 70 pokojů. K dispozici je restaurace, kde personál obsluhuje v dobových kostýmech, lobby bar, terasa s výhledem do městského parku a na řeku, wellness, a kromě toho konferenční sál, ve kterém se často konají také svatby díky romantické podobě budovy. Zde je provedené druhé Mystery Shoppingové šetření.

Poslední hotel z řetězce je čtyřhvězdičkový, umístěný přímo na náměstí jihočeského města. Je ze všech tří nejmenší, disponuje pouze 52 pokoji a nabízí dvě restaurace, z nichž jednou je grill restaurace ve sklepních prostorách a druhá restaurace s terasou. Tento hotel je v období provádění výzkumu uzavřen z důvodu údržby, a proto v něm Mystery Shopping proveden není.

4.2 Vlastní pozorování

Prvním způsobem, kterým se ověřovala kvalita poskytovaných služeb ve vybrané společnosti, bylo vlastní pozorování restaurací v prvních dvou zmíněných hotelech. Společné je pro obě restaurace zázemí v hotelích z jedné sítě, nekuřácké budovy, obdobná kapacita restaurace a snaha o rodinnou atmosféru hotelu. Tím podobnost, jak je vidět z popisu níže, končí. Pražský hotel je laděn do moderního stylu se snahou udržet zdání tradiční české restaurace. Jihočeský hotel i restaurace má ojedinelý historický vzhled.

4.2.1 Pražská restaurace

Pražský hotel je umístěn na viditelném místě, a stejně tak se i jeho restaurace nachází hned vedle vstupního lobby, ale je od společných prostor hotelu oddělena barem a stěnou, což zaručuje klid a soukromí při konzumaci. Prostředí je laděno do tradičního staročeského stylu, ve stěnách jsou dekorativní trámy, na židlích polštářky s kyticemi a na každém stole malá váza s květinou. Hotel a taktéž i restaurace jsou nekuřácké, k dispozici je Wifi připojení a salónek pro soukromé akce. V restauraci je 62 míst a k tomu je dalších 54 kapacita salónku.

Dle jídelního lístku se ceny hlavních chodů pohybují kolem 300 – 400 Kč včetně přílohy. Polévky jsou v nabídce hlavního menu 2 stálé a 1 dle denní nabídky za 75 – 85 Kč. Samozřejmostí je výběr z několika předkrmů, dezertů, salátů a dále domácí pizza. Vedle hlavního menu je k dispozici speciální tematická nabídka, která obsahuje polévku, dezert, předkrm a několik hlavních chodů. Jídelní lístek je v češtině, angličtině a němčině.

Obsluhuje zejména mladší personál maximálně do 40 let, který po příchodu hosty přivítá a usadí. Poté přinese jídelní lístek, jehož desky jsou z béžového plátna se zlatými kovovými rohy. Obsluha nosí černé společenské kalhoty, polobotky, vestu, bílou košili s dlouhým rukávem a červenou kravatu. Jmenovka je připnuta na vestě na viditelném místě. Na večerech obsluhují většinou 2 číšníci nebo servírky, a pokud je zaplněný i salónek, tak 3 až 4.

Negativem restaurace může být nepřítomnost prostoru pro malé děti a toalety umístěné mimo prostor restaurace. Hosté jsou naváděni personálem k toaletám u hlavního vchodu do hotelu, který je sice velmi blízko, ale prostory používají všichni hoteloví hosté, kteří se vyskytují v lobby, na terase i v kavárně. Vyžadují tedy velice častý úklid a je na nich větší provoz. Samozřejmě může být také dotazování na toalety některým hostům velmi nepříjemné.

Nejčastější hoteloví hosté jsou ve věkové kategorii kolem 30 až 45 let, hotel navštěvují nejvíce skupiny kvůli nižším cenám v porovnání s Prahou, restauraci ovšem vyhledávají spíše individuální hosté, často cizinci, a externí návštěvníci.

4.2.2 Jihočeská restaurace

Restaurant druhého hotelu je umístěn za vstupním lobby a chodbou. Jak bylo zmíněno výše, obsluha je oděna do historických kostýmů a ve stejném duchu je laděn prostor restaurantu i celého hotelu. Hoteloví hosté mají možnost si pro účely dobové večere kostýmy vypůjčit.

Nekuřácká restaurace je v designu tmavého dřeva, židle jsou vysoké a stoly masivní. Celá restaurace je laděna do tmavého dřeva, červené a béžové barvy. Na stěnách visí historické obrazy a prapory, mezi chodbou a restaurantem jsou těžké tmavě červené závěsy. Stoly jsou kromě prostírání vyzdobené svícny a květinami. Jídelní lístky jsou ve vzhledu červené kůže a zlatých detailů.

Kapacita je 55 míst a dalších 20 poskytuje prostor terasy. V teplých měsících je k dispozici terasa s grilem a výhledem do parku. Personál této restaurace je starší než v pražské, průměrně kolem 35 až 45 lety, přičemž na směně bývají průměrně 2 číšníci či servírky.

Ceny jsou vzhledem k vyšší kategorii hotelu o něco vyšší než v Praze. Polévky jsou v nabídce 2 za 80 – 100 Kč. Hlavní chody se pohybují od 300 Kč do 500 Kč včetně příloh. V jídelním lístku jsou rozděleny také pokrmy s rybami a alternativní vegetariánské chody, které jsou výrazně levnější. Dále obsahuje menu předkrmy a dezerty. Jídelní lístek je ve třech jazycích stejně jako pražský.

Hlavním pozitivem této restaurace je jedinečná atmosféra, která je vyhledávána při návštěvě historického města, negativem je nemožnost parkování pro hosty přímo u hotelu. Nejvíce se v této restauraci vyskytují starší hosté ve věkové kategorii 40 a více, zejména kvůli klidnému a historickému prostředí. Hotel i restaurace jsou oblíbené cizinci, staršími Čechy a další kategorií jsou páry ve všech věkových kategoriích pro romantiku tohoto města a hotelu.

4.3 Dotazníkové šetření

Na základě tohoto pozorování bylo formulováno 40 nejdůležitějších kritérií, která byla následně zakomponována do Mystery Shoppingového formuláře. Stejně tak byly tyto body součástí dotazníkového šetření, jež mělo za úkol zjistit váhy důležitosti jednotlivých zkoumaných kritérií. Váhy se vypočítaly na základě váženého aritmetického průměru každé otázky. Tyto výsledky slouží k vyhodnocení výsledků Mystery Shoppingu.

4.3.1 Hodnotící kritéria a příprava dotazníku

Hodnotící kritéria byla rozdělena do čtyř kategorií pojmenovaných prostředí restaurace, obsluha zákazníků, jídlo a toalety.

Prostředí restaurace

Jako první, ještě před příchodem do restaurace, je potřeba si všimnout, zda je blízké okolí hotelu uklizené a bez odpadků, a zda je snadné restauraci najít bez větší námahy. Vstupní dveře od obou hotelů jsou skleněné, a proto následovala kontrola umytých dveří. Při vstupu do restaurace by měla být zřetelně vidět otevírací doba. Dalším bodem kontroly je obsazenost restaurace, na kterou navazuje, zda obsluha stíhá usazovat všechny hosty

a všem se plně věnovat, a také se od obsazenosti odvíjí dostatek volných věšáků na kabáty a uklizenost. Při cestě ke stolu a po usazení by si měl mystery shopper všimnout teploty, světla, vůně, zvolené hudby a dekorace v restauraci. Jestli je vše v příjemné míře, neruší při posezení, jídle a komunikaci. Důležitá je také uklizená podlaha, samozřejmě ale i vzhledem k počasí a obsazenosti restaurace. Při jídle je také kromě správně zvolené hudby podstatný i přiměřený osobní prostor kolem stolu. Dále se kontroluje čistota a připravenost stolů a židlí včetně ubrousků, příborů, doplněné slánky a pepřenky pro nově příchozí hosty i vzhledem k obsazenosti restaurace. V tabulce číslo 1 jsou tato kritéria zobrazena.

Tabulka 1: Kritéria z oblasti prostředí restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení
Obsazenost restaurace
Dostatek věšáků na kabáty
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)
Čistá, uklizená podlaha
Vhodně rozestavěné stoly (osobní prostor při jídle)
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)
Doplněné menážky (slánka, pepřenka, párátko,...)
Doba uklizení stolu po odchozích hostech (i vzhledem k obsazenosti)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsluha zákazníků

Další zkoumanou oblastí je obsluha zákazníků. Personál by měl každého příchozího hosta přivítat a usadit, což ale navazuje na obsazenost restaurace z předchozí tabulky. Je třeba si všimnout vhodného očního kontaktu při každé komunikaci s obsluhou, a také, za jak dlouho přinese jídelní lístek. Personál má být vždy čistý a upravený včetně uniformy, bot a vlasů, a na viditelném místě na vestě má mít jmenovku. Zaměstnanci by měli být přívětiví, ochotní pomoci každému hostovi a samozřejmě je přirozený úsměv všech vyskytujících se na placu. Obsluha musí při komunikaci mezi sebou respektovat přítomnost hostů. V případě, že se při objednání zeptá host na doporučení, orientuje se obsluhující v nabídce a zodpoví ochotně všechny případné

dotazy na ingredience či velikost porce pokrmů. Pokud se v nabídce vyskytuje novinka, případně speciální menu, číšník na něj má upozornit.

V průběhu jídla obsluha neruší, pouze pokud přestanou hosté jíst, měla by se přijít zeptat, zda je vše v pořádku. V případě stížnosti je nutno zaznamenat vhodnost reakce obsluhy, jestli se snaží situaci vyřešit ke spokojenosti zákazníka, a jestli je ochotný zavolat kuchaře, případně nadřízeného. Po zažádání o placení by měl být účet přinesen rychle a bez chyb. Při odchodu má obsluhující personál poděkovat za návštěvu a vhodně se rozloučit. Shrnutí těchto nejdůležitějších bodů je v tabulce číslo 2.

Tabulka 2: Kritéria z oblasti obsluha zákazníků

Obsluha zákazníků
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou
Usazení příchozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)
Jmenovka obsluhy na viditelném místě
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)
Obsluhou doporučené jídlo/víno,..., orientace v nabídce a ingrediencích
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu
Během jídla obsluha neruší
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokrmly a nápoje

Třetí zkoumanou kategorií jsou pokrmy a nápoje. Jako první si lze všimnout vzhledu a stavu jídelního lístku. Součástí tohoto hodnocení je také jeho bezchybnost a jednoduchost k přečtení. V nabídce by měly být pokrmy, ze kterých si může vybrat každý, tudíž také alternativní nabídka jako jsou jídla bezlepková, vegetariánská či bez obsahu laktózy.

Po objednání se hodnotí rychlost přinesení objednaných nápojů a následně pokrmů. Při zdržení by se měl personál adekvátně omluvit. Podáváno by mělo být jídlo i pití v čistém, vyleštěném nádobí ve skvělém stavu. Nápoje musí být ve správné teplotě, zhodnotit by se měla horká káva, červené víno v pokojové teplotě, bílé naopak vychlazené,

apod. Kromě teploty nápojů se také hodnotí jejich kvalita. Následují pokrmy. Zde lze hodnotit vzhled, přiměřená velikost porce, chuť, vůně a také čerstvost ingrediencí. Samozřejmostí je přinesení toho, co si zákazník objednal včetně případných změn. Během jídla i po něm by měl číšník po vypití nápoje automaticky nabídnout nový. Po sněžení hlavního jídla by měl následovat dotaz na spokojenost a nabídka kávy a dezertu. Tyto body jsou vidět v tabulce číslo 3.

Tabulka 3: Kritéria z oblasti pokrmy a nápoje

Pokrmy a nápoje
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení
Alternativní nabídka (jídla bezlepková, vegetariánská, bez laktózy)
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení
Čisté, vyleštěné nádoby (talíře, hrnky, sklenice, příbory)
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití
Nabídka kávy či dezertu po jídle

Zdroj: Vlastní zpracování

Toalety

Během návštěvy restaurace se také využívá prostor toalet. Jejich čistota je jednou z důležitých oblastí pro zhodnocení restaurace. Toalety musí být řádně označené, snadno viditelné a musí být rozeznatelné, pro které pohlaví jsou které dveře. Po vstupu by měl host cítit příjemnou vůni. Veškeré vybavení musí být čisté, upravené, v dobrém stavu a doplněné. Jednotlivé kontrolované body jsou zobrazené v tabulce číslo 4.

Tabulka 4: Kritéria z oblasti toalety

Toalety
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)
Příjemná vůně při vstupu
Čistící kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše
Doplněné zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky

Zdroj: Vlastní zpracování

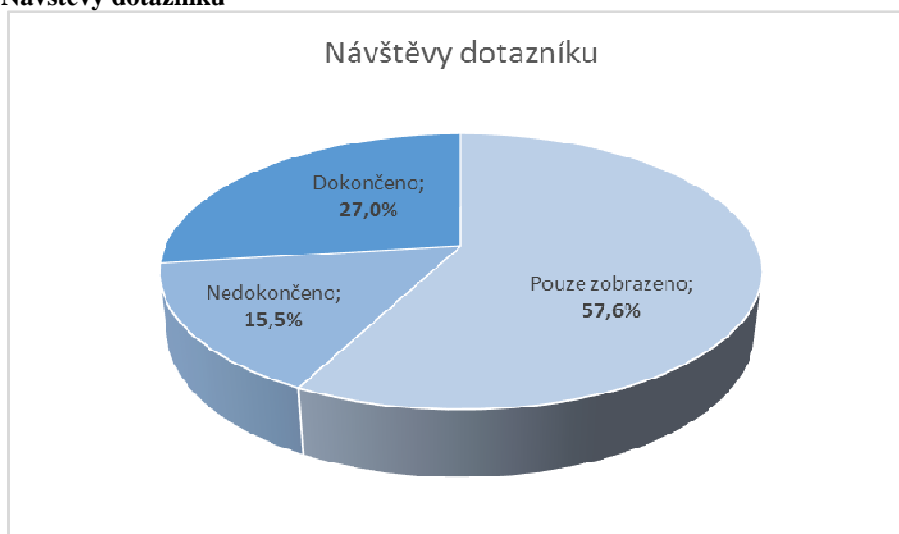
4.3.2 Sběr dat

Jak bylo shrnuto v metodice, byl pro sběr dotazníků využit elektronický dotazník na portálu Survio. Pozitiva i negativa elektronického sběru dat byly vysvětleny v metodice.

Výhodou zde byla rychlá návratnost vyplněných dotazníků od všech potřebných skupin respondentů v dostatečném množství za velice nízké náklady. Po dosažení 150 kompletních odpovědí byl sběr ukončen. Dotazování probíhalo v průběhu 12 dní, od 26. února 2017 do 9. března 2017.

Negativem této techniky je nízká návratnost. Jak ukazuje výšečový graf číslo 1, byl za dvanáct dní dotazník otevřen 556krát, z toho si ho 320 lidí (57,6 %) pouze zobrazilo a dalších 86 (15,5 %) ho nedokončilo. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku byla tedy pouze 27 %. Tato statistika odpovídá úspěšnosti neosobního dotazování, jak bylo zmíněno výše i v metodice. Nízké procento kompletního vyplnění může být připsáno délce dotazníku. Jelikož ale bylo potřeba zahrnout všech 40 hodnotících kritérií a současně definovat respondenta dalšími 9 otázkami, nebylo možné dotazník zkrátit.

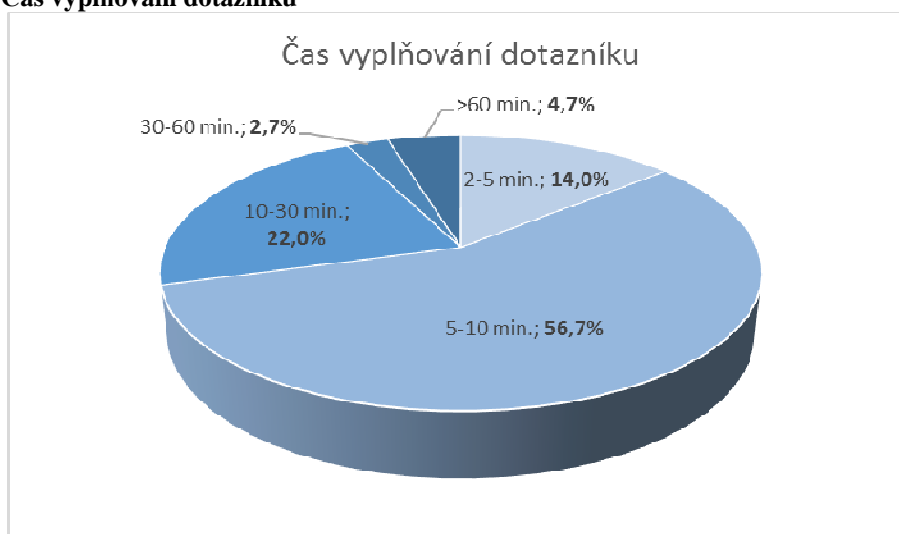
Graf 1: Návštěvy dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník byl rozšířen za pomoci přátel autorky a dále se šířil. Přes přímý odkaz bylo vyplněno 90 % dotazníku a zbylých 10 % přes Facebook. 56,7 % respondentů vyplnilo dotazník během 5 – 10 minut. Což odpovídá i zkušebnímu vyplňování přátel autorky v pilotním testování dotazníku. Podrobná délka doby vyplňování je zobrazena v grafu číslo 2.

Graf 2: Čas vyplňování dotazníku

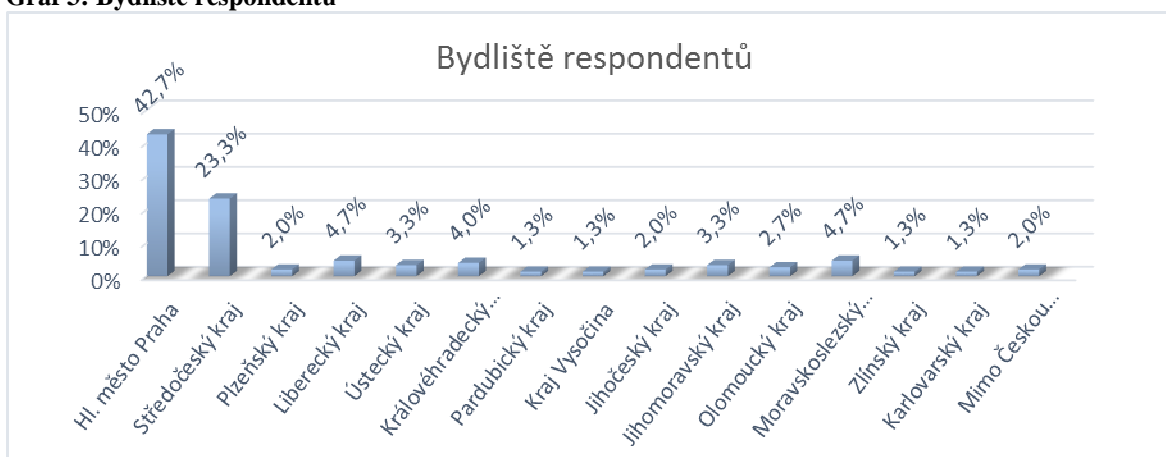


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti

Sběru dat se účastnilo zmíněných 150 respondentů, kteří pokryli všechny kraje České republiky minimálně dvěma zástupci z každého a tři dotazovaní se nacházejí i mimo republiku. 64 odpovídajících je z Prahy a dalších 35 ze Středočeského kraje, což odpovídá okruhu prvních dotazovaných z autorčina okolí. Zároveň se jedná o hlavní cílovou skupinu návštěvníků pražské restaurace. Jihočeskou restauraci navštěvují zejména turisté z celé České republiky i zahraničí.

Graf 3: Bydliště respondentů

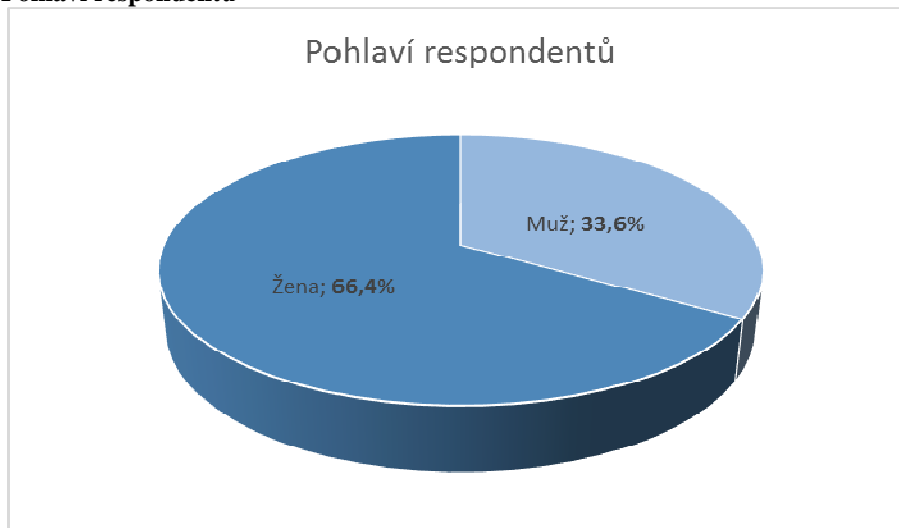


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník vyplňovalo více žen než mužů. Jak je vidět z grafu č. 4, ze 150 lidí je 79 ženského pohlaví a 44 mužského. Autorka měla z počátku ještě vyšší procento žen,

a proto po několika prvních dnech získávala cíleně mužské respondenty. Pouze jeden člověk své pohlaví nevyplnil.

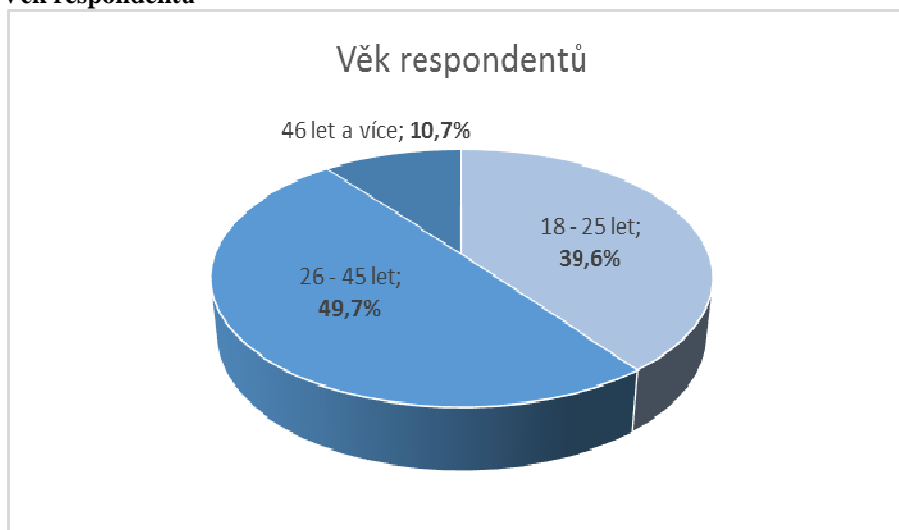
Graf 4: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Věkové kategorie respondentů byly rozděleny na tři základní. A to „od 18 do 25 let“, do které se zařadilo 59 respondentů, hlavní cílová skupina „od 26 do 45 let“ byla pokryta 74 lidmi a poslední kategorie „nad 46 let“ byla zaškrtnuta 16krát. Opět jeden účastník svůj věk nevyplnil. Hlavní cílová skupina byla zvolena z důvodu výsledků osobního pozorování chodu restaurací. Ačkoli je nejvyšší procento odpovědí z cílové střední věkové kategorie, opět autorka oslovovala, i zprostředkovaně, starší respondenty cíleně, protože největší ochotu a přístup k dotazníku měla nejmladší kategorie.

