

Mystery shopping ve společnosti Rožnovské pивní lázně

Bc. Petra Graclíková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Graclíková**
Osobní číslo: **K16153**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Mystery shopping ve společnosti Rožnovské pivní lázně**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a dalších zdrojů z oblasti osobního prodeje a objasněte pojem mystery shopping.
2. Stanovte cíl práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumného šetření formou mystery shoppingu zvolte kritéria ke zjištění požadovaných dat.
3. Proveďte výzkumná šetření ve vybrané společnosti. Analyzujte a popište výsledky výzkumu a jejich dopady pro splnění cíle práce. Zodpovězte výzkumné otázky.
4. Na základě výsledků výzkumného šetření navrhnete řešení pro zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČERNÝ, Vojtěch. Prodejní techniky. Brno: Computer Press, 2003, 470 s. Business books. ISBN 8025100324

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Fakulta multimediálních komunikací

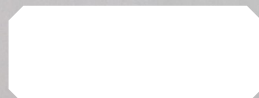
Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 17.4.2019

Jméno a příjmení studenta: PETRA BRACLÍKOVÁ /
.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zvyšováním kvality poskytovaných služeb. Cílem práce je zjistit a posoudit kvalitu zaměstnanců při poskytování služby a na základě výsledků navrhnout řešení pro zvýšení kvality. Teoretická část je zaměřena na vymezení stěžejních teoretických východisek, jako marketing služeb, kvalita služeb či mystery shopping. Praktická část se zaměřuje na charakteristiku společnosti, individuální hloubkový rozhovor a analýzu výsledků metody mystery shopping. Na základě praktické části je vytvořena projektová část, která se věnuje konkrétnímu projektovému řešení.

Klíčová slova: marketing služeb, kvalita, zaměstnanec, společnost, zákazník, hodnocení, mystery shopping

ABSTRACT

The diploma thesis deals with increasing the quality of provided services. The aim of this thesis is to find out and assess the quality of employees in providing the service and propose solution to increase the quality based on the results. The theoretical part is focused on the definition of fundamental starting points, such as service marketing, quality of service or mystery shopping. The practical part focuses on the characteristics of the company, individual in-depth interview and analysis of the mystery shopping method. On the basis of the practical part is created a project part, which deals with specific project solution.

Keywords: marketing services, quality, employee, company, customer, evaluation, mystery shopping

Autorka diplomové práce chce především poděkovat své vedoucí práce Ing. Evě Švirákové, Ph.D., za trpělivost a velmi cenné rady při zpracování této práce. Autorka také děkuje majitelům společnosti za možnost vypracovat diplomovou práci, právě na jejich společnost a v neposlední řadě patří poděkování rodině, za podporu jak při studiu, tak i zato, že v životě vždy stojíte po mém boku.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

17.4.2019

Petra Graclíková

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING SLUŽEB	12
1.1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB	13
1.1.1 Nehmotnost služeb.....	13
1.1.2 Neoddělitelnost	13
1.1.3 Proměnlivost	14
1.1.4 Neskladovatelnost	14
1.1.5 Vlastnictví.....	15
1.2 OSOBNÍ PRODEJ A PODPORA PRODEJE.....	15
1.2.1 Osobní prodej.....	15
1.2.2 Podpora prodeje	16
2 KVALITA VE SLUŽBÁCH	18
2.1 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA	19
2.2 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB Z POHLEDU PODNIKU	21
2.3 HODNOCENÍ VÝKONU PRACOVNÍKŮ	22
2.4 MANAGEMENT KVALITY A KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI.....	23
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE SLUŽBÁCH	25
3.1 INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	26
3.2 MYSTERY SHOPPING	27
3.2.1 Podmínky k využití metody a etika mystery shoppingu.....	27
3.2.2 Průběh mystery shoppingu.....	28
4 METODIKA PRÁCE	31
4.1 CÍL A ÚČEL PRÁCE.....	31
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
4.3 METODY VÝZKUMU	31
4.4 TIMING.....	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ROŽNOVSKÉ PIVNÍ LÁZNĚ	34
5.1 PIVNÍ A MOŘSKÉ LÁZNĚ	34
5.2 LÁZEŇSKÁ KAVÁRNA	34
5.3 PIVNÍ HOSPODA.....	35

5.4	ALBERT MÁLEK RESTAURANT.....	35
5.5	POHÁDKOVÉ LÁZNĚ	35
5.6	MÁLKOVÁ ČOKOLÁDOVNA.....	36
5.7	HOTEL INSPIRIT ****	36
6	KVALITATIVNÍ VÝZKUM V DANÉ SPOLEČNOSTI.....	37
6.1	INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR	37
6.1.1	Pracovní pozice a personální řízení	37
6.1.2	Standardy chování obsluhy a poskytnutí kvalitní služby.....	38
6.1.3	Krizový scénář a řešení nespokojenosti klienta.....	38
6.1.4	Povinnosti zaměstnanců.....	38
6.1.5	Kontrola zaměstnanců.....	39
6.1.6	Zkvalitnění služby.....	40
6.2	MYSTERY STORY	40
7	ANALÝZA MYSTERY SHOPPINGU.....	42
7.1	HOTELOVÁ RECEPCE.....	42
7.2	LÁZEŇSKÁ KAVÁRNA	45
7.3	PIVNÍ LÁZNĚ.....	48
7.4	ALBERT MÁLEK RESTAURANT.....	50
7.5	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ	53
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	57
8	PROJEKT K DOSAŽENÍ VYŠŠÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	58
8.1	TEORETICKÁ PODPORA PRO ZVÝŠENÍ KVALITY ZAMĚSTNANCŮ JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ.....	58
8.1.1	Hotelová recepce.....	58
8.1.2	Lázeňská kavárna.....	59
8.1.3	Lázně.....	60
8.1.4	Albert Málek restaurant	60
8.1.5	Potřebná školení.....	61
8.2	ROTAČNÍ KOLEČKO PRO ZVÝŠENÍ KVALITY ZAMĚSTNANCŮ JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ	66
8.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM ROTAČNÍHO KOLEČKA	69
8.3.1	Finanční náklady.....	71
8.4	ZVÝŠENÍ KVALITY ZAMĚSTNANCŮ JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ A JEHO VÝHODY	71
8.4.1	Znalost produktů a dalších služeb.....	71
8.4.2	Up selling.....	72

8.4.3	Vzájemná zastupitelnost zaměstnanců.....	72
8.4.4	Rozvoj zaměstnance – nová pracovní pozice	73
ZÁVĚR.....	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK	79
SEZNAM GRAFŮ	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Téma diplomové práce Mystery shopping ve společnosti Rožnovské pивní lázně bylo zvoleno především z důvodu blízkého vztahu autorky k podniku. Rožnovské pивní lázně jsou podnikem, který se rychlým tempem neustále rozvíjí kupředu a rozšiřuje svou nabídku služeb a produktů klientům. Cílem poskytovatele služby by měl být nejen pro danou chvíli uspokojený zákazník, ale především klient, který si bude jistý tím, že služba mu bude poskytnuta vždy na minimálně stejné úrovni, v nejlepším případě vyšší než očekávané. V ideálním případě bude motivován se k poskytovateli služby pravidelně vracet. Je tedy zapotřebí nejprve zjistit vnímání služby zákazníkem, následně nastavit kvalitu nabízené služby při plnění požadovaných kritérií a v neposlední řadě kontrolovat procesy a případně zavést efektivní opatření. Úroveň chování zaměstnanců při poskytování služby je stěžejní s ohledem na neustále narůstající konkurenci. Pracovníci, kteří jsou příjemní, vstřícní a poskytují službu na dané úrovni dokáží zákazníka nadchnout a motivovat jej k opakované návštěvě. Spokojený zákazník je nejlevnější a často nejefektivnější formou reklamy a právě z tohoto důvodu je posláním podniku služeb získat co nejširší skupinu těchto klientů. Cílem diplomové práce je zjistit na jaké úrovni poskytují zaměstnanci podniku služby a zda jsou znalí produktů společnosti.

V teoretické části autorka vymezí teoretické východiska marketingu služeb, především jeho charakteristika a podstatu. Zaměří se na kvalitu služeb a její hodnocení z různých úhlů pohledu. Samostatná kapitola je následně věnována marketingovému výzkumu a objasní pojem mystery shopping.

Praktická část nejprve seznámí čtenáře s podnikem Rožnovské pивní lázně a jeho jednotlivými částmi. Následně bude interpretován individuální rozhovor s jedním z majitelů společnosti. Podstatnou část práce představuje analýza výsledků mystery shoppingu, který byl v podniku proveden. Cílem výzkumu je zjistit úroveň zaměstnanců při poskytování služby, znalost produktů a řešení konkrétních požadavků klienta. Praktická část ve svém závěru formuluje podstatná zjištění, které představují podklad pro projektovou část práce.

Projektová část diplomové práce vychází ze zjištění získaných mystery shoppingem v praktické části. V této bude navrženo konkrétní řešení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb Rožnovskými pивními lázněmi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Podle Kotlera je služba jakákoli výhoda či aktivita, kterou jedna strana může nabídnout či poskytnout druhé. Služba je nehmotná a nepřináší žádná vlastnictví. V mnoha případech může, ale zároveň nemusí, být spojená s fyzickým výrobkem. (Kotler, 2007, s.710)

Jen zřídka můžeme najít čistou službu nebo čisté zboží, většinou jde o jistou provázanost mezi službou a produktem, kde se poté rozlišuje převaha hmotného či nehmotného aspektu.

