



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

**Komparace metody SERVQUAL a on-line referencí ve
sledování spokojenosti hotelového hosta**

Vypracovala: Bc. Lucie Petříková

Vedoucí práce: prof. JUDr. Ludmila Novacká, Ph.D

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie PETŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E13848**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Komparace metody SERVQUAL a on-line referencí ve sledování spokojenosti hotelového hosta**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Na základě komparace metody SERVQUAL v hotelovém zařízení a analýzy on-line referencí na tentýž hotel vytvořit pro tento hotel doporučení k zlepšení služeb pro hotelové hosty.

Metodický postup:

1. Přehled teoretických poznatků k dané problematice v domácí i zahraniční literatuře případně ve významných výzkumných studiích
2. Výběr hotelového zařízení v Jihočeském kraji
3. Sběr dat a analýza on-line referencí o vybraných hotelech
4. Příprava a realizace primárního výzkumu metodou SERVQUAL
5. Komparace výstupů jednotlivých metod a vyhodnocení
6. Na základě předchozích zjištění, návrh doporučení pro vybraný hotel

Zadání bylo dodatečně upřesněno z důvodu nedostupnosti údajů.

Rámcová osnova:

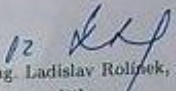
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, J. a P. KOTEK. *Řízení hotelového provozu. 4., přepracované vydání.* Praha Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.
FORET, M. a J. STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum. 1. Vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 160 s., ISBN: 80-247-0385-8.
HOLLOWAY, J.CH. a CH. ROBINSON. *Marketing for tourism. 3. Vydání.* Harlow: Longman, 1998, ISBN: 9780273682295.
KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management. 12. vydání,* Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5.
KOSMÁK, P. *Hotelové podnikání a integrační procesy.* Praha: VŠH, 2008, ISBN: 978-80-86578-50-7.
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. *Moderního hotelový management.* Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 200 s., ISBN: 978-80-247-3868-0.
VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2721-9.

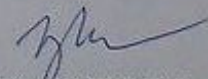
Vedoucí diplomové práce: **prof. JUDr. Ludmila Novacká, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. dubna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí, archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce, i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. dubna 2015

.....

Bc. Lucie Petříková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce paní prof. JUDr. Ludmile Novacké Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování diplomové práce. Zároveň děkuji managementu Hotelu Budweis v Českých Budějovicích za ochotu a příjemnou spolupráci.

Obsah

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Úvod | 3 |
| 1.1 Cíl práce | 5 |
| 1.2 Výzkumné otázky | 5 |
| 2. Literární rešerše | 6 |
| 2.1. Marketing a marketingový výzkum | 6 |
| 2.1.1. Definice marketingu..... | 6 |
| 2.1.2 Marketingový výzkum | 7 |
| 2.2. Zákazník a jeho spokojenost..... | 8 |
| 2.2.1 Kdo je to zákazník | 8 |
| 2.2.2 Spokojenost zákazníka..... | 9 |
| 2.2.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou | 17 |
| 2.2.4 Hotelové systémy | 18 |
| 2.3 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků..... | 19 |
| 2.3.1 Segmentace zákazníků | 21 |
| 2.3.2 Zkoumání a definování požadavků, potřeb a očekávání..... | 22 |
| 2.3.3 Návrh a tvorba dotazníků pro sběr informací | 22 |
| 2.3.4 Stanovení počtu dotazovaných zákazníků | 25 |
| 2.3.5 Výběr vhodné metody sběru dat od zákazníků..... | 25 |
| 2.3.6 Vyhodnocení dat pomocí vhodné metody kvantifikace míry spokojenosti..... | 26 |
| 2.4 Metody pro měření spokojenosti zákazníků | 27 |
| 2.4.1 SERVQUAL | 30 |
| 2.4.2 Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index) | 33 |
| 2.4.3 Index kvality ubytovacích služeb..... | 35 |
| 2.4.4 Online reference..... | 37 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Metodika práce..... | 38 |
| 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání..... | 40 |
| 4. 1. Hotel Budweis..... | 41 |
| 4.3. On-line reference v Hotelu Budweis..... | 47 |
| 4.4 Výzkum pomocí metody SERVQUAL | 56 |
| 4.5 Komparace výstupů použitých metod a vyhodnocení | 60 |
| 4.6 Vyhodnocení výzkumných otázek | 63 |
| 5. Vlastní návrhy | 64 |
| 5.1 Návrhy na základě provedeného výzkumu metodou SERVQUAL..... | 64 |
| 5.2 Návrhy na základě provedeného výzkumu on-line referencí | 68 |
| 6. Závěr | 70 |
| I. Summary and keywords | 72 |
| II. Seznam použitých zdrojů | 73 |
| III. Seznam obrázků, tabulek a grafů | 77 |
| IV. Seznam příloh | 78 |
| V. Přílohy..... | 79 |

1. Úvod

Základním úkolem každé společnosti, která si přeje být úspěšná, je maximální péče o zákazníky a neustálé zlepšování svých produktů a nabízených služeb tak, aby byl zákazník maximálně spokojený. Pokud chce společnost v dnešním vysoce konkurenčním prostředí obstát a dosáhnout svých podnikatelských cílů, musí dobře znát své zákazníky a uspokojovat jejich potřeby. Znalost zákazníka, jeho zvyklosti, potřeby, preference a jeho spokojenost není však příliš jednoduchá, jelikož každý zákazník je odlišný a má jiné potřeby. Pouze spokojený zákazník má tendenci vracet se do firmy a opakovaně nakupovat výrobky stejné značky nebo využívat služby, se kterými byl v minulosti spokojen. Navíc pouze spokojený zákazník může hotelu zajistit stálý příjem a také přilákat nové zákazníky. Zákazník, který byl nadměru spokojen, sděluje potenciálním zákazníkům své pozitivní zkušenosti s daným výrobkem nebo službou, což je pro společnost velmi přínosné. Jedná se tak o neplacenou formu propagace dané společnosti a tato propagace může společnosti přilákat nové zákazníky.

V této diplomové práci se zaměřím na zkoumání spokojenosti zákazníků v hotelovém zařízení v Jižních Čechách. Hotelnictví je neustále se rozvíjející odvětví, ve kterém se hotelové společnosti musí rychle přizpůsobovat nejen konkurenčnímu prostředí, ale také rostoucím požadavkům zákazníků. Pouze prostřednictvím spokojených zákazníků hotel získává lepší postavení na trhu a zajišťuje si tak relativně dlouhodobé zajištění existence.

Práce je rozdělena do tří tematických celků. První část se zaměřuje na vysvětlení teoretických pojmů, kterými jsou marketingový výzkum, zákazník a jeho spokojenost, loajalita, měření spokojenosti zákazníků a metody, pomocí nichž lze zákazníkovo spokojenost měřit. Měření spokojenosti zákazníka je věnována velká pozornost, proto se měřením budu zabývat především v části praktické. Druhá část popisuje cíle, stanovuje hypotézy a metody práce, které jsou pro tuto diplomovou práci klíčové. Třetí část je tedy zaměřena na praktickou část, která se zabývá měřením spokojenosti zákazníka ve vybraném hotelovém zařízení. Nejprve toto zařízení představím, a poté se budu věnovat výzkumu ve zjišťování spokojenosti zákazníka v tomto hotelu pomocí dvou metod. První metodou je výzkum pomocí on-line referencí zákazníků a druhou metodou je primární výzkum pomocí metody SERVQUAL. Po zhodnocení výsledků obou metod se pokusím navrhnout všeobecný model měření spokojenosti zákazníka, který by byl možný ve společnosti použít.

Základním cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek, praktických zkušeností a provedeného výzkumu, vytvořit doporučení k zlepšení služeb pro hotelové hosty ve vybraném hotelovém zařízení. Vhodná doporučení budou vytvořena kombinací metody SERVQUAL v hotelovém zařízení a analýzy on-line referencí na tentýž hotel. Pro výzkum spokojenosti hostů v ubytovacím zařízení jsem si vybrala čtyřhvězdičkový hotel v Českých Budějovicích – Hotel Budweis. Po provedení vybraných výzkumů se zaměřím na nedostatky v hotelu a navrhnu vhodná doporučení pro odstranění těchto nedostatků.

V poslední části této práce se zaměřím na doporučení vhodné pro vybrané hotelové zařízení, které povedou ke zvýšení spokojenosti hotelového hosta a ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

1.1 Cíl práce

Základním cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek, praktických zkušeností a provedeného výzkumu, vytvořit doporučení k zlepšení služeb pro hotelové hosty ve vybraném hotelovém zařízení. Vhodná doporučení budou vytvořena na základě komparace metody SERVQUAL v hotelovém zařízení a analýzy on-line referencí na tentýž hotel. Autorka této práce se bude zabývat hotelovým zařízením, které působí v Jihočeském kraji, konkrétně Hotelem Budweis v Českých Budějovicích. Mezi parciální cíle této diplomové práce patří:

- provedení primárního výzkumu pomocí dotazníkového šetření metodou SERVQUAL v Hotelu Budweis a jeho vyhodnocení
- sběr dat a analýza on-line referencí na rezervačním portále Booking.com a informačním portále TripAdvisor.com a vyhodnocení tohoto výzkumu

1.2 Výzkumné otázky

V návaznosti na danou problematiku jsem sestavila výzkumné otázky (VO), u kterých jsou stanovené následující předpoklady:

- u VO₁ předpokládáme, že 1/3 hostů nebyla spokojena s nabídkou snídaňového menu
- následující VO₂ předpokládá, že více než 50% hostů je nespokojeno s vybavením koupelny na hotelovém pokoji
- a jako poslední výzkumnou otázku můžeme považovat otázku VO₃, kdy předpokládáme, že 70% spokojených hostů se do hotelu vrací

2. Literární rešerše

2.1. Marketing a marketingový výzkum

2.1.1. Definice marketingu

Hlavním úkolem marketingu je uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. Pokud se chceme zabývat spokojeností zákazníka, je nejprve nutné definovat pojem marketing a následně marketingový výzkum. Definice marketingu je nepřehledné množství a každý z autorů vnímá tento pojem odlišně.

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 44) marketing vystihuje tato definice: *„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“*.

Světlík (2005, s. 10) vysvětluje marketing jako *„Proces řízení, jehož výsledkem je poznání předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“*

Často si také pod pojmem marketing představujeme prodej a reklamu. Ačkoliv jsou to funkce velice důležité, představují pouze dvě marketingové funkce, které jsou součástí širšího marketingového mixu. V dnešní době je potřeba marketing chápat jako uspokojování potřeb zákazníka a ne pouze zákazníka přesvědčit a produkt prodat. (Kotler, 2007) Pojem marketing nelze spojovat pouze s reklamou a prodejem. Tento pojem zahrnuje mnoho činností, které na sebe vzájemně navazují a bez kterých by nedošlo k uspokojení cílů organizace a vzájemně k uspokojení potřeb zákazníků.

Lidské potřeby můžeme definovat jako pociťovaný stav nedostatku, který zahrnuje i základní tělesné potřeby jako je potrava, ošacení, teplo, sounáležitost, city, či touha po poznání nebo seberealizaci. (Kotler, 2007) Pokud jsou tyto základní potřeby jako je potrava a ošacení uspokojeny, má člověk další přání a touhy, které chce uskutečnit. Dle této marketingové koncepce je cílem marketingu v první řadě poznat potřeby a přání svého potenciálního zákazníka, vytvořit produkt, službu či nějaký zážitek, který tohoto zákazníka zaujme a který pro něj bude mít určitou hodnotu tak, aby tato hodnota zákazníka uspokojila a naplnila jeho očekávání.

2.1.2 Marketingový výzkum

Boučková (2003, s. 51) říká, že „*Bez výzkumu trhu je marketing slepý!*“ Tuto definici je možné pochopit tak, že bez potřebných informací od nezávislých pozorovatelů, v našem případě od hostů hotelového zařízení, nemůžeme situaci hodnotit objektivně. Jednou ze základních charakteristik marketingového výzkumu je jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost takto získaných informací, ale také vysoká finanční náročnost získání těchto informací a vysoká náročnost na kvalifikaci pracovníků, dále čas a použité metody. (Kozel, 2006) Podle Kotlera (2013, str. 131), se dobří obchodníci neobejdou bez poznatků, umožňujících jim interpretovat stávající výkon a plánovat budoucí aktivity.

Marketingový výzkum můžeme definovat jako: „*Systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma*“. (Kotler, Keller, 2007, s.140) Výzkum slouží tedy pro sběr potřebných informací, které je možné využít k následnému rozhodování v dané situaci.

2.2. Zákazník a jeho spokojenost

2.2.1 Kdo je to zákazník

Nejprve je nutné seznámit se základními pojmy, jako je zákazník a jeho spokojenost. Správné pochopení těchto základních pojmů je pro tuto práci velice důležité, jelikož se budu zabývat zákazníky a především jejich spokojeností v průběhu celé práce. Norma ČSN EN ISO 9000 (2006) definuje pojem „zákazník“ jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt. Tato definice je však velice jednoduchá a nepřesná a pod tímto pojmem můžeme zařadit celou škálu interních i externích zákazníků. Pochopení, kdo je v organizaci zákazník, je velice důležité k tomu, aby bylo možné zkoumat míru jejich spokojenosti.

„Organizace jen zřídka hledají ve svých bilancích to nejcennější aktivum – spokojenost zákazníků. Ta má totiž na prosperitu větší vliv, než jakákoliv jiná proměnná.“

M.W. Lowenstein

V marketingu se pro rozdělení jednotlivých typů zákazníků používá segmentace, jejíž výstupy rozdělují přesné kategorie hostů z demografického, psychografického i sociologického pohledu. Segmentace je velice důležitým článkem, jelikož znalost zákazníka je potřebná pro poskytování kvalitních služeb, které se budou setkávat se zákaznicko očekáváním. Na segmentaci zákazníků se zaměřím v následujícím textu, kde ji více rozvedu a rozdělím do několika segmentů. (Křížek, Neufus, 2011)

2.2.2 Spokojenost zákazníka

Pro pojem spokojenost zákazníka existuje mnoho definic od různých autorů. Dle Kotlera (2014, s. 41) si zákazník vybírá takové nabídky, o nichž je přesvědčen, že mu přinesou největší hodnotu a s ní spojené náklady. Tuto hodnotu můžeme vyjádřit kombinací kvality, služeb a ceny. Vnímání hodnoty roste s kvalitou a úrovní služeb, ale zároveň klesá s růstem ceny.

Jedním z principů moderního managementu jakosti je i princip zaměření na zákazníka. Tento princip je obsažen i v normách ISO 9000, které definují pojem spokojenost zákazníka jako: „*vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků*“. Z této definice vyplývá, že spokojenost zákazníka je spojena s jeho současnými pocity, které každý zákazník může vnímat naprosto odlišně a jsou tak i těžko měřitelné. Dále tato norma uvádí, že: „*Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání*“. Organizace, které se snaží tyto principy efektivně naplňovat, musí:

- zkoumat požadavky svých zákazníků i zákazníků konkurence,
 - rychle a efektivně tyto požadavky plnit,
 - zkoumat to, do jaké míry dodané produkty vyhovují potřebám a očekáváním zákazníků.
- (Nenadál a kol., 2004)

Zákazníkovou spokojenost, resp. nespokojenost je možné vysvětlit pomocí **toleranční zóny**. Toleranční zóna je obvykle definována jako určitý rozsah, vnímání nebo představ zákazníků o poskytovaných službách, mezi požadovanou úrovní a minimálně přijatelnou úrovní. V podstatě je to rozsah plnění určité služby, kterou zákazník považuje za uspokojivou. Výkon pod toleranční zónou je považován za neuspokojivý a výkon nad zónou je považován za potěšující. Význam této zóny tolerance je, že zákazník může tolerovat odchylky v rozsahu výkonu, a každé zvýšení nebo snížení výkonu v této oblasti bude mít pouze okrajový účinek na vnímání spokojenosti zákazníka. Pouze tehdy, když se výkon pohybuje mimo tento rozsah, bude mít nějaký skutečný vliv na vnímanou kvalitu služeb. Pokud je zóna zákazníkovou tolerance úzká, zákazník pak může být velmi citlivý na zkušenosti s poskytovanými službami, a s větší pravděpodobností bude zákazník nespokojen, anebo naopak velmi spokojen. Pokud je zákazníkovou toleranční

zóna naopak široká, pak tento zákazník může být méně citlivý na zkušenosti se službami, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že zákazník bude spokojen nebo alespoň bude dosaženo přijatelného výsledku. (Johnston, 1995)

Zákazníci hotelu jsou tou nejdůležitější oblastí a můžeme je rozdělit do několika kategorií. Jsou to jednak hoteloví hosté bydlící v hotelu, hosté stravovacích a jiných zařízeních hotelu, ale také spolupracující firmy, kterými mohou být cestovní kanceláře či touroperátoři. Podstatou v oblasti zákazníků je zajištění jejich spokojenosti, ke které vede volba odpovídajících služeb vedoucích k uspokojování jejich potřeb. (Beránek, Kotek, s. 18, 2007)

Spokojenost zákazníků je hlavním cílem všech provozovatelů a organizací poskytující služby a měla by stát na předním místě před produktem, ziskem či jiným cílem, kterého chce podnik dosáhnout. Dlouhodobým trendem je snaha o zvyšování úrovně kvality poskytovaných služeb. S tím úzce souvisí potřeba znalosti spokojenosti zákazníka a její prognóza, jelikož ta je velmi důležitá při strategickém rozhodování o všech činnostech hotelového zařízení. (Nenadál a kol., 2004) Hotelové hosty je nutné motivovat k tomu, aby otevřeně vyjádřili svou nespokojenost s poskytovanými službami a rozvedli důvody nespokojenosti. Rychlým řešením stížnosti hosta, vyjadřuje hotelový personál svůj zájem o vzniklou situaci a dává tak hostovi najevo, že jeho podněty budou využity pro zlepšení a zvýšení hostovy spokojenosti.

Host tak může svými náměty, pochvalou či kritikou pomoci služby hotelového provozu zlepšovat. Spokojenost hostů lze měřit třemi způsoby, kterými jsou nevyžádané stížnosti a pochvaly, dotazníky či spotřebitelské výzkumy. (Beránek, Kotek, s. 49, 2007)

Podle Jakubíkové (2012) je spokojenost zákazníka spojena s mírou naplnění očekávání zákazníka. Předčí-li produkt jeho očekávání, zákazník je potěšený. Se spokojeností zákazníka je také úzce spjata kvalita poskytované služby. Obtížné však je oceňování hodnoty služeb, díky jejich nehmotnosti. Zákazník většinou vnímá hodnotu srovnáním užitku, který mu služba přináší, s užitkem, který by mu přinesla konkurenční služba. Pro vnímání hodnoty služby zákazníkem bývá především její cena. (Jakubíková, s. 55, 2012) Jestliže je míra spokojenosti zákazníka naplněna, můžeme očekávat zákaznickou věrnost.

Zákazníkovu spokojenost či nespokojenost vyjadřuje individuální pocit zákazníka, do jaké míry, organizace uspokojila jeho potřeby. Spokojenost zákazníka je tedy relativní pojem.