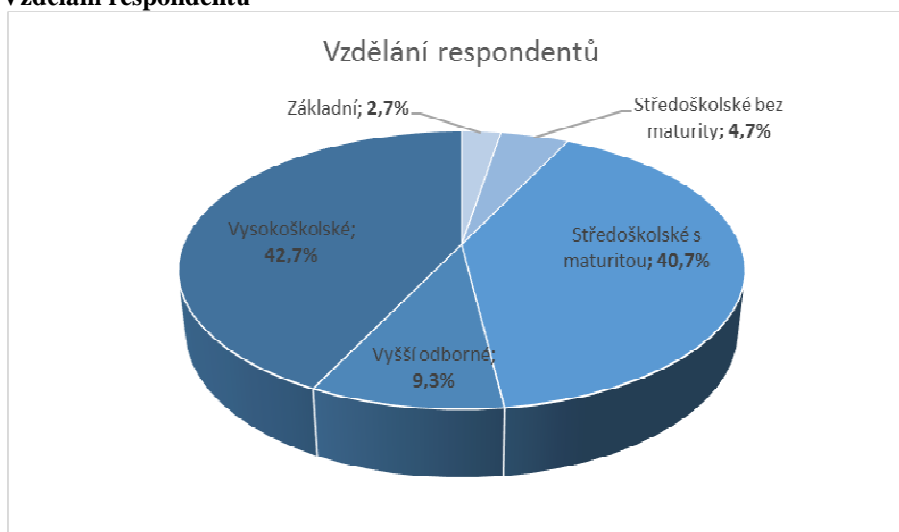
Graf 5: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další zařazovací otázka byla zaměřená na vzdělanost respondentů. Téměř na stejné úrovni jsou kategorie středoškolské s maturitou a vysokoškolské vzdělání, obě tyto možnosti mají více než 40 % odpovědí. S tím také souvisí další otázka na zaměstnání, kde 28 dotazovaných vyplnilo kolonku student, někdy v kombinaci s pracujícím, tudíž na svém titulu nadále pracují. Z čehož se dá vyčíst, že největší procento účastníků bylo vysokoškolských studentů, ať už se získaným titulem, nebo zatím nedokončeným studiem.

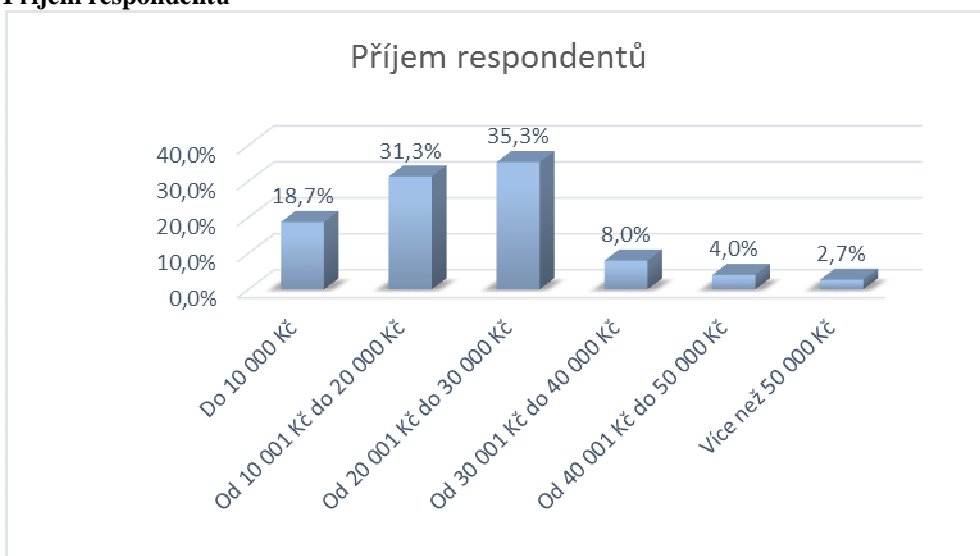
Graf 6: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Velkému množství vysokoškolských respondentů odpovídá také otázka na čistý průměrný měsíční příjem. Vzhledem k většině dotazovaných bydlících v Praze a ve Středočeském kraji, s ohledem na vzdělání, se 53 respondentů zařadilo do kategorie od 20 000 Kč do 30 000 Kč čistého měsíčního příjmu a dalších 22 do ještě vyšších kategorií. Do nejčastější kategorie patří pouze pracující, s výjimkou jednoho pracujícího studenta. Jeden zástupce má pouze základní vzdělání, další tři středoškolské bez maturity, ostatní mají vzdělání vyšší. Až na několik výjimek patří do tří nejvyšších příjmových kategorií pouze respondenti z Prahy a Středočeského kraje.

Graf 7: Příjem respondentů

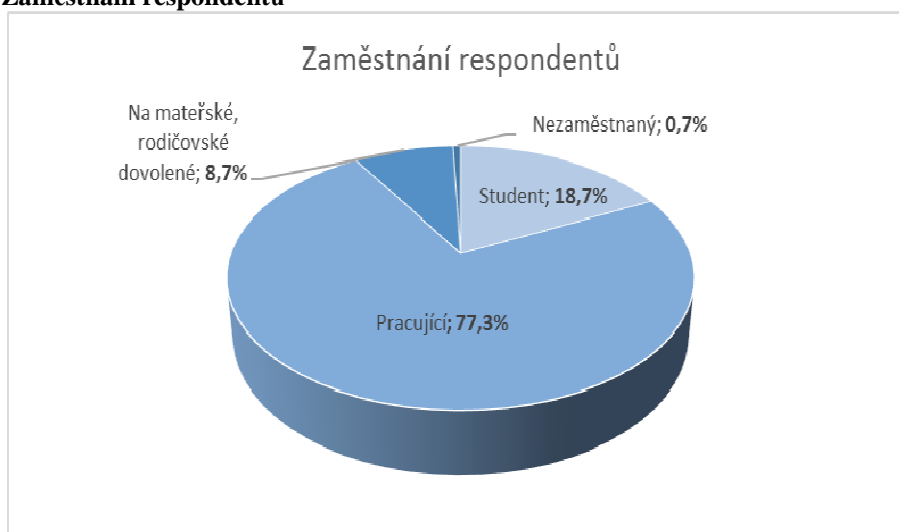


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou nejčastěji volenou kategorií byl příjem od 10 001 Kč do 20 000 Kč, kde je 47 zástupců. Zařadili se sem pracující, většina žen na mateřské či rodičovské dovolené a 3 pracující studenti se vzděláním od středoškolského bez maturity výše, téměř ze všech krajů.

Do první kolonky s příjmem do 10 000 Kč se zařadilo 28 lidí. Sem se zařadili studenti, několik žen na mateřské a rodičovské dovolené, jeden nezaměstnaný a pouze dva pracující lidé. Kromě čtyř lidí byla v této kategorii reprezentována pouze nejmladší kategorie.

Graf 8: Zaměstnání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další zařazovací otázka se týkala průměrné četnosti návštěv v restauračních zařízeních, vyjma fast food. Jak ukazuje níže přiložený graf otázky, na kterou odpovědělo 149 ze 150 respondentů, restaurační provozy jsou dotazovanými navštěvované poměrně často. 41 lidí těchto služeb využívá dvakrát měsíčně, 39 jednou za měsíc, 27 jednou týdně a 21 i několikrát týdně. Tato skutečnost ukazuje, že mají již mnoho zkušeností s restauračními provozy a mohou tedy lépe určit, která z kritérií jsou pro ně důležitá.

Graf 9: Jak často navštěvujete restaurace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední definující otázka se týkala průměrné útraty za jednoho člověka v typu restaurace, který následný Mystery Shopping zkoumal. Na tuto otázku 3 respondenti uvedli, že do takových restaurací nechodí a z odpovědí ostatních lze vyčíst, že nejběžnější útratou jsou částky od 300 Kč do 1 000 Kč za osobu. Tyto částky zároveň odpovídají cenám, které byly zjištěny při pozorování vybraných restaurací.

Graf 10: Výše útraty



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Vyhodnocení dotazníků a stanovení vah důležitosti kritérií

Každé otázce mohl respondent udělit, dle jeho subjektivního pocitu, počet bodů od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejméně důležité kritérium a 5 nejvíce důležité kritérium. K vyhodnocení odpovědí bylo využito váženého aritmetického průměru, díky kterému se zjistila průměrná udaná důležitost každého hodnoceného bodu formuláře. Podrobná bodová ohodnocení a výsledky dotazníkového šetření lze najít v příloze číslo 8.2.

Váhy důležitosti kategorie prostředí restaurace

V první hodnocené kategorii je zařazeno 12 otázek. Z nich čtyřem otázkám udělili respondenti průměrnou důležitost vyšší než 4 z 5 bodů. Nejvyšší bodové ohodnocení v hodnotě 4,51 dostaly čisté a připravené stoly pro příchozí zákazníky. Mezi další podstatné body patří hned první hodnotící kritérium, tedy upravené a uklizené okolí hotelu bez odpadků. Jak je vidět, první dojem si zákazník udělá ještě před vstupem do restaurace. Třetím nejdůležitějším kritériem je vhodné rozestavení stolů kvůli osobnímu prostoru při jídle a komunikaci. Poslední otázka, která získala důležitost nad 4 body, se týká čisté a uklizené podlahy.

Tabulka 5: Vážené průměrné ohodnocení - Prostředí restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení					Vážené průměrné bodové ohodnocení
	1	2	3	4	5	
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	3	4	16	60	67	4,23
Čistá, uklizená podlaha	1	6	31	64	48	4,01
Vhodně rozestavěné stoly (osobní prostor při jídle)	2	5	25	60	58	4,11
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)	0	2	10	47	91	4,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejmenší důležitost v kategorii má dostatek věšáků na kabáty s ohodnocením pouze 2,35 bodů. Tento bod přímo souvisí s obsazeností restaurace, kterou respondenti hodnotí průměrným počtem bodů 3,4. I tato otázka tedy patří k nejméně důležitým v oblasti prostředí restaurace.

Váhy důležitosti kategorie obsluha zákazníků

Ze všech kategorií dostalo v této nejvíce otázek důležitost vyšší než 4 body. Tato kategorie má proti tomu ale nejvíce otázek, celkově tedy získalo 7 otázek ze 14 v oblasti obsluhy zákazníků hodnocení vyšší než 4 body. Vypsáné jsou níže v tabulce číslo 6.

Nejvyšší bodové ohodnocení získal přístup a chování obsluhy. Je zjevné, že pro hosty je důležitý úsměv, vstřícné chování obsluhy a snaha pomoci s usazením či výběrem jídla či nápojů. Samozřejmostí v každé restauraci musí být zdvořilost a slušné chování personálu ke každému zákazníkovi. Většina respondentů dále vnímá jako podstatný bod všímavost personálu k příchozím hostům, jejich rychlé usazení ke stolu a donesení jídelních lístků bez čekání.

V případě nespokojenosti je nutné, aby personál vhodně reagoval, aby byl zákazník v konečném důsledku spokojený a rád se vracel. K tomu je zapotřebí důkladné proškolení zaměstnanců, aby ihned věděli, jak v takových situacích nejlépe jednat. Hosté si také všímají, jak se obsluha chová během jejich přítomnosti.

Personál se mezi sebou nesmí bavit nad rámec pracovních záležitostí, neměl by během svého výskytu na provozu používat mobilní telefony, žvýkat, hlasitě hovořit mezi sebou, nebo dokonce hosty komentovat. Takové jednání si vždy může vysloužit negativní hodnocení na příslušných serverech, případně i u vedení.

Hosté také očekávají rychle přinesený účet bez chyb. Musí tedy obsahovat přesně ty položky, které si zákazník objednal, za ceny uvedené v jídelním lístku. Jako poslední

vysoce hodnocený bod je poděkování za návštěvu a vhodné rozloučení s odcházejícími hosty. Do této kategorie patří otázka, která získala ze všech 40 nejnižší důležitost. Jedná se o jmenovku na viditelném místě s důležitostí 2,8.

Tabulka 6: Vážené průměrné ohodnocení - Obsluha zákazníků

Obsluha zákazníků	Bodové hodnocení					Vážené průměrné bodové ohodnocení
	1	2	3	4	5	
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	2	4	10	53	80	4,38
Usazení přichozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	3	7	25	57	58	4,07
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	1	0	6	46	97	4,59
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	1	0	11	68	70	4,37
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	1	3	24	63	59	4,17
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	1	2	24	64	59	4,19
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	1	2	27	59	61	4,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Váhy důležitosti kategorie pokrmy a nápoje

Do této oblasti je zařazeno 9 otázek, z nichž 6 má vyšší průměrné hodnocení vyšší než 4. V této kategorii je také otázka s nejvyšším průměrným ohodnocením důležitosti v hodnotě 4,85, kde hlasovalo 131 lidí pro důležitost 5. Nejdůležitější je podle respondentů ze všech 40 bodů kvalita jídla, která zahrnuje teplotu, chuť, design pokrmů, čerstvost ingrediencí, přiměřenost porce apod.

Dalšími vysoce hodnocenými body jsou čisté a vyleštěné nádoby, přinesení správného jídla i pití včetně případných objednaných změn oproti jídelnímu lístku, a kromě kvality jídla také kvalita nápojů včetně jejich správné teploty.

Hosté si také všímají stavu jídelního lístku a rychlosti přinesení objednaných pokrmů a nápojů. Očekávají omluvu a vysvětlení při neúměrném zdržení.

Tabulka 7: Vážené průměrné ohodnocení - Pokrmy a nápoje

Pokrmy a nápoje	Bodové hodnocení					Vážené průměrné bodové ohodnocení
	1	2	3	4	5	
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	0	1	17	61	71	4,35
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	0	2	22	68	58	4,21
Čisté, vyleštěné nádoby (talíře, hrnky, sklenice, příbory)	0	2	6	31	111	4,67
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	1	1	7	47	94	4,55
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	0	1	2	16	131	4,85
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn	0	1	8	35	106	4,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Váhy důležitosti kategorie toalety

Do poslední hodnocené oblasti je zařazeno pouze 5 otázek. Z nich hodnotili respondenti 3 s důležitostí nad čtyři body z pěti. Podstatná je pro hosty čistota a upravenost prostoru, doplnění potřebných zásobníků s toaletním papírem, mýdlem, papírovými ručníky a také příjemná vůně při vstupu na toaletu.

Tabulka 8: Vážené průměrné ohodnocení - Toalety

Toalety	Bodové hodnocení					Vážené průměrné bodové ohodnocení
	1	2	3	4	5	
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)	1	0	6	32	111	4,68
Příjemná vůně při vstupu	3	4	23	58	62	4,15
Doplněné zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	0	2	7	47	94	4,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíly důležitosti všech čtyř kategorií

Jelikož má každá kategorie jiný počet otázek, byla stanovena celková váha 1 každé ze čtyř oblastí, a dle získaných bodů se rozdělila mezi jednotlivé otázky v kategorii. Jako příklad je uvedena tabulka číslo 9, která zobrazuje rozdělení vah a bodů kategorie prostředí restaurace. Všechny kategorie jsou zobrazeny v příloze číslo 8.2.

Tabulka 9: Váhy a body - Prostor prostředí restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení					Průměrné bodové ohodnocení	Celkem bodů	Váha
	1	2	3	4	5			
							6645	1
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	3	4	16	60	67	4,23	634	0,0954
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace	3	14	52	53	28	3,59	539	0,0811
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	3	14	50	53	30	3,62	543	0,0817
Obsazenost restaurace	4	19	57	53	17	3,40	510	0,0767
Dostatek věšáků na kabáty	40	43	46	16	5	2,35	353	0,0531
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	1	6	33	76	34	3,91	586	0,0882
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	5	12	44	66	23	3,60	540	0,0813
Čistá, uklizená podlaha	1	6	31	64	48	4,01	602	0,0906
Vhodně rozestavené stoly (osobní prostor při jídle)	2	5	25	60	58	4,11	617	0,0929
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)	0	2	10	47	91	4,51	677	0,1019
Doplněné menážky (slánka, pepřenka, párátka,...)	2	26	61	46	14	3,30	491	0,0739
Doba uklizení stolu po odchodu hostech (i vzhledem k obsazenosti)	2	10	45	64	28	3,71	553	0,0832

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dat získaných z dotazníkového šetření, byly také určeny podíly důležitosti kategorií na hodnocení restaurantu. U každé otázky bylo uvedeno průměrné bodové hodnocení, z něhož jsou některé příklady představeny dříve v této kapitole. Dále získala

každá otázka celkový získaný počet bodů. Po sečtení bodů všech otázek v určité kategorii byl získán celkový počet bodů zkoumané oblasti, jak bylo ukázáno na příkladu prostředí restaurace v tabulce číslo 9. Z těchto součtů byly následně vypočítány podíly důležitosti všech čtyř kategorií, které jsou zobrazeny níže v tabulce číslo 10.

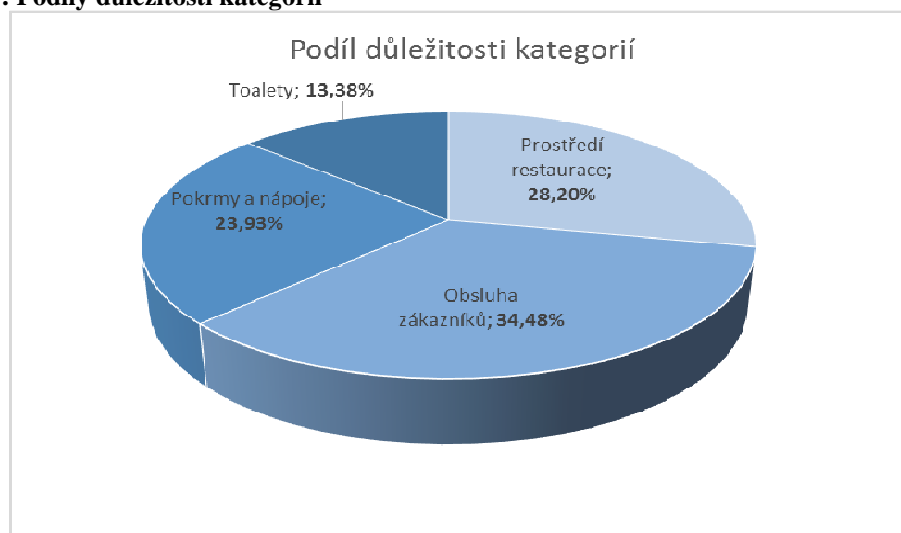
Tabulka 10: Podíly důležitosti kategorií

Podíl důležitosti kategorií	Celkem bodů	Podíl
Prostředí restaurace	6 645	28,20%
Obsluha zákazníků	8 124	34,48%
Pokrmly a nápoje	5 639	23,93%
Toalety	3 152	13,38%
Total	23 560	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehledně jsou podíly vidět ve výsečovém grafu číslo 11. Největší důležitost respondenti udělili obsluze zákazníků, druhé je prostředí restaurace a až na třetím místě se umístily pokrmy a nápoje. Výrazné procentní rozdělení je způsobeno tím, že měla každá oblast jiný počet otázek. Různý počet bodů v kategoriích je založen na osobním pozorování a v každé je potřeba sledovat různé množství ukazatelů kvality.

Graf 11: Podíly důležitosti kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by se vzal v úvahu prostý průměr udaných vah v každé oblasti, měly by být kategorie seřazené následovně: toalety, pokrmy a nápoje, obsluha zákazníků a prostředí viz tabulka číslo 11. Tento způsob eliminuje zkreslení způsobené různými počty otázek

v každé kategorii, a bude proto považován za hlavní při závěrečném hodnocení výsledků marketingového výzkumu.

Tabulka 11: Podíly důležitosti kategorií Alt. 2

Podíl důležitosti kategorií	Vážený průměr bodů	Podíl
Prostředí restaurace	3,70	23,20%
Obsluha zákazníků	3,87	24,26%
Pokrmý a nápoje	4,18	26,21%
Toalety	4,20	26,33%
Total	16	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení vah dle druhé alternativy ukazuje velkou vyrovnanost všech zkoumaných oblastí. Tento výsledek by mohl být překvapivý, protože při návštěvě restaurace jde především o jídlo a přitom ani jedno hledisko nepostavilo pokrmy a jídlo na první stupeň, i když kvalita jídla získala nejvyšší průměrné bodové ohodnocení. Pokud člověk navštíví restaurant vyšší kategorie, očekává zjevně určitou úroveň celkového zážitku.

Manažeři by se tedy měli soustředit nejen na kvalitu pokrmů potažmo kuchařů, ale také na ostatní personál a prostředí restaurace včetně toalet. Hosté hodnotí každý restaurant jako celek. Jak bylo uvedeno v teoretické části, musí z důvodu velké konkurence udržovat společnost vysokou kvalitu svých služeb a motivovat své zaměstnance k jejich poskytování na stabilně vysoké úrovni.

4.4 Mystery Shopping

Hlavní metodou marketingového výzkumu je v této práci Mystery Shopping, tedy fiktivní nákup za účelem zjištění kvality poskytovaných služeb společnosti. V předchozí kapitole již byla kvantitativním šetřením zjištěna důležitost jednotlivých kritérií, která se za pomoci fiktivního nákupu sledovala. Pro co největší snížení možného zkreslení šetření byl dodržován základní postup Mystery Shoppingu, který zahrnuje 4 fáze.

První fází je příprava projektu. Do tohoto kroku patřilo stanovení cíle, kterým je zjištění stávajícího stavu poskytovaných služeb v hotelových restauracích, určení problematických oblastí a následné sestavení návrhů pro zlepšení. Dále do tohoto stadia náleží sestavení formulářů a scénářů, výběr a příprava mystery shopperů. S tím souviselo

seznámení výzkumníků s etickými zásadami, které jsou uvedeny v příloze číslo 8.1. Všechny tyto body jsou popsány detailněji níže v kapitole.

Druhou fází bylo vlastní provedení Mystery Shoppingu, kdy každý ze 4 mystery shopperů provedl výzkum v obou restauracích dle zadaného scénáře. Třetí etapa následovala po získání všech 8 vyplněných formulářů, tedy vyhodnocení tajného nákupu a sestavení výstupů. Čtvrtou fází je prezentace výsledků zadavateli.

4.4.1 Příprava formuláře

Jako první se po studiu odborné literatury sestavil formulář, do kterého následně mystery shoppeři zanášeli své postřehy z výzkumu. Tento formulář má téměř stejný obsah jako dotazník. Zahrnuje čtyři kategorie: prostředí restaurace, obsluha zákazníků, pokrmy a nápoje a toalety.