V základu se rozlišuje pět kategorií nabídek:

- Čistá služba – může se jednat například o účes
- Čisté hmotné zboží – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby – např. mýdlo
- Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami – jedná se o prodej technologicky pokročilejších výrobků, např. auto. V tomto případě je auto produkt a předváděcí prostor či dodání auta je služba.
- Hybridní nabídka – tato kategorie nabízí ve stejné míře produkt i nabídku služby. Skvělým příkladem jsou restaurace.
- Služba doprovázená drobným zbožím – primární nabídku tvoří služba, ale je podporována produktem. Zde je možné uvést jako příklad letecké společnosti, které nabízejí jako službu přepravu pasažérů, ale produktem je letadlo. (Kotler, 2007, s.711)

Sektor služeb je velmi rozsáhlý a proto je velmi důležité pro další aktivity rozřadit služby dle jejich charakteristických vlastností. Základní klasifikace rozděluje služby následovně:

- Terciální – primárně zde patří hotely a restaurace, kosmetické služby či řemeslné práce
- Kvartérní – typický zástupce je doprava, komunikace či obchod
- Kvintérní – hlavním rysem je poskytování služby, za účelem zdokonalování klienta např. zdravotní péče nebo vzdělávání (Vašítková, 2008, s.13 – 14)

1.1 Charakteristika služeb

V tradičním pojetí pro uplatňování marketingu se zohledňuje pět hlavních charakteristických znaků služeb. Od těchto znaků lze dále dedukovat podstatné poznatky pro řízení služeb. (Vašítková, 2008, s. 20)

1.1.1 Nehmotnost služeb

Zde se jedná o služby, které před zakoupením nelze vnímat žádnými smysly. Není ji možné osahat, vidět, cítit, ochutnat či slyšet. Z tohoto důvodu panuje u potencionálních zákazníků přirozená nejistota. Pro rozhodnutí, zdali má potencionální zákazník službu zakoupit, hledá signály kvality. (Kotler, 2007, s.712)

U služby je složitější komunikace hodnoty služby, jelikož ji nelze zabalit do lákavého obalu. Proto se firmy snaží zviditelnit např. formou zajímavých nabídkových katalogů či vytvořením atraktivního a příjemného prostředí, kde se služba odehrává. Jelikož se u služby nemůžeme spoléhat na smyslové vjemy, je třeba zpřístupnit službu jinými způsoby. Často se využívají názory uživatelů, kteří již službu využili nebo také možnost vyzkoušet si služby před jejich zakoupením. Může se projevovat problém o nízkém povědomí u potencionálních klientů o službě. Zde je na místě aktivní vystupování prodávajícího, který musí vyzdvihnout pozitiva a přínosy, které zákazník získá po zakoupení služby. Nehmotný charakter služeb omezuje možnost sledování reakce okolí na volbu zákazníka o koupit produktu, jelikož v mnoha případech je tento argument rozhodující. (Zamazalová, 2010, s.345)

Zde je možné využít vazbu potřeb na motivaci vedoucí ke koupi produktu či služby, kdy si zákazník na základě dostupných informací uceluje přehled o tom, zdali je zakoupení služby schopno uspokojit jeho potřeby a přání. (Vysekalová, 2008, s.114)

1.1.2 Neoddělitelnost

Zákazník je neoddělitelnou součástí služby jelikož musí být zúčastněn při poskytování dané služby. Nemusí být však přítomen po celou dobu poskytování, ale aby se dosáhlo výhody, kterou má zákazník získat, musí se potkat ve stejném čase a místě. Podle Vašítkové je skvělým příkladem ošetření lékařem, kdy aby se dosáhlo poskytnutí služby, musí být pacient přítomen. Neoddělitelnost má vliv nejen při prodeji ale i po dobu vývoje služby. Služba může být prodána zákazníkovi, ale až po zakoupení je produkována a zároveň spotřebována. Tento proces má velký vliv na kvalitu poskytované služby, která může být při produkci změněna. Příkladem je divadelní vystoupení, kdy si zákazník zakoupí lístek, aby viděl svého

oblíbeného herce, ale ten se nedostaví a je nahrazen jiným hercem. Zde není dostána výhoda, která je službou nabízena. Právě neoddělitelnost je častý důvodem vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb. Pokud nelze oddělit službu od poskytovatele vzniká místní monopol. Zde může poskytovatel využít své jedinečnosti a nastavit i vyšší marži služby. Zákazník je spolu producentem služby, pokud není schopen sám službu využít bez poskytovatele. (Vašítková, 2008, s. 21 – s.22)

1.1.3 Proměnlivost

Nestállost se velmi liší u produktů a služeb. U produktu lze standardizovat návržení, konstrukci či výrobní postupy, které jsou pak automaticky opakovány. Při službách tomu tak však není. Jedním z hlavních faktorů je závislost služeb na lidském faktoru. Rozhodující u poskytování služby jsou kontaktní pracovníci a zaměstnanci, kteří jsou v první linii styku se zákazníkem. Lidský faktor není neomylný a tudíž může docházet ke změnách a nedodržováním jednotných postupů. Komplikace však mohou nastat i ze strany zákazníků, kdy svými rozhodnutími či nesprávným chováním, mohou výrazně ovlivnit poskytování služby a jeho výsledky. (Zamazalová, 2010, s.345)

Firmy, které podnikají v poskytování služby mohou podniknout několik základních kroků pro zajištění kvality poskytované služby. Investice do kvalitního proškolení při přijímání zaměstnanců je základem. Následně je vhodné zaměstnance motivovat pomocí nabídkových programů výhod, uskutečnit zviditelnění zaměstnance a dát mu pocit důležitosti. (Kotler, 2007, s.715)

1.1.4 Neskladovatelnost

Jelikož je služba nehmotná nelze ji skladovat, uchovat, vrátit nebo znovu prodat. Pokud není v daný okamžik využita, je ztracená. Pokud je však služba poskytnutá špatně, je možné ji nahradit poskytnutím nové či více kvalitní. Neskladovatelnost není problém v případě že je o službu zájem stálý, pokud se však firma potýká s kolísavou poptávkou, můžou pro ni nastat komplikace. Pro podnik existuje několik strategií, jak lépe vyrovnat nabídku s poptávkou. Může se jednat o diferencovanou cenovou politiku, kdy se v rámci akce cena snižuje na místě prodeje. Společnost může také v době vysoké poptávky klientovi nabídnout alternativní službu, než dojde k uvolnění služby, kterou původně poptával. Zároveň může firma zvýšit nabídku zaměstnáním více lidí v době vysoké poptávky. (Kotler, 2007, s.716)

1.1.5 Vlastnictví

Spolu s nehmotností a neskladností souvisí i nemožnost vlastnit službu. Jestliže zákazník zakoupí produkt přechází na něj i vlastnické právo, opak se však děje při zakoupení služby. Zákazník nezískává žádné vlastnictví směnou za své peníze. Získává pouze právo na poskytnutí služby spolu s časově omezeným využitím jeho vybavení. Zde je nutné volit správně distribuční kanály, které jsou často přímé nebo velmi krátké. Management tedy musí zdůrazňovat výhody a možnosti substituce služeb za produkty. (Vašítková, 2008, s.24)

1.2 Osobní prodej a podpora prodeje

Tato práce nepopisuje celý marketingový mix, ale zaměřuje se na nástroje, se kterými se zákazníci mohou setkat přímo v místě podniku.

Pro podstatu a plnění marketingových nástrojů je třeba určit si očekávání zákazníka, na základě kterých můžeme poté stavět. Je třeba nejprve splnit tyto požadavky a až poté aplikovat nástroje, které mohou přinést firmě zisk. Nejprve je nutné splnit obsah smlouvy, tedy poskytnutí služby, za kterou zákazník zaplatit. Poté očekává splnění ostatních povinností, které nejsou sice ve smlouvě písemně vyjádřeny, ale zákazník s nimi automaticky počítá. Jako příklad můžeme uvést fakt, že klient přijíždí na hotel se ubytovat a má zajištěné od hotelu parkovací místo v blízkosti. Třetí fází očekávání, je očekávání něčeho navíc. Zákazníkovu spokojenost se službou může výrazně pozitivně ovlivnit, dostane-li od podniku něco navíc, s čím ani automaticky nepočítal. Jako příklad lze uvést situaci, kdy klient přichází na hotelový pokoj a má zde balíček kosmetiky, kterou si může poté vzít s sebou domů. (Černý, 2003, s.164- s.165)

1.2.1 Osobní prodej

Při osobním prodeji v poskytování služby se soustředíme především na dodatkové produkty, které lze zákazníkovi v místě poskytnutí nabídnout. Cílem osobního prodeje je zákazníkovi nabídnout produkt a informovat ho o veškerých vlastnostech produktu či služby. Nespornou výhodou je přímý kontakt se zákazníkem a možností reagovat na jeho požadavky a podle toho přizpůsobovat postup prodeje. Další výhodou je možnost vytvoření a posilování vztahů mezi klientem a prodávajícím na stupnici důvěry. (Foret, 2003, s.124)

Zaměstnanec může vstřícným přístupem stimulovat klienta i k dalšímu nákupu služeb, které daná organizace nabízí ve svém portfoliu. Pro úspěšný osobní prodej je vhodné uplatňovat jisté zásady, jako je usnadnění zákazníkovi hodnocení kvality zavedením určitých standardů.