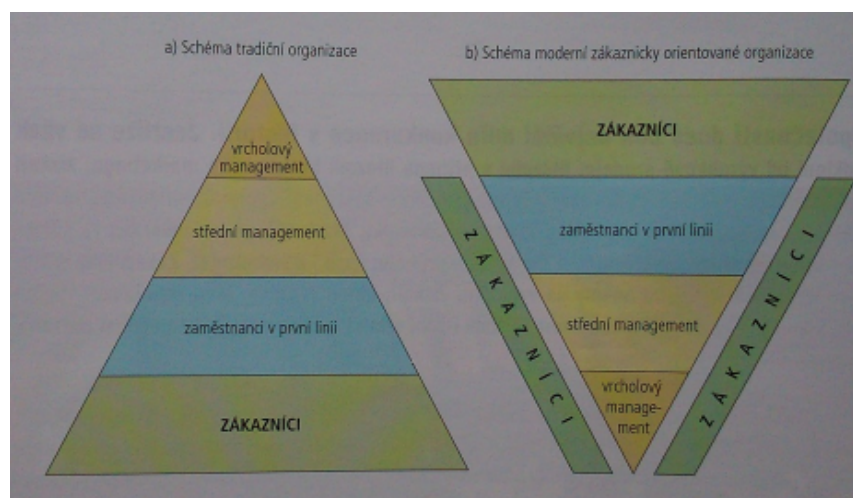
Je to hostovo subjektivní rozhodnutí, pocit nebo postoj o tom, zda byly jeho požadavky splněny. Nicméně spokojenost zákazníka a příznivé postoje, mají pro organizaci pouze malou hodnotu, pokud se host nechová jako loajální zákazník. Důvod, proč je měření spokojenosti zákazníků tak důležité, je to, že spokojenost zákazníků je klíčovým ukazatelem budoucího chování zákazníků, a tudíž i budoucího vývoje společnosti. (Hill a kol., 2007) Pokud výrobek nebo služba odpovídá očekávání zákazníka, spotřebitel je spokojen. Pokud výrobek nebo služba překročí tato očekávání, spotřebitel je nadměrně spokojen. Pokud ale těmto očekáváním neodpovídá, zákazník je nespokojen. Rozhodující v této definici je názor, že spokojenost je relativní pojem, který zahrnuje očekávání zákazníka, stejně jako výkonnost výrobku.

Smyslem analýzy zákazníků je nejen změřit úroveň spokojenosti, ale i zjistit, proč je zákazník nespokojen. Jde o to vedle úrovně spokojenosti také zjistit, jak se liší naše dosavadní nabídka a obsluha trhu od:

- nabídky konkurence,
- očekávání zákazníka,
- jeho představ o ideálu (Pohanková, 2007)

Hlavním důvodem pro sledování spokojenosti zákazníků je také skutečnost, že právě jejich spokojenost má dopad na finanční výsledky firmy. (Nenadál a kol., 2004) To znamená, že pokud je zákazník spokojený a jeho očekávání splnila i úroveň poskytnutých služeb, můžeme očekávat zákaznickou věrnost. Spokojený zákazník také podává pozitivní reference ve svém blízkém okolí a přináší do společnosti další zákazníky, kteří se mohou stát také loajálními. Zároveň se jedná o velmi účinnou a neplacenou formu reklamy. Vzhledem k neustále narůstající konkurenci je nutné budovat hodnoty pro zákazníky, jejich spokojenost a především věrnost. Znalost zákazníka můžeme také považovat jako jednu z konkurenčních výhod. Manažeři, kteří vědí, že zákazník je ten, kdo společnosti vytváří zisk, ustoupili od tradičního schématu organizace a propagují obrácenou organizační strukturu. Tradiční i zákaznickou orientovanou společnost můžeme vidět na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Tradiční x zákaznický orientovaná společnost



Zdroj: Kotler, Keller, s. 160, 2014

U tradiční organizace si můžeme všimnout, že vrcholový management je úplně na vrcholu organizace, poté následuje střední management, zaměstnanci v první linii a až úplně poslední jsou zákazníci. U moderního zákaznický orientovaného schématu je tato situace opačná. Na vrcholu jsou zákazníci společnosti, poté zaměstnanci v přímé linii, kteří jsou nejčastěji v kontaktu se zákazníky, obsluhují je a uspokojují jejich potřeby. Poté následuje střední management, jehož úkolem je podporovat zaměstnance v první linii, případně také obsluhovat zákazníky. A až poté, úplně dole, následuje vrcholový management. Vrcholový management má za úkol vyhledávat a podporovat dobré manažery středního managementu. Na obrázku u zákaznický orientované společnosti jsou zákazníci nakresleni i po stranách pyramidy. Je to z toho důvodu, že znát zákazníky, setkávat se s nimi a obsluhovat je, musí manažeři na všech úrovních. (Kotler, Keller, 2014)

Jelikož tato práce pojednává o spokojenosti zákazníků v ubytovacích zařízeních, je potřeba se také zaměřit na poskytování této služby. Ubytování je po dopravě hned prvním místem, kde má cestovatel možnost porovnat kvalitu služeb, které si objednal, s realitou. Realita by měla být vždy lepší než sliby a reklama, která ho přesvědčila ke koupi. Velice kladný dojem by měl utvářet vstřícný, usměvavý a ochotný personál, dále absolutní čistota, pořádek a zařízení v dobrém stavu. (Ryglová a kol., 2011) Je tedy nutné pečlivě vybírat zaměstnance hotelu, neustále personál školit a motivovat k lepším výkonům. Jedině tak je možné zajistit spojenost hostů.

Zákazníci si vytvářejí ohledně služeb svá očekávání, a to na základě předchozích zkušeností, podle vyjádření ostatních zákazníků, a také z reklamy. Zákazníci obecně porovnávají vnímanou službu s očekávanou službou. Pokud je vnímaná služba nižší než očekávaná, zákazník je nespokojen. Pokud je však vnímaná služba vyšší než očekávaná, zákazník je nejen spokojen, ale i potěšen a překvapen. Úspěšné společnosti své nabídky navíc obohacují o dodatečné přínosy, díky kterým své zákazníky nejen uspokojí, ale dokonce je i překvapí a potěší. Potěšení zákazníka je otázkou překonání jeho očekávání.

Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů, které jsou vyvolané rozdílem mezi požadavky a vnímanou realitou na trhu. V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- Potěšení zákazníka, kdy vnímaná realita a poskytovaná hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání.
- Naprostá spokojenost zákazníka – jde o shodu mezi očekávanými a vnímanou realitou.
- Limitovaná spokojenost – spokojenost zákazníka je nižší než v předchozích případech a hrozí spíše nespokojenost. (Zamazalová, 2008)

Kromě toho, je možné na spokojenost pohlížet z několika hledisek:

Ekonomické hledisko - zákazník provede nákup za výhodných podmínek, které jsou v souladu s hodnotou služby pro zákazníka. Tento koncept předpokládá, že každý člověk má dostupné všechny informace, které může využít pro své racionální rozhodnutí a následně tyto informace vyhodnotit. (Johnová, 2008)

Psychologické hledisko - zásadní roli u tohoto hlediska hrají emoce a přesvědčování zákazníků pomocí různých prostředků. Jako příklad lze uvést bonus k nákupu, který zákazník dostane prostřednictvím neprodejných vzorků, ochutnávkové akce, přesvědčování na základě nedostatku (do vyprodání zásob, poslední volná místa apod.) nebo princip společenské platnosti (Hotel roku 2014 apod.). (Johnová, 2008) Prodejci se snaží zapůsobit na naše emoce a vyvolat v zákazníkovi pocit, že dostává něco navíc nebo je mu poskytována vysoká úroveň a kvalita služeb. Přesvědčování na základě nedostatku považují za velice účinný ať už v prodeji výrobků či služeb.

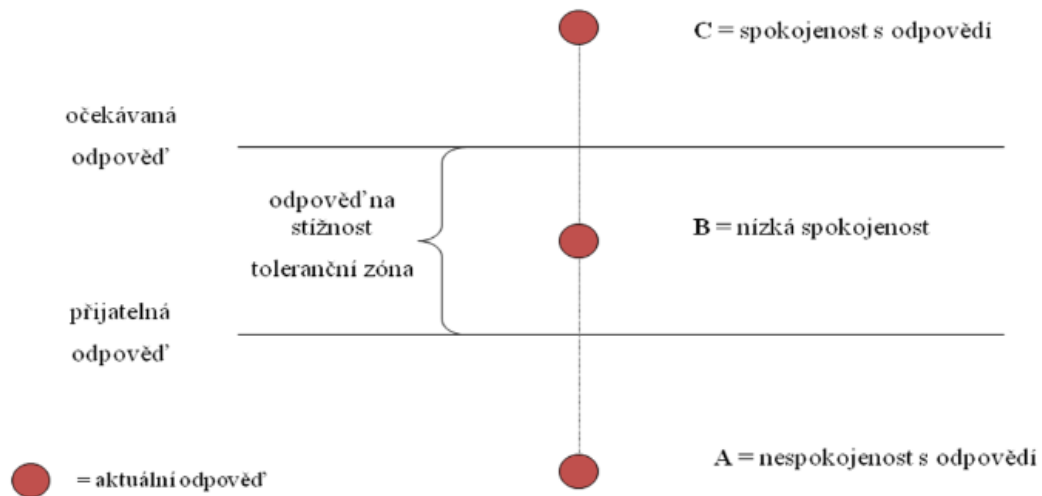
Sociologický pohled - zkoumá chování zákazníků z hlediska prostředí, ve kterém zákazník žije a v jaké společnosti se pohybuje. U tohoto hlediska může nastat situace, že zákazník není spokojen z ekonomického hlediska, např. služba je mimo jeho finanční možnosti, ale z hlediska sociologického je spokojený. (Johnová, 2008)

Determinanty spokojenosti zákazníka

Ze strany zákazníka může dojít také k nespokojenosti, kterou zákazník může řešit stížností. Stížnost je nespokojenost zákazníka vyjádřená poskytovateli služeb s cílem, aby se poskytovatel vyjádřil ke svému chování a stěžovatel dosáhl nápravy za vzniklou škodu. Stížnost je forma kritiky, která vyplývá z jeho negativní zkušenosti s využitými službami.

Zákazník očekává určitou reakci na podanou stížnost a má představu o tom, jak by měla společnost reagovat, případně jaké řešení by měla nabídnout. Jedná se o požadované čili standardní očekávání zákazníka. Akceptovatelná odpověď na stížnost je považována jako nižší standart řešení stížnosti. Mezi očekávanou a přijatelnou odpovědí se nachází toleranční zóna odpovědi na stížnost, tzv. toleranční pole. Pokud bude reakce společnosti na zákaznickou stížnost plně odpovídat zákaznickou přání, zákazník bude vysoce spokojen. Jestliže bude dosaženo akceptovatelné odpovědi, zákazník bude málo spokojen. Pokud však nebude dosaženo alespoň akceptovatelné odpovědi, dojde u zákazníka k nespokojenosti, jelikož nebudou splněny ani jeho minimální požadavky. (Vildová, 2014) Spokojenost s odpovědí je zobrazeno na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Odpověď na stížnost – toleranční zóna



Zdroj: STRAUSS, B., *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*. In: Hinterhuber, H., Matzler, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 2009, str. 350

Poloha a šířka spokojenosti se bude u každého zákazníka, který podal stížnost lišit. Vildová (2014) zmiňuje, že hlavní faktory podle Strausse (in Hinterhuber, 2009), které určují výši očekávání a šířku toleranční zóny patří:

- 1) Chápání a role zákazníka** – zákazník má jasnou představu o rozdělení rolí ve vztahu s poskytovatelem služeb. Čím více se bude zákazník cítit, že má být hýčkán, tím více se úrovně očekávané a přijatelné odpovědi na stížnost přibližují.
- 2) Relevance problému** – čím více je problém relevantní, tím důležitější je jeho náprava a tím je také daná velmi úzká toleranční zóna.
- 3) Vnímaná vina poskytovatele** – v tomto případě je rozhodující, do jaké míry je zákazník označen jako viník. Pokud je zákazník přesvědčen, že chybu způsobil poskytovatel služeb, tím vyšší jsou nároky na odpověď. Pokud je však jasné, že poskytovatel není odpovědný za incident, zákazník je ochotný své nároky snížit a rozšířit tak toleranční zóny.

4) Explicitní a implicitní slib – úroveň požadované a akceptovatelné stížnosti ovlivní také explicitní sliby, které dá poskytovatel zákazníkovi v předprodejní fázi. Pokud jsou sliby jednoznačně vysloveny, dochází tak k zúžení toleranční zóny a pokud sliby navíc nejsou dodrženy, dochází ke snížení ještě akceptovatelné úrovně, a tudíž k nespokojenosti zákazníka. Implicitní slib působí analogicky k explicitnímu, to znamená, že nebylo učiněno žádné definitivní rozhodnutí, ale zákazník na základě komunikace s poskytovatelem věří, že může očekávat rychlou a kladnou odpověď na svoji stížnost.

5) Zkušenosti se stížnostmi – pokud má zákazník se stížnostmi a reakcemi na ně zkušenosti, lépe rozumí tomu, jaké by mělo být umístění očekávané a přijatelné odpovědi na stížnost. Tímto se vytvoří přijatelná šířka toleranční zóny. Pozitivní zkušenosti však zvyšují standardy a zužují toleranční zónu, negativní zkušenosti ji naopak rozšiřují.

6) Ústní komunikace – zákazník používá zkušenosti se stížnostmi v komunikaci ve svém sociálním okolí. Tyto zkušenosti a odpovědi na stížnosti si zákazníci vyměňují s dalšími dotčenými poskytovateli nebo poskytovateli ze stejných odvětví. Tato komunikace taktéž ovlivňuje očekávání zákazníků. (Vildová, 2014)

2.2.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou

Loajalita je určitý stupeň zákazníkovi věrnosti, která se vyjadřuje opakovanými nákupy či opakovaným využíváním služby a věrný zákazník také ve svém okolí šíří pozitivní reference. Těmito pozitivními referencemi může přivést do společnosti nové zákazníky, kteří se v případě spokojenosti mohou stát také loajálními. Společnost by se o věrné zákazníky měla starat a vážit si jich, jelikož je mnohem nákladnější nového zákazníka přilákat než udržet si toho stávajícího.

Spotřebitelé vykazují různé stupně věrnosti, pokud jde o určité značky, obchody či společnosti. Vysoce spokojený zákazník obvykle zůstává značce loajální po delší dobu, kupuje další výrobky či služby, vyjadřuje před ostatními pozitivní reference, je méně vnímavý k nabídkám konkurence a také méně citlivý na cenu. Spokojený zákazník přináší společnosti také své nápady, lepší výrobky či lepší poskytování služeb a jeho obsluha bývá levnější než obsluha nových zákazníků, protože běžné transakce se pro něj stávají rutinou. Vyšší spokojenost přináší společnosti také vyšší příjmy, ale vztah mezi spokojeností a věrností není souměrný. (Kotler, Keller, s. 165, 2013)

Vysoká míra spokojenosti je považována za jeden z předpokladů loajality zákazníka, avšak v praxi mohou být výsledky odlišné. Je to dáno tím, že i nespokojení zákazníci mohou být věrní svému dodavateli či poskytovateli služeb. Jsou to především zákazníci méně mobilní, zákazníci s nižšími příjmy či s nižším vzděláním, kteří nemají jinou možnost než zvolit určité nákupní místo v dané lokalitě. Existují však i zákazníci, kteří se i přes svou vysokou spokojenost nestali loajálními. A právě z těchto důvodů se stále více společností zajímá také o měření loajality zákazníků. (Kotler, Keller, s. 165, 2013)

2.2.4 Hotelové systémy

Pro uchování veškerých poznatků a informací o ubytovaných hostech je nedílnou součástí úspěšného provozu v hotelové společnosti využívání informační a komunikační technologie. Hotelové systémy se od sebe mohou lišit především objemem funkcí, rozhraním a výstupními daty. Využívání hotelových systémů je vzhledem ke sledování spokojenosti zákazníků velkým přínosem.

Vznik hotelových softwarů, internetových systémů a globálních distribučních systémů změnil nejen organizační struktury hotelů, ale i strukturu vztahů s cestovními kanceláři a klienty. Informační a komunikační technologie umožňují podnikatelům v cestovním ruchu zvýšit efektivitu a optimalizovat výkon některých funkcí vnitřního řízení. Kvalitní vybavení informačními a komunikačními technologiemi představuje velkou konkurenční výhodu pro každou firmu. Mezi nejvíce využívané hotelové softwary v ČR patří program Micros Fidelio, Opera, Protel, Horesči a Mefisto. (Sochůrková, 2014)

2.3 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Pro zjištění spokojenosti zákazníků s produktem nebo službou existuje řada metod. Kromě využití základních metodických postupů, kterými jsou pozorování, dotazování či experiment, jsou pro testování využívány různé typy měření spokojenosti. Úspěšné firmy jsou schopné spokojenost či nespokojenost hosta velice dobře sledovat. Může se jednat o systém přání a stížností, různé průzkumy spokojenosti hostů, mystery shopping či analýza ztracených zákazníků. Díky měření spokojenosti zákazníků získává firma informace, pomocí nichž zjišťuje, jak zákazník danou společnost vnímá, s jakými službami je spokojen nebo nespokojen. Pokud informace od zákazníků firma správně vyhodnotí a podnikne kroky, které se budou týkat odstranění negativních hodnocení, mohou společnosti pomocí měření spokojenosti zlepšovat své výrobky a služby.

Spokojenost zákazníků lze analyzovat nejlépe prostřednictvím zpětné vazby, kterou je možné získat na základě informací ze zákaznických anket, z analýzy reklamací a stížností, z informací od prodejců, z průzkumů trhu či z dotazování zákazníků zaměřeného na jednání firmy a personálu nebo také z neformálních rozhovorů se zákazníky. Pro zvyšování spokojenosti je třeba znát skutečné mínění hostů o poskytovaných produktech či službách. Je potřeba také stanovit standardy péče o zákazníky. (Jurášková, Hornák, 2012)

Norma ISO 9001 stanovila to, že *„organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit“*. (Nenadál, 2004) Z této normy vyplývá, že organizace si musí stanovit postupy pro sběr, monitorování a vyhodnocování informací o spokojenosti zákazníků. V současné době již existují určité postupy pro monitorování a měření spokojenosti zákazníků (externích i interních), které můžeme rozdělit do dvou základních směrů:

- a) **Postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků** – tyto postupy využívají údaje, které byly získány jako odraz přímého vnímání jednotlivých služeb ze strany zákazníků. Mnoho společností tyto ukazatele využívá, ale objevuje se zde řada nedostatků. (Nenadál, 1999)
- b) **Postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti** – tyto postupy jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací. Ukazatelé jsou odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, které pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků. Cílem těchto postupů je kvantifikovat úroveň spokojenosti, resp. nespokojenosti s poskytnutými službami metodikou, která zahrnuje:
- segmentaci zákazníků,
 - zkoumání a definování požadavků, potřeb a očekávání,
 - návrh a tvorbu dotazníků pro sběr informací,
 - stanovení počtu dotazovaných zákazníků,
 - sběr dat od zákazníků,
 - vyhodnocení dat pomocí vhodné metody kvantifikace míry spokojenosti.
- (Nenadál, 1999)

Jelikož jsou tyto postupy pro výzkum spokojenosti zákazníků klíčové, na uvedené kroky interních ukazatelů výkonnosti se zaměřím v následujícím textu.

2.3.1 Segmentace zákazníků

Správná segmentace trhu je velmi důležitým prvkem. Je to především z důvodu, že hosté v rámci každého segmentu trhu disponují rozdílným nákupním chováním, svými potřebami a charakteristikami. Liší se především v tom, jak dlouho chtějí v hotelu pobývat, v četnosti s jakou mění své plány, v povaze a množství konzumace doplňkových služeb, v typu požadovaného pokoje a podobně. (Křížek, Neufus, 2011) Tyto segmenty shodně reagují na použité marketingové nástroje, kterými jsou produkt, cena, místo prodeje a marketingová komunikace. (Zamazalová, 2010) Žádný zákazník tedy není stejný jako ostatní a každý z hostů požaduje jiný typ ubytování a jiný typ doplňkových služeb. Není možné, aby se podnik přizpůsobil každému z nich a tak je potřeba zákazníky rozdělit do různých segmentů se stejnými či alespoň dostatečně podobnými potřebami, tak aby tyto skupiny mohly být co nejlépe uspokojeny. Cílem segmentace je tedy ohodnotit rozdíly v potřebách a přáních. Segmentace trhu zahrnuje následující kroky:

- **Průzkum trhu** – vytváří se segmentační kritéria
- **Profilování segmentů** – zákazníci jsou rozdělováni podle segmentačních kritérií do homogenních skupin. Je také zapotřebí určit velikost segmentů a vytvoření profilů segmentů.
- **Výběr cílového segmentu** (Targeting) – organizace si zvolí konkrétní segment nebo i více segmentů trhu, které si firmy přejí obsluhovat. (Kotler, Armstrong, 2007)

Kritérií segmentace existuje celá řada a různí autoři vymezují segmentační kritéria odlišně. Zde jsou uvedena nejčastější vymezení segmentace:

- **Geografická** – zákazníci jsou rozdělení podle svého geografického rozmístění například podle kontinentů, zemí nebo regionů.
- **Demografická** – zákazníci se rozdělují podle věku, pohlaví, etnika, náboženství, rodinného stavu apod.
- **Socioekonomická** – rozdělení podle socioekonomického statusu, vzdělání, povolání, příjmu, postavení apod.
- **Psychologická** – zákazníci se dělí podle psychologického profilu, jako jsou jejich životní zájmy, postoje, hodnoty apod.
- **Nákupní chování** – rozdělení podle frekvence a rozsahu nákupů, loajality k poskytovateli služeb, postoje k riziku apod. (Kotler, Armstrong, 2007)

Zákazníky můžeme také rozdělovat na interní a externí. Interními jsou zaměstnanci daného hotelového zařízení a externími jsou ti, co v hotelu nepracují.