Záhlaví formuláře tvoří název hotelu, ve kterém výzkum právě probíhá. V levé části je dále k vyplnění restaurace, protože jich je v každém hotelu několik, ale tato práce se zaměřila pouze na ty hlavní. Prostor je také pro datum a čas, objednávku a její cenu. Pravou stranu záhlaví tvoří jména Mystery Shoppera, zadavatele výzkumu a jméno, případně jména obsluhy. Zadavatel je vždy zaměstnancem zkoumané hotelové sítě. Záhlaví formuláře je zobrazeno v tabulce číslo 12.

Tabulka 12: Záhlaví mystery shoppingového formuláře

Hotel:			
Restaurace:		Mystery shopper:	
Datum a čas:		Zadavatel:	
Cena:		Jméno/a obsluhy:	
Objednávka:			

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním obsahem je 40 hodnoticích kritérií, která byla stanovena na základě vlastního pozorování, a jejichž důležitost pro potenciální zákazníky zjišťoval dotazník. Každé kritérium má mystery shopper za úkol ohodnotit na bodové škále 1 – 5, přičemž 1 je nejhorší výsledek a 5 naopak nejlepší. Vedle této hodnotící škály jsou pole pro váhu důležitosti daného kritéria a výsledný počet bodů. U každé otázky je také místo na případnou poznámku k hodnocení.

Za zmínku stojí bod „Obsazenost restaurace“ v kategorii Prostředí restaurace, který byl hodnocen na škále od 1 do 5 následujícím způsobem:

- 1 – prázdná restaurace;
- 2 – ze třetiny zaplněná;
- 3 – z poloviny plná;
- 4 – ze dvou třetin plná;
- 5 – plně obsazená.

Váhy důležitosti ve formulářích, které mystery shopperi dostali, ještě nebyly vyplněny, takže byly pro výzkumníky všechny otázky stejně důležité. Tím se zajistila větší objektivita šetření, které je z velké části subjektivní, neboť každý hodnotitel je jiný, má jiná očekávání, jiné priority a každá služba poskytovaná i stejným personálem v různých časech či dnech může být v různé kvalitě. Tato problematika byla blíže vysvětlena v teoretické části v kapitole číslo 3.5.

Tabulka 13: Formulář Mystery Shoppingu - Toalety

Toalety	Bodové hodnocení					Váha	Suma	Poznámky k hodnocení
	1	2	3	4	5			
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni)	1	2	3	4	5	0,18782		
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky,	1	2	3	4	5	0,22272		
Příjemná vůně při vstupu	1	2	3	4	5	0,19734		
Čisticí kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také	1	2	3	4	5	0,17544		
Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	1	2	3	4	5	0,21669		

Zdroj: Vlastní zpracování

Pod všemi kritérii je navíc prostor pro podrobný popis průběhu návštěvy, chování obsluhy, pozitiv i negativ a případná doporučení pro vylepšení nedostatků.

4.4.2 Výběr mystery shopperů

Základní vlastnosti kvalitního mystery shoppera, dále také MSR¹², jsou uvedeny v teoretické části v kapitole číslo 3.5.3. Stručně se jedná o spolehlivost a důkladnost výzkumníka, musí být během večere všímavý k více věcem najednou a také musí být schopen si postřehy zapamatovat. Musí být objektivní a poctivý, jelikož mystery shopping není nákup názoru, ale faktů. Dále musí být čestný a důkladný, nesmí být tedy zaujatý a na případné vztahy se zkoumaným subjektem musí předem upozornit. Samozřejmostí je také nutnost organizovanosti mystery shoppera. Při výběru mystery shopperů pro výzkum

¹² MSR – Mystery shopper

k této práci se na nich stavělo. Podle těchto kritérií se vybírali kandidáti a následně byli také s těmito body seznámeni na informační schůzce, stejně jako s etickými zásadami, formuláři a scénáři.

Jak bylo zmíněno v metodice na začátku práce, jsou mystery shoppeři pouze 4 z důvodu časové, organizační i finanční náročnosti. Proto byl výzkum kombinován s kvantitativním dotazníkovým šetřením a zároveň se Mystery Shopping držel doporučeními popsány v teoretické části i výše v této kapitole. Tito zástupci ale reprezentují hlavní skupinu hostů zkoumaných restaurací. Níže je přiložena základní charakteristika vybraných mystery shopperů. V každé restauraci byl uskutečněn výzkum v angličtině mystery shopperem číslo 4, Vladislavem, pro zjištění případných odlišností v chování zaměstnanců k cizincům, kterých je v hotelích velké množství. Dva z těchto výzkumníků jsou z oboru z jiného hotelu, dva jsou mimo obor a pracují ve finanční sféře. Toto složení bylo vybráno z důvodu zjištění, zda je lepší volit fiktivní zákaznice z oboru, či mimo něj. Nyní společnost využívá obou možností. Předpokládá se totiž rozdílné vnímání kvality služeb z pohledu běžného zákazníka a praktika.

MSR 1, Vladimíra, je první člověk z praxe. V gastronomii pracuje více než 20 let a ví, co má sledovat a na co si dávat pozor v základu i bez formuláře. Před touto pozicí pracovala jako F&B Supervizor a ještě předtím jako číšnice, napříč několika hotely v jižních Čechách a na Moravě. Pracuje v jednom z jihočeských hotelů na pozici F&B Cost controller a v mystery shoppingu zastoupí ženu kolem 50 let, která jde na večeři samostatně bez objednání. Vladimíra je veselá žena prudší povahy, která nemá problém projevit svůj názor hlasitě a bez obalu. Proto byla vybrána jako člověk, který si najde jakýkoli důvod a bude si důrazně stěžovat v rámci slušných mezí.

MSR 2, Martin, je druhý člověk s gastronomickou praxí, který pracuje na pozici F&B Supervizora, takže se na provozu vyskytuje denně. Předtím pracoval několik let na pozici číšníka. Martin má pracovní zkušenosti z několika pražských hotelů a jako přátelská tichá osoba je nekonfliktní zákazník, který si bude neprůbojně stěžovat pouze, najde-li doopravdy nějaký problém.

MSR 3, Jana, je první ze dvou lidí mimo obor. Pracuje jako fakturantka v maloobchodní síti s elektronikou. Jana provedla rezervaci stolu přes telefon pro sebe a svou 5letou dceru bez dalších specifikací. Reprezentuje tedy hosty s dětmi. Zkoumat se bude chování obsluhy k dětem, možnosti dětských porcí či alternativní nabídky apod.

MSR 4, Vladislav, pracuje jako finanční ředitel ve výrobním podniku a s gastronomií také v pracovní sféře do styku nepřišel. Vladislav díky svým jazykovým schopnostem zastoupí zahraniční návštěvníky restaurace. Jeho Mystery Shopping probíhal v angličtině. Zkoumaly se zejména jazykové dovednosti personálu a případné rozdíly v chování k zahraničním a českým hostům.

Tabulka 14: Mystery shopperi

1	2	3	4
Vladimíra	Martin	Jana	Vladislav
Žena	Muž	Žena	Muž
48 let	31 let	40 let	49 let
Střední s maturitou	Střední s maturitou	Vysokoškolské 1. stupně	Vysokoškolského 2. stupně
České Budějovice	Roztoky u Prahy	Brandýs nad Labem	Praha
F&B Cost Controller	F&B Supervisor	Fakturantka	Finanční ředitel
Hotel	Hotel	Maloobchod s elektronikou	Výrobní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Příprava scénářů

Výzkum restaurací probíhal v době večerí z důvodu nejvyšší obsazenosti a současně nepřítomnosti většiny manažerů společnosti. V metodice byl uveden základní scénář Mystery Shoppingu, tedy postup při návštěvě poskytovatele služby, který platí pro všechny agenty. Každý scénář byl mírně upraven podle osobnosti výzkumníka a nutnosti testovat různé situace. Na příkladu Vladimíry je uveden scénář a u dalších jsou uvedeny jen odlišnosti.

Vladimíry (MSR 1) scénář vypadal následovně:

- příchod do restaurace 10. 3. 2017 (Praha), 12. 3. 2017 (jižní Čechy) v 18:00 bez předchozí rezervace;
- kontrola upravenosti a čistoty exteriéru i interiéru;
- navázání očního kontaktu s obsluhou;
- nechat se uvést ke stolu, vyžádat si stůl pro jednoho;
- zkontrolovat upravenost, čistotu a uniformu se jménkou personálu, je nutno si zapamatovat jméno obsluhujícího;
- po prvním dotazu na nápoj si nechat vyjmenovat druhy vybraného nápoje (džusy, pivo, víno,...);

- po předání menu důkladně prostudovat nabídku i vzhled jídelního lístku včetně chyb v textu;
- nechat si doporučit od obsluhy pokrm, zeptat se na specialitu dne, pokud se o ní nezmíní obsluha, také na nabízené polévky a ingredience a alergeny některého z pokrmů;
- během jídla přestat a na něco si stěžovat, slušně, ale důrazně a čekat na jednání a řešení personálu;
- po jídle vyčkat na nabídku kávy či dezertu, objednat si libovolnou kávu;
- během své návštěvy zkontrolovat toalety dle bodů formuláře;
- po dokončení veškeré kontroly poprosit o zaplacení a vyčkat, zda obsluha předá účtenku, pokud ne, vyžádat si ji a zkontrolovat ji.

Vladimíra navštívila pražskou restauraci jako první, a to v pátek 10. 3. a v neděli 12. 3. jihočeskou, zkoumal se tedy víkendový provoz, kdy se předpokládá větší obsazenost hotelu i restaurace a více personálu. Při tomto Mystery Shoppingu byla využita prudká povaha Vladimíry a jejím úkolem bylo najít si cokoli, na co si bude důrazně stěžovat.

Scénářem MSR 2, Martina, byly stanoveny návštěvy v jižních Čechách v sobotu 4. 3. večer a v Praze v pondělí 13. 3. v půl sedmé. Po hlavním chodu si měl nechat doporučit dezerty a k jednomu si také objednat kávu. Bylo již zmíněno výše, že Martin je klidná nekonfliktní povaha, proto si má stěžovat spíše nesměle a to pouze, pokud se vyskytne nějaký problém, jinak vypadá jeho scénář stejně jako Vladimíry.

MSR 3 je fakturantka Jana s 5letou dcerou Eliškou. Jana jako první krok scénáře vytvořila po telefonu rezervace pro dospělého a 5leté dítě a pokaždé na sobotu večer. První návštěva byla v Praze 11. 3., o týden později 18. 3. v Jižních Čechách. Kromě vytvoření rezervace se tento scénář lišil zaměřením na dětská jídla, případně možnosti zmenšené porce a zkoumání jednání číšníků s dětskými hosty. Po jídle objednala dezert pro dceru a čaj pro sebe.

MSR 4 se jmenuje Vladislav a jeho Mystery Shopping probíhal v angličtině kvůli zjištění rozdílů v chování obsluhy a jazykové vybavenosti obsluhy. Vladislav zkoumal pouze provoz v pracovním týdnu. Přišel nejprve v pondělí 6. 3. do jihočeské restaurace a v úterý 7. 3. do pražské. Stejně jako MS 2 a 3 si měl stěžovat pouze v případě nespokojenosti.

4.4.4 Výsledky jednotlivých restaurací

Po převzetí všech 8 vyplněných formulářů od 4 mystery shopperů byly výsledky šetření získány vynásobením bodových ohodnocení s váhami, které byly stanoveny na základě předcházejícího dotazníkového šetření. Tyto Mystery Shoppingy probíhaly v průběhu první poloviny března 2017 dle scénářů uvedených výše v samostatné kapitole číslo 4.4.3.

Pražská restaurace

Jako první navštívil pražskou restauraci anglicky hovořící MSR 4, Vladislav, v úterý 7. března 2017 v 19:00. Obsluhovaly ten den, vzhledem ke všednímu dni, pouze 2 servírky, Ema a Marcela. Z podrobného hodnocení níže se dá například vyčíst, že kvalita jídla i pití byla vysoká, ale základním negativem byla obsluha: *„Slečny si zřejmě nebyly jisté angličtinou, tudíž moc nekomunikovaly. Cítil jsem chladný přístup k hostům, ačkoli slušný.“* Dalším problémem byla také účtenka, na které chybělo malé pivo.

Druhou návštěvu provedla Vladimíra, MSR 1, v pátek 10. března 2017 v 18:00. Tato návštěva proběhla na stejné směně, takže opět obsluhovala Marcela, tentokrát spolu s Petrem. Opakoval se problém s chybějícím úsměvem personálu. Tentokrát došlo na reklamaci, kterou měla Vladimíra zadanou scénářem, důvod se ovšem našel. *„V předkrmu jsem našla dlouhý vlas, takže jsem si důrazně stěžovala. Servírka byla nejprve zaskočena mou prudkostí, po chvíli ale nabídla, že přinese novou porci. Toto jsem odmítla, poskytnuta mi byla sleva 50 %, stále se mi to nelíbilo a dostala jsem ještě drink na účet podniku.“*

Den poté, v sobotu 11. března 2017, v 18:30 přišla Jana s Eliškou, tedy MSR 3. Na směně byli Václav, Jiří a jedna slečna, která se starala o jinou část restaurace. Tato směna byla k zákazníkům o poznání vřelejší i přes vytíženost z důvodu téměř plné obsazenosti. Nedostatek míst na kabáty personál vyřešil věšáky v prázdném přilehlém salónku. Personál Jana hodnotí následovně: *„Příjemná obsluha, k Elišce se chovali pánové moc hezky.“*

Poslední výzkum provedl Martin, MSR 2, v pondělí 13. března 2017 také v 18:30. Ten den obsluhovali Jiří s Markétou. Martin poukazuje na nedostatečně obsazenou směnu vzhledem k obsazenosti restaurace. I přesto ale hodnotí personál takto: *„Číšníci*

se usmívali, byli příjemní, měli přehled o nabídce a ingrediencích. O hosty se starali.“ Jako negativum zde bylo označeno pouze nedostatečně vyleštěné nádobí a neuklizené stoly.

Prostředí restaurace (interiér exteriér)

První oblast výzkumu byla v pražské restauraci celkově neúspěšnější. Pokud by se vzal v úvahu prostý průměr všech získaných bodů v kategorii, dostali bychom 4,15 z 5. Tato hodnota činí úspěšnost 83 % a výsledek by ji řadily na druhé místo. Avšak po vynásobení získaných bodů s váhami důležitosti, získanými dotazníkovým šetřením, byla úspěšnost ještě o procento vyšší a celkový počet získaných bodů je 16,78, což je ze všech 4 oblastí nejvíce. Tato skutečnost znamená, že se lépe bodově umístily důležitější otázky.

Plný počet bodů nezískala žádná otázka z oblasti. Neúspěšnější byl bod „Vhodně rozestavené stoly (osobní prostor při jídle)“ s 95 %. Následovala kritéria, jež dostala 90 %. Mezi ně patří hned první „Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků“, dále také „Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení“, „Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)“ a „Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrusky,...).

Díky rozdělení vah důležitosti kritérií nejvyššího celkového ohodnocení v hodnotě 1,834 dosáhl bod s 90 % „Čisté a připravené stoly“. Tato otázka získala pouze od MSR 2 ohodnocení 3 body, ostatní tři mystery shoppeři udělili plný počet bodů. Martin doplnil své hodnocení komentářem: „*Stoly potřebovaly otřít.*“ Následovala otázka „Vhodně rozestavené stoly“ s 95% úspěšností, s výsledkem 1,764 bodů. Nejméně bodů dal opět Martin a to 4, což je stále skvělý výsledek.

Nejhoršího výsledku dosáhly otázky s 65 %. Mezi ně patří „Obsazenost restaurace“ a „Dostatek věšáků na kabáty“. Tyto otázky spolu logicky souvisí, protože čím více je restaurace obsazena, tím méně je místa na kabáty příchozích hostů. Bodové výsledky ovšem vždy nesouhlasí. Mystery shoppeři byli během úvodního školení poučeni o tom, že bod „Obsazenost restaurace“ se hodnotí od 1 - prázdná restaurace, až po 5 – plně obsazená. MSR 1 udělila oběma otázkám 4 body bez komentáře, zřejmě tedy byla vysoká obsazenost, jak dosvědčují i další odpovědi v jiných kategoriích, ale věšáky kolem jejího stolu byly volnější. MSR 3 ohodnotil obě otázky 3 body s komentářem „*poblíž stolu bylo plno*“. Jinde tedy ale místo pro kabáty při z poloviny obsazené restauraci bylo. MSR 3 udělila obsazenosti 4, tedy vysoká, a dostatku věšáků pouze 1 bod. K tomuto hodnocení

Jana napsala: „Nedostatek věšáků - hosté si neměli kam odložit kabáty, obsluha se snažila náhradní prostor najít a využila salónek, ve kterém právě nebyla akce.“ Špatný výsledek obsazenosti je částečně daný tím, že se zkoumal zejména stav v pracovním týdnu. Vyšší obsazenost se předpokládá o víkendu, což potvrdil výsledek. 2 body dostalo úterý od Vladislava, 3 udělil Martin v pondělí, 4 Vladimíra v pátek a Jana v sobotu.

Nízká obsazenost není pro hosty příliš důležitá, protože má spolu s dostatečným množstvím věšáků a doplněnými menážkami nejnižší váhu. Pro provozovatele je ale významným negativem.

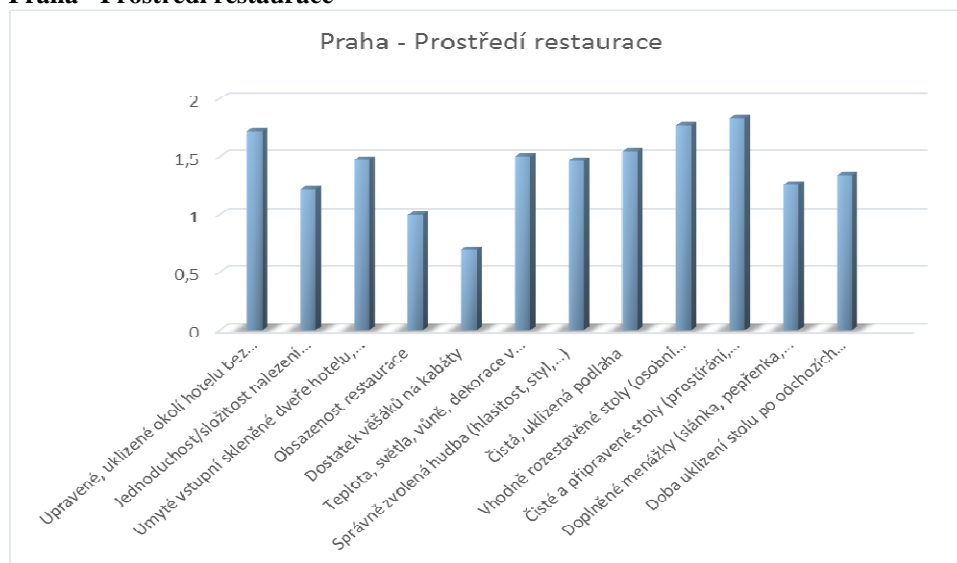
Tabulka 15: Praha - Prostředí restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení mystery shoppery				Váha kritéria	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1	16,78	84%	
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	5	4	4	5	0,0954	1,717	90%	3
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace	3	4	4	4	0,0811	1,217	75%	10
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	5	5	3	5	0,0817	1,471	90%	6
Obsazenost restaurace	4	3	4	2	0,0767	0,998	65%	11
Dostatek věšáků na kabáty	4	3	1	5	0,0531	0,691	65%	12
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	5	4	3	5	0,0882	1,499	85%	5
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	5	4	4	5	0,0813	1,463	90%	7
Čistá, uklizená podlaha	5	4	4	4	0,0906	1,54	85%	4
Vhodně rozestavené stoly (osobní prostor při jídle)	5	4	5	5	0,0929	1,764	95%	2
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrusky,...)	5	3	5	5	0,1019	1,834	90%	1
Doplněné menážky (slánka, pepřenka, párátka,...)	4	4	5	4	0,0739	1,256	85%	9
Doba uklizení stolu po odchodu hostech (i vzhledem k obsazenosti restaurace)	4	4	4	4	0,0832	1,332	80%	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Názorněji rozdíly výsledků jednotlivých otázek ukazuje níže přiložený graf. Výrazně nejhůře dopadlo kritérium „Dostatek věšáků na kabáty“ z důvodu nízkého počtu získaných bodů a současně nejnižší váhy důležitosti v oblasti Prostředí restaurace.

Graf 12: Praha - Prostředí restaurace



Zdroj: Vlastní zpracování

Obsluha zákazníků

Oblast Obsluha zákazníků se umístila na druhém místě úspěšnosti. Získala prostým průměrem bodové ohodnocení 4,2 a tedy 84% úspěšnost, což je výsledek lepší než u první kategorie. Po započítání vah důležitosti se ale řadí až za Prostředí restaurace, neboť získala se 14 otázkami 16,61 bodů a 83% úspěšnost.

V této kategorii získala 100% výsledek položka „Jmenovka obsluhy na viditelném místě“. Všichni zaměstnanci mají podle vnitřních předpisů mít štítek s vyrytým jménem a pozicí připevněný na vestě, která je svrchní částí oděvu. Podle výsledků obsluha nejen má jmenovku na správném místě, ale také je celkově upravená a dodržuje vhodný oční kontakt s hosty. Po započítání vah ale nejvyšší přepočítaný počet bodů získalo poděkování za návštěvu a vhodné rozloučení s 1,466 body, druhá byla upravenost uniformy s 1,396. Jelikož má otázka viditelné jmenovky ze všech 40 otázek nejnižší důležitost, umístila se až na posledním místě s 0,768 body. Tyto výsledky lze přehledněji vidět v příloženém grafu.

Jak lze vidět v tabulce níže, kromě jedné 100% otázky byly také 3 ohodnoceny 95 %, 2 další 90 % a nejnižší byla 70% úspěšnost. Dle šetření obsluha plní základní požadavky na číšníky jako oční kontakt s hosty, upravený vzhled, neruší během jídla, ve většině případů se přijde zeptat, zda je vše v pořádku, pokud host přestane jíst, děkuje za návštěvu a vhodně se loučí. Ve všech těchto položkách nebyla obsluze udělena horší známka než 4. Vladimíra se o této problematice vyjádřila následovně: „*Během jídla nechodila, pouze pokud došlo pití, nebo jsem dojedla nebo dlouho nejedla a rozhlížela se.*“ I tak ale udělila plný počet bodů, častější dotazy obsluhy zřejmě ani nebyly vítány.