Zaměstnanec se musí pokusit zákazníkovi zhmotnit službu tím, že mu vysvětlí veškeré jedinečnosti služby či popis alternativních služeb. Je nutné sdělit klientovi image organizace a myšlenku, kterou si s sebou nese společnost. (Vašítková, 2008, s.142)

Pokud se zaměstnanci podaří s klientem uzavřít obchod, tímto to nekončí. Je důležité, aby se zaměstnanec nového klienta ptal zdali je spokojený a zde se rozhoduje, zda tento obchod bude pro podnik ziskový či nikoliv. (Karlíček, 2016, s.172) Jako příklad lze uvést situaci, kdy si klient v kavárně objedná na doporučení servírky kávu a po dopití zaplatí. Servis má povinnost se klienta zeptat, zda mu káva chutnala a vše bylo v pořádku. Pokud je klient spokojený je zde velká pravděpodobnost, že se opět vrátí.

1.2.2 Podpora prodeje

Tento nástroj je forma komunikace, která má za cíl stimulovat prodej produktu nebo služby. Velkou výhodou podpory prodeje je rychlý efekt, kdy prodejce akceleruje na zvýšený prodej produktů. Tento nástroj nespolehá primárně na emocionální apel ale využívá právě racionálního apelu. Cílem je také působit na zákazníky takovým způsobem, aby značce zůstali loajální a opakovali zde své nákupní chování. (Světlík, 2005, s.221)

Nevýhodou podpory prodeje je krátkodobá působnost, tedy že je platná pouze po dobu uplatnění konkrétní akce. Dalším klíčovým rysem tohoto nástroje je poté spoluúčast zákazníka a jeho aktivního chování do předem dohodnutého data. Podporu prodeje lze z hlediska prodejce rozdělit podle typu zákazníka, na kterého je směřována. (Vašítková, 2008, s.142)

Prvním typem je podpora prodeje vůči zprostředkovatelům a zahrnuje především cenové obchodní dohody, společnou reklamní činnost, podporu na vystavování zboží, rauty, věcné či peněžité odměny.

Pokud se jedná o podporu prodeje která je směřována přímo na spotřebitele, zde se poté využívá především kuponů, které pokud jsou vydány prodejcem a v zásadě musí spotřebitel splnit určité podmínky – např. odebírat newsletter a na základě tohoto chování dostane zákazník 10% slevu z nákupu. Pokud má zboží krátkou trvanlivost používá se procentuální sleva z původní ceny. Velmi oblíbené jsou cenové balíčky, kdy je produkt dočasně za nižší cenu – masáž při objednání na místě za akční cenu. Velmi oblíbenou podporou prodeje jsou odměny, kdy zákazník sbírá body a na základě určitého počtu získává produkt zdarma. Pří-

kladem může být i akce nejmenované kosmetické prodejny, kdy zákaznice přinese na prodejnu 6 prázdných lahviček od produktů jejich značky a výměnou dostává rtěnku zdarma. Další formy podpory prodeje jsou loterie, soutěže, vzorky zdarma nebo rabaty.

Poslední typem je podpora prodeje zaměřená na maloobchodní činnost, kdy se nejvíce využívají slevy z ceníkových cen, která je většinou označována jako výprodej a trvá krátký interval. Maloobchodní kupony poskytují slevu z cen, ale s podmínkou plnění ze strany spotřebitele. Dvojitě kupony jsou dvojitá sleva, kterou maloobchod nabídne zákazníkovi také při splnění předem daných podmínek. Výstava zboží probíhá většinou uvnitř obchodu a jedná se o zviditelnění konkrétní značky vůči konkurenčním výrobkům. Tento jev můžeme běžně zaregistrovat v drogeriích, kdy mají určité značky vestavěné stojany uprostřed uliček. Poslední formou je předvádění vlastností zboží, kdy zaměstnanci daných maloobchodů na místě ukazují např. sílu vysavače. Cílem je zvýšit prodej konkrétního produktu. (Foret, 2003, s.122)

2 KVALITA VE SLUŽBÁCH

V marketingovém řízení služeb je kvalita poskytované služby jednou z klíčových částí. Jelikož neustále rostou nároky spotřebitelů při hodnocení spokojenosti, je stejně důležité, aby se kvalita služeb zvyšovala. Spokojenost zákazníka zvyšuje jeho loajalitu ke společnosti a tím podporuje ziskovost podniku. Jak bylo uvedeno již v přechozí kapitole, služba je nehmotná a kvalita poskytované služby je jeden z faktorů, jak se může odlišit od konkurence a tím tedy získat konkurenční výhodu. (Vašítková, 2008, s.196)

Jelikož je služba i neoddělitelná, je velmi těžké kvantifikovat standardy nebo referenční body, pomocí kterých by se dala služba měřit, jak při procesu nebo při poskytování. Kvalita je vždy vnímána a určována zákazníkem a proto je cílem kvality služeb určit si důležité kvalitativní body, podle kterých lze hodnotit. Klíčová kritéria pro hodnocení kvality služby jsou posuzována ze strany očekávání a následného plnění. V nynější době je určeno 10 klíčových faktorů, podle kterých lze hodnotit kvalitu služby. Pět faktorů se zaměřuje na kvalitu výsledků služby a 5 faktorů na kvalitu procesu poskytování služby. Pokud se společnost zaměření na dimenze, které jsou pro zákazníka významné, může naplnit jeho očekávání. Dimenze kvality jsou následovné:

- Dostupnost – zda je služba poskytována včas, tak jak bylo určeno a jak velmi snadno se klient může k službě dostat
- Důvěryhodnost – zda společnost, která službu poskytuje je důvěryhodná. V dnešní době jsou klienti velmi dobře informovaní, ale také nejistí v rozhodnutí. Proto důvěryhodné vystupování může klienta ujistit v jeho správnosti volby. (Limbeck, 2012, s.35)
- Znalosti – v této dimenzi se hodnotí znalost poskytovatele v ohledu na potřeby zákazníků a zda je chápe
- Spolehlivost – jak spolehlivá a soudržně poskytovaná je daná služba
- Bezpečnost – zdali je služba bezpečná a neexistuje riziko úrazu
- Kvalifikace – zda má personál dostatečné znalosti a dovednosti pro poskytování dané služby a zároveň je uspokojivě znalý dalších produktů
- Komunikace – jak dobře společnost vysvětlila klientovi nabídku svých služeb a zda ji klient pochopil
- Zdvořilost – zde se hodnotí chování personálu, zda je dostatečně pozorný ke klientovi, příjemný a chápavý pro jeho potřeby a požadavky.

- Pohotovost – dostatečná rychlost při poskytování služby a ochotnost personálu
- Hmotné prvky – zde se při kvalitě služby posuzuje vzhled personálu (dresscode), fyzické prostředí a další hmotné prvky související se službou (Kotler, 2007, s.727)

2.1 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Pokud se budeme snažit definovat co je to kvalitní služba, obecně lze říci, že je to uspokojení klienta výměnou za peníze, které do služby investoval. Tíživou stránkou je ale fakt, že samotná definice spokojenosti klienti nelze být nijak kvalifikována. Sám zákazník srovnává poskytnutí služby s jeho předchozí zkušeností, na základě zformulovaného očekávání. Dojem spokojenosti si předem vytváří z možné reklamy kterou viděl, hodnocení předchozích zákazníků či doporučení jeho známých. Jestliže podnik nenaplní zákazníkovo očekávání je velmi pravděpodobné, že službu již znovu nevyužije a dá přednost konkurenci. V opačném případě, kdy společnost předčí očekávání klienta nastává moment, kdy se ze zákazníka může stát loajální klient, kdy se opět vrátí využít stejnou či jinou službu a může s sebou přivést nové klienty podniku. Ačkoliv spokojenost klienta nelze obecně standardizovat, cílem podniku je poznat a zjistit klientova očekávání s cílem je nejen splnit, ale nejlépe překonat. (Kotler, Keller, 2013, s. 398). Dle stejných autorů je v případě selhání ne přímo poskytované služby, ale jeho doprovodné aktivity velmi pravděpodobné, že zákazník využije rozšířené konkurence. Není totiž schopen posoudit, jestli byla chyba pouze v jednotlivé části poskytování nebo celé služby. Jsou definovány nejčastější příčiny, kvůli kterým klienti mění poskytovatele služeb:

- Stanovení ceny – zvýšení ceny bez předchozího upozornění, klamavé ceny
- Nepohodlí – nedostatečná znalost zaměstnanců, špatně zvolená lokalita podniku, příliš dlouho čekání či zmatek
- Zásadní selhání služby – nepříjemné důsledky služby, pochybení při poskytování služby
- Reakce na selhání služby – nevyhovení klientovi, špatná kompenzace, bez reakce společnosti
- Konkurence – klient nalezne lepší službu
- Etické problémy – podvod, nátlakový prodej v místě podniku

- **Nedobrovolný přechod** – poskytovatel ukončil služby, klient se přestěhoval a není v jeho možnostech nadále využívat služby z důvodu vzdálenosti (Kotler, Keller, 2013, s.409)

Existuje mnoho metod, díky kterým může podnik vyhodnotit vnímání kvality služeb z pohledu zákazníka. Mezi ně řadíme například:

- **Průzkum kvality služeb** – hodnocení kvality se provádí metodami primárního výzkumu a mezi nejběžnější patří pozorování nebo dotazování, ať už ústní a nebo telefonické. V nynější době se často využívá i zasíláním dotazníků emailem, avšak v některých podnicích se můžeme setkat i s expedováním dotazníků poštou. Je možné provést i srovnávací šetření v hodnocení kvality konkurenčních firem. Další formou, kterou podniky mohou využít jsou zákaznické panely. Ty spočívají ve svolání pravidelných uživatelů služeb na určité místě a ti vyjadřují své poznatky a názory na kvalitu poskytované služby. Tato forma se může využít i pro zhodnocení nově zaváděné služby či po vylepšení.