I přesto, že zákazníky rozdělujeme podle různých kritérií, je potřeba si také uvědomit, že každý zákazník a jeho potřeby jsou individuální. Každého zákazníka můžeme rozdělit do konkrétní kategorie, může se však stát, že jeho chování se bude zásadně lišit od společných znaků dané kategorie. Je tedy nutné zjistit zákaznicko potřeby a přání a podle toho k němu také přistupovat.

2.3.2 Zkoumání a definování požadavků, potřeb a očekávání

Po vymezení skupiny zákazníků následuje další krok, kterým je definování požadavků, potřeb a očekávání zákazníků. Podle Nenadála lze požadavek zákazníka chápat jako:

„transformaci hlasu zákazníka do formulací, které jsou srozumitelné dodavateli a obsahují potřeby a očekávání“. (Nenadál, 2004)

Je nezbytně nutné definovat požadavky zákazníků ve vybraném segmentu, aby bylo možné co nejlépe uspokojit jejich potřeby a vyhnout se tak nežádoucím stížnostem či nespokojenosti.

2.3.3 Návrh a tvorba dotazníků pro sběr informací

Dotazníky představují základní nástroj používaný při měření spokojenosti zákazníků a musí být sestavovány s ohledem na zvolenou oblast dotazování a typ cílové skupiny. Špatně navržený dotazník může ovlivnit celé měření, a proto musí organizace věnovat jeho tvorbě a přezkoumání značnou pozornost. Špatná struktura, nejasně formulované otázky nebo nedostačující informace pro respondenta mohou být důvodem pro selhání celého měření spokojenosti. K základním krokům při tvorbě dotazníku by mělo patřit:

- určení otázek pro dotazníky,
- volba vhodného formátu dotazníku,
- popis vstupních informací pro respondenty,
- definitivní uspořádání dotazníku.

Dotazník má být strukturovaný a měl by zahrnovat tři části, kterými jsou otázky souhrnného charakteru, otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky a všeobecné otázky segmentace zákazníků. Otázky souhrnného charakteru mohou vést i k poznání budoucího chování zákazníků. Otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti zákazníků jsou hlavní částí dotazníku. Tyto otázky by však neměly být příliš rozsáhlého charakteru, jelikož by se mohla snížit odezva na tento dotazník. Všeobecné otázky segmentace slouží pro vyhodnocování dat z dotazníků a jejich analýzu, kdy respondenty můžeme rozdělit například podle věku, pohlaví, vzdělání, příjmů či místa bydliště. (Kašparovská a kol., 2006) Část dotazníku, která je určena k hodnocení míry spokojenosti respondentů s jednotlivými znaky produktů nebo služeb by měla obsahovat takový počet otázek, aby nebyl vynechán žádný ze znaků spokojenosti. Pokud by byl počet znaků spokojenosti příliš rozsáhlý, je možné jej redukovat například na základě logického úsudku těch, kteří dotazník připravují nebo s využitím korelační analýzy. (Nenadál a kol., 2004)

Míru spokojenosti hodnotíme použitím vhodné škály a formátu. V praxi lze uplatnit tyto formáty dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků:

- formát check-listů,
- formát Likertův,
- formát verbální,
- formát numerický.

Tyto formáty jsou zobrazené na obrázku č. 5. Nejjednodušší formou je formát check-listů, který dává respondentům pouze dvě možnosti, a to spokojen nebo nespokojen. Likertův formát umožňuje rozsáhlejší vyjádření míry spokojenosti. Tento formát má přesně definované hraniční hodnoty absolutně negativního a absolutně pozitivního vnímání. Mezi těmito hodnotami je daná škála hodnocení, která může zahrnovat tři až deset úrovní. U verbálního formátu respondenti odpovídají vyznačením stavu své spokojenosti od velmi spokojen, až po velmi nespokojen. Tento formát je velice jednoduchý, avšak pro výpočet základních statistických charakteristik zpochybnitelný. Numerický formát patří mezi nejoblíbenější. Zákazník může míru spokojenosti vyjádřit co nejpřesněji pomocí čísel a ze statistického hlediska je výsledek velice přesný. (Nenadál a kol., 2004)

Obrázek 3: Formáty dotazníků

a) formát check-listů:

| | | |
|----------------------------------------|----------|------------|
| <i>Chování obsluhujícího personálu</i> | Spokojen | Nespokojen |
|----------------------------------------|----------|------------|

b) formát Likertův:

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| | Silný souhlas | Slabý souhlas | Ani souhlas, ani nesouhlas | Slabý nesouhlas | Silný nesouhlas |
| <i>Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné</i> | | | | | |

c) formát verbální:

| | | | | | |
|--------------------------------------------|-------------------|----------|---------------------------------|------------|---------------------|
| | Velmi spokojen | Spokojen | Ani spokojen, ani nespokojen | Nespokojen | Velmi nespokojen |
| <i>Chování obsluhujícího personálu</i> | | | | | |

d) formát numerický:

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|----|
| <i>Chování obsluhujícího personálu</i> | | | | | | | | | |
| Velmi nespokojen | | | | | Velmi spokojen | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Zdroj: Nenadál a kol., s. 36, 2004

2.3.4 Stanovení počtu dotazovaných zákazníků

Je nutné také stanovit počet dotazovaných, jelikož není možné provádět měření spokojenosti u všech zákazníků v hotelu. Je vhodné se zaměřit na reprezentativní vzorek zákazníků, kteří budou o vyplnění dotazníku požádáni. Výběr respondentů má několik fází:

- stanovení velikosti výběru respondentů,
- zajištění dostatečné reprezentativnosti vzoru respondentů,
- stanovení úrovně spolehlivosti dat získaných od vzorku respondentů.

(Kašparovská a kol., 2006)

Aby byl výzkum pomocí dotazníků objektivní, je nutné zajistit co největší počet respondentů, kteří výrobek či službu v minulosti vyzkoušeli. Je vhodné se zaměřit také na to, aby data od zákazníků byla spolehlivá a nedošlo tak k úmyslnému poškození jména společnosti, která je předmětem výzkumu.

2.3.5 Výběr vhodné metody sběru dat od zákazníků

Dalším krokem je výběr vhodné metody sběru dat o zákaznících. Výběr závisí zejména na rozsahu výběru respondentů, uvolněných zdrojích pro účely měření spokojenosti zákazníků, technických možnostech agentury, která sběr zajišťuje, a požadavcích na návratnost dotazníků. V praxi je vhodné využít zejména

- telefonické dotazování,
- dotazování pomocí klasické nebo elektronické pošty,
- dotazování pomocí webové aplikace na internetu
- osobní rozhovory se zákazníky
- pozorování.

Všechny tyto metody mají své pozitivní i negativní stránky a jejich použití je vhodné v různých situacích. Rozdílná je mezi jednotlivými metodami především finanční nákladnost, míra návratnosti dotazníků a rychlost získání dat. (Kašparovská a kol., 2006)

Za nejspolehlivější je možné považovat výzkum pomocí osobních rozhovorů se zákazníky, kteří daný výrobek či službu vyzkoušeli. V případě služeb, je možné

zákazníky také oslovit ihned po vykonání služby vyškoleným personálem, který je o jejich názor na danou službu požádá a zároveň jejich hodnocení služby ihned poznamená. Je možné mít také předem připravený dotazník, na základě kterého bude personál klást otázky a za zákazníka doplňovat odpovědi do archu. Jedná se o spolehlivější formu dotazování, při níž můžeme získat vyšší počet respondentů než při dotazování pomocí klasické či elektronické pošty nebo přes webové aplikace na internetu. Pomocí klasické či elektronické pošty je možné získat pouze malé množství dat. U těchto nástrojů je zjištěná velice nízká návratnost rozeslaných dotazníků.

2.3.6 Vyhodnocení dat pomocí vhodné metody kvantifikace míry spokojenosti

Posledním a velmi důležitým krokem je vyhodnocení dat z provedených měření spokojenosti zákazníků. Je nutné zajistit, aby veškerá data byla kvalitně a přesně vyhodnocena. Pokud by tomu tak nebylo, mohla by nastat situace, kdy veškerá měření byla zbytečná a neefektivní.

Osvědčeným a velmi často používaným přístupem je výpočet indexů spokojenosti zákazníků neboli ISZ. Ty jsou obvykle stanoveny jako poměr:

$$ISZ = \text{Realita} / \text{Optimum}$$

Jako realita je chápán výsledek konkrétního měření spokojenosti v určitém čase a optimum je ideální hladina pozitivního vnímání. Jak realita, tak i optimum musí být vyjádřeno stejnou metrikou, např. body, procenty apod. Pozitivním trendem je, když se reálné hodnoty indexu spokojenosti přibližují optimu. (Nenadál a kol., 2004)

Tento index je možné stanovit i na základě praktické části práce, kde se budu zabývat výzkumem on-line referencí a primárním výzkumem SERVQUAL. Obě varianty budou ohodnocené body na základě komentářů či odpovědí v dotazníku. Bude možné tedy stanovit i optimální hodnotu, které by se společnost měla pokusit co nejvíce přibližovat.

2.4 Metody pro měření spokojenosti zákazníků

Existuje mnoho metod pro měření spokojenosti zákazníků. Nejefektivnější činností pro měření spokojenosti zákazníků je princip tzv. zpětné vazby. V této kapitole se změřím pouze na některé z nich a následně danou metodu popíši. Mezi dvě základní, které využiji i v praktické části patří metoda SERVQUAL a online reference hotelových hostů.

Metody pro měření spokojenosti zákazníků můžeme rozdělovat na metody objektivní a metody subjektivní. Objektivní metody se zaměřují na zjišťování parametrů služeb, které se dají měřit nebo srovnávat, například čas obsluhy, čistota nebo připravenost formulářů. Subjektivní metody jsou založeny právě na zpětné vazbě od zákazníka. Můžou se orientovat na znaky kvality služeb, ale i na předchozí zkušenosti zákazníků. I když je spokojenost subjektivní postoj, není možné ji měřit pouze subjektivními metodami. Subjektivní metody by se tedy měly kombinovat s metodami objektivními. V každém podniku je důležité vytvoření systému měření spokojenosti zákazníků. Je potřebné určit:

- jaká kombinace metod se bude používat,
- jak často se bude měřit spokojenost zákazníka,
- kdo bude odpovědný za měření spokojenosti a vyhodnocování výsledků,
- kdo bude odpovědný za nápravná opatření,
- kdo zkontroluje, že se stejná chyba již nezopakuje. (Jána, 2013)

V cestovním ruchu se pro měření spokojenosti zákazníků nejčastěji používají dotazníky. Problémem dotazníků může být jejich objektivnost a návratnost. Návratnost dotazníků je možné zvýšit pomocí několika předpokladů. Základním je, že dotazníky by neměly být příliš dlouhé, doporučují se 1-2 strany. Dále by první otázky měly být jednoduché a zajímavé. Pro návratnost dotazníků lze použít různé motivační prostředky, například poskytnutí některých služeb zdarma, pomocí slevových kuponů apod.

Efektivní marketingový výzkum se skládá z 6 kroků, které popíši v následujícím textu.

1) Definice problému a cílů výzkumu

Prvním krokem je definování problému a cílů výzkumu. Tato část je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu. Cílem je vrhnout světlo na skutečnou povahu problému a navrhnout možná řešení nebo nové nápady. (Kotler, Keller, 2007) Problém musí být definován přesně, neboť se může stát, že výsledky mohou vypovídat o něčem jiném, než je třeba a tak se výzkum stává bezcenným. (Foret, 2003)

2) Sestavení výzkumného plánu

Cílem je vytvoření co možná nejúčinnějšího plánu na shromáždění potřebných informací. Kozel (2006) mezi základní způsoby získávání dat uvádí 3 hlavní metody a těmi jsou: pozorování, dotazování a experiment. Výzkum pozorováním zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Mezi nástroje, pomocí nichž lze získat primární informace, patří výzkum pomocí: Dotazníků, které se skládají ze souboru otázek a jsou předkládány respondentům. Dalším způsobem získávání informací je způsob pomocí kvalitativních metrik. Jedná se o měřicí postupy, které umožňují určitý rozsah možných odpovědí a jsou vhodnými prostředky k zjištění vnímání spotřebitelů. V dnešní době se už i v marketingovém výzkumu používají výzkumy pomocí mechanických zařízení. Mohou to být zařízení, která zjišťují naše emoce nebo mohou měřit zákaznicko zájem, který vyvolává pohled na určitý předmět, reklamu nebo obrázek. (Kotler, Keller, 2007)

3) Shromažďování informací

Fáze sběru informací marketingového výzkumu je obecně nejnákladnější a nejvíce náchylná k chybám. V případě výzkumů mohou vznikát 4 hlavní problémy: respondenti nebudou doma k zastížení, jiní respondenti spolupráci odmítnou, respondenti mohou také odpovídat předpojatě nebo nepoctivě. Proto je velice důležité získat správné respondenty. (Kotler, Keller, 2007)

4) Analýza informací

Analýza informací je důležitá po shromáždění všech potřebných informací, ze kterých je potřeba učinit závěry. Výzkumník data utřídí a zjistí četnost jejich rozšíření. Výzkumník také aplikuje některé pokročilé statistické techniky a modely rozhodování v naději, že zjistí další skutečnosti. (Kotler, Keller, 2007)

5) Prezentace výsledků

V tomto kroku výzkumník předkládá závěry, které by měli být relevantní k důležitým marketingovým rozhodnutím, před nimiž stojí vedení. Celková úspěšnost výzkumu záleží na tom, jak jsou výsledky interpretovány. Předložení nepodstatných, nepřesných a zmatených informací může vést k nesprávným rozhodnutím. (Světlík, 2005)

6) Rozhodnutí

Tento poslední krok využívají společnosti pro podporu marketingového rozhodnutí, které pomáhá manažerům činit kvalifikovanější rozhodnutí. Bude-li důvěra ve výsledky výzkumu nízká, společnost může zavedení služby odmítnout. Rozhodnutí je čistě na společnosti, ale pečlivě provedený výzkum jí poskytne ucelený pohled na celý problém. (Kotler, Keller, 2014)

2.4.1 SERVQUAL

SERVQUAL je metodou pro měření spokojenosti zákazníků. Tato metoda je nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality služeb. Umožňuje hodnotit různé prvky kvality. (Vašítková, 2014) Metoda byla vyvinuta v 80. letech v USA, skupinou amerických autorů Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml and Len Berry, kdy se postupně revidovala a vyvíjela. Výzkum pomocí této metody je založen na tzv. GAP modelu neboli modelu mezer, který je zobrazen níže na obrázku č. 3. Tento model zdůrazňuje hlavní předpoklady poskytování vysoce kvalitních služeb. (Kotler, Keller, s.411, 2013) To znamená, že metoda pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Na základě kvalitativních výzkumů bylo vytvořeno 5 mezer, které bývají příčinou neúspěšně poskytnuté služby:

Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává. Management ne vždy správně vnímá, co zákazníci vlastně chtějí. Pro zmenšení této mezery je důležité provádět průzkum mínění zákazníků a výsledky průzkumu zaznamenávat.

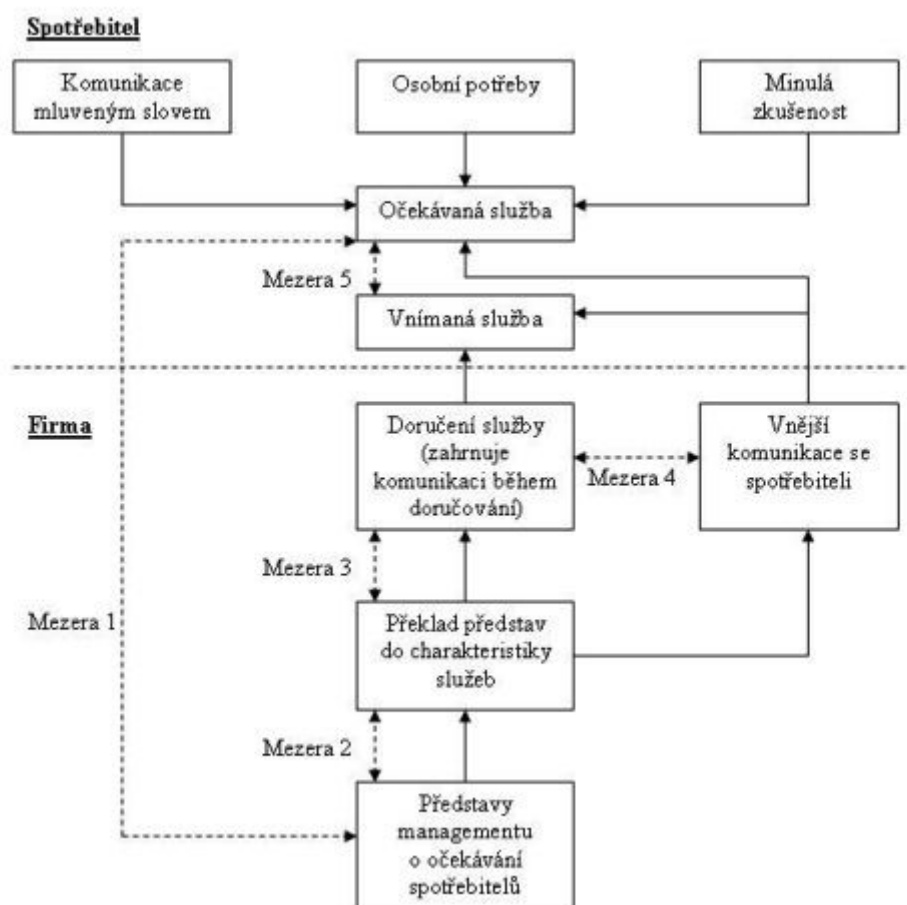
Mezera 2 – Nastává při nesouhlasu charakteristik služby, vytvořené firmou a očekáváním zákazníků. Vedení společnosti možná vnímá správně přání zákazníků, ale vedení nestanovilo správně standard poskytování služby.

Mezera 3 – Vzniká, když personál, technologie či procesy nedodrží dané standardy, které byly zákazníkům zaručeny. Zaměstnanci mohou být špatně vyškoleni, nebo jsou neschopní či neochotní dosáhnout požadovaného standardu.

Mezera 4 – Nastává, když firma prostřednictvím medií propaguje jinou úroveň služby, než nakonec poskytuje a v důsledku nenaplní sliby, které byly v reklamě uvedeny. Očekávání zákazníků jsou ovlivněna především reklamními sliby či výroky managementu.