U dalších bodů se již objevila i nižší ohodnocení. Ze získaných formulářů byly jasně vidět rozdíly v chování zaměstnanců mezi dvěma směny. Tým Marcely, Emy a Petra působil chladněji a méně vstřícně než druhý s Jiřím, Markétou a Václavem. Na prvním kolektivu dělali Mystery Shopping Vladislav a Vladimíra. Vladislavův popis shrnul personál takto: „*Slečny si zřejmě nebyly jisté angličtinou, tudíž moc nekomunikovaly. Cítil jsem chladný přístup k hostům, ačkoli slušný.*“ Vladimíra charakterizovala tým Marcely a Petra podobně: „*Obsluha jednala slušně, ale poměrně chladně bez úsměvu.*“ Naproti tomu směna druhá získala pozitivní komentáře od Martina: „*Číšníci se usmívali, byli příjemní, měli přehled o nabídce a ingrediencích. O hosty se starali.*“ I Jana, která navštívila restaurant s dcerou, hodnotila kladně. „*Obsluha byla*

po celou dobu příjemná a starala se o nás, vyhověno bylo všem požadavkům.“ Úsměv je jedna ze základních věcí, které host od obsluhy očekává, v dotazníkovém šetření získala dokonce nejvyšší váhu ze všech otázek v kategorii.

Na co by si ale obsluha měla dát pozor je komunikace mezi sebou v přítomnosti hostů. Váha tohoto kritéria je na rovni přineseného účtu bez chyb, a dvakrát dostala pouze 3 body. Pokaždé se jednalo o jinou směnu. Martin situaci okomentoval následně. *„Pokud neobsluhovali, bavili se spolu.“* Zřejmě se ale nejednalo o příliš nevhodnou konverzaci, jinak by bylo hodnocení ještě nižší.

Co se týká znalosti sortimentu, doporučení chodů a upozornění na specialitu či celé akční menu, pohybují se výsledky od 75 % do 80 %. Nejnižší hodnocení udělil Vladislav s komentářem: *„Slečna Ema se příliš v ingrediencích neorientovala. Neupozornila na žádné speciální menu.“* Tento výsledek lze přičíst buďto nedostatečnému přehledu, nebo zaskočení angličtinou, ve které nechtěla příliš komunikovat. Každopádně musí obsluha na speciality upozornit, stejně jako musí umět zodpovědět dotazy hostů na pokrmy v češtině i v angličtině vzhledem k velké koncentraci zahraničních hostů v hotelu. Ostatní MSR v krátkosti uváděli, že sortiment obsluha znala a v nabídce i ingrediencích se orientovala.

Mystery shoppeři dostali také za úkol si v případě nespokojenosti stěžovat za účelem zjištění reakce personálu a jejich řešení. V tomto bodě získala restaurace 70 % a 1,13 bodů. První dvě hodnocení 4 body a druhé dvě 3 body. Vladimíra, která měla za úkol si stěžovat i našla důvod: *„V předkrmu jsem našla dlouhý vlas, takže jsem si důrazně stěžovala. Servírka byla nejprve zaskočena mou prudkostí, po chvílce ale nabídla, že přinese novou porci. Toto jsem odmítla, poskytnuta mi byla sleva 50% z chodu, stále se mi to nelíbilo a dostala jsem ještě drink na účet podniku.“* Svou pohotovou reakcí po počátečním zaváhání si získala 4 body z 5. Ostatní si nestěžovali a udali prostřední hodnocení, aby nepřihoršili ani nepřilepšili. Toto řešení mohlo body lehce zkreslit, ovšem udělení 0 by snížilo hodnocení ještě více.

Za zmínku stojí v neposlední řadě požadavek na účet bez chyb. Ze 4 fiktivních nákupů se stalo jednou, že na účtu chybělo malé pivo a to u anglicky hovořícího mystery shoppera. *„Na účtence chybělo malé pivo, jinak bylo vše v pořádku. Neřešil jsem to a odešel.“* Zde je na zaměstnavateli, aby se zaměřil na problém a zjistil, zda se tak stává cíleně a opakovaně z důvodu ušetření pro vlastní potřeby, či o výjimečnou chybu.

Tabulka 16: Praha - Obsluha zákazníků

Obsluha zákazníků	Bodové hodnocení				Váha	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1,0000	16,61	83%	
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	3	4	5	5	0,0803	1,364	85%	4
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou	5	4	5	4	0,0695	1,252	90%	5
Usazení příchozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	4	3	2	5	0,0751	1,051	70%	12
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)	5	4	5	5	0,0735	1,396	95%	2
Jmenovka obsluhy na viditelném místě	5	5	5	5	0,0384	0,768	100%	14
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	3	4	5	2	0,0847	1,186	70%	8
Obsluhou doporučené jídlo/víno,..., orientace v nabídce a ingrediencích	4	4	5	2	0,0736	1,104	75%	10
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu	5	4	5	2	0,0599	0,959	80%	13
Během jídla obsluha neruší	5	4	5	5	0,0724	1,375	95%	3
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku	5	4	5	4	0,0603	1,086	90%	11
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	4	4	3	3	0,0807	1,13	70%	9
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	5	3	5	3	0,0771	1,233	80%	7
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	5	4	5	2	0,0773	1,237	80%	6
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	5	4	5	5	0,0772	1,466	95%	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže v grafu je lépe vidět pořadí jednotlivých kritérií. Nejvýše se umístil poslední bod „Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila, jelikož měla vysoké bodové ohodnocení a současně i vyšší váhu důležitosti. Poslední skončila, jak bylo vysvětleno výše, „Jmenovka obsluhy na viditelném místě“.

Graf 13: Praha - Obsluha zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokrmly a nápoje

Kategorie Pokrmly a nápoje se se svými 16,53 celkovými body v hodnocení umístila na 3. místě a má 83% úspěšnost. Prostý průměr bodů byl 4,11, čímž by byla oblast také třetí v pořadí.

Nejlepší, stoprocentní bodové ohodnocení získaly položky „Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení“ a „Nabídka kávy či dezertu po jídle“. Ovšem závěrečnou nabídku kávy či dezertu v dotazníkovém šetření dotazovaní respondenti umístili až na předposlední místo. Na druhou stranu je pro zaměstnavatele důležitá, protože se těmito dotazy zvyšuje možná tržba. První nejlépe oznámkovaná otázka má přibližně střední důležitost a touto kombinací se umístila na třetím místě.

Dvě otázky získaly 95% úspěšnost, a to „Kvalita nápojů“ a „Doneseno správné jídlo i pití včetně případných objednaných změn“. Obě otázky mají velice vysokou důležitost, takže se umístily na 1. a 2. místě, jak je vidět níže v grafu.

Nejdůležitější otázka ze všech 40 je dle respondentů kvalita jídla, která dostala nízké ohodnocení od Vladimíry kvůli vlasu nalezenému v předkrmu. Tento problém byl ovšem vyřešen kompenzací a od ostatních mystery shopperů dostala položka vysoká hodnocení. Umístila se tedy i s 2 body od MSR 1 na čtvrtém místě z 9. Jana shrnula hodnocení tak, že bylo „*jídlo i pití ve skvělé kvalitě*“.

V této kategorii se objevilo nejnižší procentuální hodnocení ve výši 50 % pro alternativní nabídku pokrmů. Vysvětlení tohoto známkování okomentovali fiktivní zákazníci tak, že nebyl jídelní lístek nijak rozdělen. Muselo se hledat po položkách složení, aby se zjistilo, zda je pokrm vegetariánský. V jídelním lístku se několik zástupců vegetariánských jídel našlo, další alternativní nabídka, jako bezlepková jídla ale chybí. Jana měla za úkol také zjistit možnosti pokrmů pro děti. Udělila hodnocení dva s komentářem: „*Nabídka dětských jídel je nad rámec jídelního lístku, ale nejde upravit velikost porce z běžné nabídky, takže je výběr velice omezený.*“ Podrobnějším zkoumáním bylo zjištěno, že restaurace nabízí zvláštní dětské menu, které obsahuje 5 pokrmů jako například dětskou pizzu či lívanečky a lístek je dvojjazyčný.

Další nízko hodnocená položka, která byla stejně komentovaná u 3 mystery shopperů se týkala stavu jídelních lístků. Ve třech případech se hodnotitelé shodli na tom, že chyběly zlaté rohy, byly potrhané hřbety knih, případně ušpiněné desky.

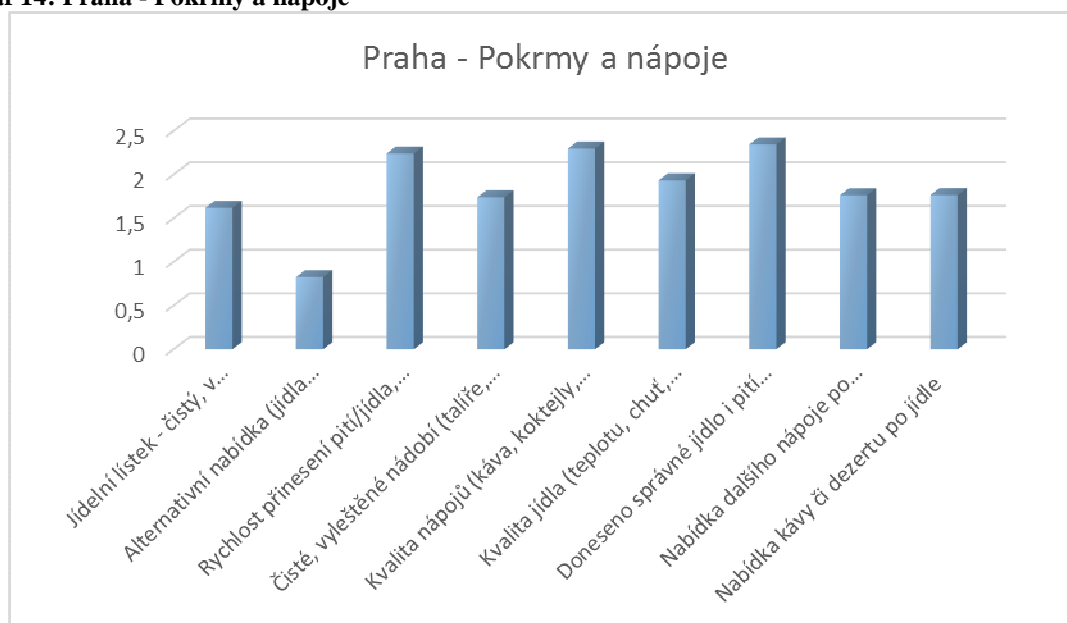
Tabulka 17: Praha - Pokrmy a nápoje

Pokrmy a nápoje	Bodové hodnocení				Váha	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1,0000	16,53	83%	
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	2	4	5	3	0,1156	1,619	70%	8
Alternativní nabídka (jídla bezlepková, vegetariánská, bez laktózy)	2	4	2	2	0,0826	0,826	50%	9
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	5	5	5	5	0,1121	2,242	100%	3
Čisté, vyleštěné nádobí (talíře, hrnky, sklenice, příbory)	4	3	3	4	0,1243	1,74	70%	7
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	5	4	5	5	0,1209	2,298	95%	2
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	2	4	5	4	0,1289	1,934	75%	4
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn	5	4	5	5	0,1234	2,345	95%	1
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití	4	4	4	5	0,1037	1,764	85%	6
Nabídka kávy či dezertu po jídle	5	5	5	5	0,0883	1,766	100%	5

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu je vidět vyrovnanost nejlepších výsledků u rychlosti přinesení objednaného, kvality nápojů a donesení správné objednávky. Nejnižší je, jak již bylo řečeno, alternativní nabídka a poté stav jídelního lístku.

Graf 14: Praha - Pokrmy a nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Toalety

Oblast Toalety se umístila na posledním místě počtem bodů 16,31 i 82% úspěšností. Stejně tak prostý průměr získaných bodů roven 4,05 potvrzuje toto zařazení. Kategorie obsahovala pouze 5 otázek. Na 90 % hranici dosáhla čistota a upravenost prostor i příslušenství a stejně tak byly doplněné všechny zásobníky.

Vadou na kráse je první bod, a to řádně „Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné toalety“. Třikrát dostalo kritérium 3 a jednou 5 bodů, což způsobilo úspěšnost pouze 70 %. I tak se může zdát toto oznámkování vstřícné, vzhledem k tomu že

toalety nejsou v prostorách restaurace. Hosté jsou naváděni obsluhou k hlavnímu vchodu do hotelu.

Toalety jsou tedy ve skvělém stavu, ale jsou umístěny tak, že se musí hosté ptát personálu, kde je najdou, což může být pro některé lidi nepříjemné. Jednou dostalo 2 body kritérium „Příjemná vůně při vstupu“ od Jany. Způsobeno to mohlo být víkendovým provozem, tudíž i větší frekvencí návštěv těchto prostor.

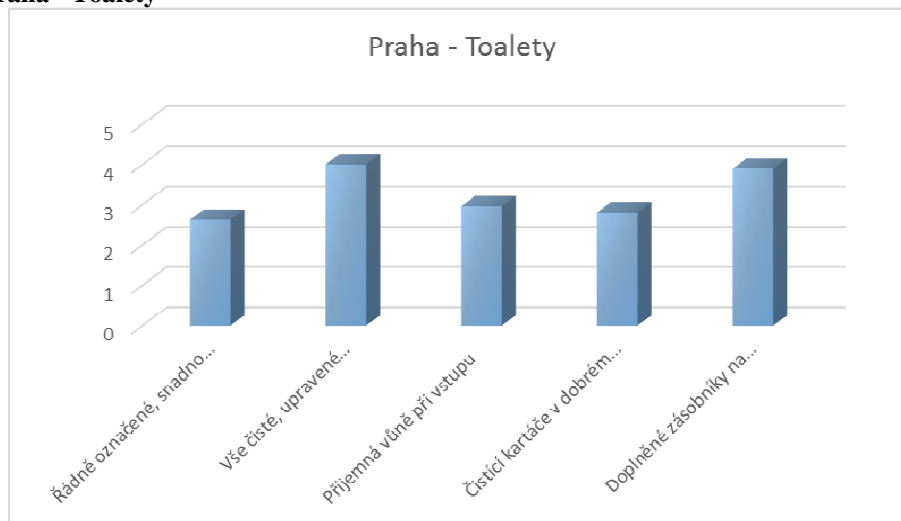
Tabulka 18: Praha - Toalety

Toalety	Bodové hodnocení				Váha	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1,0000	16,31	82%	
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety	3	3	5	3	0,1878	2,629	70%	5
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)	5	4	4	5	0,2227	4,009	90%	1
Příjemná vůně při vstupu	4	4	2	5	0,1973	2,96	75%	3
Čistící kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše	5	4	3	4	0,1754	2,807	80%	4
Doplněné zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	5	4	5	4	0,2167	3,9	90%	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož byly váhy jednotlivých otázek poměrně vyrovnané, jak lze vidět výše v tabulce, a bodová ohodnocení byla většinou pozitivní, nejsou v grafu vidět příliš velké rozdíly ve výsledcích. Lze ale zpozorovat nejnižší umístění viditelnosti toalet, poté čistící kartáče v dobrém stavu a příjemnou vůni při vstupu.

Graf 15: Praha - Toalety



Zdroj: Vlastní zpracování

Jihočeská restaurace

Jihočeskou restauraci navštívil jako první Martin, MSR 2, a to v sobotu 4. března 2017 v 18:30. Ten den „obsluhoval jeden pán a jedna paní“. Bližší informaci nám mystery

shopper nevedl, neboť zaměstnanci neměli jmenovky. Základní poznatky z návštěvy Martina byly takové, že měl personál ledabylý přístup k práci, neprojevovali žádnou větší snahu o spokojenost zákazníků, mezi sebou často a hlasitě komunikovali i při sobotním večeru. I přes víkendovou směnu byla restaurace bohužel poloprázdná. Sekce pokrmů a nápojů také nedostala příliš mnoho bodů, a na účtu byla dokonce káva navíc. Nejvyšší ohodnocení od Martina získaly toalety.

Druhý mystery shopper v pořadí byl Vladislav, anglicky hovořící MSR 4. Výzkum proběhl v pondělí 6. března 2017 a příchod do restaurace byl načasován na 19:00. Ten den byla na provozu pouze Martina, což na téměř prázdnou restauraci stačilo. Martinu popsal Vladislav takto: *„V restauraci nebyl téměř nikdo a obsluhovala jen jedna servírka. Nebyla rozptylována kolegy, bavila se tedy jen s hosty a byla příjemná.“* Ve většině případů byla obsluha, prostředí, jídlo i toalety hodnoceny velmi vysoce.

Třetí Mystery Shopping provedla Vladimíra, MSR 1, jež měla za úkol si stěžovat. Termín návštěvy byl stanoven na neděli 12. března 2017 v 18:00. Na směně opět byla Martina, tentokrát s Milanem. Nejvíce bodů získala Obsluha zákazníků, kde se objevilo dvakrát nejnižší hodnocení 3 body a ostatní kritéria byla klasifikována lépe. V ostatních kategoriích se objevovaly 2 body a to až třikrát. Vladimíra si vybrala jako důvod stížnosti nedostatečnou kvalitu pokrmu na restauraci dané kategorie.

Poslední šetření provedla Jana ve společnosti Elišky, tedy MSR 3, v sobotu 18. března 2017 v 18:30, kdy byla restaurace obsazená z poloviny. V práci byli ten den Radim s Martinou. Objevilo se špatné hodnocení personálu, podobné tomu, jaké uvedl i Vladislav. *„Obsluha byla chladná, vypadala, že ji práce nebaví, byli znudění, bez snahy o spokojenost hostů nad rámec nutnosti.“* Zajímavé je, že když se na ploše vyskytovala Martina sama, nebo také s Milanem, měla hodnocení vysoké. Jana si tentokrát stěžovala a to na kvalitu pokrmu. *„Ryba nebyla moc dobrá, vypadala staře, ne čerstvě, zelenina taktéž. Stěžovala jsem si, obsluha se netvářila nadšeně. Nakonec jsem dostala pouze drink zdarma.“*

Prostředí restaurace (interiér exteriér)

První zkoumaná oblast, tedy Prostředí restaurace, získala pouze 78% úspěšnost v hodnocení a celkově 15,65 bodů, a tím se zařadila na třetí místo ze čtyř. Tyto body byly získány stejným postupem jako v pražské restauraci. Body získané u každého kritéria od všech 4 mystery shopperů byly vynásobeny vahou důležitosti. Pokud by se vzal v úvahu

prostý průměr všech získaných hodnocení, jež bylo 3,9 bodů, zařadila by se kategorie také až na třetí místo.

Ačkoli je kategorie hodnocená hůře, získaly dvě otázky 95% úspěšnost. Byly to „Vhodně rozestavěné stoly“ a „Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků“. Díky vysoké důležitosti kritéria se umístilo okolí hotelu na prvním místě v pořadí úspěšnosti v rámci oblasti, hned za okolím se ocitly vhodně rozestavěné stoly, které měly také jednu z nejvyšších důležitostí. Dalšími lépe hodnocenými body byly s 90 % „Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení“.

Nejnižší skóre ze všech měla „Obsazenost restaurace“ s úspěšností 45 % a pouze 0,691 body. Toto je velice důležitý indikátor pro provozovatele restaurantu. Vzhledem k tomu, že byly ze čtyř Mystery Shoppingů dva provedeny v sobotu a jeden v neděli, je nízká obsazenost alarmující. Martin například popsal stav v restauraci takto: „*Na sobotu večer poloprázdno.*“ Současně také popsal „Dobu uklizení stolů po odchozích hostech“ jako velice pomalé a udělil pouze 2 body, stejný počet bodů dala i Jana. Zbylí dva mystery shoppeři ocenili dobu uklizení stolů čtyřmi body. Další takto nízké hodnocení udělil Martin „Čistým a připraveným stolům“, jelikož chybělo prostírání. Dva body dostalo toto kritérium i od Vladimíry: „*Chybí ubrusy a celkově prostírání.*“ Jana špatně hodnotila obsluhu a pokrmy, na závěr hodnocení ale napsala: „*Jinak bylo uklizeno, příjemné prostředí.*“

Tabulka 19: Jižní Čechy - Prostředí restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení mystery shopperů				Váha kritéria	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1	15,65	78%	
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	4	5	5	5	0,0954	1,813	95%	1
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace	4	4	4	4	0,0811	1,298	80%	8
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	3	5	5	5	0,0817	1,471	90%	4
Obsazenost restaurace	2	3	3	1	0,0767	0,691	45%	12
Dostatek věšáků na kabáty	3	4	3	5	0,0531	0,797	75%	11
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	3	4	5	5	0,0882	1,499	85%	3
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	2	5	5	5	0,0813	1,381	85%	5
Čistá, uklizená podlaha	3	3	5	4	0,0906	1,359	75%	6
Vhodně rozestavěné stoly (osobní prostor při jídle)	4	5	5	5	0,0929	1,764	95%	2
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrusky,...)	2	2	4	5	0,1019	1,324	65%	7
Doplněné menážky (slánka, pepřenka, párátko,...)	5	3	4	5	0,0739	1,256	85%	9
Doba uklizení stolu po odchozích hostech (i vzhledem k obsazenosti)	4	2	2	4	0,0832	0,999	60%	10

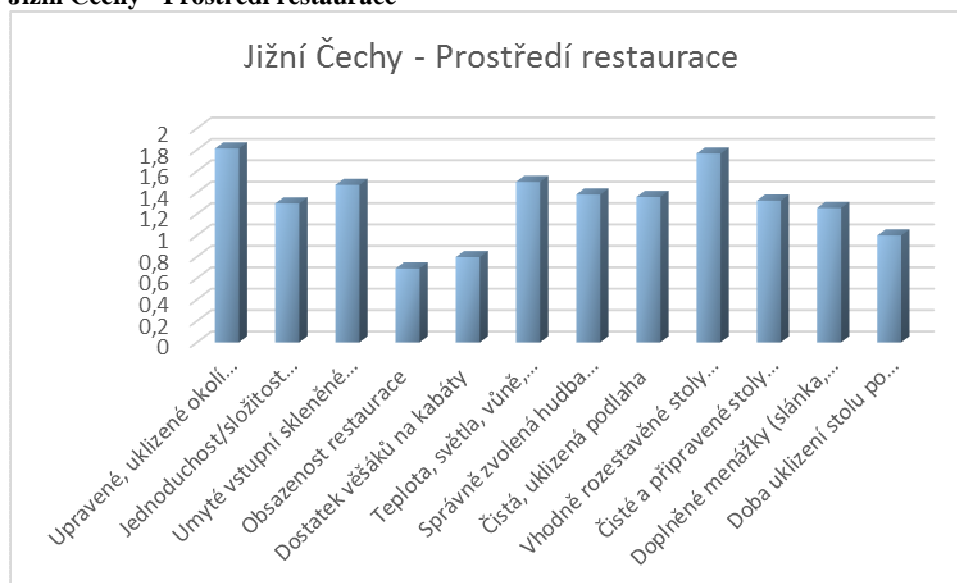
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu níže je vidět, že nejhůře dopadla „Obsazenost restaurace“, a to z důvodu špatného hodnocení a vysoké důležitosti. Na předposledním místě skončil „Dostatek

věšáků na kabáty“. Toto kritérium nebylo bodováno tak špatně, umístění ale způsobila nízká důležitost kritéria pro hosty. Zarážející ovšem může být kombinace nízké obsazenosti a současně dvakrát pouze 3 body udělené věšákům.

Naproti tomu hodnotili mystery shoppeři kladně uklizené okolí hotelu a vhodně rozestavené stoly v restauraci.