Služby charakteristické vysokým kontaktem se zákazníkem využívají studie vnímání hodnoty zákazníkem. Je to kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu s cílem zjištění názoru klienta o organizaci, který může podniku pomoci ke zlepšení. Kvalitativní výzkum zkoumá názory zákazníků a využívají se především skupinové nebo hloubkové rozhovory, kvantitativní část se poté zaměřuje na hodnocení zákazníků konkrétních vlastností výrobků či služby. V menších podnicích se také aktivně využívá analýza stížností, který by měla být automaticky součástí programů řízení styku s klienty. (Vašítková, 2008, s.198)

- **Metoda SERVQUAL** – tato metoda vychází ze dvou pohledů na kvalitu služeb a to, že kvalita je souhrn vlastností, které se však odlišují v relativním významu pro konkrétní druhy služeb a druhý pohled poukazuje na možnost částečně hodnotit kvalitu pomocí spokojenosti klientů. Rozhoduje zde očekávání klienta a zkušenosti klienta s poskytnutím určitého druhu služby a jeho vnímáním. Zákazníkovi je dodán formulář s označením hodnoty spokojenosti očekávané služby a následně porovnání s hodnocením konkrétní vyzkoušené služby. Využívá se zde i váhové hodnoty, jak moc je pro klienta důležitá. (Hesková, 2015, s.77 – s.78)
- **Technika kritických případů** – metoda kritických případů probíhá formou individuálních rozhovorů se zákazníky a snaží se identifikovat zdroje uspokojení a nespokojení klientů poskytovaných služeb. Zaměřuje se primárně na situace, které jim

utkvěly v paměti a následně se je podnik snaží analyzovat a klasifikovat. Tazatel se ptá klient na konkrétní otázky a snaží se zjistit co nejvíce informací, se kterými poté může dál pracovat a vykonstruovat reálnou událost. Odborníci se pak snaží najít mezi podobnými událostmi identické shody a následně vyčlenit faktory, které pozitivně nebo negativně ovlivňují vnímání kvality poskytované služby. (Mateides, 2002, s.290)

2.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu podniku

V případě hodnocení kvality služeb nelze spoléhat pouze na hodnocení z pohledu zákazníků, které může být zkreslující, ale je vždy vhodné využít i metod, které hodnotí kvalitu z pohledu společnosti. Je třeba tedy vyvážit interní a externí faktory, které služby ovlivňují. K externím faktorům řadíme především věci spojené s legislativou a úroveň vztahů s klienty. Za interní faktory se poté považuje profesionalita pracovníků, kvalita materiální a technické základny, pracovní prostředí, interní management a mezilidské vztahy na pracovišti. (Hesková, 2015, s.70)

Metody, které může podnik využít k hodnocení kvality služeb z vlastní iniciativy, jsou následující:

- **Mystery shopping** – výzkumná technika je využívána řadou komerčních i nekomerčních institucí. Je to v překladu utajený nákup, jehož úkolem je zhodnotit úroveň poskytovaných služeb zákazníkům a na základě analýzy iniciovat zkvalitnění služeb. Výzkum provádějí proškolení pozorovatelé a vystupují v roli klasického zákazníka. Tato metoda vznikla jako pojem v souvislosti především s hodnocením výkonnosti a kvality přímého kontaktu zaměstnance se zákazníkem. Hodnotí se znalosti prodejců, vzhled, prostředí, schopnost argumentovat a reagovat na požadavky a mnoho dalších faktorů. (Staňková, 2007, s.74 – s.75)
- **Benchmarking** – metoda je založena na srovnání kvality poskytované služby s ostatními společnostmi, které podnikají ve stejném sektoru a nabízí alternativní službu. Je to velmi používaná metoda využívaná hlavně ke srovnání nabídky a lze ji provést napříč celou společností. (© Managementmania, 2011-2016)

- **Audit** – hodnocení kvality podniku je prováděno formou interního auditu, kterou provádí externí firma nebo také jiní pracovníci, ale nesmí být subjektivně zapojeni do oblasti, ve které se audit provádí. Stejně jako u jiných výzkumů jsou i zde předem daná kritéria, která se hodnotí. Touto metodou se dá také zhodnotit progres, kterého v určitém časovém úseku daná společnost dosáhla. (Vašítková, 2008, s.203)

2.3 Hodnocení výkonu pracovníků

V marketingu služeb a kvality služeb je úzce spjato i řízení lidských zdrojů a jeho následný rozvoj. Cílem personálních procesů je udržení kvalifikace a způsobilosti zaměstnanců k plnění jejich úkolů a zároveň k zajištění rozvoje organizace směřované ke zlepšování poskytovaných služeb. Do procesů se řadí hodnocení pracovníků, vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců.

Hodnocení pracovníků je nástrojem, díky kterému si zaměstnavatel ověří, zda zaměstnanec splňuje požadavky na pracovní místo, které momentálně zastává. Dále pak může identifikovat potřeby k rozvoji a vzdělávání, jejichž naplnění povede ke zlepšení pracovního výkonu a pracovního chování. Dále pak stanovuje výkonnostní složku mzdy. (Žufan, 2012, s.115)

Pro hodnocení výkonu pracovníků se využívá několik metod mezi než patří i mystery shopping, ten bude ale podrobněji představen v další kapitole. Další metoda, kterou lze využít je třistašedesátistupňové hodnocení.

360° Hodnocení

Třistašedesátistupňové hodnocení výkonnosti je poměrně novým přístupem v hodnocení a je navržen tak, aby poskytoval komplexní přehled o činnosti zaměstnance. Hodnotiteli jsou v této metodě přímí i nepřímí nadřízení, kolegové, interní a externí zákazníci a v některých případech i podřízení. Součástí metody je i sebehodnocení pracovníka. Jsou zde využívány strukturované dotazníky, které jsou soustředěny na popis chování spíše než na posuzování. Dotazníky jsou anonymní, je však nutno přihlídnout k jisté subjektivitě v hodnocení, která zde může nastat. Také validita zde nemusí být stoprocentní, jelikož ne všichni hodnotitelé mají dostatečnou znalost daného pracovního výkonu. Na základě výsledků je nutné zaměstnanci poskytnout konzultaci, aby využití mohlo být konstruktivní. Přínosy této metody spočívají především ve vyvolání důvěry v zaměstnanci a kladných pocitů tím, že mu poskyt-

neme kvalitní zpětnou vazbu. Dále společnosti získá více informací o schopnostech personálu. Zaměstnanci se cítí potřební, jelikož vidí, že je podnik zapojuje do důležitého rozhodování. Společnost může na základě výsledků naplánovat školení pro rozvoj zaměstnanců a následně může zhodnotit efektivitu. Vytváří se podniková kultura zaměřená na výkonnost a lepší službu interním i externím zákazníkům. (Wagnerová, 2011, s.91)

Po vykonání zhodnocení pracovního výkonu je třeba uskutečnit určitá opatření, aby se kvalita poskytování služeb zvyšovala. K tomu je třeba kvalitního personálu a proto se poté často přistupuje ke školení personálu, rozvoje vzdělávání zaměstnanců, využití nových technologií, ke kvalitně plánovanému procesu služeb (vymodelování určité situace a následné řešení) nebo i ke zvýšené důvěře pro zaměstnance ve společnost. Loajální a vysoce proškolený zaměstnanec je pro podnik neskutečným přínosem. (Staňková, 2007, s.87)

2.4 Management kvality a koncepce managementu jakosti

Management kvality je soubor provázaných procesů, které lze rozčlenit do oblastí plánování, prokazování, řízení a zlepšování kvality poskytovaných služeb. Je však nutno brát na zřetel konkurenční prostředí, digitalizaci, tlak na využívání zdrojů a zvyšující se požadavky zákazníků. (Nenadál a kol., 2018, s.18)

Podle Mateida lze rozlišit 8 základních principů managementů a řízení kvality:

- Rozhodování na základě skutečností
- Zaměření se na klienta s cílem překonání jeho očekávání
- Vedení zaměstnanců k plnění cílů podniku
- Procesní přístup v řízení dílčích činností
- Systémový přístup k managementu
- Trvalé zlepšování výkonnosti
- Vzájemně výhodné vztahy s externími dodavateli
- Zapojení zaměstnanců ve prospěch společnosti (Mateides a Ďaďo, 2002, s.263)

V případě že podnik využije některých z nástrojů hodnocení kvality poskytovaných služeb a zjistí slabé stránky nebo mezery v kvalitě služeb, může využít několik koncepcí managementu, kterými může kvalitu ve společnosti řídit. V současné době se využívají zejména tyto tři koncepce :

Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů – Některé společnosti mají nastavené vlastní systémy jakosti, které jsou zapracovány do norem a vnitropodnikových předpisů. Stejně normy platí i pro externí a interní dodavatele podniků. Tyto požadavky na jakost bývají náročnější, než požadavky definované normami ISO řady 9000.