Mezera 5 – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí. Zákazník nesprávně vnímá kvalitu poskytované služby. (Servqual.estranky.cz, 2015); (Kotler, Keller, s. 411, 2013)

Obrázek č. 3 GAP model



Zdroj: Servqual.estranky.cz, 2015

Výzkumníci identifikovali pět určujících faktorů kvality služeb, které jsou seřazené podle významu pro zákazníky. Původně se rozlišovalo 10 faktorů, aby bylo možné mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků, se službou SERVQUAL vyhodnotit. Po revizích, byly tyto rozměry redukovány pouze do 5 faktorů (Wai Fong Yu, 2008), kterými jsou:

- 1) **Spolehlivost** – schopnost provést slíbenou službu spolehlivě a přesně
- 2) **Ochota** – zájem pomoci zákazníkům a poskytovat rychlé služby
- 3) **Jistota** – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost šířit důvěru a jistotu
- 4) **Empatie** – věnování individuální pozornosti a péče zákazníkům
- 5) **Hmatatelné složky** – vzhled prostor, vybavení, personálu a komunikačních materiálů

Na základě těchto pěti faktorů připravili škálu hodnocení o 21 položkách nazvanou SERVQUAL. Zároveň však existuje určité rozpětí, neboli toleranční zóna, v rámci něhož je služba považována za uspokojivou. Toto rozpětí je dáno minimální úrovní, kterou je zákazník ochoten přijmout a úrovní, o které je přesvědčen, že by se mu mělo dostat. (Kotler, Keller, s. 412, 2013)

Při této metodě je zákazník dotázán, aby na příslušné škále, například od 1 do 10, před poskytnutím služby uvedl, jakou úroveň příslušné vlastnosti služby očekává a na jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Vlastnosti lze vážit podle významu, jaký jim zákazník přikládá. Mohou nastat tři situace hodnocení:

1. Způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků.
2. Očekávání kvality poskytnuté služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby.
3. Hodnocení poskytnuté služby převýšilo očekávání. (Vašítková, 2014)

Pokud je reálné hodnocení kvality vyšší než očekávané, jedná se o dobrou kvalitu služeb a lze předpokládat, že zákazník je se službou spokojen. Vzhledem k tomu, že význam jednotlivých vlastností služby se u jednotlivých zákazníků značně liší, lze tuto metodu přizpůsobit tak, aby tuto skutečnost zachytila objektivněji. Jednotlivým vlastnostem lze přiřadit určitou váhu podle významu, jaký jim zákazník přikládá. Výsledky šetření je možné sumarizovat. (Vašítková, 2014)

2.4.2 Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index)

Měření spokojenosti zákazníka se provádí také pomocí indexu spokojenosti zákazníka – ECSI nebo také ACSI. V případě ECSI jde o evropský přístup měření spokojenosti zákazníka. Existuje také ACSI přístup, což je americký způsob měření spokojenosti zákazníka. Evropský model měření spokojenosti zákazníka je založen na sedmi proměnných, z nichž je každá determinována určitým počtem proměnných. Vztahy mezi nimi je možné vyjádřit následujícím modelem. (Kozel, 2006)

- **Image** – představuje vztah zákazníka ke značce firmy, produktu či službě. Představuje základ spokojenosti zákazníka.
 - **Očekávání zákazníka** – představa produktu či služby, kterou má konkrétní zákazník. Očekávání je podmíněno zkušenostmi, informacemi, prostředím a také vlastní osobností zákazníka.
 - **Vnímání kvality** – týká se nejen samotného produktu či služby, ale také všech doplňkových služeb, které souvisí s dostupností produktu.
 - **Vnímání hodnoty** – hodnota je spojena s cenou produktu a s očekávaným užitekem.
 - **Spokojenost zákazníka** – jedná se o subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání.
 - **Stížnosti zákazníka** – jsou důsledkem nerovnováhy výkonu a očekávání.
 - **Loajalitu zákazníka** – vytváří se pozitivní nerovnováhou výkonu a očekávání.
- (Jakubíková, 2013)

Tyto informace je možné zjišťovat pomocí analýzy stížností, zpětnou vazbou od vlastních pracovníků, marketingovým výzkumem u zákazníků pomocí některé z psychologických metod, které vyhodnocují především kvalitativní údaje (vnímání, sledování změn atd.), marketingovým výzkumem u zákazníka, tzv. satisfakčního reprezentativního šetření, které může být jak jednorázové, tak opakované, což označujeme jako monitoring nebo může být využit také panel. V případě panelu se jedná o výzkum spokojenosti konkrétního zákazníka v čase. (Jakubíková, 2013)

Všechny tyto proměnné jsou pro zjišťování spokojenosti zákazníka velice důležité a každá společnost by se na ně zaměřit a zkoumat z pohledu zákazníka. Společnost by měla zjistit jakou má image, to znamená, jak společnost zákazník vidí a vnímá, jaké očekávání má její segment zákazníků, jak zákazník vnímá kvalitu a hodnotu výrobku nebo služby, spokojenost zákazníka a zdali je možné považovat spokojeného zákazníka za loajálního.

Obrázek 4: Index spokojenosti zákazníka



Zdroj: komora-khk.cz, 2015

Index spokojenosti zákazníka je možné pochopit z uvedeného obrázku. Míra spokojenosti zákazníka definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou vnímanou zákazníkem. Zároveň určuje měřitelnou úroveň zákaznickova vnímání. Vysoká míra spokojenosti zákazníka je jednou ze záruk věrnosti zákazníka a jeho loajality. (komora-khk.cz, 2015)

Výzkum je založen na propracované a osvědčené metodice, která přináší měřitelné a porovnatelné výsledky, jejichž význam a hodnota roste s délkou časové řady, po kterou se měření spokojenosti zákazníka ve firmě provádí. (spokojenost-online.cz, 2015)

2.4.3 Index kvality ubytovacích služeb

V ubytovacích zařízeních v USA se používá Index kvality ubytovacích služeb (LQI), který spočívá v hodnocení 5 dimenzí a 26 znaků kvality služeb, kterými jsou:

1. Vliv prostředí na zákazníka

- recepce je vizuálně atraktivní
- zaměstnanci jsou čisti a upravení
- atmosféra v restauraci je příjemná
- obchody jsou atraktivní
- okolí hotelu je atraktivní
- hotel je dobře osvětlený
- interiér i okolí hotelu jsou upravené a udržované
- hotel je čistý

2. Spolehlivost

- rezervace je rychlá a plynulá
- pokoj je připraven včas
- TV, rozhlas a další zařízení je bezchybné
- host dostane to, za co jsi zaplatil

3. Citlivost přístupu k zákazníkovi

- zaměstnanci reagují promptně na přání zákazníka
- host je informován o službách hotelu - informace na pokoji, na průkazu atd.
- zaměstnanci jsou ochotni splnit každé přání hostů
- zaměstnanci se snaží problém vyřešit promptně
- etážová služba - room service je promptní (Jána, 2013)

4. Kompetentnost, zdvořilost, bezpečnost a dostupnost

- zaměstnanci znají místní atrakce
- zaměstnanci se chovají k hostům s respektem
- zaměstnanci jsou při rozhovoru s hostem zdvořilí
- prostředí v hotelu je bezpečné
- odbytová střediska v hotelu jsou hostům lehce dostupná

5. Komunikace a porozumění

- položky na hotelovém účtu jsou zřetelné a jasné
- na recepci hosta ihned někdo uvítá a věnuje se mu
- při rezervaci se zaměstnanec zajímá o speciální požadavky hosta
- zaměstnanci předvídají přání hostů (Jána, 2013)

Index kvality ubytovacích služeb zahrnuje mnoho aspektů, které se týkají prostředí hotelu, spolehlivosti personálu, komunikace, citlivém přístupu k zákazníkovi, kompetentnosti, bezpečnosti a dostupnosti. Tento index je zaměřený na celé spektrum proměnných, které mohou ovlivnit zákaznickou spokojenost. Jako značnou nevýhodu mohu uvést, že zkoumání všech aspektů u zákazníků by bylo velmi složitým procesem a bylo by těžké získat reprezentativní vzorek respondentů. Zásadním pozitivem je však komplexní hodnocení spokojenosti, kdy společnost získá velice přesné výsledky a do budoucna bude možné zásadní nedostatky odstranit. (Jána, 2013)

2.4.4 Online reference

Jelikož u služeb a především v hotelnictví, na které je tato práce zaměřená, není možné si danou službu předem vyzkoušet, hraje velký význam pro rozhodování ústní nebo písemná reklama. Zákazníci se mohou rozhodovat pouze na základě vlastního dojmu z hotelu, který si utvářejí na základě prezentace hotelu, ale také především ze zkušeností předešlých zákazníků. Zkušenosti předchozích zákazníků mohou potenciální hosté získat na internetových stránkách, které jsou k tomuto účelu přímo určené. Reference vyjadřují především celkový dojem z pobytu a zkušenosti zákazníků, kteří využili určitý produkt nebo službu. Zákazník v podobě referencí dává najevo svou spokojenost či nespokojnost s produktem či službou. Reference předchozích zákazníků výrazně ovlivňují rozhodování potenciálních hostů. Reference mohou být umístěny přímo na internetových stránkách hotelového zařízení, můžeme je najít také na internetových stránkách či slevových portálech, kde se produkt či služba prodávají. U produktů to bývá často server Heureka.cz, u akčních nabídek týkajících se produktů i služeb například Vykupto.cz a především u hotelových zařízení se může jednat o rezervační systém Booking.com nebo velmi oblíbený informační systém TripAdvisor.com.

Online reference jsou důležité pro potenciální zákazníky, kteří se rozhodují, zda určitý produkt nebo službu zakoupit. Kladné reference od zákazníků, kteří produkt již zakoupili, mohou firmě přilákat nové zákazníky. Záporné reference jsou pro potenciální zákazníky také velice důležité, protože poukazují na nedostatky či závažné problémy, se kterými zákazníci nebyli spokojeni a mohou tak upozornit na nevyhovující služby. Pro hotelové zařízení jsou velice důležité kladné reference od zákazníků, díky kterým může firma získat nové zákazníky. Avšak i díky záporným referencím se společnost dozví o svých nedostatcích, na které by se do budoucna měla zaměřit a své nedostatky odstranit. Společnost tedy díky záporným referencím může neustále zlepšovat své produkty a poskytované služby.

3. Metodika práce

Tato diplomová práce se skládá z části analytické, syntetické a aplikační.

Pro pochopení důležitých charakteristik potřebných pro tuto práci jsem se nejprve soustředila na zpracování **části analytické**. Analytická část rozčleňuje celek na základní součásti, vztahy a souvislosti. Cílem je poznat části jako prvky složitého celku. (Thunová, 2011) Na základě teoretických poznatků z odborné literatury a elektronických zdrojů, byla vytvořena literární rešerše, která slouží pro charakteristiku a pochopení základních pojmů. Poznátky z odborné literatury mi pomohly pochopit problematiku této diplomové práce a definuje především základní pojmy, jako je marketing, zákazník a jeho spokojenost, postupy měření a monitorování zákaznickovy spokojenosti a metody pro měření spokojenosti. Odborná literatura byla čerpána ze sekundárních zdrojů, z českých i ze zahraničních publikací, zabývajících se danou problematikou. Následně byly zformulovány hypotézy.

Kvantitativní výzkum je metodou standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných, které je možné vyjádřit čísly. Ta mohou vznikat buď měřením, nebo častěji škálováním samotnými respondenty (např. od 1 do 10). Výsledky jsou pak zpracovány, obvykle pomocí statistických metod a nakonec interpretovány. (Disman, 2002).

Při tvorbě praktické části bylo využito dvou vědeckých metod. Nejprve jsem se zaměřila na sběr dat a analýzu on-line referencí ve vybraném hotelu. Na základě těchto on-line referencí byla vyhodnocena základní data, která se týkají spokojenosti hostů s poskytovanými službami ve vybraném hotelu. Zaměřila jsem se především na ubytovací, stravovací a outsourcované služby, dále jsem se zaměřila na personál, zařízení hotelu a jak zákazníci vnímají cenu oproti kvalitě poskytovaných služeb. Zhodnocená data byla vložena do tabulky programu Microsoft Excel, následně tato data byla analyzována a znázorněna pomocí grafu a tabulek. Na závěr byly tyto výsledky doplněny o slovní ohodnocení výsledků.

Další metodou, kterou jsem v této diplomové práci zvolila je metoda pomocí primárního výzkumu metodou SERVQUAL ve vybraném hotelovém zařízení. Na základě odborné literatury jsem sestavila dotazníky určené pro primární výzkum. Dotazník obsahoval celkem 9 otázek, které se týkaly zákaznicko spokojenosti s poskytovanými službami v hotelu. Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu měsíce března 2015. Výsledky dotazníků byly vloženy do tabulky programu Microsoft Excel, následně byla data analyzována, znázorněna pomocí tabulek a doplněna o slovní ohodnocení výsledků.

Komparace znamená srovnávání, přirovnávání. Porovnání objektů za účelem stanovení jejich shodných nebo rozdílných znaků. Komparace je nejdůležitějším předpokladem zobecnění a hraje významnou úlohu v úsudcích podle analogie. (Thunová, 2011) Po provedení obou výzkumných metod jsem zhodnotila prospěšnost vybraných metod a provedla komparativní srovnávání. Pro větší přehlednost byly vytvořeny tabulky v programu Microsoft Excel, které srovnávají prospěšnost obou metod.

Syntéza je proces sjednocování částí, vlastností a vztahů, rozčleněných prostřednictvím analýzy, v jeden celek. Jsou to analýzou vyčleněné části, vztahy a souvislosti, které se spojují a sjednocují do určitého celku. (Thunová, 2011) V syntetické části práce byla vyhodnocena kritéria on-line referencí a dotazníková šetření. Vyhodnocení získaných dat proběhlo v programu Microsoft Excel a výsledky on-line referencí a dotazníkového šetření jsou prezentovány prostřednictvím přehledných tabulek a pomocí grafu.

V aplikační části byla získaná data pomocí výzkumu on-line referencí a z primárního výzkumu pomocí metody SERVQUAL využita k vytvoření návrhů na zlepšení nedostatků v Hotelu Budweis. Na základě získaných dat pomocí výzkumu těchto metod byly vyhodnoceny získané informace a data pomocí matematicko-statistických metod. V práci jsem matematicko-statistické metody využila pro výpočet spokojenosti zákazníků s jednotlivými službami, které bylo možné následně vyhodnotit. Získaná data z výzkumu jsem vložila do připravené tabulky v programu MS Excel a vytvořila přehledné tabulky a graf s výsledky výzkumu. Pomocí těchto dat byla navržena vhodná doporučení pro hotelové zařízení. Doporučení byla navržena pomocí modelu GAP, který mi pomohl vyhodnotit mezery, které jsou příčinou nespokojenosti zákazníků. Pro přehlednost je v poslední kapitole uveden závěr, který shrnuje zásadní poznatky týkající se této diplomové práce.

4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání

V rámci třetí kapitoly této diplomové práce je představena její poslední část, kterou tvoří vlastní výzkum a představuje tak analytickou část této práce. Tato část obsahuje výzkum prostřednictvím on-line referencí a primární výzkum tvořený dotazníkovým šetřením ve vybraném hotelu.

Pro zkoumání spokojenosti hotelových hostů jsem si vybrala hotel Budweis v Českých Budějovicích. Jedná se o čtyřhvězdičkový hotel umístěný přímo v historickém centru města, kde se ročně ubytují stovky zákazníků. Jejich spokojenost budu zkoumat pomocí dotazníkového šetření metodou SERVQUAL a dále pomocí referencí, které jsou dostupné online.

V této části nejprve představím vybraný hotel, následně popíši jeho nabízené služby a poté se budu soustředit na samotný výzkum pomocí dvou uvedených metod. Nejprve se zaměřím na on-line reference, které budu hodnotit na rezervačním portálu Booking.com a cestovním portálu TripAdvisor.com, kde se zákazníci k danému hotelu vyjadřují pomocí bodového hodnocení a prostřednictvím komentářů. Poté provedu primární výzkum pomocí metody SERVQUAL přímo ve vybraném hotelu a posléze vyhodnotím a provedu komparace výsledků uvedených metod.

4. 1. Hotel Budweis

Hotel Budweis se nachází v klidné části města, která leží přímo v historickém jádru, u ústí slepého ramene řeky Malše. Historie budovy sahá až do 14. století, kdy na tomto místě stával mlýn. Hotel je v plném provozu od roku 2009 a zachovává si nadále některé historické prvky budovy. Jedním z těchto prvků je fasáda budovy, která byla rekonstruována s ohledem na původní vzhled mlýna. Další zachované prvky je možné pozorovat v hotelové restauraci v podobě renovovaného trémového stropu či prosklené kamenné studny. V blízkosti hotelu se nachází hlavní čtvercové náměstí Přemysla Otakara II. Návštěvníci hotelu mohou ocenit především dostupnost historického centra a zároveň umístění hotelu v klidné části města. Hotel Budweis získal také prestižní ocenění Hotel roku 2012 v soutěži Czech Hotel Award. Hotel se stal absolutním vítězem mezi všemi nominovanými hotely z České republiky v soutěži napříč všemi kategoriemi.

Ubytování

Hotel má celkem 6 podlaží a disponuje 60 bezbariérovými pokoji s výměrou od 23 do 26 m², z toho je 59 pokojů dvoulůžkových a 1 pokoj suite. Suite pokoj patří do kategorie nadstandardní hotelový pokoj, který má dva pokoje bez kuchyňky. Tři pokoje jsou uzpůsobeny také pro handicapované hosty. Všechny pokoje v hotelu jsou nekuřácké a vybavené televizí se satelitními programy, rádiem, telefonem s přímou volbou do celého světa, trezorem, klimatizací, kosmetickým zrcátkem, koupelnou s vanou a WC, vysoušečem vlasů, minibarem, žehlicí soupravou a vysokorychlostním připojením na internet. Každé dveře do pokojů jsou osazeny bezpečnostním zámkem a na každém pokoji je možnost vlastního uvaření kávy či čaje. Pokoje a zařízení hotelu jsou moderně vybavené a kombinují prvky kovu a dřeva. Pro vstup do pokojů se používá kartový systém. Hosté se mohou v hotelu ubytovat také s domácími mazlíčky. (hotelbudweis.cz, 2015)

Služby

Hotel Budweis svým hostům poskytuje služby, které se dají rozdělit na placené a bezplatné, tedy zahrnuté v ceně za ubytování. Bezplatné služby je možné znázornit pomocí tabulky č. 1 a placené služby jsou uvedené v tabulce č. 2 níže.

Tabulka 1: Bezplatné služby hotelu Budweis

| Bezplatné služby |
|------------------------------------------------------|
| Venkovní parkování u hotelu |
| Směnárna 24 hodin |
| Room service 24 hodin |
| Možnost ubytování s domácími mazlíčky |
| Zajištění prádelny a čistírny |
| Wifi + pevné připojení k internetu (v celém objektu) |
| Barevná televize se satelitními programy |
| Dveře do pokojů mají bezpečnostním zámeč |
| Klimatizace |
| Kosmetické zrcátko |
| Koupelna s vanou a WC |
| Minibar |
| Možnost vaření kávy a čaje na pokoji |
| Vysoušeč vlasů |
| Rádio |
| Telefon s přímou volbou do celého světa |
| Trezor |
| Žehlicí souprava |
| Úschovna jízdních kol a in-line bruslí |
| Zapůjčení tenisového vybavení |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Hosté, kteří jsou ubytováni v hotelu Budweis mohou využít některé služby zdarma. Mezi tyto služby patří venkovní parkování v blízkosti hotelu. V případě nepříznivého počasí mohou hosté využít i kryté parkovací stání, které je již za poplatek. Hostům je k dispozici po celý den směnárna, room service a služby recepce. Hosté se v hotelu mohou po předchozí domluvě ubytovat také s domácími mazlíčky. Po celém hotelu je k dispozici připojení k internetu zdarma. Hotel disponuje půjčovnou a úschovnou jízdních kol, sportovním areálem, kde je možné využít tenisový kurt a hřiště na volejbal.

Hosté mohou využít úschovnu kol a in-line bruslí zdarma a je možné si zapůjčit tenisové vybavení přímo v areálu hotelu. Na pokojích je hostům k dispozici televizor, klimatizace, minibar, možnost vaření kávy a čaje přímo na pokoji, vysoušeč vlasů, rádio, telefon, trezor a žehlící souprava.