Graf 16: Jižní Čechy - Prostředí restaurace



Zdroj: Vlastní zpracování

Obsluha zákazníků

Kategorie Obsluha zákazníků se umístila v celkovém pořadí až na posledním místě se 77% úspěšností a 15,47 body. Průměrně byla obsluha hodnocena 3,8 body. V této sekci byly dvě 100% otázky, a to „Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou“ a „Během jídla obsluha neruší“. Díky vysoké důležitosti kritéria byla na prvním místě právě nerušená konzumace s 1,448 body. Dále byly kladně hodnoceny body „Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás“, „Usazení příchozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků“, „Vzhled obsluhy“ a „Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila“. Všechna tato kritéria získala 90% ohodnocení.

Nejvíce pokazilo dobré hodnocení se svými 35 % a 0,42 body „Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu“. Tento výsledek je současně nejhorší ze všech 40 kritérií formuláře. Jelikož nemá tato restaurace speciální akční menu jako pražská restaurace, je otázka, zda denní speciality jsou, nebo ne. Nemusí tedy být chyba obsluhy,

že na případnou novinku neupozornila. Nějaký z pokrmů ovšem může být vždy zmíněn, jelikož je menu velice barvitě.

Další špatná hodnocení získala „Jmenovka na viditelném místě“. Jak bylo uvedeno na začátku kapitoly, udělil zde Martin pouze 1 bod, neboť nebylo vidět jméno ani jednoho ze dvou obsluhujících.

Obsluha se také nechodí ptát v případě, že host přestane jíst, zda je vše v pořádku, obdobně špatně je hodnocená reakce obsluhy na stížnosti. Jednání personálu v těchto případech hodnotili 3 MSR, neboť všichni našli problém. Nejhorší reagoval číšník bez jmenovky na Martinovu reklamaci: *„Omáčka vypadala jako ohřátá z mikrovlnky, na okrajích byla zaschlá. Číšník (neměl jmenovku) vypadal, že je mu to úplně jedno a tvrdil, že to takto bývá vždy. Nelíbilo se mi to, žádal jsem manažera a přišla MOD¹³, paní Markéta, která byla velice příjemná. Vyslechla mne, omluvila se, řekla, že si to s kuchařem vyřídí a určitě zapíše do reportu. Žádná kompenzace nepřišla.“* Martin udělil obsluze ve většině kritérií velice špatné hodnocení, a to mimo jiné za ledabylý přístup k práci, častou a hlasitou komunikaci mezi personálem a kávé, která se objevila na účtence navíc. Zkušenost Jany s reklamací, která byla uvedena na začátku kapitoly, je o stupeň lepší, neboť dostala alespoň drink zdarma jako kompenzaci, ale velice neuspokojivý je neochotný výraz obsluhy během řešení celé situace. Stížnost Vladimíry dopadla tak, že dostala předkrm zdarma z důvodu nedostatečné kvality a chutě.

Jana ohodnotila pouze třemi body nejen „Jmenovku na viditelném místě“, ale i dotaz na spokojenost v případě, že host přestane jíst, i přístup a chování obsluhy: *„Personál se často bavil mezi sebou, nijak nebrali v potaz Elišku, komunikovali pouze se mnou.“*

Celkově nejlépe ohodnotil tuto kategorii Vladislav, kterého obsluhovala v téměř prázdné restauraci pouze Markéta. Její záporny shrnul takto: *„Paní moc anglicky neuměla, ale snažila se porozumět a pomoci. V ingrediencích jídla se příliš nevyznala, nebo to neuměla říct.“* Obsluha zákazníků od něj díky této servírce získala průměrně 4,4 bodů. Proti tomu nejhorší hodnocení udělil Martin, průměrně získala směna pouze 3 body.

¹³ MOD – Manager on Duty

Tabulka 20: Jižní Čechy - Obsluha zákazníků

Obsluha zákazníků	Bodové hodnocení mystery shoppery				Váha kritéria	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1	15,47	77%	
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	5	4	4	5	0,0803	1,445	90%	2
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou	5	5	5	5	0,0695	1,391	100%	3
Usazení přichozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	5	4	4	5	0,0751	1,352	90%	5
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)	4	4	5	5	0,0735	1,323	90%	6
Jmenovka obsluhy na viditelném místě	3	1	3	5	0,0384	0,461	60%	13
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	5	2	3	5	0,0847	1,27	75%	7
Obsluhou doporučené jídlo/víno,...., orientace v nabídce a ingrediencích	5	4	5	2	0,0736	1,178	80%	9
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu	4	1	1	1	0,0599	0,42	35%	14
Během jídla obsluha neruší	5	5	5	5	0,0724	1,448	100%	1
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku	4	1	3	3	0,0603	0,663	55%	12
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	5	2	2	3	0,0807	0,969	60%	10
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	3	2	2	5	0,0771	0,925	60%	11
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	4	2	5	5	0,0773	1,237	80%	8
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	4	5	5	4	0,0772	1,389	90%	4

Zdroj: Vlastní zpracování

V této kategorii jsou vidět velké propady u již zmíněných kritérií „Jmenovka obsluhy na viditelném místě“, „Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu“ a „Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku“. Personál ale vítá hosty při vstupu a během jídla neruší. Ovšem, jak se ukázalo, nepřijde ani v případě, že člověk přestane jíst.

Graf 17: Jižní Čechy - Obsluha zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokrmly a nápoje

Tato sekce se umístila na druhém místě úspěšnosti. Získala 16,29 bodů a 81 %. Ačkoli si na jídlo stěžovali 3 ze 4 mystery shopperů, všechny body kromě „Kvality jídla“ celkový výsledek vynesly na průměrných 4,1 bodů.

Zmíněná „Kvalita jídla“ dostala pouze 50 % a 1,289 bodů a umístila se tím na posledním místě. Hodnocení mystery shopperů byla již zmíněna výše v souvislosti s reklamacemi. Jana napsala do formuláře, že „ryba nebyla moc dobrá, vypadala staře, ne čerstvě, zelenina taktéž“. Lze shrnout, že pokrmy neodpovídaly očekávané kvalitě v restauraci umístěné v pětihvězdičkovém hotelu. Chody působily jako ohřáté v mikrovlnné troubě a zejména zelenina nevypadala čerstvě.

Všech 8 dalších kritérií bylo ale hodnoceno pozitivně. 100% úspěchu dosáhla „Nabídka kávy či dezertu po jídle“ a „Doneseno správné jídlo i pití včetně případných objednaných změn“. Druhé z nich bylo díky vysoké důležitosti a 2,469 body umístěno na první příčce. „Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití“ dosáhla 90 %. Na druhé nejvyšší pozici ale skončila „Kvalita nápojů“ s 85 % z důvodu vysoké důležitosti tohoto kritéria a konečným počtem bodů 2,056.

Jana měla za úkol i zde zjistit možnosti stravování dětí. Restaurace je v tomto ohledu zařízena stejně jako pražská, tedy stručným menu s dětskými pokrmy, přičemž hlavní chody nelze zmenšovat za nižší cenu.

Tabulka 21: Jižní Čechy - Pokrmy a nápoje

Pokrmy a nápoje	Bodové hodnocení mystery shopperů				Váha kritéria	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
	1	2	3	4	1	16,29	81%	
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	4	5	4	4	0,1156	1,966	85%	4
Alternativní nabídka (jídla bezlepková, vegetariánská, bez laktózy)	4	4	4	4	0,0826	1,322	80%	8
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	4	3	3	4	0,1121	1,569	70%	7
Čisté, vyleštěné nádobí (talíře, hrky, sklenice, příbory)	5	4	4	3	0,1243	1,989	80%	3
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	2	5	5	5	0,1209	2,056	85%	2
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	2	2	2	4	0,1289	1,289	50%	9
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp. objednaných změn	5	5	5	5	0,1234	2,469	100%	1
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití	4	4	5	5	0,1037	1,867	90%	5
Nabídka kávy či dezertu po jídle	5	5	5	5	0,0883	1,766	100%	6

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu je vidět propad u kvality pokrmů, nízké je také bodové hodnocení „Alternativní nabídky“. Té udělili všichni mystery shopperi 4 body, ovšem kvůli nejmenší důležitosti v kategorii tento výsledek nebyl podstatný.

Graf 18: Jižní Čechy - Pokrmy a nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Toalety

Sekce Toalety byla nejúspěšnější ze všech 4 oblastí ve formuláři. Získala 16,44 bodů a 82% úspěšnost. Fiktivní zákazníci udělovali body pouze v hodnotě 4 a 5. Jediná výjimka je poslední otázka, a to „Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky“, která byla hodnocena velice nízko. V porovnání s nízkou obsazeností restaurace je tento jev zarážející. Díky těmto bodům a druhé nejvyšší váze důležitosti bylo toto hodnocení 2,384 bodů a 55 %.

Tabulka 22: Jižní Čechy - Toalety

Toalety	Bodové hodnocení mystery shoppery				Váha kritéria	Suma	Úspěšnost	Pořadí
	1	2	3	4				
					1	16,44	82%	
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety	4	5	4	5	0,1878	3,381	90%	3
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)	5	4	4	4	0,2227	3,786	85%	1
Příjemná vůně při vstupu	5	4	4	5	0,1973	3,552	90%	2
Čistící kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše	4	5	5	5	0,1754	3,333	95%	4
Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	2	3	3	3	0,2167	2,384	55%	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Z důvodu obdobných vah důležitosti u všech kritérií při hodnocení toalet restaurace, nejsou vidět v grafu velké rozdíly výsledků jednotlivých zkoumaných bodů. V tomto případě je tedy názornější spíše tabulka výše.

Graf 19: Jižní Čechy - Toalety



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.5 Porovnání a zhodnocení výsledků výzkumu

Pro porovnání mystery shoppingového šetření dvou vybraných restaurací z jedné hotelové sítě sloužily vyplněné formuláře od 4 mystery shopperů, z nichž všichni navštívili obě restaurace a vzniklo tak 8 hodnotících archů o 40 otázkách, které byly rozděleny stejně jako dotazníky do 4 oblastí.

Mystery shoppingový výzkum probíhal souběžně v obou restauracích od 4. do 18. března 2017. Fiktivní zákazníci docházeli podle termínů stanovených ve svých scénářích, přičemž byly tyto časy přizpůsobeny jejich časovým možnostem.

Po převzetí byly formuláře rozděleny na pražské a jihočeské. Každý arch byl přepsán do elektronické podoby a následně byla zhotovena komplexní tabulka, jež zahrnuje výsledky všech 4 Mystery Shoppingů jedné restaurace a přidány byly váhy důležitosti kritérií získané dotazníkovým šetřením. Těmito váhami se vynásobily získané body všech 40 kritérií. Po sečtení těchto výsledků byly zjištěny celkové body každé kategorie. Tyto sumární body slouží k porovnání výsledků výzkumů obou restaurací. Maximum, které mohla každá oblast získat, bylo 20 bodů. Celkový možný maximální počet bodů restaurace byl tedy 80. Zkompletované výsledky jsou k dispozici v přílohách č. 8.3 a 8.4.

Porovnání a zhodnocení výsledků oblasti Prostředí restaurace

Z níže uvedené tabulky lze vyčíst, že pražská restaurace získala celkově více bodů než jihočeská. Prostředí pražského restaurantu bylo ohodnoceno 16,78 body z 20 možných. Jihočeská pobočka hotelové sítě získala o 1,13 bodů méně.

Jihočeský hotel a restaurace vede „Upraveností a čistotou okolí hotelu bez odpadků“. Vzhledem k tomu, že se pražský hotel nachází hned vedle metra, frekventované křižovatky, autobusových zastávek a mezi sídlišti, je jasné, že pohlednější prostředí má jihočeský hotel, který se nachází poblíž historického centra jednoho z našich nejnavštěvovanějších měst. Od místa, kde hotel leží, se odvíjí i upravenost okolí. Oba hotely ale dostaly vysoké hodnocení. Každý hotel má svým umístěním jinou výhodu a oba mají společné, že si vlastní pozemky udržují upravené a uklizené. Na tuto činnost má hotelová síť najatou externí společnost. Překvapivý je výsledek otázky „Jednoduchost/složitost nalezení restaurace“, kde zvítězila jihočeská restaurace. Jak bylo popsáno u kapitoly o vlastním pozorování, nachází se pražská restaurace hned vedle lobby hotelu. Ve druhém případě se musí projít recepcí, chodbou a poté je umístěna restaurace.

Další položka, ve které dosáhla jihočeská restaurace vyššího počtu bodů, je „Dostatek věšáků na kabáty“. Z bližších informací, jež byly uvedeny u vyhodnocení jednotlivých hotelů, je zřejmé, že je tento výsledek způsoben mnohem nižší obsazeností proti pražské pobočce. Tato skutečnost je zjevná i v bodu „Obsazenost restaurace“, kde byla Praha ohodnocena mnohem vyšším výsledkem, i přesto že bylo šetření v Jižních Čechách provedeno vícekrát o víkendovém provozu.

Pražská restaurace získala více bodů než jihočeská v pěti kritériích a s větším bodovým ziskem. Pražský provoz je silnější v interiéru. Pro hosty jsou velice důležité čisté stoly připravené pro nově příchozí hosty. Tento bod závisí na rychlosti úklidu stolů po odchozích hostech. V obou těchto kritériích získala pražská restaurace, potažmo personál, velký bodový zisk. Jihočeští zaměstnanci byli mystery shopperi popsáni jako pomalejší v úklidu stolů a s laxním přístupem k hostům i k práci celkově. Na toto kritérium si v Praze nestěžoval žádný z fiktivních zákazníků. Pouze jednou bylo Janou, MSR 3, při sobotní návštěvě uvedeno, že stoly kolem nich „byly po odchozích hostech chvíli neuklizené, ale to kvůli vysoké obsazenosti, nejspíš by bylo zapotřebí víc zaměstnanců na ploše“. Mystery shopperi v Praze také vyzdvihli „Správně zvolenou hudbu (hlasitost, styl,...)“ a „Čistou, uklizenou podlahu“.

Lépe dopadla pražská restaurace v kritériu „Obsazenost restaurace“, jak vyplývá i z výše uvedených výsledků. Toto kritérium je pro majitele hotelové sítě hlavním indikátorem úspěšnosti provozu, ačkoli respondenti udělili nižší důležitost pro potenciální hosty. Z výsledků výzkumu jasně vyplývá, že v jihočeské restauraci je spousta bodů, na kterých musí společnost zapracovat, aby se ve výsledku obsazenost zvýšila.

V ostatních bodech dopadly oba provozy stejně, jak lze vidět v tabulce i grafu níže v této kapitole. Za zmínku stojí například bod „Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci“. Každá restaurace, stejně jako hotely, je naprosto odlišná svým stylem. Přesto dopadly v bodování stejně. Ukazuje to tedy, že ať už host přijde do jakékoli restaurace, je důležité, aby bylo vše přizpůsobeno příjemnému prožitku zákazníka, ať se jedná o restauraci laděnou do vzhledu 16. století, nebo nově zrekonstruované moderní budovy.

Tabulka 23: Porovnání - Prostředí restaurace

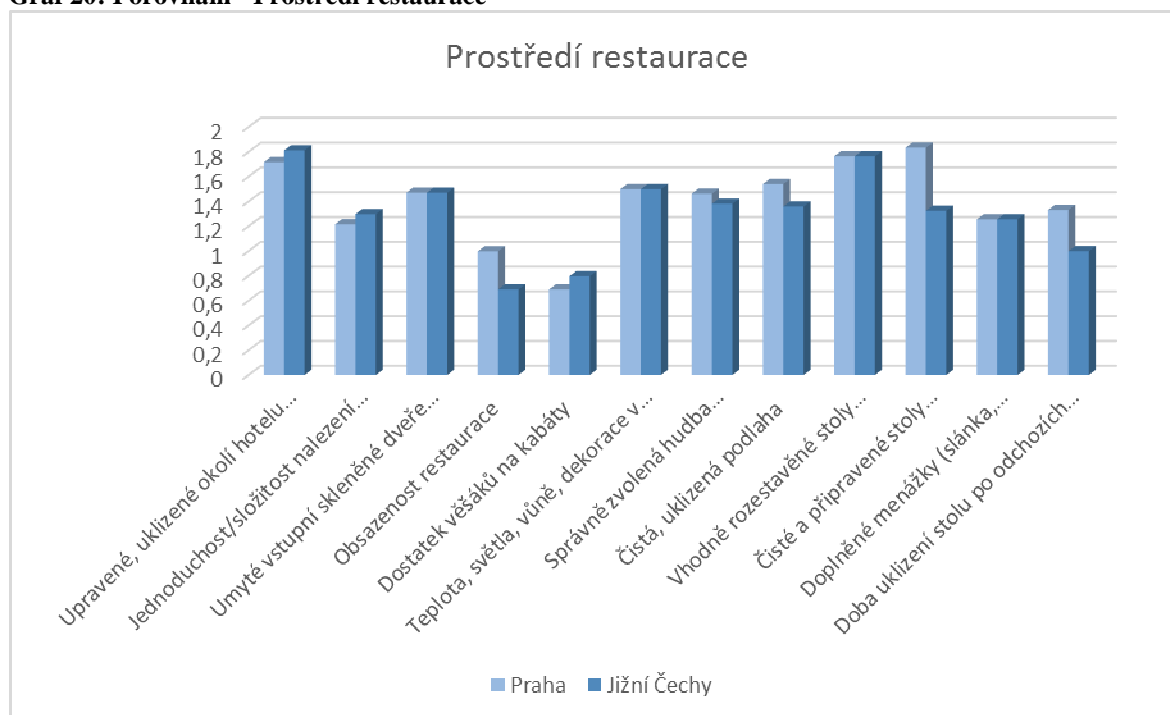
Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Praha	Porovnání	Jižní Čechy
	16,78	>	15,65
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	1,71738	<	1,8128
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace	1,2167	<	1,2978
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	1,47088	=	1,4709
Obsazenost restaurace	0,99774	>	0,6907
Dostatek věšáků na kabáty	0,69059	<	0,7968
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	1,49917	=	1,4992
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	1,46275	>	1,3815
Čistá, uklizená podlaha	1,54011	>	1,3589
Vhodně rozestavěné stoly (osobní prostor při jídle)	1,76418	=	1,7642
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)	1,83386	>	1,3245
Doplňené menážky (slánka, pepřenka, párátko,...)	1,25613	=	1,2561
Doba uklizení stolu po odchozích hostech (i vzhledem k obsazenosti)	1,33153	>	0,9986

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 20 je jasně vidět markantní bodový rozdíl v čistotě a připravenosti stolů pro příchozí hosty, který byl již okomentován. Tato skutečnost souvisí zejména s uvolněným přístupem obsluhujících, kteří jsou zvyklí na pomalejší tempo než jejich pražští kolegové, nejen díky dlouhodobě nižší obsazenosti, ale i díky různému stylu života v Praze a v poměrně vzdálených menších městech, i kvůli nepřítomnosti top managementu.

Z grafu lze také vyčíst, že kritéria obsazenosti restaurace a souvisejícími volnými věšáky jsou proti jiným v kategorii nepodstatná a úspěch jedné restaurace v jednom z těchto bodů výrazně neovlivní celkový výsledek.

Graf 20: Porovnání - Prostředí restaurace



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání a zhodnocení výsledků oblasti Obsluha zákazníků

Sekce, která obsahovala nejvíce otázek je Obsluha zákazníků. Je tomu tak, protože lidské zdroje jsou v každé společnosti poskytující služby jednou z nejdůležitějších oblastí, kterou by se měli manažeři zabývat. Zejména zaměstnanci na ploše kterékoli společnosti představují tvář společnosti a vytváří dojem, který ze společnosti zákazník získá a s velkou pravděpodobností také předá dále.

V této oblasti opět získala více bodů pražská restaurace, tentokrát s převahou 1,14 bodů. Polovinu kritérií splnili pražští zaměstnanci lépe než jihočeští. Největší rozdíl lze najít v bodech „Jmenovka na viditelném místě“ a „Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu“. Jak ale ukazuje přiložený graf, patří zrovna tato 2 kritéria do těch nejméně důležitých.

Dále byla pražská pobočka úspěšnější ve „Vzhledu obsluhy“ a kritériích týkající se nespokojenosti zákazníka, tedy „Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku“ a „Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem“. Pražští číšníci a servírky při komunikaci mezi sebou více respektují přítomnost hostů a vhodně se loučí s odcházejícími hosty a děkují za návštěvu. Na vzhled obsluhy si výslovně nestěžoval žádný z mystery shopperů, stejně tak jako na způsob loučení. Zbylé dva body ale byly řešeny vyčerpávajícím způsobem, neboť došlo na reklamace v obou

restauracích a rozdíly ve způsobu jejich řešení byly významné. V Praze se vyskytl problém s přítomností vlasu v předkrmu. Obsluha nabídla výměnu chodu, kterou MSR 1 odmítla, dostala 50% slevu na předkrm, a kvůli své průbojnosti také drink zdarma. Po prvotním zaskočení prudkostí fiktivní zákaznice, jednala servírka profesionálně a ke spokojenosti hosta. Řešení stížností ve druhé restauraci má ovšem velké mezery. Možná by se ukázaly také v Praze, kdyby došlo k více stížnostem. Zde jsou ale nedostatky podloženy vyplněnými formuláři. Svůj velký díl viny na reklamacích má samozřejmě kvalita jídla. Na zaměstnancích ale je, aby problém dokázali vyřešit ke spokojenosti hosta, který je rozladěn již nekvalitou pokrmu. Pokud se k tomu přidá nevhodné chování obsluhy, vytvoří si restaurace doopravdy špatné jméno a často také nejen negativní reklamu mezi blízkými zákazníky, ale i recenzi na internetu. V jihočeské restauraci mystery shoppeři z obsluhy cítili nezáměr o spokojenost hosta, problém se jim řešit nechtělo. V případě Martina reklamace vyústila až do povolání MOD manažerky Markéty.

Jihočeská restaurace dosáhla lepších výsledků v 6 otázkách. Úspěšnější byla v rychlém všímání si a vítání nových hostů, dále v udržování očního kontaktu a rychlém usazení a přinesení jídelních lístků. Více bodů také získal jihočeský personál v „Přístupu a chování obsluhy“. V tomto kritériu si mystery shoppeři povšimli chladnosti personálu zejména z jedné směny v pražské pobočce. Tito zaměstnanci se chovali slušně a profesionálně, ale chyběl jim základ, kterým je úsměv, což je minimum, které host od obsluhujícího očekává.

„Obsluhou doporučené jídlo/víno,... orientace v nabídce a ingrediencích“ je silnější stránka jihočeských číšníků. Tato skutečnost může být způsobena tím, že v tomto hotelu i v restauraci pracuje ve většině případů stejný personál řadu let, což má evidentně své výhody, ale současně v případě tohoto hotelu řadu nevýhod, jak je z celé praktické části zřetelně vidět. V pražské restauraci je velký problém s fluktuací zaměstnanců, který se hotelová síť dlouhodobě snaží, prozatím stále neúspěšně, řešit. Z výsledků této oblasti je zřejmé, že poměrně noví a ve většině případů mladí zaměstnanci mají větší snahu se o hosty starat a pracují rychleji. Nevýhodou je, že se nevyznají tak detailně v nabídce, ingrediencích, velikostech porcí a podobně. Druhým důvodem je jistě také měnící se speciální sezónní menu nad rámec běžného jídelního lístku.