Koncepce jakosti na bázi norem ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) mají univerzální charakter nemají danou charakteristiku procesu ani povahu služeb či výrobků. Jsou uplatnitelné pro všechny podniky jakékoliv velikosti. Normy jsou především doporučující a nejsou závazné. V případě, že podnik chce být certifikovaný, musí normy plnit a jsou pro něj obsahově závazné. Podniky které jsou certifikované ISO normou 9000 využívají tuto výhodu jako konkurenceschopnost a zároveň jako marketingový nástroj pro vybudování důvěry u potencionálních klientů.

Koncepce managementu jakosti na bázi TQM – koncepce totálního managementu jakosti není nijak provázaná s normami nebo předpisy. Je to otevřený systém, který se snaží využít všeho pozitivního, co může být použito pro rozvoj podniku nebo pracovníků. Cílem této koncepce je zabezpečení dlouhodobého ekonomického blahobytu podniku a to především díky kvalitě. (Vašítková, 2008, s.202)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE SLUŽBÁCH

V této kapitole bude stručně představen marketingový výzkum a jeho proces, druhy výzkumu, které se využívají a následně metody, které budou využívány v praktické části práce.

Marketingový výzkum je proces při kterém se shromažďují, analyzují a předávají získané informace. Kompilace výsledků vyžaduje často určité údaje o trhu, kterou jsou potřebné. Je nutno určit strategii vytvoření použitelných informací nejlepším možným způsobem, s ohledem na finanční náklady. Zásadou, kterou se marketingový výzkum řídí, je objektivnost a systematickosti. (Kozel, 2011, s.13) V oblasti služeb se při marketingovém výzkumu zaměřuje na chování, postoje a názory zákazníka při poskytování služby, aby se později mohly analyzovat faktory spokojenosti nebo očekávání. Analyzuje se i chování personálu, který v případě poskytovaných služeb přichází do kontaktu s klientem. (Mateides, 2002, s.159)

Prvním okamžikem každého výzkumu je definování cíle, který má za cíl vyselektovat odpověď na otázku, čeho chceme tímto výzkumem dosáhnout. Tento cíl je vyjádřením proč se výzkum provádí a propojení s informací, po které se pátrá. Poté co je definován cíl, přichází na řadu naplánovat jakým způsobem dosáhneme vytyčeného cíle. Zde se rozhoduje jaký typ výzkumu bude využit. Je třeba zahrnout i finanční nákladnost a časový plán výzkumu. Nejviditelnější částí celého procesu je právě sběr dat. Sběr dat se dělí na primární, kdy jsou informace hledány v terénu a sekundární, kdy se získávají z již proběhlých výzkumů. Následujícím bodem je zpracování a analýza dat, kdy je nutné provést interpretaci získaných dat srozumitelným způsobem. Konečným krokem je rozhodovací proces, který je proveden na základě všech předchozích bodů. (Hague, 2003, s.11 – s.13)

Důležitým krokem pro společnost, která plánuje výzkum je rozhodnout se, kterou metodu výzkumu bude využívat. V základním dělení metod výzkumu se setkáváme s kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Kvantitativní výzkum je koncipován tak, aby postihl dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotky. K objektivnosti zjištěných informací využívá postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy při zpracování dat. Základní metody jsou dotazování nebo experiment. Oproti tomu kvalitativní výzkum pracuje s mnohem menším vzorkem respondentů. Jeho primární funkcí není měřit, ale zjišťovat. Kvalitativní výzkum bývá poměrně intenzivní a při vyhodnocování se analyzují jednotlivé případy. Mezi využívané metody se řadí skupinové rozhovory nebo hloubková interview. (Bednarčík, 2008, s.9)

3.1 Individuální hloubkový rozhovor

Jak už autorka uvedla výše, individuální hloubkový rozhovor spadá do metody kvalitativní. Cílem této metody je odhalit příčiny určitých názorů či chování, které si respondent často sám neuvědomuje. Je třeba zkoumat jak respondent reaguje a často pracovník výzkumu klade důraz na informace, které respondent neříká primárně.

Osoby, které jsou vybírány k hloubkovým rozhovorům, musí souviset se zkoumaným prvkem a klíčovou otázkou je poté příprava scénáře a následná analýza. Průběh každého rozhovoru se může malinko lišit, základním cílem je držet se předem připraveného scénáře, ale jestliže moderátor objeví zajímavou odlišnost, je jeho povinností ji hlouběji prozkoumat. Hloubkové rozhovory bývají po souhlasu respondenta nahrávány a následně analyzovány. Rozlišujeme dva typy rozhovoru a to je volný rozhovor a cílený rozhovor. (Bednarčík, 2008, s.77)

Dle Zamazalové odlišujeme rozsahy individuálních rozhovorů:

- Miniinterview – při tomto výzkumu tazatel nezachází příliš hluboko do zkoumané oblasti a trvá většinou do 30 minut
- Semistrukturované interview – rozhovor je strukturován podle předem dané osnovy a jeho délka je od 45 do 90 minut
- Hloubková explorace – tento druh je psychologicky nejnáročnější, před daným rozhovorem je dán cíl explorace, ale metodický postup je dán jen orientačně a upravuje se přímo během zkoumání (Zamazalová, 2010, s.96)

U hloubkového rozhovoru platí pravidlo, že větší umění je naslouchat než klást otázky. Klade se zde důraz na pointové dotazování, kdy se tazatel snaží získat odpovědi na otázky, které respondentovi položil. První fáze odpovědi jsou většinou vyhybavé či vykonstruované. Je velmi důležité vytvořit osobní kontakt a vztah mezi tazatelem a respondentem. Pro pravdivou výpověď je tento vztah nutný a projevuje se spontánní komunikací zkoumané osoby. Zde se však nachází i rizika, kdy se respondent snaží zavděčit tazateli a má tendence hodnotit pozitivně vše, co se vztahuje ke zkoumanému objektu. Podobné riziko se objevuje i pokud je zkoumaný objekt odměňován za interview. (Zamazalová, 2010, s.96)

3.2 Mystery shopping

V doslovném předkladu se mluví o utajeném nákupu či fiktivním zákazníkovi. Metoda mystery shoppingu je používána řadou komerčních i nekomerčních subjektů. Jejím účelem je zhodnotit úroveň poskytovaných služeb klientům v návaznosti na to iniciovat zkvalitnění služeb. Úspěch této metody tkví především ve speciálně vyškolených pozorovatelích, kteří vystupují v roli běžného zákazníka. Podle předem připraveného scénáře monitorují komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích ve společnosti. Zároveň pozorují úroveň prostředí a plní další specifické požadavky nebo úkoly. Po provedení mystery shoppingu zaznamenávají informace do předem připravených záznamových archů. (Staňková, 2007, s.74)

Základní výzkumnou metodou mystery shoppingu je metoda pozorování, respektive strukturované pozorování. Využívá se zde manipulace s některými nezávislými proměnnými a sledují se závislé proměnné. Aby bylo dosaženo objektivních výsledků je třeba toho, aby byly dodrženy metodické postupy, kterými jsou vyváženost a konstantní podmínky. Usiluje se o posouzení zaměstnanců v situacích, které se co nejvíce podobají běžné pracovní náplni. Mystery shopping může být spolehlivou metodou však pouze tehdy, jeli prováděn profesionálně a s příslušnými garancemi standardního výzkumného postupu. (Wagnerová, 2008. s.71, Jason, 2004)

3.2.1 Podmínky k využití metody a etika mystery shoppingu

Mystery shopping je legitimní forma výzkumu za předpokladu, že je prováděn pod garancemi. Profesionální sdružení které vzniklo ve 20.století kodifikovalo etické zásady mystery shoppingu a zavazuje se zlepšovat servis, který agentury poskytují svým zákazníkům. I v České republice existují agentury, které se metodou mystery shoppingu zabývají a můžeme je najít webových stránkách sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, kde jsou uvedeny standardy této výzkumné metody. Zavazují se učinit určitá opatření:

Na straně respondenta – respondent neví že je předmětem výzkumu. Proto je nezbytně nutné, aby pracovníci přísně respektovali zásady Evropské společnosti pro výzkum veřejného mínění a trhu a zároveň legislativu spojenou s ochranou osobních dat.