Tabulka 2: Placené služby hotelu Budweis

| Placené služby |
|----------------------------------------------------------|
| Konferenční prostory + technické vybavení |
| Krytá parkovací stání |
| Půjčovna jízdních kol a in-line bruslí |
| Pronájem tenisového kurtu |
| Osobní trenér – tenis |
| Pronájem hřiště na volejbal |
| Pronájem celého areálu |
| Firemní večírky, rodinné oslavy, svatby tematické večery |
| Diferencované ošetření celulitidy |
| Klasické jihočeské bahenní procedury |
| Masáže |
| Sauna + whirlpool + bazén |
| Solná jeskyně |
| Kolektivní cvičení |
| Speciální "wellness" jídelníček |
| Výlety s místními průvodci |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Mezi placené služby patří garážové parkovací stání, které je poskytováno za mírný poplatek (200 Kč). Hosté si mohou pronajmout sportovní areál, kde mají k dispozici hřiště na volejbal nebo tenis. Ve sportovním areálu je také možnost zapůjčení tenisového vybavení a možnost využít služeb osobního trenéra. Hotel pro firemní hosty zajišťuje také pronájem konferenčních prostor a technického vybavení potřebného pro různé typy konferencí.

V hotelu je možné také využít wellness nabídky, které poskytují partnerská zařízení. Tyto služby tak nejsou poskytovány přímo v prostorech hotelu Budweis, ale v partnerských zařízeních v blízkosti hotelu. Je možné využít nabídky diferencovaného ošetření celulitidy, klasické jihočeské bahenní procedury, různé typy masáží, saunu, whirlpool, bazén, solnou jeskyni, kolektivní cvičení, speciální wellness jídelníček sestavený specialisty na zdravou výživu či výlety s místními průvodci. (hotelbudweis.cz, 2015)

Mezi výlety, které hotel Budweis zařizuje, patří:

- Procházka Českými Budějovicemi (2 hodiny)
- Hluboká nad Vltavou – perla Jižních Čech
- Poutní místo Lomec
- Pozvánka do Českého Krumlova
- Krajem pod Šumavou
- Šumavskou přírodou
- Za selským barokem na jihočeský venkov
- Za dudáky do Strakonic
- Na hrázích třeboňských rybníků
- Za zážitky
- Za svitu měsíce
- Jihočeské výhledy (hotelbudweis.cz, 2015)

Tyto výlety jsou podrobně popsány na internetových stránkách hotelu Budweis nebo v brožurách, kde jsou uvedené i ceny za jednotlivý výlet. Každý z návštěvníků si tak může vybrat z velmi pestré nabídky podle jeho individuálních přání a požadavků a také podle výše cenové relace.

Restaurace

V přízemí hotelu se nachází hotelová restaurace, kavárna a lobby bar. Hotelová kavárna má k dispozici 40 míst a restaurace disponuje kapacitou 100 míst, podle uspořádání stolů. Restaurace a kavárna hotelu Budweis nabízí výběr jídel mezinárodní i tradiční české kuchyně, výběr alkoholických i nealkoholických nápojů včetně nabídky tuzemských a zahraničních vín. Restaurace také nabízí cenově přijatelná denní menu, především české kuchyně. Součástí restaurace je i letní zahrádka, která vybízí hosty k venkovnímu posezení v příjemném prostředí. K pořádání menších akcí, školení a oslav soukromého charakteru je k dispozici salonek přibližně pro 24 osob. V prvním patře hotelu se nachází sál pro dalších 100 osob. V různých cenových relacích hotel zajišťuje konference, semináře, školení, rauty či oslavy. Samozřejmostí je zabezpečení ozvučení, zapůjčení data projektoru, zpětného projektoru, diaprojektoru, TV, videa, flipcharty či plátna. V létě je v provozu nekrytá letní terasa s kapacitou 100 míst. Dle přání zákazníka je také možné na akce zajistit hudbu různých žánrů. V průběhu roku jsou v hotelové restauraci připravovány také různé gastronomické akce. (inbudejovice.cz, 2015)

Pro firmy je zde výborné zázemí pro pořádání konferencí. V hotelu je možné využít konferenčního sálu, který má kapacitu až 100 osob, dle stolového uspořádání sálu. Pro menší konference je možnost pronájmu salonku až pro 40 osob. Možnosti stolového uspořádání je zobrazeno na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Maximální počet osob dle stolového uspořádání

| | Rest. usp. | Tabule I | Tabule U | Tabule E | Divadlo | Škola | Raut |
|-----------------|------------|----------|----------|----------|---------|-------|------|
| Konferenční sál | 90 | 40 | 60 | 80 | 100 | 50 | 60 |
| Salonek | - | 22 | 28 | - | 40 | 24 | 22 |

Zdroj: hotelbudweis.cz, 2015

Podpora prodeje

Hotel Budweis nabízí především svým stálým hostům výhody, které mohou čerpat prostřednictvím zákaznické karty. Tuto kartu hotel vystavuje svým věrným zákazníkům v rámci podpory prodeje. Zákazníci mohou sbírat body, za které pak čerpají výhody. Držitelé zákaznické karty mohou za nasbírané body využít tyto výhody:

- slevu 3 % z celkové útraty
- věrnostní bodový program
- možnost složení kreditu a následného čerpání
- věrní hosté mohou využít pronájem salonku zdarma k zajištění všech rodinných oslav, včetně narozenin, svátků atd.
- zasílání informací a pozvánek na gastronomické akce Hotelu Budweis****

Věrnostní bodový program se počítá z každého účtu na restauraci, kdy útrata 100 Kč znamená 1 bod do věrnostního programu. Za získané body si mohou hosté vybrat z následujících poukázek opravňující hosty ke konzumaci v hotelové restauraci nebo využít pobytu na 1 noc pro 2 osoby s večeří zdarma. Zde jsou uvedené možnosti čerpání věrnostního programu:

- 100 bodů = poukázka opravňující ke konzumaci v hodnotě 250,- Kč v restauraci
- 200 bodů = poukázka opravňující ke konzumaci v hodnotě 500,- Kč v restauraci
- 400 bodů = poukázka opravňující ke konzumaci v hodnotě 1000,- Kč v restauraci
- 600 bodů = poukázka opravňující ke konzumaci v hodnotě 1500,- Kč v restauraci
- 800 bodů = poukázka opravňující ke konzumaci v hodnotě 2000,- Kč v restauraci
- 1000 bodů = pobyt na 1 noc pro 2 osoby s večeří v hotelu v hodnotě 1000,- Kč (hotelbudweis.com, 2015)

Hosté, kteří navštěvují hotel pravidelně, navíc mohou získat roční slevu na ubytování. Ředitelka hotelu Eva Sebroňová potvrdila, že věrní hosté mohou využívat speciální ceny a další slevy, které se týkají ubytování i ostatních služeb.

4.3. On-line reference v Hotelu Budweis

Největší koncentrace on-line referencí Hotelu Budweis je dostupných na rezervačním portálu Booking.com, kde je možné vyhodnotit více než 201 referencí zahraničních i domácích hostů, kteří byli v minulosti ubytováni v tomto hotelu. Dalším zdrojem, ze kterého budu čerpat reference je cestovní portál TripAdvisor.com. Na tomto cestovním portále je možné vyhodnotit 52 on-line referencí. Výhodou je, že jedná o relativně čerstvé a aktuální informace, jelikož reference nejsou starší více než 1 rok. Na výše zmíněných portálech je možné také zákazníky segmentovat do různých skupin, ve většině případů je u recenze uveden účel pobytu, počet nocí, typ pokoje, zda-li se jednalo o pár, skupinu nebo jednotlivce. V následujícím textu tyto webové portály blíže popíši.

Booking.com

Booking.com je přední světovou agenturou pro on-line rezervaci ubytování. Každý den je na Booking.com rezervováno více než 800 000 nocí. Webová stránka a dostupné aplikace lákají návštěvníky z celého světa, ať už hledají ubytování na služební cestu, či na soukromý pobyt. Společnost Booking.com byla založena v roce 1996 a zaručuje nejlepší ceny ve všech typech ubytovacích zařízení a ve všech lokalitách – od malých rodinných penzionů až po luxusní 5hvězdičková apartmá. Booking.com je k dispozici ve více než 40 jazycích a nabízí přes 602 589 možností ubytování v 211 zemích. Cílem Booking.com je pomoci hostům na dovolené nebo na služebních cestách a s jakýmkoli rozpočtem snadno najít a rezervovat ubytování a užít si pobyt na nejlepších místech světa. Rezervační služba je bezplatná a zrušení rezervací bývá v mnoha případech také zdarma. V současné době zajišťuje podporu a služby zákazníkům a parterům Booking.com více než 8600 zaměstnanců po celém světě. (booking.com, 2015)

TripAdvisor.com

TripAdvisor.com je největší cestovní web na světě, díky kterému mohou cestovatelé vyhledávat ty nejzajímavější místa v daném prostředí a naplánovat si tak dokonalý výlet podle vlastních představ. Na webových stránkách TripAdvisor mohou cestovatelé najít důvěryhodné rady od skutečných cestovatelů a také přímé odkazy na rezervační nástroje, které prohledávají stovky webových stránek, aby našly nejlepší ceny hotelů. Weby spadající pod značku TripAdvisor vytvářejí největší komunitu zájemců o cestování na světě. Každý měsíc na tomto webu hledá inspiraci více než 315 miliónů návštěvníků z více než 200 milionů recenzí a názorů týkajících se více než 4,4 milionů ubytovacích zařízení, restaurací a atrakcí. Weby jsou provozovány ve 45 zemích na celém světě. (tripadvisor.com, 2015)

Na portálech Booking.com a TripAdvisor.com předchozí hosté vyplňují anketu, která vyjadřuje jejich spokojenost s pobytem v Hotelu Budweis. Na Booking.com hodnotí hosté svou spokojenost na deseti bodové škále a na cestovním portále TripAdvisor.com na škále s pěti body. Na těchto webových stránkách jsou již dané otázky, které hosté hodnotí a dále se k pobytu mohou vyjádřit podle svého vlastního uvážení prostřednictvím komentářů. Tyto otázky však nevystihují možnosti vyhodnocení spokojenosti klienta v plném rozsahu. Ve výzkumné části, která zkoumá spokojenost hostů pomocí recenzí, jsem se zaměřila především na hodnocení uvedených komentářů. V každém komentáři může host popisovat své negativní zkušenosti a naopak popisovat pozitiva, která se týkala jeho pobytu.

Pro zkoumání on-line referencí jsem si vytvořila pomocnou tabulku v programu Microsoft Excel, do které jsem zapisovala počet respondentů. Celkový počet respondentů, kteří zanechali komentář s hodnocením, byl 170. Dále jsem zvolila hlavní kritéria hodnocení, mezi které patří umístění hotelu, vybavení pokoje, čistota, příjemný a ochotný personál, kvalitní služby, zařízení a restaurace, kde hosté hodnotili především snídane, které jsou součástí pobytu. V každém komentáři není obsaženo hodnocení ubytovaných hostů o všech kritériích, hodnotila jsem pouze ty kritéria, o kterých se host zmiňuje. Například host se vyjadřuje o skvělém umístění hotelu a kvalitních službách, ale další aspekty již nezmiňuje. Kritéria, která nejsou daným hostem hodnocena, jsou označena písmenem x. Zvolila jsem bodové ohodnocení na škále -3 – 3, kde počet bodů 3 je nejlepším hodnocením a -3 nejhorším. Po zhodnocení všech on-line komentářů

jsem sečetla počet respondentů, počet respondentů vynásobila hodnotou 3, abych získala maximální počet bodů pro dané kritérium. Poté jsem sečetla body, které získalo každé kritérium, a spočítala bodové ohodnocení v procentech, aby bylo možné kritéria porovnat a vyhodnotit. V tabulce č. 3 je ukázka vytvořené tabulky, do které jsem zapisovala hodnoty a následně vypočítala procentuální výsledek výzkumu. Pro ukázkou tabulky je uvedeno pouze 5 respondentů, celá tabulka s hodnocením je dispozici v příloze. Celkový počet respondentů byl 170, ale žádné kritérium nebylo hodnoceno všemi respondenty a tak bylo potřeba výsledky přepočítat podle skutečného počtu hodnocení. Po přepočítání a získání výsledků, byla vypočítána procentuální hodnota, aby bylo možné výsledky objektivně porovnávat.

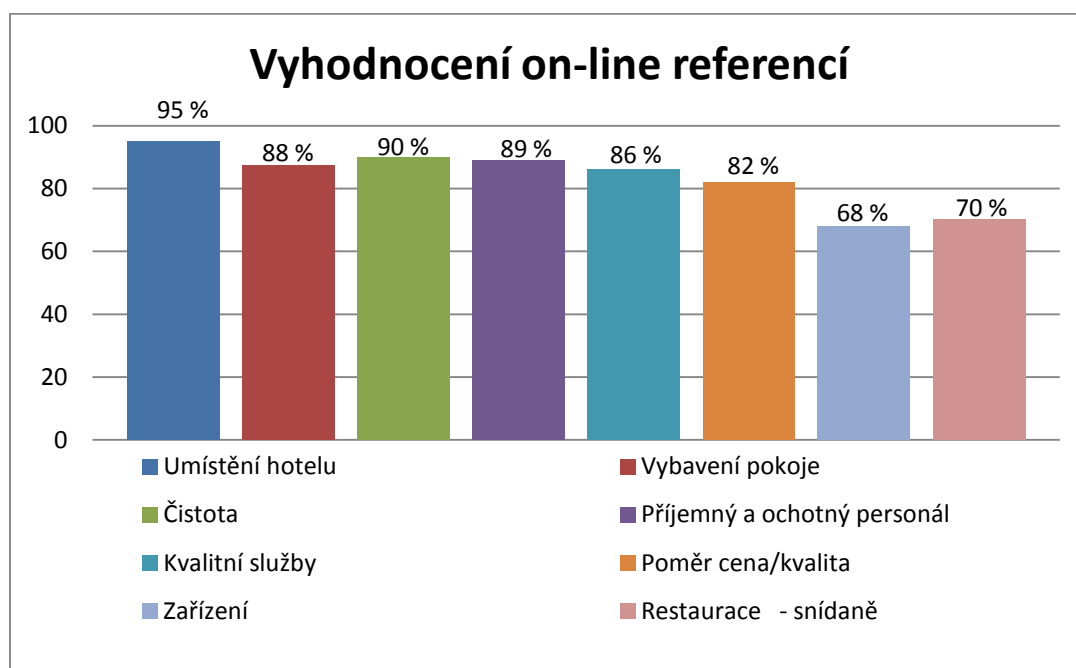
Tabulka 3: Hodnocení on-line referencí

| Počet respondentů | Umístění hotelu | Vybavení pokoje | Cistota | Příjemný a ochotný personál | Kvalitní služby | Poměr cena/kvalita | Zařízení | Restaurace (snídaně) |
|-------------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------------------|-----------------|--------------------|----------|----------------------|
| 1 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | 3 |
| 2 | 3 | 3 | x | x | 3 | x | x | X |
| 3 | 3 | x | -3 | 1 | x | -3 | x | -3 |
| 4 | 3 | x | x | x | x | x | x | X |
| 5 | x | 0 | x | 3 | 3 | x | 3 | 3 |
| Suma | 447 | 402 | 343 | 361 | 370 | 310 | 265 | 282 |
| Neohodnoceno | 13 | 17 | 43 | 30 | 27 | 44 | 40 | 36 |
| Počet hodnocení | 157 | 153 | 127 | 140 | 143 | 126 | 130 | 134 |
| Max. počet bodů | 471 | 459 | 381 | 420 | 429 | 378 | 390 | 402 |
| Získané body | 447 | 402 | 343 | 361 | 370 | 310 | 265 | 282 |
| Hodnota v % | 95 | 91 | 90 | 93 | 84 | 82 | 68 | 70 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Nejvíce a také nejlépe bylo hodnoceno umístění hotelu, které zanechalo dojem na 157 hostů ze 170, kteří hotel hodnotili. Hosté se velice často zmiňovali o velice luxusním a originálním hotelu, který spojuje moderní prvky v kombinaci se středověkou architekturou. Budova byla původně postavena jako středověký mlýn a po rekonstrukci se povedlo propojit současné moderní prvky s těmi středověkými, hotel tak vypadá velice nestandardně. Dále se hosté velice často a kladně zmiňovali o pokojích, které byly velmi komfortní, ale také se zde našly nedostatky, které by bylo potřeba napravit. Vybavení pokojů hodnotilo celkem 153 hostů. Nejméně hosté hodnotili cenu oproti kvalitě a čistotu. Pro lepší přehlednost jsem vytvořila graf s celkovým hodnocením on-line referencí.

Graf 1: Vyhodnocení on-line referencí



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafu č. 1 je patrné, že hosté hotelu Budweis jsou nejvíce spokojeni s umístěním hotelu, které se nachází přímo v historickém centru a v okolí hotelu je dostupné vše, co hosté potřebují. Umístění získalo 95 % na základě 147 hodnocení. Jako nedostatek hosté hodnotili větší vzdálenost od vlakového či autobusového nádraží, kde je se zavazadly potřeba využít městskou hromadnou dopravu či se na hotel dopravit taxi službou.

Dalším velmi dobře hodnoceným kritériem bylo vybavení pokojů a čistota v hotelu. Většina hostů považovala pokoje za velice komfortní a luxusní. Nejvíce se hosté kladně zmiňovali o velice prostorných pokojích, stylovém vybavení a pohodlných postelích. Hosté se velice často zmiňovali také o skvělém vybavení pokojů, které je vhodné především pro dlouhodobější cesty – žehlicí prkno, žehlička. Čistota v hotelu, až na některé záporné hodnocení dosáhla také velice vysoké úrovně a lze ji považovat za uspokojivou. Dle hodnocení hostů, kteří byli s personálem v hotelu spokojeni, je možné říci, že hotel Budweis disponuje velmi příjemným a ochotným personálem, který se snaží vyjít svým hostům vstříc a je ochotný poradit a vyřešit jakékoliv problémy. Personál hodnotilo v on-line referencích 140 hostů z celkového počtu 170. Setkávala jsem se především s kladnými referencemi, ale i záporné komentáře byly uvedeny. Jako příklad mohu uvést rušení nočního klidu při večírku v hotelové restauraci, kdy personál na recepci opakovaně ignoroval telefony z hotelového pokoje. Takové řešení vzniklé situace by mohlo vést k tomu, že hosté v budoucnu hotel již nenavštíví a pro návštěvu Českých Budějovic si vyberou hotel konkurenční.

Dalším kritériem bylo hodnocení služeb, které hodnotilo nejméně hostů. Služby hodnotilo celkem 126 hostů a v celkovém hodnocení získali 84 %. Nejvíce hosté oceňovali dostupné venkovní parkoviště i garážové stání, kde klienti mohli parkovat svá auta. Klienti se ale také se často zmiňovali, že garážové stání bylo službou placenou, i když bylo oceněno nízkou částkou, a tak se celkové hodnocení této služby snížilo. Mnoho hostů se také zmiňovalo o nedostatečné znalosti anglického jazyka u personálu na recepci a v hotelové restauraci. Z mnoha komentářů vyplývá, že některé recepční nejsou schopné se dorozumět v angličtině a musel být volán jiný personál, který nastalou situaci musel vyřešit a hostům s jejich dotazy poradit. V jiných případech mnoho hostů pochvalovalo výbornou znalost německého jazyka, kterou oceňovali především němečtí klienti, kteří hotel často navštěvují. Německá klientela je v hotelu největší skupinou, a tak znalost německého jazyka je velmi ceněnou dovedností personálu, která zvláště německé klienty potěší.