Společným úskalím personálu byla angličtina. Vladislav zhodnotil obě servírky, které se o něj staraly, nejisté v cizím jazyce, z čehož plynula nervozita, krátké odpovědi

a celkově úsečná komunikace. V hotelech s velice vysokým poměrem zahraničních hostů je jazyková nevybavenost na ploše velkým mínusem, na kterém se musí pracovat. Konkrétně pražský hotel je orientován obzvláště na zahraniční klientelu, a to v takové míře, že na recepci češtinou host spíše překvapí. Portýři česky neumějí téměř vůbec a většina recepčních není české národnosti. Na úseku F&B¹⁴ jsou ale téměř všichni zaměstnanci Češi a je potřeba na jejich jazykových dovednostech soustavně pracovat.

Jediné kritérium, ve kterém dopadly oba hotely v této kategorii stejně, byl účet bez chyb. V obou se totiž vyskytla jedna chyba. V Praze na účtu chybělo malé pivo a v jižních Čechách přebývala káva. Z pohledu zákazníka je chybějící položka možná vítaná, a na přebývajícím si host stěžuje, pokud si jí všimne. Oba případy mají ale také svou druhou stranu. Zaměstnanci, kteří na provozu pracují déle, vědí, jakým způsobem se dá na zásobách nenápadně ušetřit. Každá takováto chyba, na kterou se přijde, může být pouze kapkou v moři.

Stačí několik případů, kdy host zaplatí v hotovosti, číšník položku nezadá do systému a tím pádem nevytiskne účtenku, a rázem si může vydělat tzv. „do kapsy“, jako je příklad chybějícího piva na účtence. V tomto případě si číšník musí položku, kterou prodal bez účtenky, zapamatovat, odtíží ji v rámci večeří, ve kterých jsou nápoje již zahrnuty, a tím mu nevznikne žádné manko.

Naopak přebývajícím položka (káva) se objevila v jižních Čechách zrovna u hosta, který se prezentoval jako cizinec. Už to samo o sobě působí podezřele. Tím, že byla položka namarkována, došlo k jejímu odtížení ze systému, ovšem ne k vydání. Toto může být provedeno za účelem dvojího prodeje jedné a té samé položky, za kterou číšník dostane zapláceno dvakrát, ale k provozovateli se dostane tržba pouze jednou.

Každá taková chyba, o které se controlling či manažer dozví, je následně interně sledována. V případě, že se opakuje, je zjevné, že se tak stává cíleně, a taková situace se rázně řeší, ať se jedná o kterýkoliv hotel v síti. Konkrétně v jihočeském hotelu se bohužel rozmohl „nešvar“, kdy zejména od zahraničních zákazníků inkasují číšníci větší částky, než reálně utratili. V některých případech dokonce bez vystavené účtenky. Tuto skutečnost již ukázalo několik dříve provedených Mystery Shoppingů. Aktuální hlídání vydávání účtenek ze strany státu frekvencí tohoto problému prozatím zdánlivě snížilo.

¹⁴ F&B – Food and Beverage

Otázka ovšem je, na jak dlouho. Personální situaci celého oddělení F&B řeší manažeři dlouhodobě.

Na závěr hodnocení kategorie Obsluhy zákazníků je nutné zmínit celkovou personální situaci F&B oddělení v jihočeském hotelu. Bylo již nastíněno v kapitole věnující se Prostředí restaurace, že tamní personál je zvyklý na pomalejší pracovní tempo než pražští zaměstnanci. Pracují v této společnosti většinou řadu let a jsou si svou pozicí jistí. Důležitý rozdíl je v tom, že vedení společnosti sídlí v pražském hotelu a jihočeský restaurant dlouhodobě nemá F&B manažera. Úsek je řízen provozním ředitelem hotelu, který má ale na starosti nejen celý zkoumaný hotel, ale také druhý čtyřhvězdičkový, který je v době výzkumu uzavřen, ve spolupráci s divizními manažery. Na oddělení F&B v jižních Čechách již několik měsíců navíc nepůsobil ani jeden supervizor a pozice F&B manažera stejně jako Šéfkuchaře je neobsazená ještě déle. Fungování oddělení hlídá s provozním ředitelem pouze F&B controllerka, za pomoci F&B asistentky. Je zřejmé, že zbylí pracovníci na veškerou práci chybějících manažerů, plnohodnotnou kontrolu a řízení nestačí a ani stačit reálně nemohou, a chování i úroveň pracovních výkonů dlouholetých zaměstnanců, kteří na restauraci i v kuchyni zůstávají, tomuto stavu odpovídá. Dalším faktorem ovlivňujícím úroveň práce řadových zaměstnanců je to, že nejsou pod takovým dohledem jako pražští zaměstnanci, neboť majitelé a top management sídlí v Praze. Vzhledem k alarmující personální situaci si jsou svými místy tak jisti, že pracovní výkony i nekalé praktiky vypadají tak, jak ukázaly Mystery Shoppingy i dlouhodobé pozorování sledování stavu z Prahy.

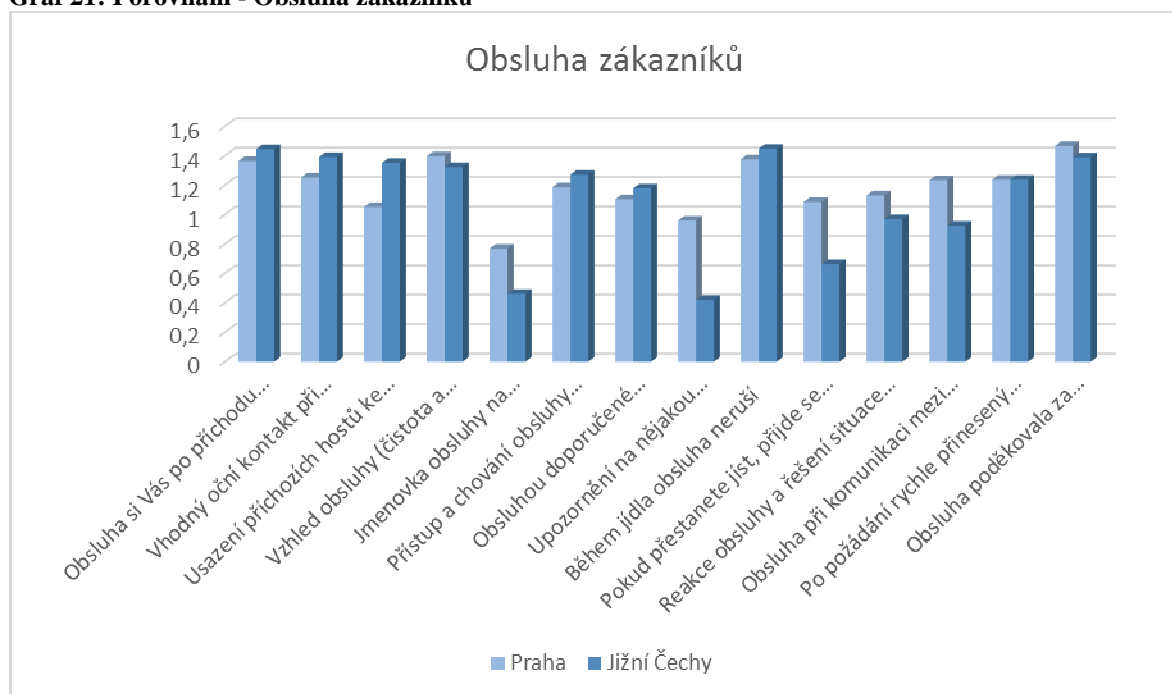
Tabulka 24: Porovnání - Obsluha zákazníků

Obsluha zákazníků	Praha	Porovnání	Jižní Čechy
	16,61	>	15,47
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	1,36435	<	1,4446
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou	1,25185	<	1,3909
Usazení příchozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	1,05121	<	1,3516
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)	1,39623	>	1,3227
Jmenovka obsluhy na viditelném místě	0,76809	>	0,4609
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	1,18562	<	1,2703
Obsluhou doporučené jídlo/víno,...., orientace v nabídce a ingrediencích	1,10414	<	1,1777
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu	0,95913	>	0,4196
Během jídla obsluha neruší	1,37518	<	1,4476
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku	1,08567	>	0,6635
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	1,13048	>	0,969
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	1,23289	>	0,9247
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	1,23683	=	1,2368
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	1,4664	>	1,3892

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafickém zobrazení lze vidět tři nejvýše hodnocená kritéria, tedy všímavost obsluhy k nově příchozím hostům, nerušenou konzumaci pokrmů a poděkování za návštěvu a rozloučení. V prvních dvou dopadl lépe jihočeský restaurant. V celkovém počtu bodů ovšem získal méně.

Graf 21: Porovnání - Obsluha zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání a zhodnocení výsledků oblasti Pokrmy a nápoje

Kategorie Pokrmy a nápoje je v pohostinství podstatnou oblastí. Od kvality pokrmů, v kombinaci s obsluhou, se odvíjí spokojená a vracející se klientela. V této sekci dopadla opět lépe pražská restaurace hotelové sítě. Získala vyšší počet bodů pouze ve 3 kritériích z 9, tyto ale ve spojitosti s vahou důležitosti způsobily celkovou bodovou převahu.

Úspěšnější byla pražská pobočka s podstatným rozdílem 0,67 bodů „Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení“. O rychlosti jihočeských zaměstnanců již bylo dlouze hovořeno výše v kapitole a tento bod opět tvrzení potvrdil.

Pražský restaurant získal více bodů v klíčových kritériích, kterými jsou „Kvalita nápojů“ a „Kvalita jídla“. V kapitole Obsluhy zákazníků bylo mimo jiné zmíněno, že jihočeská kuchyně postrádá funkci Šéfkuchaře a pracují zde tudíž pouze řadoví kuchaři bez stabilního a především odborného dohledu managementu. Kvalita pokrmů tomu také odpovídá.

Lépe dopadla jihočeská restaurace v 5 kritériích. Jídelní lístky jsou v lepším stavu, čemuž odpovídají komentáře mystery shopperů, kteří v Praze zmiňovali chybějící zlaté rohy a otrhané hřbety vazeb. S jídelním lístkem souvisí také alternativní nabídka pokrmů. Jihočeské jídelní lístky mají zvláštní úsek určený vegetariánským pokrmům. Toto přehledné rozdělení v pražském menu chybí. Mystery shopperi dále chválili vyleštěnější nádobí, protože například Martin uvedl v pražském hodnocení, že „nádobí nebylo 100% vyleštěno“. Posledními lepšími výsledky jsou „Doneseno správné jídlo i pití včetně případných objednaných změn“ a „Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití“. K prvnímu z těchto dvou bodů nebyl připsán ani v jednom formuláři komentář vysvětlující bodové ohodnocení. Druhý výsledek lze ale odůvodnit větší obsazeností v Praze za přítomnosti neadekvátně nízkého počtu personálu. Nedostatečný počet obsluhujících v Praze se odráží v komentářích jako: „*Na place byli 2 číšníci, polovina restaurace zaplněná. Trvalo chvíli, než přišel číšník uvítat hosta a usadil ho.*“ (Martin) nebo také Jany: „*Nejspíš by bylo zapotřebí víc zaměstnanců na ploše.*“ a „*Vzhledem k obsazenosti OK*“, který se objevil přímo u tohoto bodu. Vyplněné formuláře totiž neukazují, že by si mystery shopperi všimli jakéhokoliv projevu nezájmu pražských číšníků o hosty.

V bodu „Nabídka kávy či dezertu po jídle“ získaly oba restauranty plný počet bodů, což je pro zaměstnavatele velice pozitivní, neboť se personál tímto způsobem snaží o zvýšení tržby.

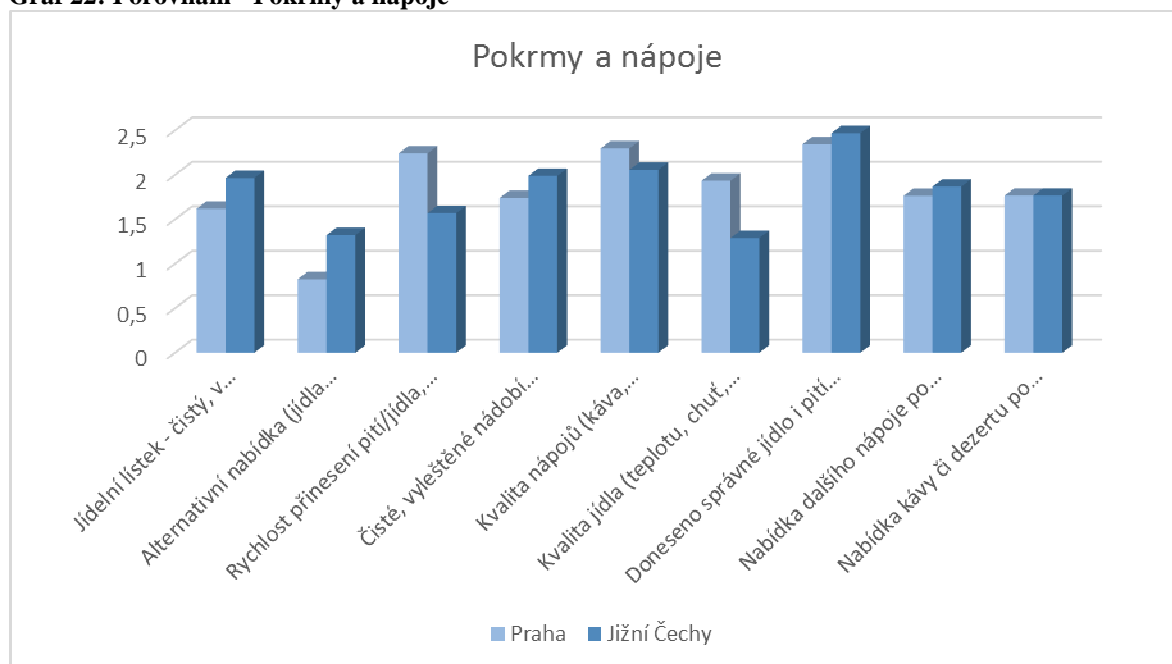
Tabulka 25: Porovnání - Pokrmy a nápoje

Pokrmy a nápoje	Praha	Porovnání	Jižní Čechy
	16,53	>	16,29
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	1,61873	<	1,9656
Alternativní nabídka (jídla bezpečná, vegetariánská, bez laktózy)	0,82639	<	1,3222
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	2,24153	>	1,5691
Čisté, vyleštěné nádobí (talíře, hrnky, sklenice, příbory)	1,74038	<	1,989
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	2,29793	>	2,056
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	1,93385	>	1,2892
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn	2,3451	<	2,4685
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití	1,76361	<	1,8674
Nabídka kávy či dezertu po jídle	1,76627	=	1,7663

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 22 lze vidět různorodost výsledků v této kategorii. Nejvýše hodnoceným bodem v kombinaci se získanými body a váhou kritéria skončila položka „Doneseno správné jídlo i pití“, kde získala vyšší počet bodů jihočeská restaurace. Nejméně důležité kritérium „Alternativní nabídka“ zaznamenala mnohem větší úspěšnost také v jižních Čechách. Největší bodový rozdíl v opačném pořadí je u položky „Rychlost přinesení pití/jídla bez časových prodlev, omluva při zdržení“.

Graf 22: Porovnání - Pokrmy a nápoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání a zhodnocení výsledků oblasti Toalety

Tuto kategorii jako jedinou vyhrála jihočeská restaurace. Získala vyšší hodnocení ve 3 z 5 otázek. Důležitým, již zmíněným, pozitivem toalet v jižních Čechách je jejich umístění. Zatímco tyto jsou přímo v prostorách restaurace, WC pro pražské hosty je až u hlavního vchodu do hotelu. Od umístění v lobby se odvíjí frekvence uživatelů těchto prostor, tudíž i rychlejší opotřebování vybavení a „Příjemná vůně při vstupu“. V obou bodech je jihočeské WC lepší. I přes časté užívání jsou ale lépe hodnocené pražské „Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky“ stejně jako čistota a upravenost prostor.

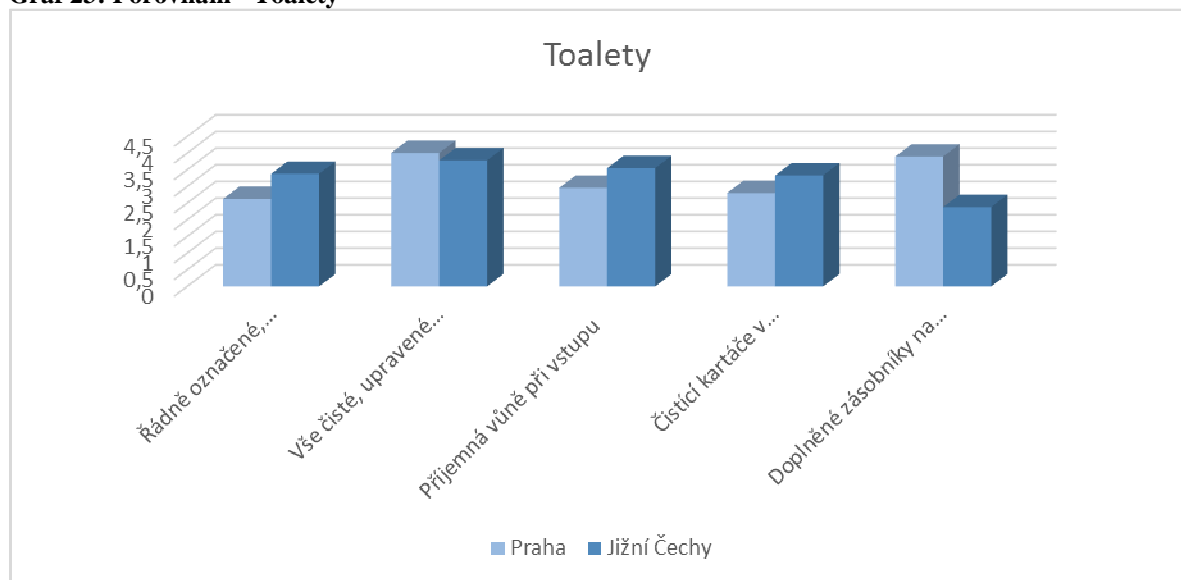
Tabulka 26: Porovnání - Toalety

Toalety	Praha	Porovnání	Jižní Čechy
	16,31	<	16,44
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety	2,62944	<	3,3807
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mýsy, držáky, podlahy...)	4,00888	>	3,7862
Příjemná vůně při vstupu	2,96003	<	3,552
Čistící kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše	2,80711	<	3,3334
Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	3,90038	>	2,3836

Zdroj: Vlastní zpracování

Střídatost umístění v kategoriích názorně reprezentuje grafické zhodnocení.

Graf 23: Porovnání - Toalety



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek výzkumu

Jako poslední krok pro získání celkového výsledku výzkumu bylo potřeba zjistit celkový počet získaných bodů obou restaurací a jejich porovnání, a to sečtením bodů všech 4 kategorií. Maximální možné dosažené skóre restaurace bylo 80 bodů.

Z předchozích detailních výsledků výzkumu je již patrné, že lépe dopadla pražská restaurace z mnoha různých důvodů, jak také shrnuje závěrečná hodnotící tabulka č. 27., a to konkrétně ve 3 ze 4 kategorií. Lépe se umístila v oblastech Prostředí restaurace, která zahrnuje exteriér i interiér, Obsluha zákazníků i Pokrmy a nápoje. I přesto má i tento provoz rezervy, na kterých je vhodné zapracovat, pro posunutí kvality poskytovaných služeb na ještě vyšší úroveň.

O tyto výsledky se pražský provoz zasloužil zejména svým upraveným okolím, protože nejbližší okolí restaurace je udržovaná předzahrádka s fontánou a lavičkami na slunném prostranství umístěném přímo před hlavním vchodem do hotelu. Upravené okolí ale hodnotili fiktivní zákazníci pozitivně i ve druhém případě, zejména díky upravenosti historického města i nejbližšího okolí budovy hotelu z 16. století. V interiéru mystery shoppeři chválili v Praze rychlý úklid po odchozích hostech a připravené a čisté stoly pro hosty nově příchozí. Co se týká obsluhujícího personálu, jedinou větší vadou na kráse zde byl chybějící úsměv servírek na jedné směně, čímž působily chladným dojmem, ostatní hodnotící kritéria dopadla nadprůměrně dobře. Mystery shoppeři na personálu viděli snahu vyhovět hostům, aktivitu a rychlost jejich práce, která ovlivnila vysoký počet bodů i v další oblasti Pokrmy a nápoje ve spojitosti s rychlostí přinesení objednaných chodů. Společným negativem personálu obou restaurací je nedostatečná úroveň jejich jazykové vybavenosti, což zjistil anglicky provedený Mystery Shopping. Pokrm bylo potřeba reklamovat v Praze pouze jednou, kdežto v jihočeské restauraci tento případ nastal třikrát.

Vyšší hodnocení dostala jihočeská restaurace pouze za oblast Toalety, jež jsou umístěné příhodněji přímo v prostoru restaurace, kdežto v Praze jsou v lobby hotelu.

Celkově získala pražská restaurace 66,23 bodů a jihočeská 63,85. Bližší informace o důvodech tohoto bodového skóre byly uvedeny dříve u podrobného popisu výsledků Mystery Shoppingu každé kategorie.

V Praze i celkově mělo nejvyšší bodový zisk Prostředí restaurace se svými 16,781 body z 20 možných. Tato oblast byla ale dle výsledků dotazníkového šetření

umístěna až na poslední místo důležitosti ze všech 4 kategorií. Hodnotící kritéria z této oblasti měla váženým průměrem udanou důležitost 3,7 bodů z 5 a ovlivňuje tak celkový dojem z návštěvy restaurace z 23,2 %.

Druhou nejvýše ohodnocenou kategorií byla Obsluha zákazníků také v pražské restauraci s 16,608 body. Personál skončil v hodnocení důležitosti kritérií na třetím místě s průměrnými 3,87 body a 24,26 %.

Třetí nejvyšší počet bodů získaly Pokrmy a nápoje opět v Praze. Mystery shoppeři udělili skóre 16,534. Toto kritérium je druhé nejdůležitější s průměrnou důležitostí 4,18 bodů a 26,21 %. Úspěšnost v tomto bodu tedy ovlivňuje výrazněji celkový zážitek z návštěvy restauračního zařízení a je potřeba se na kvalitu i způsob podávání pokrmů i nápojů velice soustředit.

Čtvrté byly v počtu získaných bodů Toalety jihočeské restaurace s 16,436 body. Této oblasti byla respondenty v dotaznících udělena nejvyšší důležitost. Průměrný bodový zisk byl 4,2 a působí na hodnocení restaurace z 26,33%.

Procentuální rozdělení důležitosti 4 kategorií, zjištěné dotazníkovým šetřením, je velice vyrovnané, což potvrzuje tvrzení, že zážitek z návštěvy restaurace hodnotí hosté komplexně. V dnešní době již hostům nejde jen o to, aby se dobře najedli, ale aby se u toho cítili vítání, byli v hezkém prostředí a měli možnost využít toalet ve skvělém stavu.