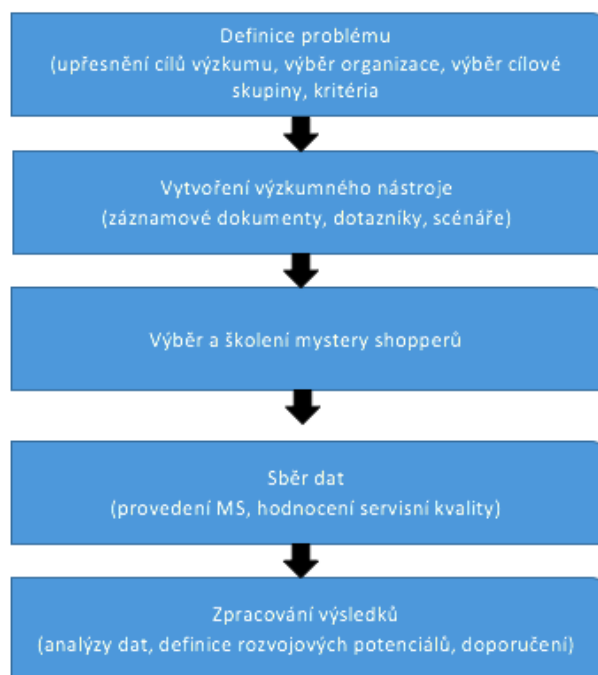
Na straně realizátoru projektu – mystery shopping provádějí pracovníci, kteří jsou speciálně vyškolení v technice pozorování a hodnocení kvality služeb zákazníkům. Tito hodnotitelé zjišťují požadované informace tím způsobem, že navštíví nebo kontaktují daný podnik na

místě a jednají jako každý jiný zákazník na základě předem připraveného scénáře. (Staňková, 2007, s.76 – s.77)

Platí základní zásady, které musí být při metodě mystery shopping dodrženy:

- Zkoumaný subjekt není v době zkoumání vědom toho, že je zkoumán. Zabrání se znehodnocení výsledků
- Jestli je mystery shopping veden profesionálně a dodržuje práva zkoumaného subjektu, je to činnost platná a legitimní
- Mystery shopper musí zaručit respektování důvěrnosti a zkoumaný objekt nesmí být v práci poškozen
- Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativně v ochraně osobních údajů.
- Mystery shopping nesmí být využíván pro podporu distribuce zřetelným vyvoláváním poptávky po službě. Výsledky nesmí být použity jako jediný důvod k postihu zaměstnanců
- Jakýkoliv scénář musí zaručit že zkoumané subjekty nebudou tázány na cokoli co je nezákonné či by mohlo vyvolat psychickou obavu. (SIMAR, © 2019)

3.2.2 Průběh mystery shoppingu



Obrázek 1 Znáznornění procesu mystery shopping, Zdroj: Wagnerová, 2008, Bohm a kol.. 2005)

V přípravné fázi projektu se stanovují definice projektu, jaký je cíl, zjišťují se očekávání a potřeby zákazníků, co konkrétně má mystery projekt zjistit a nastavují se kritéria výzkumu. V této fázi se nastavují i kritéria hodnocení konkrétního pracovního výkonu. Je třeba, aby byl zaměstnanec srozuměn s tím, co od něj zaměstnavatel očekává a jaká je kompletní náplň práce a až poté co je tohle zadáno se můžou nastavit kritéria hodnocení. Zde se upřesňuje jaký konkrétní způsob mystery projektu bude zvolen a vypracovávají se dané záznamové dokumenty. Do této části spadá vytvoření konkrétního scénáře často nazývané mystery story, vytváří se záznamového hodnotící archy, které budou sloužit k následné analýze získaných dat. (Wagnerová, 2011, s.77 – s.79)

V další fázi projektu se vybírají hodnotitelé a probíhá školení mystery shopperů. Tato část projektu je nesmírně důležitá, jelikož zaměstnanci nesmí odhalit, že jsou zkoumání, ani nesmí odhalit hodnotitele. Výběr hodnotitelů se zaměřuje většinou na externí pracovníky, kteří jsou dostatečně časově flexibilní, mají skvělé komunikační dovednosti a je zde vidět určitá dávka kreativity. Průběh interakce mezi pracovníkem a hodnotitelem může ovlivnit věk, vzhled či pohlaví zákazníka, ale jelikož by měla být všem poskytnutá stejná úroveň služby počítá se s jistým servisním standardem. I z tohoto důvodu je však vhodné volit mystery shoppery v rozličném věku a pohlaví. Hromadné školení při kterém jsou hodnotitelé seznámeni s metodou výzkumu zaručuje vyšší validitu hodnocení. Je důležité probrat jednotlivé položky scénáře a hodnotícího archy, zároveň je seznámit se zásadami administrativního hodnocení. Nejvhodnější je zaznamenat interakci bezprostředně poté, co mystery shopper dané místo navštíví a vykoná svůj výzkum. Je však zásadní, aby nebyl přistižen zaměstnanci při vyplňování dotazníku. (Wagnerová, 2011, s.80)

Následnou fází je konkrétní realizace výzkumu. Je několik technik této metody, které se dělí dle toho, co má být hodnoceno:

- mystery visit – osobní návštěva mystery shoppera v prodejně zboží či u poskytovatele služeb, hodnotí se především úroveň obsluhy zákazníků, materiální prostředí, procesy nebo celková funkčnost
- mystery calling – zde se řadí telefonáty na zákaznickou linku, hodnotí se úroveň pracovníků call center, aktivních či pasivních zákaznických linek – hodnotíme rychlost přijetí hovoru, pozdrav, hlasový projev, kvalita podaných informací
- mystery mailing – průzkum kvality zákaznického servisu
- mystery clicks – hodnocení objednávacího a doručovacího procesu zásilky

- mystery audit – zde probíhá kontrola stanovených standardů a vybavenosti, nehodnotí se styk personálu se zákazníkem

Společný rys všech těchto technik je provedení utajeného výzkumu a následné hodnocení, zavedení zjištění do záznamových hodnotících archů v co nejkratší době po realizaci výzkumu. Mystery shopper je veden mystery story, podle které hodnotitel iniciuje kontakt s obsluhou a následně se flexibilně přizpůsobí dané reakci. Běžnou praxí je provádění výzkumů v daném podniku minimálně dvěma mystery shoppery, kteří na sobě nejsou závislí aby bylo zajištěno objektivních výsledků. (Wagnerová, 2011, s.80 – s.81), (Marketvision, ©2019)

Poslední fází procesu je vyhodnocení výzkumu. Jakmile jsou veškeré výzkumy provedeny, hodnotitelé odevzdávají své záznamové archy zadavatelům, po případně může dojít ještě k osobní schůzce a osobní interpretaci. Záznamových arch by však vždy měl obsahovat hodnotící slovní komentář, kde právě mystery shopper může detailně popsat danou vzniklou situace a skutečnost. Na základě analýze zjištěných dat, odevzdává zadavatel podniku závěrečnou zprávu, kde popisuje zjištěné události a situace. V řadě případu se poukazuje na silné a slabé stránky, které byly díky výzkumu zjištěny. V rámci personálního řízení je zaměstnancům podána zpětná vazba, ale nesmí se přistupovat k postihům. Doporučuje se spíše hledat způsoby jak vzniklou situaci vyřešit a napravit. (Marketvision, © 2019)

4 METODIKA PRÁCE

K dosažení vytyčených cílů práce bude využíván kvalitativní výzkum. Jako metoda výzkumu bude zvolen individuální rozhovor a následně mystery shopping, konkrétně forma mystery visit.

4.1 Cíl a účel práce

Účelem této práce je posouzení a zjištění kvality zaměstnanců při poskytování služby klientovi při návštěvě Rožnovských pivních lázní. Výzkumem je možné identifikovat nedostatky nebo naopak silné stránky a příležitosti, které může společnost posoudit či aplikovat v případě potřeby. Cílem práce je na základě výsledků navrhnout konkrétní plán řešení nedostatků, které povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

4.2 Výzkumné otázky

Jako výzkumné otázky této diplomové práce byly zvoleny tyto:

VO1 : Jaká je kvalita poskytovaných služeb Rožnovských pivních lázní?

Cílem je získat informace, zdali zaměstnanci poskytují služby na dané úrovni a plní požadavky majitelů pro rostoucí úspěch společnosti.

VO2: Mají zaměstnanci dostatečné znalosti produktů a služeb které nabízejí?

Cílem je zjištění, zda jsou zaměstnanci dostatečně znalí ve službách a produktech, které poskytují a zdali jsou schopni řešit konkrétní požadavky klienta na místě.

4.3 Metody výzkumu

První metoda výzkumu, kterou autorka provede je hloubkový individuální rozhovor. Ten bude prováděn s majitelem společnosti a bude sloužit k získání informací o podniku a jakým způsobem vedou zaměstnance k tomu, aby poskytovali kvalitní služby klientům. Celkově budou rozhovor obsahovat 18 otázek a v praktické části budou následně vyhodnoceny klíčové otázky. Druhá metoda, která bude v tomto výzkum použita je mystery shopping. Pro tento výzkum bude vytvořen konkrétní scénář pro Rožnovské pivní lázně, výzkum bude načasován a slouží k získání potřebných informací o chodu společnosti a zhodnocení kvality zaměstnanců při poskytování služeb. Jednou ze zásad mystery shoppingu je utajení zákazníka a zkoumané osoby nesmí poznat, že jsou v daný okamžik hodnoceny. Je třeba výzkum

provést v co nejběžnější formě poskytování služby a tímto získat objektivní výsledky. Jelikož já sama již dlouhá léta ve společnosti pracuji, není možné, abych tento výzkumu provedla osobně. Vedlo by to k nerelevantním výsledkům a výzkum by nebyl objektivní. Z tohoto důvodu, budou vyškoleni pod vedením 2 mystery shopperů a ti následně provedou výzkum ve společnosti. Samotný výzkum bude jednodenní v odstavu 14 dní. První mystery shopper bude muž ve věku 45 let a druhý mystery shopper bude žena ve věku 25 let. Tito mystery shopperů byli zvoleni z důvodu toho, aby mohly být posouzeno, zda se kvalita poskytovaných služeb nemění s ohledem na věk potencionálního klienta a zároveň bylo dosaženo co nejvyšší objektivity.