Za patrné nedostatky považuji snídaňové menu, na kterém by bylo potřeba více zapracovat a vybrat především vhodnější suroviny. I přesto, že většina hostů byla se snídaněmi spokojena, našlo se také velké množství nespokojených hostů, kteří celkové hodnocení snížili. Hosté si nejvíce stěžovali na kvalitu surovin, malý výběr pečiva, nekvalitní kávu a malý výběr nápojů. Za velké plus, které zaujalo většinu hostů, patří to, že kuchař při snídani připravuje čerstvé vejce přímo před zraky hostů. Hosté však zmiňovali také to, že přes velký zájem o pokrmy připravované z vajec, se tvořily velké fronty, a tak z časových důvodů tyto pokrmy nebyly často dostupné a všichni hosté jich tak nemohli využít. Manažerka úseku Food and Beverage uvádí, že snídaňové menu je velmi rozsáhlé a hosté si mohou vybrat z široké nabídky potravin. Manažerka tedy neshledává zásadní nedostatky, které se týkají snídání. Dalším hostům, kteří navštěvují hotel pravidelně, chybí především rozmanitost snídaňového menu a stěžují si především na stále stejné suroviny u snídaně a neměnné menu.

Další kritérium, které jsem zvolila, se zaměřuje na zařízení hotelu, a to z důvodu, že jsem si všimla více recenzí, které popisovaly jeho nedostatky. Jednalo se především o zařízení, které se nachází v hotelové koupelně a je považováno za největší nedostatek. Zařízení v hotelu hodnotilo celkem 130 hostů a získalo pouze 68 % hodnocení. Hosté se nejvíce zmiňovali o nevhodném vybavení a zařízení v koupelně, kde záporně hodnotili vysokou vanu, sprchový kout, nevhodný závěs ve sprše a především sprchovou hlavici, kterou nebylo možné vhodně nastavit. Toho hodnocení jsem nezahrnula do kritéria, které se týká vybavení pokojů, a to z důvodu, že hotelové pokoje jsou dle hodnocení hostů velice komfortní a vhodně vybavené, až na nedostatky týkající se koupelny. Dalším problémem bylo nedostatečné otevírání oken v letní sezoně, kdy bylo v hotelu příliš horko a špatný vzduch. Hosté mohou z bezpečnostních důvodů otevírat okna pouze na malý otvor na větrání a větrání tak nebylo dostatečné.

Nejméně hostů hodnotilo cenu oproti kvalitě a to celkem 126 klientů ze 170. Procentuální poměr z mého výzkumu referencí vyšel na 82 procent. Tento výsledek lze považovat za adekvátní a i přes drobné nedostatky je cena považována za přijatelnou. Hotel by se však měl zaměřit na poskytování kvalitnějších služeb, aby cena více odpovídala čtyřhvězdičkovému hotelu.

Je také možné porovnat výsledky hotelu Budweis na Booking.com i na TripAdvisor.com s vlastním výzkumem on-line referencí, který zahrnuje oba portály.

Na portále Booking.com hodnotilo hotel 201 zákazníků a celkové hodnocení získalo 9,4 bodů z celkových 10. Poté se nejlépe umístila čistota, umístění hotelu a wifi zdarma s 9,7 body, hosté také velice kladně hodnotili pohodlí v hotelu, které získalo 9,5 bodu, na dalším místě se umístilo zařízení, které získalo 9,3 bodů, poměr ceny a kvality získalo 9,2 bodů a na posledním místě se umístil personál s 9 body.

Obrázek 6: Hodnocení Booking.com



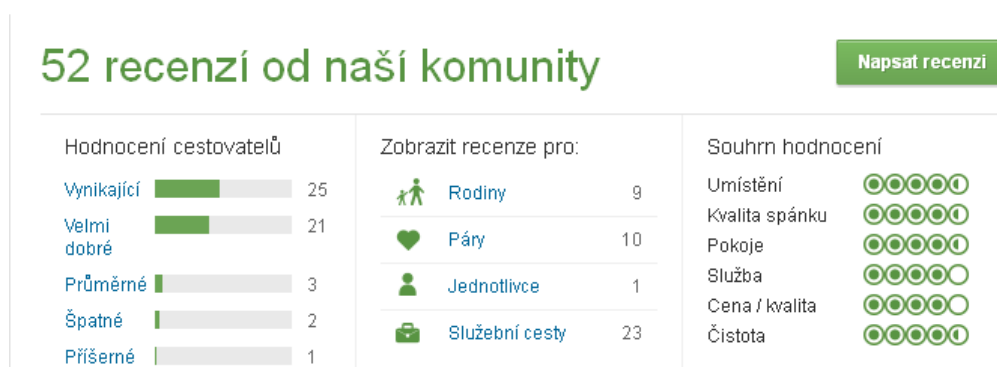
Zdroj: Booking.com, 2015

Tyto výsledky byly sestaveny na základě 201 hodnocení hotelových hostů, kteří hodnotili hotel na škále od 1 do 10. Hodnocení zákazníků na portále Booking.com je velice kladné a individuální hosté si podle hodnocení mohou vytvořit velmi dobré mínění o hotelu. Hotel Budweis se na portálu Booking.com umístil spolu s Hotelem Residence u Černé věže na 3. místě na základě celkového hodnocení hostů. Tyto dva hotely získaly stejné hodnocení od svých hostů a to 9,4 bodů z 10. Podle hodnocení Booking.com patří však

ceny za ubytování v Hotelu Budweis mezi nejvyšší v Českých Budějovicích. Z pohledu zákazníků jsou však ceny za poskytované služby a komfort v hotelu odpovídající.

Na cestovním portále TripAdvisor.com je hotel Budweis velice dobře hodnocen a zaujímá 3. místo z dvaceti hotelů v Českých Budějovicích. Na TripAdvisor.com je celkem možné hodnotit 52 recenzí od reálných zákazníků. Jelikož se jedná o zahraniční cestovní portál, který v České Republice začíná využívat stále více lidí, není zatím tak známý jako rezervační portál Booking.com. Proto je na tomto cestovním portále možné hodnotit podstatně méně on-line referencí. Tyto reference jsou především od zahraničních hostů, kde tento portál má již své jméno. Na tomto portále také není možné udělat rezervaci pokojů, slouží pouze jako informační zdroj pro cestovatele, kteří se chystají navštívit konkrétní destinaci po celém světě.

Obrázek 7: Hodnocení TripAdvisor.com



Zdroj: tripadvisor.com, 2015

Umístění hotelu Budweis, pokoje a čistota v této anketě získali 4,5 bodu z celkových 5. Dále služby, poměr ceny a kvality získalo celkem 4 body. Na TripAdvisor.com je také možné velice přehledně získat informace o zákaznících, kteří hotel nejvíce navštěvují, a klienty lze snadno segmentovat. Z dostupných hodnocení je patrné, že hotel nejvíce navštěvují klienti, kteří jezdí na služební cesty, poté bezdětné páry a rodiny s dětmi a nejméně se v hotelu ubytovávají jednotlivci.

Hodnocení zákazníků na těchto portálech se téměř shoduje s výzkumem, který jsem uskutečnila pomocí komentářů, které zde zákazníci zanechali. Jak na Booking.com, tak i na Tripadvisor.com je nejlépe hodnoceno umístění hotelu, komfort pokojů a čistota. Jelikož je každý zákazník individuální a každý má jiné preference, je možné za největší slabiny hotelu považovat snídaně, které jsou podávány formou bufetu. Za největší nedostatek je považován nedostatečný výběr, nekvalitní suroviny a malý výběr nápojů. Za další nedostatek je považováno nevhodné vybavení koupelny a to především sprchovou hlavicí. Jelikož se jedná o velice moderní zařízení, především starší generace neví, jak má sprchovou hlavici používat. Tomu může být zabráněno upozorněním personálu po příjezdu hostů s následným vysvětlením či vyvěšením návodu na používání v koupelně. Jak již bylo v textu zmíněno, Hotel Budweis se na portálu Booking.com umístil spolu s Hotelem Residence u Černé věže na 3. místě na základě celkového hodnocení hostů. To je velice dobrý výsledek, vzhledem k ceně za ubytování, která je v Hotelu Budweis vyšší a to i oproti ubytovacím zařízením, které se umístili na prvním a druhém místě na základě hodnocení zákazníků na portále Booking.com. Hotel Budweis si za své luxusní služby a komfort i přes své nedostatky může nasadit vyšší ceny, jelikož cena nebyla zákazníky hodnocena jako neúměrná a odpovídá poskytovaným službám.

4.4 Výzkum pomocí metody SERVQUAL

Pro tuto výzkumnou část jsem připravila dotazník, který se zabývá spokojeností ubytovaných hostů. Otázky, které jsou součástí dotazníku, umožňují analýzu vnímání hotelových hostů s ubytováním v Hotelu Budweis. Dotazník je sestaven celkem z 9 otázek, které se zabývají hlavními aspekty v hotelu jako jsou poskytované služby, zařízení, personál, důvěra, zdvořilost a individuální pozornost, která by měla být hostům věnována. Dotazníky jsem po předchozí domluvě zanesla do hotelu a poprosila recepční o umístění dotazníků na hotelové pokoje a také na recepci, kde je hosté mohou vyplnit v průběhu pobytu nebo při check-out. Dotazníkové šetření v Hotelu Budweis a probíhalo téměř 2 měsíce a po získání 100 kusů vyplněných dotazníků, byl výzkum z časových důvodů ukončen. Dotazníky byly také k dispozici na vyplnito.cz a to jak v jazyce českém, tak německém jazyce. Jelikož do hotelu jezdí především německá klientela a hotel má více zahraničních hostů, byla nutná jazyková modifikace.

Po ukončení sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření, je možné přistoupit k vyhodnocení získaných dat. Nejprve jsem přezkoumala veškeré dotazníky a to z hlediska jejich úplnosti a správnosti vyplnění. Poté jsem dotazníky převedla do elektronické podoby a veškerá data doplnila do tabulky prostřednictvím programu Microsoft Excel. Tabulka v programu Microsoft Excel mi nadále umožnila statistické zpracování dotazníků. Do připravené tabulky jsem vyplnila dotazníkové otázky a škálu odpovědí, které vyplňovali hosté hotelu Budweis na stupnici 1 – 5, kdy zaškrtnutím čísla 1 znamenalo, že zákazník byl nejvíce spokojen a zaškrtnutím čísla 5, byl zákazník nespokojen. Ke každé jednotlivé otázce jsem doplnila celkový počet odpovědí respondentů na dané škále a ohodnotila ji body. Bodové ohodnocení je možné vidět v tabulce č. 4 níže.

Tabulka 4: Bodové ohodnocení odpovědí

| Odpověď respondentů | Body |
|---------------------|------|
| 1= spokojen | 5 |
| 2= spíše spokojen | 4 |
| 3= neutrální postoj | 3 |
| 4= spíše nespokojen | 2 |
| 5= nespokojen | 1 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zákazník, který vyplnil odpověď na stupnici 1, která znamená, že respondent byl nejvíce spokojen, je ohodnocena 5 body. Respondent, který ohodnotil danou službu číslem 5 a znamená to, že nebyl spokojen, je ohodnoceno pouze jedním bodem. Celkově bylo možné získat maximálně 500 bodů a nejméně 100 bodů. Z dosažených bodů u každé otázky jsem vypočítala procentuální hodnocení ubytovaných hostů a výsledky je možné najít v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Výsledky dotazníkového šetření

| Dotazníkové otázky | Hodnocení zákazníků v % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Zařízení a prostory v Hotelu Budweis jsou vizuálně přitažlivé. | 97% |
| Brožury a letáky v Hotelu Budweis jsou aktuální, přehledné a poutavé. | 87% |
| Všechny poskytnuté služby v hotelu byly uskutečněny ve slíbeném termínu. | 89% |
| Zaměstnanci Hotelu Budweis Vám vždy ochotně poradili a pomohli. | 95% |
| Zkušenosti v době pobytu s poskytováním služeb v hotelu zvýšilo Vaši důvěru. | 90% |
| Zaměstnanci Hotelu Budweis k Vám byli vždy zdvořilí. | 92% |
| V Hotelu Budweis Vám byla věnována individuální pozornost. | 85% |
| Zprostředkované služby poskytnuté v jiných zařízeních, byly takové, jaké přislíbil Hotel Budweis | 78% |
| Zaměstnanci Hotelu Budweis rozumí Vaším specifickým požadavkům. | 88% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V dotazníkovém šetření metodou SERVQUAL bylo řešeno všech pět faktorů, aby bylo možné vyhodnotit mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků v Hotelu Budweis.

Prvním faktorem jsou **hmatatelné složky**, kde jsem řešila vzhled prostor a zařízení hotelu a komunikační materiály a brožury. Z provedeného primárního výzkumu vyplývá, že zákazníci byli nejvíce spokojeni se zařízením a prostory hotelu, které byly pro většinu hostů velice přitažlivé. Hodnocení vzhledu prostor a zařízení si celkově získalo nejvyšší počet bodů a to 487 z celkových 500, z čehož vyplývá 97% hodnocení. Vzhled a aktuálnost letáků a brožur, které můžeme také zařadit mezi hmatatelné složky, získaly pouze 434 bodů, čemuž odpovídá 88% hodnocení. Vzhled a aktuálnost letáků získaly nižší hodnocení než vizuálnost prostor a zařízení hotelu.

Dalším řešeným faktorem je **ochota** a zájem pomoci zákazníkům a poskytovat jim rychlé služby. Ochota zaměstnanců pomoci a poradit hotelovým hostům byla také velice kladně hodnocena. Podle provedeného výzkumu jsou zaměstnanci velice ochotní a snaží se hostům pomoci s jejich problémy. Ochota poradit a pomoci hotelovým hostům získala celkem 475 bodů, čemuž odpovídá 95% hodnocení. Dále bylo hodnoceno načasování poskytovaných služeb, které si získalo 87%. Ve výzkumu bylo hodnoceno, zda-li služby byly poskytnuty včas a ve slíbeném termínu. Ředitelka hotelu Eva Sebroňová potvrdila, že občasné problémy s načasováním způsobuje nedostatečný počet personálu, při vysoké obsazenosti, především v hotelové restauraci, kavárně a venkovní terase.

Spolehlivost a schopnost provést slíbenou službu spolehlivě a přesně. Nejméně byly hodnoceny služby poskytnuté v jiných zařízeních. Tyto služby hodnotilo pouze 69 respondentů a to nejspíše pro to, že je hosté během svého krátkého pobytu nevyužili. Služby poskytované externě mohly dosáhnout pouze 345 bodů, jelikož je vyplnilo pouze 69 respondentů. Z celkově možných 345 bodů si získaly 271 bodů a z toho vyplývá 79 % hodnocení outsourcovaných služeb.

Jistota – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost šířit důvěru a jistotu. Zdvořilost zaměstnanců získala celkem 461 bodů a to se rovná 92% hodnocení ubytovaných hostů. Důvěra zákazníků Hotelu Budweis dosáhla 90%. Je tedy možné říci, že znalosti, zdvořilost a schopnost šířit důvěru a jistotu je na velice dobré úrovni. Hodnocení faktoru, které se týká jistoty, získalo celkem velice dobré hodnocení.

Empatie – věnování individuální pozornosti a péče zákazníkům. Individuální pozornost oproti ostatním službám poskytovanými zaměstnanci, získala nižší hodnocení. Individuální pozornost je pro hotelové hosty velice důležitá, zákazník by měl mít pocit, že mu zaměstnanec rozumí, chápe jeho potřeby a věnuje mu veškerou péči. Individuální pozornost získala celkem 426 bodů, čemuž odpovídá 85%.

Z uvedeného výzkumu vyplývá, že hmatatelné složky jsou na velice dobré úrovni a prostory jsou pro návštěvníky vizuálně přitažlivé. Toho je si vědom i management hotelu, který považuje ubytovací služby za nejsilnější stránku hotelu. Také služby prováděné zaměstnanci hotelu jsou velice kvalitní, personál je ochotný, vstřícný a snaží se hostům vždy pomoci s jejich potřebami. Management hotelu by se měl více zaměřit na poskytování individuální pozornosti a schopnost vcítit se do potřeb svých hostů. Dále by se měl zaměřit na specifické požadavky zákazníků. I přesto je hodnocení personálu uspokojivé, je však potřeba více zapracovat na pochopení specifických požadavků hostů a na individuální pozornosti, která by měla být každému z hostů věnována. Lze tedy říci, že tyto služby jsou velice kvalitně poskytovány a měly by se do budoucna udržovat a podporovat. Další nevýhodou Hotelu Budweis je i nemožnost poskytování vlastních wellness služeb a tyto služby musí být outsourcované. Externě poskytované služby také získaly nižší hodnocení a tak by se management hotelu měl na tyto nedostatky zaměřit a pravidelně kontrolovat poskytování externích služeb. Z výzkumu však není patrné, které služby byly nedostatečné, jelikož hotel má v nabídce více externích služeb a v dotazníkovém šetření nebyl prostor na vlastní vyjádření nespokojenosti s konkrétními službami. Znalosti, zdvořilost a schopnost šířit důvěru a jistotu získalo vysoké hodnocení. Je tedy možné říci, že Hotel Budweis získal prostřednictvím dotazníkového výzkumu dobré hodnocení. Z výzkumu vplynuly pouze drobné nedostatky, na které by se měl management hotelu zaměřit a postupně tyto nedostatky odstraňovat.

4.5 Komparace výstupů použitých metod a vyhodnocení

Dotazníkové šetření je potřeba provádět v hotelu pravidelně a zanechat dotazníky po delší dobu než jsou 2 měsíce, aby bylo možné získat potřebný vzorek respondentů. Pro potřeby výzkumu bylo nutné hledat ubytované hosty také on-line. K vyplnění dotazníku by měla být také vyvinuta aktivita personálu, který klienty poprosí a pro větší motivaci je vhodné hostům nabídnout drobnou kompenzaci např. v podobě slevy na další pobyt, poukázku na kávu či desert do hotelové restaurace nebo třeba hosty motivovat vyhlášením soutěže o víkendový pobyt v hotelu, kdy se v případě vyplnění dotazníku dostanou do slosování apod. V rámci provedeného primárního výzkumu metodou SERVQUAL, je tedy možné říci, že pro získání respondentů je nutné vyvinout větší aktivitu a výzkum pomocí dotazníkového šetření je časově náročnější metodou zkoumání zákaznicko spokojenosti. Z dlouhodobého hlediska však hotel může získat velice zajímavé informace a zkoumat nárůst či pokles spokojenosti v průběhu celého roku. Primární výzkum pomocí dotazníkového šetření doporučuji v případě, že se výzkumu bude obsluha plně věnovat a zároveň si bude zapisovat přesně to, s čím daný host nebyl spokojen. Důležité je tedy také osobní dotazování, řešení negativní zkušenosti zákazníka a příslibení, že do budoucna se zákaznicko výtky ohledně nedostatečných služeb nebudou opakovat.

Výzkum pomocí on-line referencí se od dotazníkového šetření poměrně liší. Tento výzkum je velice efektivní, jelikož hosté tyto reference vyplňují až po svém pobytu v pohodlí domova. Ubytovaní hosté po určité době obdrží e-mail s žádostí o vyjádření spokojenosti v hotelu, ve kterém byli ubytovaní. Hosté tuto spokojenost vyjadřují především v prostředí domova a odezva v tomto případě bývá poměrně vysoká. Ubytovaný host hotel ohodnotí na rezervačním portále, přes který dané zařízení rezervoval nebo může hotel ohodnotit také prostřednictvím informačních a cestovatelských portálů jako je například TripAdvisor.com. V obou případech může vyjádřit svůj názor pomocí stupnice, kterou má daný portál k dispozici. Ve svém výzkumu jsem využila rezervační portál Booking.com a informační portál TripAdvisor.com. V případě Booking.com se jedná o 10 bodovou škálu hodnocení a v případě TripAdvisor.com se jedná o 5 bodovou škálu. Každý host má možnost vyjádřit svou spokojenost, resp. nespokojenost ve svém rodném jazyce a má možnost navíc přidat komentář k dané službě. Pokud host využije a vyjádří své pocity, které pobytem v hotelu nabyt, hotelové zařízení získá navíc velice přesné informace

o přednostech a nedostatcích hotelu. Výzkum pomocí on-line referencí je tak více objektivní a velice přesný. Hosté prostřednictvím komentářů vyjadřují svůj názor s poskytnutými službami, nejvíce jsou vystihovány kladné vlastnosti, ale také vlastnosti záporné. Hotelový management má tak k dispozici velice objektivní výzkum a přesně ví, na které nedostatky by se měl do budoucna zaměřit a které služby by měl postupně vylepšovat.