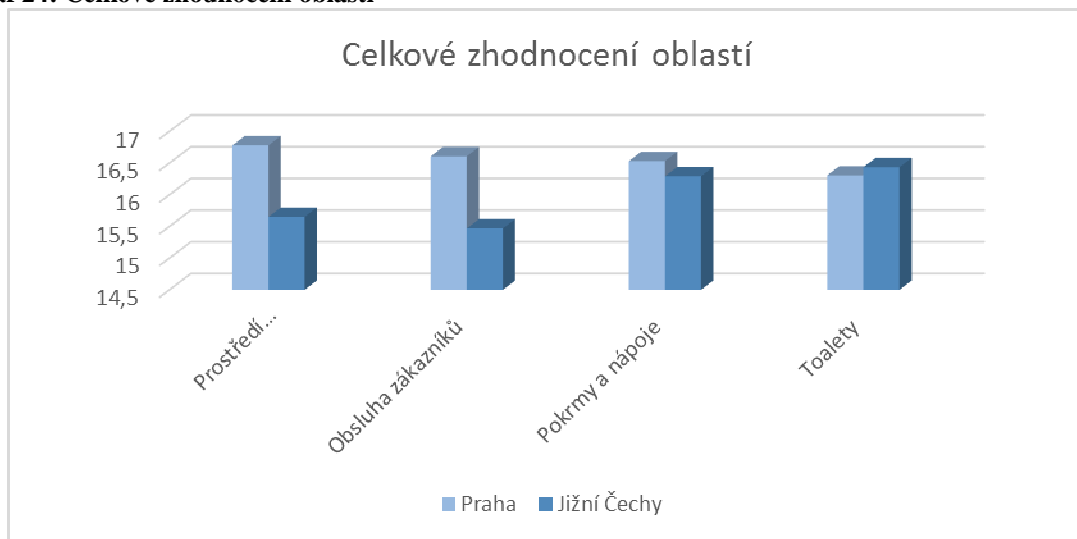
Tabulka 27: Celkové zhodnocení výzkumu

Zkoumané oblasti	Praha	Porovnání	Jižní Čechy
	66,23	>	63,85
Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	16,781	>	15,652
Obsluha zákazníků	16,6081	>	15,469
Pokrmy a nápoje	16,5338	>	16,293
Toalety	16,3058	<	16,436

Zdroj: Vlastní zpracování

Z důvodu jasného a zřetelného zobrazení výsledků jsou níže uvedeny dva grafy, ve kterých lze vidět převahu pražské restaurace nad jihočeskou. První z nich ukazuje porovnání výsledků každé ze čtyř zkoumaných oblastí.

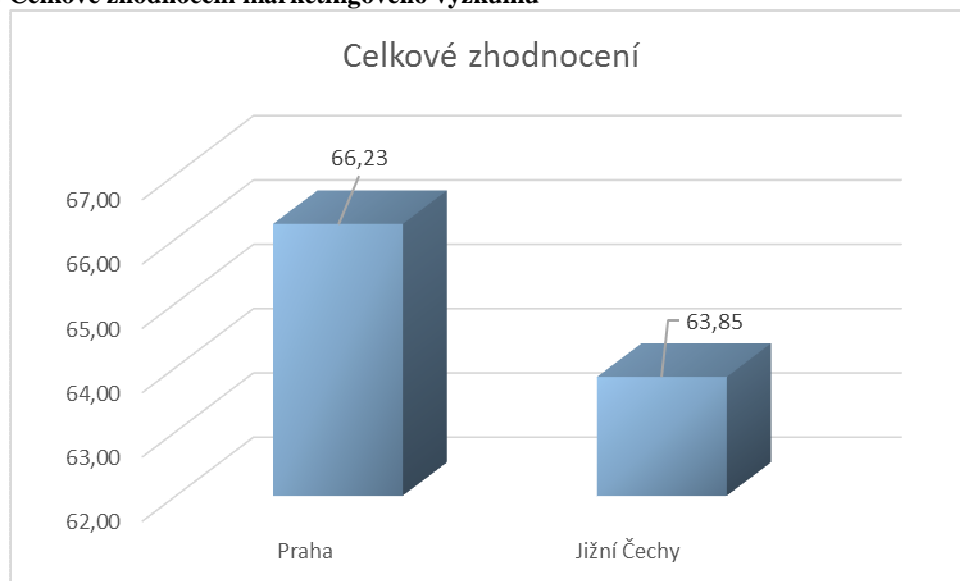
Graf 24: Celkové zhodnocení oblastí



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední graf č. 25 zobrazuje sumy získaných bodů obou restaurací a jejich porovnání.

Graf 25: Celkové zhodnocení marketingového výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Obě hotelové restaurace, jež byly zkoumané čtyřmi nezávislými mystery shoppery v průběhu března 2017, patří do jedné sítě, která vlastní 3 hotely. Řízení kvality služeb se v této společnosti uskutečňuje ve svém základu pomocí vydávaných SOP¹⁵. Ty sepisují a zveřejňují různí vedoucí i administrativní pracovníci společnosti. Samozřejmě musí příkaz před svým vydáním mezi zaměstnance projít schvalovacím procesem zodpovědnými zástupci top managementu. Všechny další činnosti manažerů spojené se snahou o zvýšení i kontrolu kvality poskytovaných služeb, dodržování standardizovaných postupů i chování, na tato SOP navazují. Těchto předpisů má společnost dostatek, je jich bohužel ale takové množství, že se v nich zaměstnanci ztrácejí a zapomínají na ně. Všichni k nim nemají běžně přístup, pouze je jednou podepíší a tím to končí.

Níže je uvedeno několik návrhů pro zvýšení kvality poskytovaných služeb.

1. Zrevidovat stav vydaných SOP, umožnit přístup k nim všem zaměstnancům

Jako první návrh je zvolena úprava základního kamene řízení kvality poskytovaných služeb v celé společnosti. Tedy dát dohromady všechna vydaná SOP, jejich revizi zodpovědnými manažery a následné zveřejnění na místě přístupné všem zaměstnancům. Pro administrativní pracovníky se doporučuje všem dostupná intuitivně nazvaná složka na sdíleném disku v síti. Pro ostatní je vhodné umístit tato SOP seřazená dle oddělení, pro která jsou závazná, na nástěnku, jež je umístěna před zaměstnaneckou kantýnou. Nakonec na nově zveřejněná SOP upozornit e-mailem i zmínkou v měsíčním News Letteru, který zasílá personální oddělení spolu s výplatními páskami.

2. Zrevidovat SOP týkající se Mystery Shoppingu

Jelikož je Mystery Shopping využívaným nástrojem společnosti, existuje pro něj vlastní SOP, které je ale staršího data vydání. Doporučuje se, aby controlling společně s příslušnými manažery vytvořil nové verze za využití výsledků této diplomové práce. Stávající používané formuláře jsou velice stručné, obsahují jen několik otázek a vyplněné reporty jsou tedy spíše v popisné formě. Mystery shoppeři v nich podrobně líčí celý proces

¹⁵ SOP (Standard operating procedure) - Standardní pracovní postupy jsou podrobně popsány návody k provádění činností s cílem dosáhnout pokaždé správného a stejného výsledku.

návštěvy v hotelu někdy i na několik stran. Tato data jsou hodnotná, jelikož jsou velice detailní, ale z hlediska vyhodnocení a možnosti komparace výsledků různých úseků i období méně vhodná. Ideální stav je tedy více přesně daných kritérií, aby fiktivní zákazníci věděli, na co se zaměřit, a současně prostor pro vlastní vyjádření a přiblížení průběhu výzkumu.

3. Volit kombinaci mystery shopperů z oboru i mimo něj

Jako mystery shoppery volí společnost zejména osoby orientující se v pohostinství díky své vlastní praxi. Výzkum provedený v souvislosti s touto prací ukázal, že zástupci z oboru jsou přísnějšími hodnotiteli a komentářů přibližujících situaci se objevilo přibližně stejné množství od lidí z oboru i mimo něj. Lidé pracující v pohostinství mohou být ovlivněni znalostí procesů, zvykem na některé úkony, které již bere jako automatické, a přitom je běžný host vnímá jako negativní. Jako příklad lze uvést, že je v hotelu běžnou praxí, že se MOD přijde bavit s hosty o jejich spokojenosti i během jídla. Přitom ale hodnotící kritérium o nerušené konzumaci získalo velmi vysokou váhu důležitosti. Nehledě na to, že MOD v Praze hovoří pouze anglicky, a to může na hosty s jinou rodnou řečí působit nepříjemně.

Komparací výsledků obou restaurací byly nalezeny nedostatky v každé z nich. Díky podkladům z provedeného výzkumu lze určit nejpalčivější problémy, na jejichž odstranění by se měl management hotelové sítě zaměřit, aby zvýšil kvalitu svých služeb.

4. Rychlé a účinné řešení špatné personální situace zejména na úseku F&B

Za spoustu špatných hodnocení, které restaurace získaly, může personální stav v hotelové síti. Bylo zmíněno, že klíčové osoby na oddělení F&B, jako je šéfkuchař, F&B manažer a F&B supervizoři v jižních Čechách chybí. Absence zodpovědných osob a oddělení způsobuje laxní přístup zbylého personálu, jelikož ví, že jsou potřeba, ať pracují jakkoliv. Stav v jihočeském hotelu je dokonce takový, že ačkoliv si je F&B controllerka jistá, že se určití lidé obohacují na úkor hostů i hotelu, nezmůže s touto informací aktuálně nic, protože nikdo nový do hotelu na pozice kuchařů a číšníků nastoupit nechce. A pokud nastoupí, rychle zase odejde, a to následkem toho, že je málo zaměstnanců, hodně práce pro všechny zbývající, a není nikdo, kdo by nově přichozímu člověku důkladně vysvětlil, co má jak dělat a proč.

Podobná situace je u řadových zaměstnanců F&B i v pražském hotelu, i když jsou řídicí funkce obsazeny. Oddělení lidských zdrojů společnosti provedlo interní anonymní dotazníkové šetření, ze kterého bylo mimo jiné zjištěno, že hlavními důvody odchodů byly zejména nízká mzda, špatná komunikace v rámci oddělení, nespokojenost s jednáním nadřízených k podřízeným apod.

Společnost si personální situaci uvědomuje a snaží se ji zlepšit častějšími „motivačními“ meetingy, zaměstnaneckými fóry či tréninky, za což je zodpovědné personální oddělení, které se ze mzdové účtárny převádí do moderní formy zaměřené také na lidské zdroje. Bohužel si top management stojí za svým názorem, že platy řadových zaměstnanců nejsou nízké a jinde by nedostali více, ačkoli téměř každý, kdo odejde, uvede důvod nabídnutí vyššího platu u jiné společnosti, či špatné jednání manažera, se kterým dále odmítá spolupracovat.

Doporučuje se tedy udělat nové srovnání mzdových podmínek a jiných benefitů v ostatních hotelech a restauracích v okolí a zvážit paušální zvýšení mezd, či navýšení bonusů v případě splnění tržbových plánů. Současně také uskutečnit výzkum mezi vlastními zaměstnanci, jaké benefity by u svého zaměstnavatele uvítali. Za zvážení také stojí anonymní dotazník na negativa, která pracovníci ve firmě pociťují. Cílem manažerů i oddělení lidských zdrojů musí být spokojení zaměstnanci, protože pouze ti odvádějí nejlepší možnou práci, čímž způsobují dlouhodobě vysoké tržby.

5. Pravidelné kontroly pochybných operací

V kapitole porovnávající výsledky výzkumu v oblasti Obsluhy zaměstnanců bylo nastíněno, jak se např. číšníci na černo obohacují na firmě. Je potřeba stanovit přesné procesy kontroly těchto transakcí, čemuž pomůžou F&B controllerky, které jsou nyní dvě místo jedné a mají tedy možnost hlubších a častějších kontrol zaměstnanců. Nekalé praktiky se samozřejmě týkají nejen zaměstnanců v ziskovém sektoru, jako jsou číšníci, kuchaři, recepční či portýři, ale i všech ostatních, kteří přijdou do styku s třetími stranami. Jako příklad lze uvést nákupní či prodejní a rezervační oddělení. Controlling ve spolupráci s jednotlivými manažery pracuje na vytváření a standardizaci kontrolních procesů napříč celým hotelem. Cílem těchto aktivit je zvýšení vykázaných tržeb hotelu, hosté obslouženi dle platných SOP, správně vydávané účtenky i faktury apod.

6. Zvýšení obsazenosti jihočeské restaurace

Zásahu na nízké obsazenosti restaurace zkoumaného jihočeského hotelu má jistě uvedená personální situace. Například na portálu TripAdvisor se často objevují i velice pozitivní ohlasy, špatné zkušenosti hostů tedy nejsou pravidlem. Jelikož je hotel pětihvězdičkový, většinu lidí ani nenapadne jít se podívat dovnitř a zjistit, že je zde k dispozici restaurace pro veřejnost s nižšími cenami, než by se dalo očekávat. Velkým lákadlem hotelu i restaurace je ojedinělý historický styl, proto se doporučuje zaměstnat v teplejších měsících aktivní pozitivní slečny v dobových kostýmech, které budou rozdávat po blízkém okolí designově upravené letáčky s několika zástupci pokrmů s cenami a nastíněným vzhledem restaurantu spolu s webovými stránkami a umístěním.

7. Jazykové kurzy pro zaměstnance

Jako negativum byla hodnocena angličtina obsluhujících v obou restauracích. Jelikož již hotelová síť poskytuje svým zaměstnancům možnost navštěvovat jazykový kurz v rámci pracovní doby v prostorách hotelu a to zdarma, zdánlivě nic nebrání aktivnímu vzdělávání všech zaměstnanců. Pracovníci, včetně číšníků, v mnoha případech ani dnes nemají potřebu se nadále vzdělávat, pokud již práci mají.

Navrhuje se větší rozšíření povědomí o probíhajících kurzech a jejich rozdělení do více úrovní. Nyní probíhají kurzy angličtiny, němčiny a španělštiny v pražském hotelu. Kurzy jsou rozdělené maximálně na dvě úrovně. Od několika zaměstnanců bylo ale zjištěno, že by se cítili lépe, pokud by se alespoň úplní začátečníci oddělili od těch, kteří jsou schopni komunikovat, protože lektorka není schopna se plně věnovat za jednu hodinu oběma těmto skupinám plnohodnotně. Je potřeba zavést minimálně anglický kurz i do zbylých dvou hotelů.

Pro zaměstnance z úseků, které jsou vystavovány komunikaci s hosty, a nemají zájem o sebevzdělávání, by mohl být motivací systém odměn, který zvýhodní pracovníky, kteří na sobě prokazatelně pracují, ať už by šlo o výroční dárkový šek, voucher na službu hotelu zdarma či vyšší roční odměna. Je na managementu vymyslet konkrétní systém, který by pozitivně vnímanou formou donutil zaměstnance využít možnosti se vzdělávat, pokud tuto potřebu sami nemají, a který by zároveň nebyl příliš nákladný.

8. Přizpůsobení restaurace také dětem

Volný prostor, který byl poskytnut respondentům v dotazníkovém šetření zjišťující důležitost kritérií, sloužil k tipům na závěr. Několikrát se zde objevily komentáře týkající

se dětí. Jako příklad lze uvést tyto podněty dotazovaných: „*Jak se personál restaurace chová k dětským návštěvníkům, popřípadě je pro ně nějaká odměna ve formě omalovánky apod.?*“, „*Možná chybí nějaké prostory pro maminky s malými dětmi, aby měly možnost přebalit a nakrmit miminko, aby nemusely spěchat a mohly si užít večeři v klidu i malým dítětem.*“ a „*nabídka dětských jídel, případně úprava gramáže, pokud dětská jídla nenabízí, v tom případě procentuální úprava ceny*“.

Z mystery shoppingového výzkumu vyšlo najevo, že restaurace hotelů s dětmi příliš nepočítají a nabídka dětského menu je velice stručná. Doporučuje se rozšířit nabídku o možnost objednání menší porce pro dítě s pevně určenou procentuální slevou, která uspokojí hosty, kteří restauraci s dětmi navštíví. Procento slevy musí být určeno kalkulací, jež zjistí procento, které nenavýší nákladovou cenu daného chodu.

9. Obnova jídelních lístků

Fiktivní zákazníci poukazovali na opotřebovanost jídelních lístků v pražské restauraci. Stejně tak získaly oba provozy poměrně nízké bodové ohodnocení za alternativní nabídku pokrmů. V Praze není jídelní lístek vůbec rozdělen ani na vegetariánské pokrmy. Tuto sekci jihočeské menu obsahuje. Oba lístky obsahují povinné údaje o alergenech, čímž se vyhoví hostům, kteří hledají nezávadné pokrmy vzhledem k jejich zdravotnímu stavu či preferencím. Doporučuje se zkontrolovat, zda jídelní lístek všech restaurací obsahuje možnosti pro nejčastější alternativní způsoby stravování, jako jsou pokrmy vegetariánské, bezlepkové či bez obsahu laktózy. Současně se navrhuje sjednotit rozdělení alternativních pokrmů, jaké nabízí jihočeský jídelní lístek.

10. Umístění toalet v pražské restauraci

Vzhledem k plánované rekonstrukci prostor pražského restaurantu se navrhuje vytvořit návrhy umístění toalet také do prostoru restaurace. Případně pouze vytvořit ukazatele, které budou vkusně, ale jasně směřovat k toaletám umístěným v lobby hotelu, aby se nemuseli hosté pokaždé dotazovat, kde jsou.

6 Závěr

Tato diplomová práce byla věnována tématu „Řízení kvality služeb“ se zaměřením na gastronomii. Téma kvality gastronomických služeb bylo vybráno z důvodu jeho aktuálnosti. Kvalita poskytovaných služeb je v dnešní době jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru čím dále náročnějšího zákazníka mezi konkurenty. Dnes si potenciální zákazník snadno zjistí své nákupní možnosti na internetu. S výběrem prodejce zboží a poskytovatele služeb souvisí také vyhledávání recenzí. Pozitivní, či negativní ohlasy pomohou váhajícímu kupujícímu s rozhodnutím, u koho nakoupit. Pro každou společnost je nutné se na kvalitu, její zvyšování a inovace svých produktů i služeb zaměřit, neboť bez spokojených zákazníků nelze na tomto vysoce konkurenčním trhu dlouhodobě přežít.

Právě proto bylo hlavním cílem práce zhodnotit úroveň kvality gastronomických služeb vybraného subjektu na základě vlastního výzkumu a následně navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality těchto služeb. Zkoumanými subjekty byly dvě hotelové restaurace společnosti, která provozuje jeden hotel v Praze a dva v jižních Čechách, z nichž jeden byl v době vzniku práce uzavřen kvůli rekonstrukci.

Marketingový výzkum byl proveden třemi metodami, mezi které patřilo vlastní pozorování, dotazníkové šetření a Mystery Shopping. Na základě těchto výzkumů byly stanoveny výsledky obou restaurací a závěrečné návrhy zlepšujících opatření.

V teoretické části byly pro upřesnění zkoumané problematiky, na základě odborné literatury, formulovány pojmy související s tématem marketingu služeb, řízení, hodnocení a zvyšování kvality služeb a s výzkumnou metodou Mystery Shopping. Tímto byl splněn první z dílčích cílů práce.

Podstatnou částí vlastní práce byla přípravná fáze výzkumu, kde bylo potřeba vhodně zvolit jednotlivá kritéria dotazníku a mystery shoppingového hodnotícího formuláře, přiřadit váhy významnosti jednotlivým kritériím, určit způsob hodnocení výsledků, vytvořit scénáře pro mystery shoppery a postup výzkumu. Výstupy z tohoto výzkumu byly posléze zpracovány do tabulek a grafů.

Pro vyhodnocování úrovně kvality služeb hotelových restaurací byly prostřednictvím vlastního pozorování určeny 4 kategorie obsahující 40 hodnotících kritérií, tyto kategorie byly v textu blíže specifikovány. Určením hodnotících kritérií byl splněn druhý dílčí cíl.

Pro splnění třetího cíle práce, tedy stanovení vah důležitosti jednotlivých hodnotících kritérií, bylo využito dotazníkové šetření. Stanovení důležitostí bylo podstatné z důvodu kvalitnějšího vyhodnocení mystery shoppingových formulářů.

Poslední a klíčovou metodou této diplomové práce byl Mystery Shopping. Čtyři vybraní mystery shoppeři provedli výzkum v obou restauracích a za pomoci vytvořených hodnotících archů stanovovali úspěšnost každého ze čtyřiceti kritérií.

Prostřednictvím sečtení získaných bodů každého kritéria a vynásobení tohoto součtu získanou vahou důležitosti byly vyhodnoceny výsledky kategorií a restaurací jako celku.

Z provedeného marketingového výzkumu vyplynuly následující závěry:

- všechny čtyři kategorie hodnocení jsou pro hosty téměř stejně důležité; protože v dnešní době již hostům nejde jen o to, aby se dobře najedli, ale aby se u toho cítili vítaní, byli v hezkém prostředí a měli možnost využít toalet ve skvělém stavu;
- výsledek kombinace dotazníkového šetření a marketingového výzkumu, který vyhodnotil jako úspěšnější pražskou restauraci, potvrdil předpoklad uvedený již v metodice této práce;
- na základě výstupů z jednotlivých hodnocených kategorií byly, pro splnění dalšího cíle práce, charakterizovány silné i slabé stránky obou restaurací a odhaleny nedostatky poskytovaných služeb; nejzávažnějším negativem restaurací se ukázala nepříznivá personální situace, od které se odvíjí většina hůře hodnocených kritérií;

Dle analýzy výstupů z výzkumu hodnocení kvality služeb byly vypracovány závěry, zlepšující návrhy a doporučení pro hotelovou síť. V souvislosti s výsledky šetření je jedním z hlavních doporučení zaměřit se na spokojenost zaměstnanců, protože pouze ti odvádějí nejlepší možnou práci, čímž se docílí dlouhodobě vysokých tržeb. Na základě uvedených argumentů je možné tvrdit, že cíl práce - zhodnotit úroveň kvality gastronomických služeb vybraného subjektu na základě vlastního výzkumu a následně navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality těchto služeb - je možné považovat za splněný.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 České knižní zdroje

GABRYŠOVÁ, Marie, 2006. *Řízení jakosti: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-7248-366-8

HAZDRA, Adam et al., 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4711-8

INDROVÁ, Jarmila, Zdenka PETRŮ a Martin VAŠKO, 1996. *Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-739-8.