4.4 Timing

15.2.2019 – zpracování scénáře pro hloubkový rozhovor

20.2.2019 – uskutečnění hloubkového rozhovoru s majitelem společnosti

24.2.2019 – zpracování scénáře pro mystery shopping

27.2.2019 – školení mystery shopperů

1.3.2019 – pretest scénáře pro mystery shopping a následná úprava

3.3.2019 – proškolení mystery shopperů a upřesnění požadavků

6.3.2019 – uskutečnění prvního mystery shoppingu

20.3.2019 – uskutečnění druhého mystery shoppingu

25.3.2019 – zpracování výsledků výzkumů

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ROŽNOVSKÉ PIVNÍ LÁZNĚ

Diplomová práce je aplikována na společnost Rožnovské pивní lázně, která má sídlo v Rožnově pod Radhoštěm. Tento podnik se však dá považovat za komplex, jelikož pod něj spadá několik důležitých částí resortu. Právní forma je společnost s ručením omezeným a má dva společníky, kterými jsou PhDr. Tomáš Kupčík, Ph.D a Ing. Jaromír Beneš.

Tento podnik má více než 300 letou tradici ve výrobě piva a byl zrekonstruován pro obnovu výrobu piva a tedy vybudováním pивní hospody, kavárny, mořských a pивních lázní a v neposlední řadě doplněn o zážitkovou restauraci Albert Málek. Dále je zde dětské zábavní centrum Pohádkové lázně a Málkova čokoládovna. Posledním projektem této společnosti bylo vytvoření vlastního ubytování pro lázeňské hosty a to hotel Inspirit****, který se nachází přímo v komplexu Rožnovských pивních lázní. (Rožnovské pивní lázně, © 2011 – 2019)

5.1 Pивní a mořské lázně

Lázně jsou kombinací přírodního léčení a fyzioterapeutických postupů. Hlavní gró jsou koupele v pивní mladině a následných zábalů či masek z pivovarských masek. Koupele se nachází v pivovarských sklepeních, které jsou upraveny pro tyto služby a klienti se koupou ve viktoriánských měděných vanách. Základní nabídka procedur je doplněna o aromaterapii v bylinkové sauně, masáže, zábaly či léčení čaker a aury. To vše záleží na klientovi a na jeho volbě konkrétního balíčku služeb. V rámci absolvování procedur je klientovi podáváno pivo Radhošť, které se vaří právě v tomto pivovaru.

Mořské lázně poté nabízí moderní technologie a zároveň klasické lázeňské postupy. Základní balíčky nabízejí koupel v dřevěné kádi s mořskou vodou, která je doplněna o chlorellu, což je mořská řasa. Klient prochází saunou s mořských vzduchem a prování si masáž solným mýdlem. Dále je možné absolvovat sluneční terapii či delfíní terapii, vše opět záleží na konkrétním balíčku služeb, který si zákazník zakoupí.

5.2 Lázeňská kavárna

Kavárna která se nachází v tomto resortu slouží primárně lázeňským hostům. V tomto prostoru čekají na příchod lázeňské, která si zde klienty vyzvedává a odvádí do prostor lázní. Klienti, kteří mají zakoupený komplexní balíček služeb zde čerpají kávu, předkrmy či jiné produkty, které mají v tomto balíčku zahrnuty. Mimo jiné je zde široký výběr kávy, pивních

limonád či vlastnoručně vyráběných dezertů, které pochází z konceptu cukrářky Ivety Fabesové. Ta Rožnovským pivním lázním propůjčila receptury a technologie a rozvinula spolupráci v cukrářských výrobcích. Na čem je dbáno v celém resortu je nepoužívání žádných stabilizátorů a příprava pokrmů z těch nejkvalitnějších surovin. V prostorech lázeňské kavárny je klientů podávána i večeře v případě, že mají zakoupený základní balíček lázeňských procedur.

5.3 Pivní hospoda

Rožnovské pivní lázně byly původně pouze pivovar a proto je zde základem vaření piva. V současnosti je zde nabízeno okolo 20ti druhů piva a sortiment je neustále obohacován. Pivo zde uvařené není možné zakoupit nikde jinde, než právě v tomto podniku. Aby si klienti mohli pivo odvézt i domů pro své blízké jsou zde k prodeji připravená dárková balení, které si klienti mohou prohlédnout a následně zakoupit. Po předešlé domluvě jsou zde prováděny i přednášky o pivu a tzv. Pivní univerzita, kde zákazníci mohou získat diplom o absolvování. (Rožnovské pivo, © 2011)

5.4 Albert Málek restaurant

Tento restaurant je nazýván jako zážitková čtyřhvězdičková restaurace. Kuchaři zde využívají nejnovější technologie a suroviny pouze lokálního původu, díky kterým tedy podporují místní farmáře a také zaručují čerstvost pokrmů. Personál který zde vaří, disponuje mnoha zkušenostmi a to nejen z České republiky, ale hlavně z Anglie, kde všichni vařili poměrnou část své kariéry a proto mohli své zkušenosti z moderní gastronomie přenést i do této restaurace. Název této restaurace je po původním majiteli Albertu Málkovi, který pivovar získal jako dědictví. V této restauraci je nabízená a la carte nabídka a zároveň i degustační menu. Pokud má lázeňský host zakoupen balíček s degustačním menu místo klasické večeře v kavárně, absolvuje ji právě zde v této restauraci. (Albert Málek Restaurant, © 2015 – 2019)

5.5 Pohádkové lázně

Největší zastřešené dětské centrum v Beskydech se nachází právě zde. Nabízí dětem zábavu v každém počasí a současně mohou absolvovat návštěvu v solné křišťálové jeskyni s himalájskou solí. Pro zabavení dětí je zde krom skluzavek připraven i program v dětských dílničkách. Pokud lázeňský host má s sebou při návštěvě i dítě, může jej nechat právě zde, jelikož

komplex nabízí i službu hlídání dětí. V současnosti se zde nachází i restaurace, kde je nabídka přizpůsobena právě těmto nejmladším strávnickům. (Dětské pohádkové lázně, © 2015 – 2019)

5.6 Málková čokoládovna

Předposledním prostorem je právě Málkova čokoládovna. Je založená na historii, kdy se čokoláda a pralinky vyrábí podle receptur, který byly dochovány a jsou tedy rodinným jměním. Všechny výrobky, které jsou zde k dostání jsou vyráběny z kvalitní 72% čokolády která pochází z Indonésie. Nepoužívají se zde žádné stabilizátory ani umělá barviva, tudíž zde najdete pouze bílou indonéskou čokoládu, ovoce pasty ze stoprocentního ovoce a jako stabilizátor se používá cukr. V nabídce můžete najít lámané čokolády, pralinky či lanýže. Všechny výrobky jsou ručně vyráběné, tudíž co kus to originál. (Málkova čokoládovna, © 2016 – 2019)

5.7 Hotel Inspirit ****

Nejmladším projektem společnosti je právě tento hotel. Nachází se ve třetím, čtvrtém a pátém patře budovy a právě v prvním patře můžete najít hotelovou recepci. Účelem bylo ubytovat co nejvíce lázeňských hostů přímo v resortu a jelikož původní kapacita sedmi pokojů byla nedostatečná bylo nutno pokročit o něco dál. Na přelomu roku 2017 se začalo diskutovat o nápadu postavit v komplexu hotel a o rok později v listopadu 2018 se tak stalo. Momentálně hotel disponuje 27 pokoji a dvou lůžkách. Každý z těchto pokojů je designový a je vybaven do určitého stylu. Můžete zde najít pokoj asijský, prvorepublikový, indický, norský či zlatý. Každý z pokojů má vlastní sociální zařízení a koupelnu. Dva pokoje mají i vlastní saunu. Hotel Inspirit je čtyřhvězdičkový a tudíž může klient očekávat servis na vysoké úrovni.

6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM V DANÉ SPOLEČNOSTI

Prvním výzkumem, který byl zvolen a proveden je hloubkový individuální rozhovor s jedním z majitelů společnosti. Majitelé mají rozdělené sektory, které primárně řídí a právě Tomáš Kupčík má na starosti zaměstnance a lidskou stránku podniku. I z tohoto důvodu byl rozhovor proveden jen s jedním z majitelů společnosti.

Hloubkový rozhovor obsahoval 19 otázek a následně budou vyhodnoceny pouze klíčové.