Na základě provedených výzkumů jsem sestavila komparativní tabulku, která porovnává výsledky obou metod. Výsledky jsou seřazené od nejlépe hodnocené služby po nejhůře hodnocené služby v daném výzkumu.

Tabulka 6: Komparativní tabulka uvedených metod

| SERVQUAL otázky | Výsledky SERVQUAL | Umístění | Výsledky on-line reference | On-line reference |
|------------------------------------|-------------------|----------|----------------------------|-----------------------------|
| Zařízení a prostory hotelu | 97% | 1. | 95% | Umístění hotelu |
| Ochota personálu poradit a pomoci | 95% | 2. | 90% | Čistota v hotelu |
| Zdvořilost zaměstnanců | 92% | 3. | 89% | Příjemný a ochotný personál |
| Důvěryhodnost hotelu | 90% | 4. | 88% | Vybavení pokojů |
| Dodržování slíbených termínů | 89% | 5. | 86% | Kvalitní služby |
| Porozumění specifickým požadavkům | 88% | 6. | 82% | Poměr cena/kvalita |
| Vzhled, aktuálnost brožur a letáků | 87% | 7. | 70% | Restaurace - snídaně |
| Individuální pozornost | 85% | 8. | 68% | Zařízení |
| Zprostředkované služby | 78% | 9. | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě vyhodnocení obou metod jsem došla k téměř stejným závěrům. Hosté jsou nejvíce spokojeni hmatatelnými složkami, jako je s umístění a vybavení hotelu, komfortem na pokojích a čistotou v hotelu. Zároveň je u obou výzkumů velice kladně hodnocen hotelový personál, jeho ochota, schopnost poradit a vstřícnost. Hotelový personál by se však měl více zaměřit na individuální pozornost a schopnost porozumění hostům. Za největší nedostatek, který získal nejnižší hodnocení a vyplynul z výzkumu on-line referencí je možné považovat zařízení umístěné v koupelně, kde byl především hodnocen sprchový kout a sprchová hlavice. Se sprchovou hlavicí byla nespokojena téměř 1/3 hostů. Za další nedostatek lze považovat snídaňové menu. Ze 134 respondentů byla téměř polovina nespokojena se snídaněmi. Snídaňové menu jsem do výzkumu zařadila až poté, co jsem objevila závažnost tohoto problému a zjistila počet

nespokojených hostů. Na základě negativních zkušeností je snídaňové menu ohodnoceno pouze na 70%. Podle slov manažerky úseku Food and Beverage je nabídka snídaňové menu velmi rozsáhlá a výběr potravin je vyhovující. Na základě výsledků z metody SERVQUAL byly nejhůře hodnocené zprostředkované služby. Jelikož v dotazníku nebyl prostor pro konkrétní vyjádření, není možné přesněji formulovat, se kterými službami byli hosté nespokojeni.

Z uvedených výzkumů a zjištění kladných a záporných stránek Hotelu Budweis, je možné říci, že hotel má své stálé místo na trhu a své věrné zákazníky, kteří se rádi do hotelu vrací. Hotel i přes drobné nedostatky, na které by se měl zaměřit, získal velice dobré hodnocení a je možné říci, že poskytuje špičkové služby a hosté jsou s těmito službami spokojeni. Na rezervačním portále Booking.com zaujímá Hotel Budweis 3. místo v žebříčku na základě rozsáhlého hodnocení hostů. Jak již bylo uvedeno, stejné bodové hodnocení získal také hotel Residence u Černé věže. Tento čtyřhvězdičkový hotel považují za největší konkurenci v Českých Budějovicích. Residence u Černé věže má rezervačním portále Booking.com až 2,5 násobně více on-line hodnocení od ubytovaných hostů. Z tohoto pohledu se zdá, že má i více stálých zákazníků. Hlavním důvodem může být i to, že tento hotel je cenově dostupnější než Hotel Budweis a poskytuje velmi podobné služby.

4.6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě výzkumu pomocí on-line referencí je možné potvrdit výzkumnou otázku VO₁ u které jsme předpokládali, že 1/3 hostů není spokojena s nabídkou snídaňového menu. Ze 170 on-line referencí se vyjádřilo o snídaňovém menu 134 hostů, které mělo drobné i závažnější výtky ke snídaním. Výtku ke snídaním mělo 44 hostů ze 134, čemuž odpovídá přesně 1/3 hostů z uvedeného výzkumu.

Výzkumná otázka VO₂ která předpokládá, že 50% hostů je nespokojeno s vybavením koupelny v hotelovém pokoji, je možné zamítnout. Nespokojenost s vybavením koupelny vyjádřilo pouze 29% hostů, čemuž odpovídá 38 hostů z celkových 130, který uvedly nespokojenost s tímto vybavením.

Dále je možné potvrdit VO₃ která předpokládá, že 70% spokojených hostů se do hotelu vrací. Tuto hypotézu je možné potvrdit na základě osobního rozhovoru s manažerkou hotelu Adrianou Valuchovou. Paní Valuchová potvrdila, že Hotel Budweis má stálé hosty, kteří využívají služeb hotelu při každé návštěvě Českých Budějovic. Stálou klientelou je především business klientela, která tvoří právě 70% spokojených hostů, kteří se do hotelu rádi a pravidelně vrací.

Tabulka 7: Vyhodnocení výzkumných otázek

| Hypotéza | Potvrzena | Nepotvrzena |
|----------------|-----------|-------------|
| H ₁ | X | |
| H ₂ | | X |
| H ₃ | X | |

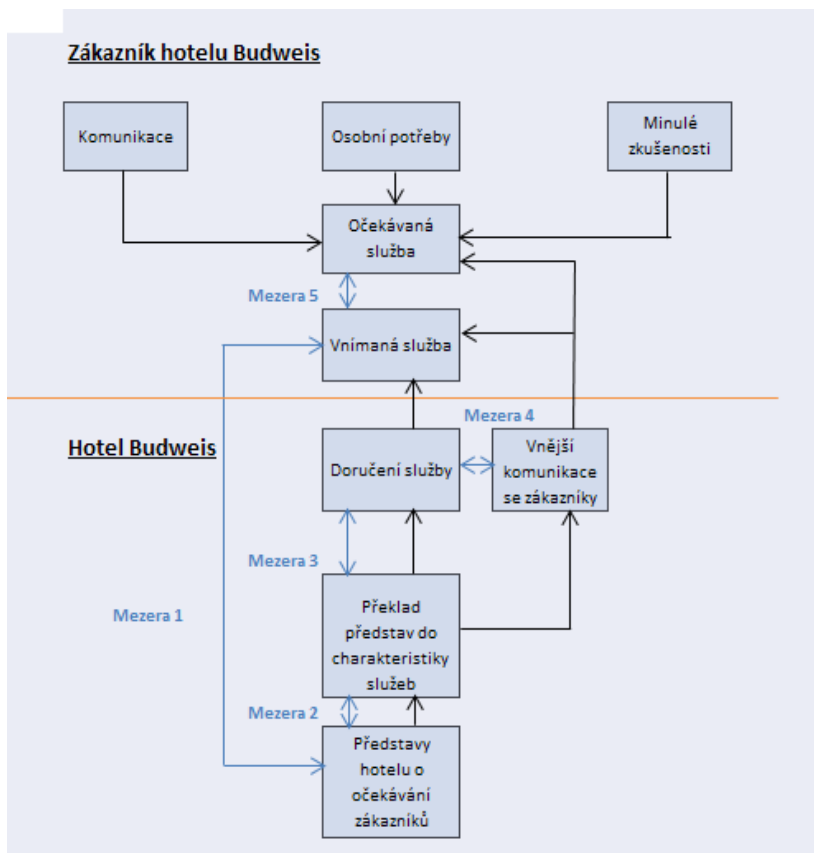
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5. Vlastní návrhy

5.1 Návrhy na základě provedeného výzkumu metodou SERVQUAL

Pokud chce hotelové zařízení dosáhnout spokojenosti svých hostů, mělo by se snažit zabránit rozdílu mezi tím, co zákazník očekává a tím, co je mu poskytováno. V této části práce se zaměřím na vhodná doporučení pomocí modelu GAP, který pomáhá společnosti identifikovat nedostatky v kvalitě služeb a poté vytvořit opatření, které tyto nedostatky odstraní. Tento model má celkem 5 mezer, které by se měly zkvalitňováním služeb postupně zužovat nebo zcela uzavřít. Mezera 1 se týká jak zákazníka, tak společnosti, mezera 2, 3 a 4 se týká především interních záležitostí firmy a to představami managementu, převedením představ o charakteristice služeb a způsobu doručování služeb k zákazníkům prostřednictvím personálu. Mezera 5 je externí a týká se pouze hotelových hostů. Na základě poznatků z výzkumu jsem vytvořila aplikovaný model GAP na hotel Budweis, který znázorňuje skutečnou velikost mezer v hotelu. Model GAP je možné vidět na obrázku č. 8 a jednotlivé mezery hotelu jsou popsány níže.

Obrázek 8: Aplikovaný model GAP na Hotel Budweis



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Mezera 1 znázorňuje rozdíl mezi očekáváním zákazníků a pochopením těchto očekávání managementem hotelu. Vědět, co zákazníci očekávají, je nejdůležitějším krokem v celém procesu poskytování kvalitních služeb. Pokud chce hotel poskytovat služby, které budou vnímány jako vynikající, je nutné znát to, co zákazníci očekávají. Aby se tato mezera zmenšila, je potřeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty a zploštit hierarchickou strukturu společnosti. Pro zjišťování očekávání zákazníků bych doporučila hotelovému managementu zaměřit se na osobní dotazování, prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou se zákazníky denně ve styku. Dotazování může být i formou běžného a příjemného rozhovoru, kdy ubytovaný host ani nemusí vědět, že jsou během rozhovoru zkoumána jeho očekávání. Personál by si měl poznatky, které nabyl během rozhovoru zapsat a to nejlépe do rezervačního systému k danému zákazníkovi, aby tyto hodnoty měl k dispozici i při další návštěvě daného hosta. Na základě získaných dat, hotel lépe pochopí zákazníka a jeho potřeby a lépe se tak zaměří poskytování vynikajících služeb.

Na základě provedeného výzkumu SERVQUAL je patrné, že některé poskytované služby se s očekáváním zákazníků neshodují. Zákazníci nebyli spokojeni především s externě poskytovanými službami, které ve výzkumu získali nejnižší hodnocení a to pouze 78%. Bylo by vhodné kvalitu externě poskytovaných služeb sledovat, a v případě nevyhovující kvality, změnit poskytovatele služeb. Nadále by bylo potřeba věnovat individuální pozornost hostům a zlepšit vzhled a aktuálnost brožur a letáků. Představy zákazníků se v tomto případě s představami hotelového managementu liší a management by na odstranění těchto nedostatků měl pracovat.

Mezera 2 nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekáváním zákazníků. Tato mezera závisí na tom, jak je management schopen standardizovat poskytování kvalitních služeb. Tuto mezeru ovlivňuje především management hotelového zařízení, který by se měl kvalitou poskytovaných služeb zabývat. Podle ředitelky hotelu Evy Sebroňové, jsou v hotelu již zavedeny interní normy a standardy na poskytování všech služeb. Pro každou pozici v hotelu jsou vypracovány interní standardy, které zaměstnanci hotelu musejí dodržovat a neustále poskytovat kvalitní služby, které byly hostům zaručeny. Tuto mezeru lze tak považovat za velice úzkou či uzavřenou.

Mezera 3 vzniká, když systémy doručování služeb jako jsou personál, technologie a procesy, nedodrží dané standardy, které byly zákazníkům zaručeny. Je to tedy rozpor mezi vytvořenými standardy a poskytováním služeb především prostřednictvím zaměstnanců společnosti. Tedy tím, jak tito zaměstnanci předají službu hotelovému hostovi. V některých případech může management společnosti správně chápat očekávání ubytovaných hostů, může správně zavést příslušné standardy a normy pro poskytování služeb, ale poskytnutí služby personálem nebo technologií již nemusí odpovídat těmto standardům a očekáváním hostů. Pro snížení této mezery by bylo vhodné zaměstnance motivovat, podporovat týmovou spolupráci a předcházet konfliktům. Standardy pro poskytování služeb je důležité správně dodržovat, a zároveň by bylo vhodné zavést systém školení zaměstnanců, aby poskytování služeb odpovídalo očekáváním hostů.

V Hotelu Budweis je dodržování standardů kontrolováno vedoucími pracovníky. Management hotelu se však nezabývá školením personálu. Školen je pouze personál v kuchyni a to především šéfkuchař, který musí absolvovat školení hygieny, alergenů apod. Management hotelu by se měl zaměřit i na pracovníky, kteří jsou denně s klienty ve styku, aby předávání služeb odpovídalo stanoveným normám. Zaměstnance hotelu by bylo vhodné proškolit také v základech etikety, ve verbální a neverbální komunikaci s hosty a také ve vylepšení spolupráce v týmu. Personál by také bylo vhodné pozitivně motivovat. Motivace v tomto hotelu je stanovena roční pouze finanční odměnou, což považuji za nedostatečné. Pro zúžení této mezery, by se měl management hotelu více věnovat svým zaměstnancům a poskytovat jim vhodné podmínky pro zvýšení kvalifikace a odbornosti. Tato mezera je širší než mezery 2, 4 a 5, které jsou velice úzké či téměř uzavřené.

Mezera 4 nastává, když jsou pocity zákazníka ve vztahu ke kvalitě služby ovlivněné přehnanými sliby v reklamě nebo chybějícími informacemi, takže vzniká nepoměr mezi skutečně poskytovanou a popisovanou službou. Příčinou může být i tendence podniku vyslovovat přehnané sliby. Je to tedy mezera mezi slibovanou a poskytnutou kvalitou. Pokud se v reklamě nebo v jiné části komunikace se zákazníkem nastaví nereálná očekávání, budou hosté s realitou služby zklamáni, a to může v hostech vyvolat nedůvěru.

Na základě provedeného výzkumu je možné důvěryhodnost hotelu zhodnotit. Hosté vyhodnotili, že schopnost Hotelu Budweis šířit důvěru a jistotu je na velice dobré úrovni. Hotel Budweis získal 90% hodnocení, které se týkalo důvěry v poskytování služeb hotelu. Hotel Budweis je tedy pro hotelové hosty důvěryhodný a to co hostům slíbil, také vždy splnil. Mezera číslo 4 je velice úzká a hotel by ji měl udržovat na stejné úrovni a pokusit se tuto mezeru uzavřít.

Mezera 5 je výsledkem všech předešlých mezer. Velikost mezer se sčítá, ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí. Zmenšení celkové mezery je cílem modelu GAP, který se snaží o zlepšení celkové kvality poskytovaných služeb. Na základě provedeného výzkumu jsem nezjistila závažné problémy spojené s nekvalitně poskytovanými službami. Je tedy možné říci, že Hotel Budweis poskytuje určitý standard kvalitních služeb a velikost mezer je na přijatelné úrovni. Hotel by se však měl snažit o úplné uzavření mezer a drobné nedostatky odstranit pomocí doporučení, které jsem uvedla u každé z mezer.

5.2 Návrhy na základě provedeného výzkumu on-line referencí

Pomocí on-line referencí na rezervačních portálech je možné získat mnoho cenných informací o spokojenosti ubytovaných hostů. Především na rezervačním portále Booking.com a informačním portále TripAdvisor.com jsem získala celkem 170 referencí od skutečných zákazníků tohoto hotelu. Těchto rezervačních a informačních portálů, které hosté využívají je na trhu mnoho a hotel tak může získat velice rozsáhlý soubor, který mu pomůže zhodnotit informace z pohledu ubytovaného hosta. Hotel Budweis příležitostně spokojenost zákazníků pomocí rezervačních portálů sleduje, jak potvrdila manažerka hotelu, ale pouze povrchově a stížnostem nevěnuje přílišnou pozornost. Stížnosti hostů jsou řešené pouze, pokud si host stěžuje během svého pobytu. Tyto stížnosti by bylo vhodné řešit formou slev nebo prostřednictvím vhodného prezentu. Mnoho zákazníků svou nespokojenost během pobytu nechce řešit a hotel tak nemůže ihned reagovat na zákaznickou nespokojenost a na místě ji odpovídajícím způsobem vyřešit. Zákazník svou nespokojenost může vyjádřit až v pohodlí domova a to právě prostřednictvím on-line referencí. Bylo by tedy vhodné více s ubytovanými hosty komunikovat a nedostatky při poskytování kvalitních služeb řešit na místě.

Z výzkumu metodou on-line referencí bylo zjištěno, že 1/3 hostů byla nespokojena s nabídkou snídaňového menu. To potvrzuje hypotézu H₁, která předpokládá, že právě 1/3 hostů nebude se snídaněmi spokojena. Managementu hotelu bych doporučila pravidelně obměňovat nabídku snídaňového menu a vybrat vhodné a především kvalitní dodavatele surovin. Snídaně v hotelu Budweis jsou servírovány prostřednictvím bufetového menu tak, aby si každý z hostů mohl vybrat podle svých potřeb, jak potvrdila manažerka Alena Bártová, která se zabývá úsekem Food and Beverage. Hostům, kteří hotel navštěvují pravidelně, chybí především rozmanitost snídaňového menu a stěžují si především na stále stejné suroviny u snídaně a neměnné menu. Nejvíce hostů také vyjádřilo nespokojenost ohledně nedostatečné nabídky slaného či sladkého pečiva, nápojů a kávy. Stížnosti se týkaly také velmi často kvality podávaných surovin a kvality nápojů. Doporučuji tedy obměňovat nabídku surovin, aby hosté, kteří jsou v hotelu ubytovaní po více dní, měly každý den nějakou změnu ve snídaňovém menu a především doporučuji zkvalitnění podávaných surovin.

Dalším nedostatkem podle 29% respondentů je vybavení v koupelně. Tomu odpovídá 38 hostů z celkových 130, kteří nebyli nespokojeni s používáním sprchové hlavice. Podle vysvětlení manažerky hotelu je koupelna vybavena nejmodernějším zařízením a tomu

odpovídá i sprchová hlavice. Používání sprchy může být tedy především pro starší generaci hostů nezvyklé a velice složité. V některých případech musel být volán i hotelový personál, aby hosty s používáním sprchy seznámil. Jelikož je tento problém hotelovému personálu znám, doporučila bych tomuto problému předcházet. Po příjezdu nových hostů je možné hosty s používáním sprchové hlavice seznámit, či do koupelny vyvěsit stručný a jednoduchý návod na používání.

Hotel by měl získávat přehled o svých stálých zákaznících a získávat tak cenné informace týkající se jejich předchozích pobytů. Hotel Budweis si za 6 let existence vybudoval stálou klientelu, kterou tvoří až 70% věrných hostů, především z business klientely. Pokud host navštěvuje hotel pravidelně, hotelové zařízení má o tomto zákazníkovi již spoustu informací, které může při jeho další návštěvě využít ve svůj prospěch a zákazníka mile překvapit. Hotel Budweis využívá informační systém Hores, který si o zákaznících ukládá veškeré informace týkající se využívaných služeb, jejich pravidelnosti využívání, za jakým účelem host hotel navštěvuje apod. Informace o ubytovaných hostech se mohou týkat i toho, co si dal host k večeři v hotelové restauraci, jakou má rád kávu, apod. Při dalším pobytu může hotelové zařízení využít svých znalostí a vytvořit tak nabídku na míru danému hostovi. Hotelovému managementu bych doporučila veškeré informace o ubytovaných hostech pečlivě ukládat a zapisovat. Jak potvrdila manažerka hotelu, informace ohledně spokojenosti resp. nespokojenosti zákazníků a spoustu cenných informací, které by byly v budoucnu prospěšné, se do rezervačního systému nezapisují.