JIRÁSKOVÁ, Magdalena, et al., 2013. *Mystery Shopping v knihovnách: Podívejte se na služby knihovny očima uživatele*. Kabinet informačních studií a knihovnictví FF MU.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*, 12. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5

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

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

PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3749-2

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3

PŘIBOVÁ, Marie a kol., 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-299-9

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

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

7.2 České internetové zdroje

Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti gastronomie a cateringu. 2010 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. KPMG [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/7d54c4f4-9da5-462b-bc76-b365bf52444c/Analyza-systemu-rizeni-kvality-sluzeb-v-oblasti-ga>

Co jsou Michelinské restaurace? 2016 [online]. *Michelinské restaurace*. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.michelinskerestaurace.cz/co-jsou-michelinske-restaurace/>

Co je to HACCP. ©2009 [online]. *HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point* [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>

Co je to iMystery? ©2006-2017 [online]. *iMystery*. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.imystery.cz/mystery-shopping/>

Etické zásady oboru, 2001 [online]. *SIMAR: Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění*. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <http://simar.cz/o-nas/eticke-zasady-oboru.html>

Gastro, ©2006-2017 [online]. *IMystery*. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.imystery.cz/mystery-shopping/gastro/>

Hotel a Gastro Mystery Shopping, ©2016 [online]. *AWIS Global Systems*. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.awisglobal.cz/efektivita-vzdelanost>

IPSOS CEM: Mystery Shopping [online]. *Ipsos*. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/ipsos-cem/obsah/?gclid=CITvg4feh88CFQ8SGwodgK8J4w#mystery-shopping>

Ipsos založil celosvětové Mystery Shopping Global Support Centre přímo v Praze, 2016 [online]. *Ipsos*. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/ipsos-zalozil-celosvetove-mystery-shopping-global-support-centre-primo-v-praze/>

HANKOVSKÝ Jakub, 2016. *Jak nastavit Mystery Shopping, aby firmám přinášel pozitivní zákaznickou zkušenost?* [online]. *Ipsos*. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/jak-nastavit-mystery-shopping-aby-firmam-prinasel-pozitivni-zakaznickou-zkusenost>

KUCHAR, Vladimír, 2012. *Čím to je, že jedné firmě v oboru se tolik daří a druhé nikoliv?* [online]. *Marketingové noviny*. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_10993/

Marketing: Mystery Shopping [online]. *Mareti*. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.mareti.cz/nabidka-sluzeb/marketing/>

Mystery shopper [online]. *Market vision*. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://www.marketvision.cz/mystery-shopper>

Mystery Shopping, 2012 [online]. *SIMAR: Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění*. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

Mystery Shopping budoucnosti probíhá v přímém přenosu, 2016 [online]. *Marketingsales.tyden.cz*. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/mystery-shopping-budoucnosti-probiha-v-primem-prenosu_375249.html

O Mystery Shoppingu: Learning centrum, ©2016 [online]. *Mystery Shopping*. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>

Poctivé jídlo, kvalita služeb a platba kartou: Co určuje dobrou restauraci? 2016 [online]. *Zpravodajství 24: Opravdu jen užitečné informace*. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://zpravodajstvi24.cz/poctive-jidlo-kvalita-sluzeb-a-platba-kartou-co-urcuje-dobrou-restauraci/>

Prorazit se dá s restaurací v jakémkoli pojetí, rozhodující je kvalita a stálost, 2016 [online]. *Podnikatel.cz*. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prorazit-se-da-s-restauraci-v-jakemkoli-pojeti-rozhodujici-je-kvalita-a-stalost/>

Řízení kvality (Quality Management), 2016 [online]. *ManagementMania*. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>

Servqual, ©2016 [online]. *Servqual*. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

Total Quality Management (TQM), 2014 [online]. *ManagementMania*. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

Tři pražské restaurace se mohou chlubit michelinskou hvězdou. 2016 [online]. *Kudy z nudy*. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/aktuality/dve-prazske-restaurace-podruhe-obhajily-hvezdicku-.aspx>

Úvod do Mystery Shoppingu, ©2003-2005 [online]. *Mystery Shopping report*. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://mystery-shopping.cz/>

VOLF, Michal, 2012. *Mystery Shopping – průzkum trhu, nebo účinný nástroj HR?* [online]. *Marketingové noviny*. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_10764/

7.3 Zahraníční knižní zdroje

GILMORE, Audrey, 2003. *Services marketing and management*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. ISBN 0761941576

LAMB W. Charles, Joseph F. HAIR a Carl MCDANIEL, 2009. *MKTG3: student edition*. 2009-2010 ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 9780324789287

MUDIE, Peter a Angela COTTAM, 2011. *The Management and marketing services*. 2. 711 Third Avenue, New York, NY 10017, USA: Routledge. ISBN 9780750635943

ZEITHAML, Valarie A. a Mary Jo. BITNER, c2000. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 2nd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN 0072312211

7.4 Zahraníční internetové zdroje

About us [online]. *MSPA Europe*. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.mspa-eu.org/about-us.html>

About us – Ethics & Standards [online]. *MSPA Europe*. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.mspa-eu.org/ethics-and-standards.html>

Articles of Association MSPA Europe [online]. *MSPA Europe*. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.mspa-eu.org/articles-of-association-mspa-europe.html>

ESOMAR, *Leader in Market Research*, ©2017 [online]. *ESOMAR: World research*. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <https://www.esomar.org/index.php>

HEMINGWAY, Jason, ©2016. *2017: Time to get Serious About Customer Experience?* [online]. *American Marketing Association*. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/partners/content/Pages/2017-serious-customer-experience.aspx>

LIPTÁKOVÁ, Alžběta. *Manuál a pravidlá pre realizáciu Mystery Shopping -u*. [online]. [online]. *MarkAud, s.r.o.: K lepším výsledkom* [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://www.markaud.sk/manual_pravidla_mystshop.pdf

Mystery Shopping Market Research, ©2016 [online]. *DJS research*. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.djsresearch.co.uk/glossary/item/Mystery-Shopping-Market-Research>

NORSYAFIGAH Adiyana, Hajar, 2014. *MARKETING MIX: THE 8P's*. [online]. *Prezi*. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://prezi.com/id1utbjwwfdl/marketing-mix-the-8ps/>

Online Business Dictionary, ©2016 [online]. *Fairfax*, [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/>

Quality Glossary – Q, [online]. *ASQ*. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://asq.org/glossary/q.html>

Services Marketing - Definition and Characteristics, ©2016 [online]. *MSG: Management study guide*. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/definition-and-characteristics-of-services.htm>

8 Přílohy

8.1 Mystery Shopping – kvalitativní standard SIMAR

Tento kvalitativní standard stanoví potřebná pravidla pro Mystery Shopping, respektuje přitom základní mezinárodně platné kodexy a pravidla výzkumu trhu a veřejného mínění, tedy ICC/ESOMAR Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu (International code on Market Research Quality Standards), mezinárodní normu ISO 20252 „Výzkum trhu a veřejného mínění a sociální výzkum — Terminologický slovník a požadavky na prováděné služby“) vč. formulovaných definic a specifické kodexy a guideliny ESOMARu.

Dále vychází z ustanovení národní legislativy, zejména zák. č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

8.1.1 Základní zásady

1. Klíčovou charakteristikou Mystery Shopping je, že zkoumaný subjekt není v době dotazování obeznámen s tím, že je zkoumán, protože tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování a tím i k znehodnocení výsledků studie.
2. Za předpokladu, že je Mystery Shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.
3. Výzkumníci, provádějící Mystery Shopping, musí v každém možném ohledu zaručit, aby byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškozovaly zkoumaný subjekt v jeho práci.
4. Mystery Shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Proto musí být vytvořeny odpovídající bezpečnostní záruky jak u klienta, tak ve výzkumné agentuře, aby byly zabezpečeny osobní údaje a nebyly přístupné pro neoprávněné subjekty.
5. Ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy a jurisdikce.
6. Metoda Mystery Shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Výsledky z Mystery Shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propouštění nebo postihu zaměstnanců.

7. Ať je použit jakýkoliv scénář pro studie Mystery Shopping, vždy musí být zabezpečeno, aby dotazovaní nebyli tázáni na cokoliv, co není zákonné nebo co by v nich vyvolávalo psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost, např. co se týče místa, nezpůsobilosti, rodu, etnika.

8.1.2 Technické či organizační zabezpečení plnění standardu

Výzkumníci, zajišťující studie Mystery Shopping, se musí řídit následujícími obecnými požadavky:

1. Pokud se provádí Mystery Shopping v organizaci zadavatele, musí agentura informovat zadavatele o povinnosti předem informovat jak zaměstnance, jichž se studie týká, tak zaměstnanecké organizace (rady, odbory apod.). Oznámení musí obsahovat:
 - v jakém období se studie koná (není povinnost specifikovat přesné datum);
 - jaké jsou cíle a obecné zaměření studie;
 - zdali budou získaná data o dotazovaných identifikovatelná nebo ne;
 - zdali bude využíváno audio-, video- či jiných elektronických záznamů pozorování nebo rozhovorů (včetně odpovídající informace o účelu, příjemcích a úschově těchto záznamů);
 - sdělení, že nedojde k žádným ztrátám v příjmech, vyplývajícím z času stráveného při dotazování (v případě, že příjem zaměstnance závisí na obratu nebo bonusech).
2. Studie Mystery Shopping ve vlastní organizaci zadavatele musí být vždy prováděna zcela transparentně. Zadavatel musí znát čas a náklady, týkající se studie a musí s nimi předem souhlasit.
3. Pokud se provádí studie Mystery Shopping v konkurenční nebo jiné organizaci, je důležité, aby časové a ostatní požadavky vyplývající z této činnosti byly pokud možno minimalizovány a udržovány na racionální úrovni. Studie Mystery Shopping v konkurenční nebo jiné organizaci musí být proto vedeny tak, aby bylo zajištěno, že nedojde k významnému znevýhodnění pozorovaných či dotazovaných osob či jejich organizace. To se týká zvláště samostatně výdělečných osob, pro něž čas strávený rozhovorem může znamenat ztrátu peněz. V těchto studiích platí přísný zákaz předávání záznamu zadavateli.

4. Pokud se nejedná o prodej výrobku či službu, doba stráveného času by měla být racionální ve vztahu k povaze trhu a typu dotazu, nemělo by dojít k nepřiměřené ztrátě času a prostředků nebo zneužití dobré vůle zkoumaných subjektů. Doba by měla být pokud možno nejkratší a nemělo by docházet k většímu plýtvání času než při dotazech běžného zákazníka. Přijatelná délka stráveného času se zaměstnanci je určena místními zvyklostmi, neměla by překročit 30 minut pro jeden konkrétní rozhovor, a to zejména v případě realizace výzkumů v jednotkách konkurenční nebo jiné organizace.
5. V případě jednoduchých pozorovacích návštěv (sledování stavu filiálky, pozorování chování personálu k zákazníkům) či v případě konečné realizace nákupu zboží nebo služby se na celkovou dobu výzkumu nevztahují žádná omezení.
6. Pokud studie Mystery Shopping je součástí hodnocení, které zahrnuje i následnou aktivní součinnost organizace (např. opatření brožury apod.), toto by mělo být také využíváno minimálně.
7. Pokud studie Mystery Shopping zahrnuje i rezervaci nebo vyžaduje opatření nějaké následné služby nebo činnosti, která není součástí hlavního zjišťování v rámci studie Mystery Shopping, mělo by být zrušeno či odvoláno co možná nejdříve po skončení rozhovoru.
8. Odpovídající pozornost musí být věnována zabezpečení proti nepovolenému zpracování, ztrátě nebo poškození či zničení získaných údajů.
9. Záznamy nesmějí být drženy déle, než je nezbytné pro původní účel studie Mystery Shopping. Předání záznamů zadavateli či nějaké třetí straně smí být učiněno pouze se souhlasem dotčených a užito pouze pro odsouhlasený účel.

8.1.3 Způsoby kontroly dodržování standardu

Rozsah kontroly a povinná dokumentace:

1. V případě realizace Mystery Shoppingu bude kontrola provedena u min. 30 % rozhovorů/pozorování a o kontrole je informace (písemná či elektronická v rámci SW).
2. Kontrolu provedou interní zaměstnanci agentury nebo externisté – kontroloři, kteří na daném projektu nepracují jako mystery shoppeři.

3. Kontrola v případě realizace mystery callingu je standardně řešena audio nahrávkou (Simar.cz, 2012).

8.2 Váhy získané dotazníkovým šetřením

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení					Průměrné bodové ohodnocení	Celkem bodů	Váha
	1	2	3	4	5			
							6645	1
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	3	4	16	60	67	4,23	634	0,0954
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace	3	14	52	53	28	3,59	539	0,0811
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	3	14	50	53	30	3,62	543	0,0817
Obsazenost restaurace	4	19	57	53	17	3,40	510	0,0767
Dostatek věšáků na kabáty	40	43	46	16	5	2,35	353	0,0531
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	1	6	33	76	34	3,91	586	0,0882
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	5	12	44	66	23	3,60	540	0,0813
Čistá, uklizená podlaha	1	6	31	64	48	4,01	602	0,0906
Vhodně rozestavěné stoly (osobní prostor při jídle)	2	5	25	60	58	4,11	617	0,0929
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)	0	2	10	47	91	4,51	677	0,1019
Doplňené menážky (slánka, pepřenka, párátka,...)	2	26	61	46	14	3,30	491	0,0739
Doba uklizení stolu po odchodu hostech (i vzhledem k obsazenosti)	2	10	45	64	28	3,71	553	0,0832

Obsluha zákazníků	Bodové hodnocení					Průměrné bodové ohodnocení	Celkem bodů	Váha
	1	2	3	4	5			
							8124	1
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	2	4	10	53	80	4,38	652	0,0803
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou	5	11	38	56	40	3,77	565	0,0695
Usazení příchozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	3	7	25	57	58	4,07	610	0,0751
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)	2	6	33	61	48	3,98	597	0,0735
Jmenovka obsluhy na viditelném místě	51	52	33	12	2	2,08	312	0,0384
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	1	0	6	46	97	4,59	688	0,0847
Obsluhou doporučené jídlo/víno,....., orientace v nabídce a ingrediencích	2	16	22	52	58	3,99	598	0,0736
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu	11	28	39	57	15	3,25	487	0,0599
Během jídla obsluha neruší	2	10	30	64	44	3,92	588	0,0724
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku	13	21	41	63	12	3,27	490	0,0603
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	1	0	11	68	70	4,37	656	0,0807
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	1	3	24	63	59	4,17	626	0,0771
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	1	2	24	64	59	4,19	628	0,0773
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	1	2	27	59	61	4,18	627	0,0772

Pokrm a nápoje	Bodové hodnocení					Průměrné bodové ohodnocení	Celkem bodů	Váha
	1	2	3	4	5			
							5639	1
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	0	1	17	61	71	4,35	652	0,1156
Alternativní nabídka (jídla bezlepková, vegetariánská, bez laktózy)	16	33	47	27	27	3,11	466	0,0826
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	0	2	22	68	58	4,21	632	0,1121
Čisté, vyleštěné nádobí (talíře, hrnky, sklenice, příbory)	0	2	6	31	111	4,67	701	0,1243
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	1	1	7	47	94	4,55	682	0,1209
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	0	1	2	16	131	4,85	727	0,1289
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn	0	1	8	35	106	4,64	696	0,1234
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití	1	8	38	61	42	3,90	585	0,1037
Nabídka kávy či dezertu po jídle	9	22	50	50	19	3,32	498	0,0883

Toalety	Bodové hodnocení					Průměrné bodové ohodnocení	Celkem bodů	Váha
	1	2	3	4	5			
							3152	1
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety	1	9	35	57	48	3,95	592	0,1878
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)	1	0	6	32	111	4,68	702	0,2227
Příjemná vůně při vstupu	3	4	23	58	62	4,15	622	0,1973
Čistící kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše	9	14	33	53	41	3,69	553	0,1754
Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	0	2	7	47	94	4,55	683	0,2167

8.3 Výsledky pražské restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení mystery shoppery				Váha kritéria	Suma
	1	2	3	4		
					1	16,78
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	5	4	4	5	0,0954	1,717
Jednoduchost/složítost nalezení restaurace	3	4	4	4	0,0811	1,217
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	5	5	3	5	0,0817	1,471
Obsazenost restaurace	4	3	4	2	0,0767	0,998
Dostatek věšáků na kabáty	4	3	1	5	0,0531	0,691
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	5	4	3	5	0,0882	1,499
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	5	4	4	5	0,0813	1,463
Čistá, uklizená podlaha	5	4	4	4	0,0906	1,54
Vhodně rozestavené stoly (osobní prostor při jídle)	5	4	5	5	0,0929	1,764
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)	5	3	5	5	0,1019	1,834
Doplňené menážky (slánka, pepřienka, párátka,...)	4	4	5	4	0,0739	1,256
Doba uklizení stolu po odchozích hostech (i vzhledem k obsazenosti restaurace)	4	4	4	4	0,0832	1,332
Obsluha zákazníků						
	1	2	3	4	1,0000	16,61
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	3	4	5	5	0,0803	1,364
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou	5	4	5	4	0,0695	1,252
Usazení příchozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	4	3	2	5	0,0751	1,051
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)	5	4	5	5	0,0735	1,396
Jmenovka obsluhy na viditelném místě	5	5	5	5	0,0384	0,768
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	3	4	5	2	0,0847	1,186
Obsluhou doporučené jídlo/víno,..., orientace v nabídce a ingrediencích	4	4	5	2	0,0736	1,104
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu	5	4	5	2	0,0599	0,959
Během jídla obsluha neruší	5	4	5	5	0,0724	1,375
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku	5	4	5	4	0,0603	1,086
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	4	4	3	3	0,0807	1,13
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	5	3	5	3	0,0771	1,233
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	5	4	5	2	0,0773	1,237
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	5	4	5	5	0,0772	1,466
Pokrmý a nápoje						
	1	2	3	4	1,0000	16,53
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	2	4	5	3	0,1156	1,619
Alternativní nabídka (jídla bezlepková, vegetariánská, bez laktózy)	2	4	2	2	0,0826	0,826
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	5	5	5	5	0,1121	2,242
Čisté, vyleštěné nádobí (talíře, hrnky, sklenice, příbory)	4	3	3	4	0,1243	1,74
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	5	4	5	5	0,1209	2,298
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	2	4	5	4	0,1289	1,934
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn	5	4	5	5	0,1234	2,345
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití	4	4	4	5	0,1037	1,764
Nabídka kávy či dezertu po jídle	5	5	5	5	0,0883	1,766
Toalety						
	1	2	3	4	1,0000	16,31
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety	3	3	5	3	0,1878	2,629
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)	5	4	4	5	0,2227	4,009
Příjemná vůně při vstupu	4	4	2	5	0,1973	2,96
Čistící kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše	5	4	3	4	0,1754	2,807
Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	5	4	5	4	0,2167	3,9

8.4 Výsledky jihočeské restaurace

Prostředí restaurace (exteriér, interiér)	Bodové hodnocení mystery shopperry				Váha kritéria	Suma
	1	2	3	4		
	1	2	3	4	1	15,65
Upravené, uklizené okolí hotelu bez odpadků	4	5	5	5	0,0954	1,813
Jednoduchost/složitost nalezení restaurace	4	4	4	4	0,0811	1,298
Umyté vstupní skleněné dveře hotelu, otevírací doba snadno k nalezení	3	5	5	5	0,0817	1,471
Obsazenost restaurace	2	3	3	1	0,0767	0,691
Dostatek věšáků na kabáty	3	4	3	5	0,0531	0,797
Teplota, světla, vůně, dekorace v restauraci	3	4	5	5	0,0882	1,499
Správně zvolená hudba (hlasitost, styl,...)	2	5	5	5	0,0813	1,381
Čistá, uklizená podlaha	3	3	5	4	0,0906	1,359
Vhodně rozestavené stoly (osobní prostor při jídle)	4	5	5	5	0,0929	1,764
Čisté a připravené stoly (prostírání, příbory, ubrousky,...)	2	2	4	5	0,1019	1,324
Doplňené menážky (slánka, pepřenka, párátka,...)	5	3	4	5	0,0739	1,256
Doba uklizení stolu po odchozích hostech (i vzhledem k obsazenosti)	4	2	2	4	0,0832	0,999

Obsluha zákazníků	Bodové hodnocení mystery shopperry				Váha kritéria	Suma
	1	2	3	4		
	1	2	3	4	1	15,47
Obsluha si Vás po příchodu všimla rychle a přivítala Vás	5	4	4	5	0,0803	1,445
Vhodný oční kontakt při jakékoli komunikaci s obsluhou	5	5	5	5	0,0695	1,391
Usazení přichozích hostů ke stolu, rychlé přinesení jídelních lístků	5	4	4	5	0,0751	1,352
Vzhled obsluhy (čistota a upravenost uniformy, bot, vlasů)	4	4	5	5	0,0735	1,323
Jmenovka obsluhy na viditelném místě	3	1	3	5	0,0384	0,461
Přístup a chování obsluhy (úsměv, zdvořilost, snaha pomoci)	5	2	3	5	0,0847	1,27
Obsluhou doporučené jídlo/víno,..., orientace v nabídce a ingrediencích	5	4	5	2	0,0736	1,178
Upozornění na nějakou specialitu či novinku v menu	4	1	1	1	0,0599	0,42
Během jídla obsluha neruší	5	5	5	5	0,0724	1,448
Pokud přestanete jíst, přijde se obsluha zeptat, zda je vše v pořádku	4	1	3	3	0,0603	0,663
Reakce obsluhy a řešení situace v případě nespokojenosti s jídlem	5	2	2	3	0,0807	0,969
Obsluha při komunikaci mezi sebou respektovala přítomnost hostů	3	2	2	5	0,0771	0,925
Po požádání rychle přinesený účet bez chyb	4	2	5	5	0,0773	1,237
Obsluha poděkovala za návštěvu a vhodně se rozloučila	4	5	5	4	0,0772	1,389

Pokrmy a nápoje	Bodové hodnocení mystery shopperry				Váha kritéria	Suma
	1	2	3	4		
	1	2	3	4	1	16,29
Jídelní lístek - čistý, v reprezentativním stavu, bez chyb, snadný k přečtení	4	5	4	4	0,1156	1,966
Alternativní nabídka (jídla bezlepková, vegetariánská, bez laktózy)	4	4	4	4	0,0826	1,322
Rychlost přinesení pití/jídla, bez časových prodlev, omluva při zdržení	4	3	3	4	0,1121	1,569
Čisté, vyleštěné nádobí (talíře, hrnky, sklenice, příbory)	5	4	4	3	0,1243	1,989
Kvalita nápojů (káva, koktejly, víno,... včetně teploty)	2	5	5	5	0,1209	2,056
Kvalita jídla (teplotu, chuť, design, čerstvost, přiměřenost porce,...)	2	2	2	4	0,1289	1,289
Doneseno správné jídlo i pití včetně příp.objednaných změn	5	5	5	5	0,1234	2,469
Nabídka dalšího nápoje po jeho vypití	4	4	5	5	0,1037	1,867
Nabídka kávy či dezertu po jídle	5	5	5	5	0,0883	1,766

Toalety	Bodové hodnocení mystery shopperry				Váha kritéria	Suma
	1	2	3	4		
	1	2	3	4	1	16,44
Řádně označené, snadno viditelné a rozeznatelné (dámy/páni) toalety	4	5	4	5	0,1878	3,381
Vše čisté, upravené (umyvadla, pult, zrcadla, mísy, držáky, podlahy...)	5	4	4	4	0,2227	3,786
Příjemná vůně při vstupu	5	4	4	5	0,1973	3,552
Čisticí kartáče v dobrém stavu k dispozici, u žen také odpadkové koše	4	5	5	5	0,1754	3,333
Doplňené zásobníky na toaletní papír, mýdlo, papírové ručníky	2	3	3	3	0,2167	2,384