Na základě výsledků z průzkumů on-line referencí a dotazníkového šetření metodou SERVQUAL je možné konstatovat, že celková spokojenost hostů je vysoká a hotelové služby jsou na velice dobré úrovni. Víme však, že spokojenost je subjektivní pocit zákazníka, který vyjadřuje míru uspokojení jeho očekávání a tento pocit vzniká na základě předchozí zkušenosti. To znamená, že pokud byl zákazník spokojen při poslední návštěvě, neznamená to, že bude automaticky spokojen i při následujícím ubytování v hotelu. Je tedy potřeba neustále pracovat na udržování a zvyšování spokojenosti zákazníků, neustále hledat skryté možnosti a včas rozpoznat mezery, které je potřeba odstranit ve prospěch společnosti.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických východisek, praktických zkušeností a provedeného výzkumu, vytvořit doporučení k zlepšení služeb pro hotelové hosty ve vybraném hotelovém zařízení. Vhodná doporučení byla vytvořena kombinací metody SERVQUAL a on-line referencí ve sledování spokojenosti hotelového hosta. Pro sledování spokojenosti hotelového hosta jsem si vybrala čtyřhvězdičkový Hotel Budweis. Tento luxusní hotel poskytuje komfortní ubytování přímo v historickém centru Českých Budějovic.

Teoretická část definovala základní pojmy jako marketingový výzkum, zákazník a jeho spokojenost, loajalita, měření spokojenosti zákazníků a metody, pomocí nichž lze zákaznicko spokojenost měřit. V praktické části jsem se zaměřila na výzkum pomocí on-line referencí a na primární výzkum metodou SERVQUAL ve vybraném hotelu. Pomocí těchto výzkumů byly zjištěny následující údaje a stanoveny doporučení pro sledování a zvýšení spokojenosti hotelového hosta.

Výzkum pomocí on-line referencí je velice přesný, aktuální a pro společnost velmi přínosný. Reference vyjadřují celkový dojem z pobytu a zkušenosti zákazníků, kteří využili služby poskytované Hotelem Budweis. Zákazník v podobě referencí dává najevo svou spokojenost resp. nespokojnost s poskytovanou službou. Pro výzkum on-line referencí jsem si vybrala rezervační portál Booking.com a cestovní portál TripAdvisor.com. Na těchto portálech bylo možné hodnotit celkem 170 referencí od ubytovaných hostů. Je tedy patrné, že pro sledování spokojenosti hosta je vhodné sledovat on-line reference na rezervačních a cestovních portálech, kde je možné získat potřebné informace o spokojenosti hostů.

Druhou metodou, kterou jsem v této diplomové práci zvolila je primární výzkum metodou SERVQUAL ve vybraném hotelu. Tato metoda porovnává kvalitu poskytovaných služeb v Hotelu Budweis a následně vyhodnocuje spokojenost ubytovaných hostů. Pomocí dotazníkového šetření metodou SERVQUAL jsem získala celkem 100 dotazníků, které sloužily pro následné vyhodnocení výzkumu. Výzkum pomocí dotazníkového šetření je oproti on-line referencím časově náročnější a je nutné vyvinout značné úsilí pro získání potřebného vzorku respondentů, aby bylo možné objektivně vyhodnotit spokojenost hostů. Pro sledování spokojenosti zákazníků touto

metodou je vhodné hotelové hosty pozitivně motivovat pomocí drobného prezentu, poukázkou do hotelové kavárny nebo například vyhlášením soutěže o víkendový pobyt.

Na základě provedených výzkumů je možné říci, že Hotel Budweis poskytuje velice kvalitní služby, jelikož v hotelu nebyly nalezeny žádné zásadní nedostatky, které by výrazně snižovaly kvalitu služeb. I přes některé drobné nedostatky, které vyplynuly z uvedených výzkumů, získal Hotel Budweis výborné hodnocení od zákazníků a hotel tak zaujímá velice dobré místo na trhu v Českých Budějovicích. V závěrečné části práce jsem navrhla doporučení, která vyplynula z provedených výzkumů. Vhodná doporučení byla navržena pomocí modelu GAP, který mi pomohl vyhodnotit mezery, které jsou příčinou nespokojenosti zákazníků. Tato doporučení pomohou hotelu efektivně sledovat spokojenost hostů, odstraňovat drobné nedostatky a neustále tak zvyšovat spokojenost ubytovaných hostů. Sledování spokojenosti zákazníků je pro hotel velice důležitý proces, který napomáhá hotelovému managementu lépe pochopit požadavky svých hostů a poté těmto požadavkům přizpůsobovat poskytované služby.

Situaci v Hotelu Budweis je možné, na základě provedených výzkumů, považovat za uspokojivou. Hotelové zařízení je oblíbené především u business klientely, která hotel využívá pravidelně a tvoří až 70% spokojených hostů, kteří se do hotelu vrací opakovaně. To je možné považovat za velice dobrý výsledek. Hotel má však rezervy, kterých by do budoucna měl využít, a zaměřit se na mezery, které vyplynuly z provedených výzkumů. Úspěch hotelu závisí především na správném pochopení potřeb a požadavků zákazníků a schopnosti hotelu tyto požadavky uspokojit.

Z uvedených závěrů je tedy možné konstatovat, že základní cíl práce a související parciální cíle, byly v této diplomové práci splněny v plném rozsahu.

I. Summary and keywords

In this thesis, I will focus on examining customer satisfaction in a hotel which is located in South Bohemia. Hotel industry is a constantly evolving industry, where hotel companies must quickly adapt to a competitive environment, but also adapt to the growing customer demands. Only through the satisfied customers hotel obtains better market position and ensures a long lasting existence.

This thesis is divided into three parts. First part is focused on explaining the theoretical concepts, which include marketing research, customer satisfaction and loyalty, customer satisfaction measurement and the methods by which to measure customer satisfaction. Measurement of the satisfaction of hotel guest I will deal mainly in the practical part. The second part describes the objectives and methods of this thesis. The third part is focused on the practical part, which deals with the measurement of customer satisfaction in the chosen hotel. In this part I will introduce chosen hotel and then I will examine the customer satisfaction in this hotel by using two methods. The first method is to research by using on-line customer references and the second method is the prime research using SERVQUAL method. After evaluating the results of both methods, I will try to propose a model for measuring customer satisfaction, which will be used in the company.

The basic aim of this thesis is to establish universal model for the monitoring of guest satisfaction. This model will be created from research by SERVQUAL method and also from research online references. In the last part of this thesis, I will focus on recommendations for the chosen hotel, which will leads to increase hotel guest satisfaction and improve the provided services.

Keywords: customer's satisfaction in hotel, marketing research, SERVQUAL method, GAP model, on-line references, comparison of methods, tourism

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: V MAG Consulting 2, 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 271 s. ISBN 9788024743547.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xix, 339 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-381-7.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, Dotisk 2007, 2006. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 12. Vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 802470966x.

KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 200 s., ISBN: 978-80-247-3868-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 213 s. ISBN 9788024740393.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZEITHAML, Valarie A, A PARASURAMAN a Leonard L BERRY. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. London: Collier Macmillan, c1990, 226 p. ISBN 0029357012.

Elektronické zdroje:

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA: Systémy managementu kvality. *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. Praha, 2010 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/86706/86706_nahled.htm

HILL, Nigel, Greg ROCHE a Rachel ALLEN. *Customer Satisfaction: the Customer Experience Through the Customer's Eyes* [online]. United Kingdom: The Leadership Factor, 2007 [cit. 2015-04-01]. ISBN 9780955416118. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=uKQPo_FibAQC&pg=PA31&dq=customer+satisfaction+services&hl=cs&sa=X&ei=_Ax3U7L7J8rn7Ab0wIGADw&ved=0CFIQ6AEwAw#v=onepage&q=customer%20satisfaction%20services&f=false

Hotel České Budějovice. *Hotel Budweis* [online]. České Budějovice, 2009 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.hotelbudweis.cz/>

Hotel Budweis: Gastronomický provoz. *In České Budějovice: každý den* [online]. České Budějovice: Statutární město České Budějovice, 2014-2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://www.inbudejovice.cz/1_30546_hotel-budweis-ceske-budejovice/

Index spokojenosti zákazníka. *Spokojenost on-line* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.spokojenost-online.cz/index.html>

JOHNSTON, Robert. *The zone of tolerance: Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service*. University of Warwick, 1995.

Dostupné z: <http://www.mktgsensei.com/AMAE/Services/Zone-of-tolerance.pdf>.

University of Warwick, UK.

Měření spokojenosti zákazníka: Index spokojenosti zákazníka. *Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje: Business* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 97 s. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Metody a nástroje pro ISO 9000:2000. Katedra kontroly a řízení jakosti: VŠB-TU Ostrava* [online]. Ostrava, 1999 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj08-cz.htm>

LARINA, Anna. *Porovnání hotelových informačních systémů Hores a Fidelio* [online]. Praha, 2009 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://info.sks.cz/www/zavprace/soubory/67770.pdf>. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

POHANKOVÁ, Dagmar. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno, 2007. Dostupné z:

<https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/9150/Diplomov%C3%A1%20pr%C3%A1ce%20ve%20ve%C5%99ejn%C3%A1.pdf?sequence=1>. Diplomová práce. Vysoké Učení Technické v Brně. Vedoucí práce Doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSC, MBA.

SERVQUAL. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2014, 28.10.2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL>

SOCHŮRKOVÁ, Martina. *Výuka hotelového softwaru Micros Fidelio na VŠ*. Praha, 2014. Dostupné z: <http://www.ntvv.upol.cz/files/articles/martina-sochurkova/sochurkova.pdf>

THUNOVÁ, Magda. Jak psát diplomovou práci I. *Thunová Majka* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.thunova.cz/2011/07/03/jak-psat-diplomovou-praci/>

WAI FONG YU, Brenda. *Using SERVQUAL to Measure Users' Satisfaction of Computer: Support in Higher Educational Environments* [online]. Texas: ProQuest, 2008 [cit. 2015-04-01]. ISBN 9781109091731. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=GU1i_v69NSIC&printsec=frontcover&dq=servqual&hl=cs&sa=X&ei=rz92U9fnFKrG7AbvxICADA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=servqual&f=false

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční x zákaznický orientovaná společnost

Obrázek 2: Odpověď na stížnost – toleranční zóna

Obrázek 3: GAP model

Obrázek 4: Index spokojenosti zákazníka

Obrázek 5: Maximální počet osob dle stolového uspořádání

Obrázek 6: Hodnocení Booking.com

Obrázek 7: Hodnocení TripAdvisor.com

Obrázek 8: Aplikovaný model GAP na Hotel Budweis

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bezplatné služby hotelu Budweis

Tabulka 2: Placené služby hotelu Budweis

Tabulka 3: Hodnocení on-line referencí

Tabulka 4: Bodové ohodnocení odpovědí

Tabulka 5: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka 8: Komparativní tabulka uvedených metod

Tabulka 9: Vyhodnocení výzkumných otázek

Seznam Grafů

Graf 1: Vyhodnocení on-line referencí

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník spokojenosti hostů

Příloha 2: Kompletní přehled pro vyhodnocení on-line referencí v MS Excel

Příloha 3: Logo Hotelu Budweis

Příloha 4: Budova Hotelu Budweis

Příloha 5: Vzhled pokoje hotelu Budweis

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník spokojenosti hostů

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI HOSTŮ V HOTELU BUDWEIS

Vážení hosté hotelu Budweis,

jsem studentkou posledního ročníku Jihočeské Univerzity a v současné době zpracovávám diplomovou práci, která se zaměřuje na spokojenost hostů v Hotelu Budweis. Tímto si Vás dovoluji poprosit o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Cílem dotazníku je zjistit jak jste byli s pobytem v hotelu Budweis spokojeni a přispějete také ke zkvalitnění služeb v tomto hotelu. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut.

Předem Vám děkuji za Váš čas a za upřímné odpovědi.

Vaše hodnocení:

Prosím zaškrtněte číslo od 1 do 5 u každého tvrzení, podle toho jak jste byli s danou službou spokojeni.

- 1= spokojen
- 2= spíše spokojen
- 3= neutrální postoj
- 4= spíše nespokojen
- 5= nespokojen

1) Zařízení a prostory v Hotelu Budweis jsou vizuálně přitažlivé.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2) Brožury a letáky v Hotelu Budweis jsou aktuální, přehledné a poutavé.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3) Všechny poskytnuté služby v hotelu byly uskutečněny ve slíbeném termínu.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4) Zaměstnanci Hotelu Budweis Vám vždy ochotně poradili a pomohli.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5) Zkušenosti v době pobytu s poskytováním služeb v hotelu zvýšilo Vaši důvěru.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6) Zaměstnanci Hotelu Budweis k Vám byli vždy zdvořilí.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7) V Hotelu Budweis Vám byla věnována individuální pozornost.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8) Zprostředkované služby poskytnuté v jiných zařízeních, byly takové, jaké přislíbil Hotel Budweis.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9) Zaměstnanci Hotelu Budweis rozumí Vaším specifickým požadavkům.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Děkuji Vám za spolupráci při vyplnění dotazníku!!!

Příloha 2: Kompletní přehled pro vyhodnocení on-line referencí v MS Excel

| Počet on-line recenzí | Umístění hotelu | Vybavení pokoje | Cistota | Příjemný a ochotný personál | Kvalita služby | Poměr cena/kvalita | Zařízení | Restaurace - údržba |
|-----------------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------------------|----------------|--------------------|----------|---------------------|
| 1 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | 3 |
| 2 | 3 | 3 | x | x | 3 | x | x | x |
| 3 | 3 | x | -3 | 1 | x | -3 | x | -3 |
| 4 | 3 | x | x | x | x | x | x | x |
| 5 | x | 0 | x | 3 | 3 | x | 3 | 3 |
| 6 | 3 | 3 | -1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 7 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | x | 3 | 2 | 3 | x | x | -1 | 1 |
| 13 | x | x | x | -3 | x | x | x | x |
| 14 | 3 | 3 | x | x | x | x | 1 | x |
| 15 | 3 | x | x | 3 | x | x | x | 3 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | x |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 3 | x | -1 | 3 | 3 | x | x |
| 20 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | x |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 24 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | x |
| 25 | 0 | -1 | 3 | 1 | x | 3 | 2 | 2 |
| 26 | 3 | x | x | x | x | x | x | x |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 28 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | 3 | 3 | x |
| 29 | x | 3 | x | x | 3 | x | x | x |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | x | x | 1 |
| 31 | x | -3 | 3 | 3 | x | x | x | x |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | x | x |
| 36 | 3 | 3 | 3 | x | 3 | x | 3 | 3 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 3 | x | x | 2 | x | x | -1 | x |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 |
| 40 | 3 | 3 | x | x | x | x | 3 | 1 |

| | | | | | | | | |
|----|---|----|---|----|----|---|----|----|
| 41 | 3 | 3 | x | 3 | x | x | x | x |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 45 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | x | 3 | x | x | x | x |
| 48 | x | x | x | 3 | x | x | x | x |
| 49 | 2 | 3 | x | 3 | x | 1 | 1 | x |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | x | 3 | x | x | 0 |
| 53 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 54 | 3 | -1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | x | x | x | x | 3 |
| 57 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | x |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 60 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | -1 | 3 |
| 61 | x | 1 | x | 3 | 3 | x | 2 | 3 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | 1 | 3 | -2 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | x | x | -1 |
| 67 | x | x | x | 0 | 3 | x | 0 | x |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 69 | 3 | 3 | x | -1 | 0 | x | x | 0 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | x | x | x | x |
| 72 | 2 | 3 | 2 | x | x | x | x | 3 |
| 73 | 3 | 3 | x | -3 | -3 | x | -3 | -3 |
| 74 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 75 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | x | 3 |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | -1 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 78 | 3 | x | x | x | 3 | x | -1 | 3 |
| 79 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 81 | x | x | x | x | x | x | -2 | x |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | x |
| 83 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | -2 | -3 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 84 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 85 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| 86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | -2 | 3 | 3 |
| 88 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | x | -1 | x |
| 89 | 3 | 3 | x | 3 | x | 3 | x | 2 |
| 90 | 3 | 1 | x | x | x | 2 | 2 | x |
| 91 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | x | x | -2 |
| 92 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 93 | 3 | x | x | x | x | x | 1 | -3 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 95 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 96 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | x | -1 | x |
| 97 | x | x | x | x | 3 | x | -1 | x |
| 98 | x | x | x | x | x | x | 2 | x |
| 99 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 100 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 101 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 102 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 103 | 3 | 2 | x | x | x | 3 | x | 3 |
| 104 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 105 | 3 | x | 3 | x | x | x | x | -1 |
| 106 | 3 | x | x | x | 3 | x | 3 | 3 |
| 107 | x | 3 | x | 3 | x | 2 | -1 | x |
| 108 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 109 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 110 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 111 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 112 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 113 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 114 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 115 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 116 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 117 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 118 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 119 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | -1 | 1 |
| 120 | x | x | x | x | x | 3 | x | 3 |
| 121 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 122 | 2 | 3 | x | 2 | 3 | x | -1 | 2 |
| 123 | 3 | 2 | 2 | x | 1 | 2 | x | -2 |
| 124 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 125 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 |
| 126 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |

| | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 127 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 128 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | -1 | x |
| 129 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 130 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 131 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 132 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 133 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 134 | 3 | 3 | x | x | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 135 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 136 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | x | x |
| 137 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | x | x |
| 138 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 139 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 140 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | x | 2 |
| 141 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 142 | 3 | 2 | 3 | x | 3 | 2 | x | x |
| 143 | 3 | x | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | x |
| 144 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 145 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 2 | x | 3 |
| 146 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 147 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 148 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 149 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | -1 | 1 |
| 150 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 151 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 152 | 3 | 3 | 3 | x | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 153 | 1 | 1 | 0 | x | 0 | 0 | -1 | 2 |
| 154 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 155 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| 156 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 157 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 | -1 | -2 |
| 158 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 159 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 160 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 161 | 3 | 2 | 3 | x | 2 | 1 | 2 | -3 |
| 162 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 163 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 164 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | x | 2 |
| 165 | 2 | 3 | x | x | 2 | 2 | -1 | x |
| 166 | 3 | 1 | 2 | 3 | -2 | -3 | x | -2 |
| 167 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | x | 2 |
| 168 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | x |
| 169 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | x | 3 | 2 |
| 170 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Suma | 447 | 402 | 343 | 379 | 370 | 310 | 265 | 282 |
| Nehodnoceno | 13 | 17 | 43 | 27 | 27 | 44 | 40 | 36 |
| Počet hodnotících | 157 | 153 | 127 | 143 | 143 | 126 | 130 | 134 |
| Max. počet bodů | 471 | 459 | 381 | 429 | 429 | 378 | 390 | 402 |
| Získané body | 447 | 402 | 343 | 379 | 370 | 310 | 265 | 282 |
| Hodnota v % | 95 | 88 | 90 | 89 | 86 | 82 | 68 | 70 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha 3: Logo Hotelu Budweis



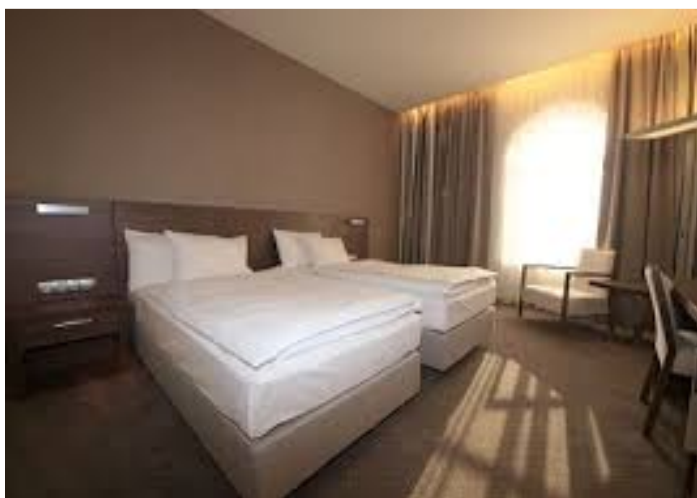
Zdroj: hotelbudweis.cz, 2015

Příloha 4: Budova Hotelu Budweis



Zdroj: hotelbudweis.cz, 2015

Příloha 5: Vzhled pokoje hotelu Budweis



Zdroj: hotelbudweis.cz, 2015