6.1 Individuální rozhovor

6.1.1 Pracovní pozice a personální řízení

Dle pana Kupčíka je výčet pozicí které společnost nabízí velmi široký. Zájemce zde může najít pozice jako jsou technik, obsluha, údržba, masér či kuchař. Pro nás jsou však primární pracovní pozice, které přichází osobně do kontaktu s klientem a to je tedy obsluha či kontaktní osoba. Zde lze vyjmenovat konkrétně recepční, obsluha v kavárně, paní lázeňské a obsluha v restauraci Albert Málek. Zde se příběh návštěvy klienta uzavírá.

Při otázce v jakém prostředí a jakým způsobem získávají nové zaměstnance bylo majitelem zodpovězeno systém hledání přes současné zaměstnance. Inspirováni byli firmou Unilever, kde jeden z majitelů sám pracoval. Dle jeho slov je to nejjednodušší systém, jelikož současný zaměstnanec může nového přesně pospat co daná pozice obsahuje a jakým způsobem plnit požadavky. Je tu však i možnost hledání přes inzeráty, ale podle majitele člověk, který je přijat přes inzerát ve firmě nejkratší dobu setrvačnosti. Stejný systém mají nastavený i při zaškolení zaměstnanců. Je zvolená metoda learning by doing a ta spočívá ve školení starší osobou, která již danou pozici vykonává. Daný zájemce si může okamžitě přijít pozici vyzkoušet, strávit jeden den v podniku pozorováním. Dle majitele je cílem zjistit v jakém sektoru je člověk nejšíkovnější, kde jej to nejvíce baví a na základě tohoto zjištění jej zde ponechat a dále je zdokonalovat a rozvíjet potenciál. Odměňování ve společnosti mají na starosti provozní a vedoucí daných sektorů. Snaží se přidávat benefity k základní mzdě a nabízet nové možnosti rozvoje potenciálu. V rámci obsluhy se zajišťují školení na čepování piva a kurzy u Ivety Fabešové v Praze. V lázních jsou to evropské veletrhy v kosmetice, komunikace s léčiteli v alternativní oblasti a provozní lázní momentálně prochází kurzem v oblasti mezoterapie. Každý půl rok se snaží měnit nabídku lázeňských balíčků, na které spolupracuje vedoucí recepce. Motivace, kterou majitelé dávají svým zaměstnancům pro plnění pracovní náplně je výše mzdy, která je vždy úměrná tomu co dokáže firma unést.

6.1.2 Standardy chování obsluhy a poskytnutí kvalitní služby

Dle majitele jsou požadavky na obsluhu úsměv, oční kontakt, příjemné přivítání a následná laskavost obsluhy. Samozřejmě je základem služba či produkt, kterou podnik nabízí. Pokud vše tohle ladí a grandfinále zážitku je podpořenou příjemnou obsluhou je návratnost klient vysoká. Dále je základem znalost produktů, vztah ke klientovi a schopnost vtipu. Dle majitele je služba kterou prodávají hýčkání a je na zaměstnancích, aby hýčkání poskytovali klientům. Zaměstnanci nemají k dispozici žádné přesně dané manuály podle kterých by se při poskytování služby mohli řídit. Standardy jsou dané přes učení starším mladšího, tudíž pracovní návyky noví zaměstnanci získávají od profesně staršího kolegy či kolegyně. Zaměstnanci mají povinné na určitých pozicích předávat klientovi totožné informace. Na recepci je to přivítání hosta a podání mu informací ohledně ubytování, kam se má jít posadit, kde čekat na lázně apod. Lázeňské se snaží oslabit strach z prvního setkání a prolomení ledů. V těchto prostorech dochází k největším sensitivitě, jelikož klient se zde svléká a začíná vnímat nejvíce pocitů. Toky informací jsou dle majitele standardizované, ale sepsané je zaměstnanci bohužel nikde nenajdou.

6.1.3 Krizový scénář a řešení nespokojenosti klienta

Jednou za měsíc se v podniku koná porada na které jsou všichni vedoucí z daných sektorů a zde se projednávají krizové situace, které nastaly nebylo potencionálně můžou vzniknout. Zde se hledají řešení a pokud to daný zaměstnanec nezvládne vyřešit na místě, nastupuje vedoucí směny, pokud ani on není schopný vzniklý problém vyřešit, pak zavolá vedoucí provozu a pokud nezvládne situace ani on, je přivolán právě majitel společnosti, který situace musí vyřešit. Pokud je klient velmi nespokojen i po návrhu majitele, podnik mu vrací peníze, které zde za služby zaplatil. Je zde i možnost vystavení nového poukazu, aby klient přijel znovu a dal podniku a zaměstnancům druhou šanci. Krizový scénář však vytvořený není a zaměstnanci se musí spoléhat sami na sebe nebo na nadřízeného. Pokud je klient nespokojen a na vině není zaměstnanec, ale technický problém, dostává poté zákazník refundaci v podobě láhve piva či voucher na využití služeb.

6.1.4 Povinnosti zaměstnanců

Pokud se jedná o úklid prostor lázní ten na starost zaměstnanci obsluhy nemají. Úklid lázní, šaten a chodeb obstarává uklízečka, která zde dochází dvakrát denně v odpoledních hodinách. Majitel si je vědom toho, že na čistotě záleží a proto je to zařízené takto. Ve zpětných

vazbách klienti čistotu hodnotí velmi kladně a jsou s tímto spokojeni. Pokud se jedná o prostory vstupu do objektu tam mají na starosti svíčky, hudbu a osvětlení recepční. Vše zde musí vonět a svíčky vytvářet útulnou atmosféru. Na kavárně a v lázních se o tohle starají lidé v servisu na směně. V lázních mají k dispozici stoprocentní esenciální oleje s vůní máty, eukalyptu a jehličí a ty musí postupně dolévat do aromalamp, aby byl prostor stále příjemně provoněn, na tom majitel trvá a velmi dbá. Majitel si je vědom toho že prodávají zážitek, který je stimulován zrakem a čichem. Standard který mají zaměstnanci nastavený jsou místa, kde se nacházejí svíčky a aromalampy, k tomu i oleje, ale doplňování je potom intuitivní.

6.1.5 Kontrola zaměstnanců

Dle majitele to bylo dříve složitější. Původně když majitelé podnik otvírali, chtěl jej založit na důvěře a zaměstnance nekontrolovat a věřit jim. V dnešní době je možnost sociálních sítí, kde zákazník dává zpětnou vazbu a hodnotí službu, kterou vyzkoušel. Využívá se i slevových portálů se kterými podnik spolupracuje, zároveň klient po absolvování procedur dostává na emailovou adresu dotazník, ve kterém vyjadřuje spokojenost či nespokojenost a je zde možnost vyjádřit se i slovním komentářem. Majitel má ve zvyku okamžitě reagovat na negaci, kterou obdrží a vypustit ji do provozu, aby se vyhnul opakovanému selhání. Samozřejmě se rozlišuje zdali se jedná o selhání technické či selhání lidského faktoru. Pokud se jedná o lidský faktor jsou majitelé schopni akceptovat dvakrát chybu, poté už se s danou osobou musí rozloučit.

Pokud zaměstnance kontrolují sami majitelé, není to kvůli tomu, že by jim nevěřili, ale spíše se snaží ochránit ostatní zaměstnance, aby oni nebyli poškozeni. Při nástupu nového zaměstnance je kontrolován kolektivem. Po pár dnech se majitelé ptají na názor kolegů ze sektoru kam zaměstnanec nastoupil, jaký na něj mají názor, zda plní dobře svou práci a je loajální. Alfou a omegou majitelů je kolektiv jejich zaměstnanců.

Dá se říct, že v servisu gastronomie je to kolektiv kdo kontroluje zaměstnance navzájem a v lázních a na recepci je to zpětná vazba zákazníků skrze dotazníky, které zákazník dostane po návštěvě lázní. Pokud nastává velká nespokojenost klienta se službou a hlásí pochybení ze strany servisu majitel přistupuje ke kontrole skrze kamerové systémy, aby zjistil, kde se nachází pravda. Následně s konkrétním zaměstnancem mluví jeho vedoucí a zároveň majitel a snaží se situaci adekvátně vyřešit.

6.1.6 Zkvalitnění služby

Majitel si je naprosto jistý tím, že mají kvalitní zaměstnance, kteří odvádějí práci na sto procent a je na to hrdý. Je velmi pyšný na lidi, kteří nesou stejnou myšlenku podniku, jakou mu majitelé chtěli dát při otevření. Je si však vědom toho, že plnění povinností souvisí s platem a laskavostí, kteří dle něj jeho zaměstnanci mají. Podle jeho názoru zde zaměstnanci zůstávají i s vidinou zajištění práce do budoucnosti a příležitost vrátit se zde třeba po mateřské. Zkvalitnění služeb nastává i poté co daný zaměstnanec odchází, jelikož v případě, že se chce z nepochopeného důvodu majiteli pomstít, pošle na něj kontroly a následkem toho je podnik schopen dané věci zlepšit. Tento případ majitel zažil z vlastní zkušenosti. Dle názoru majitele může zaměstnanec zvýšit spokojenosti klienta v případě že je spokojený se svou prací, kterou dělá a až poté může nabídnout sám sebe klientovi a zvýšit jeho prožitek ze služby. V závěru lze říci, že do lázní berou své partnery převážně ženy a až při příchodu do prostoru pivovaru, daný partner překovává prvotní nechuť k absolvování lázní právě přístupem obsluhy. S nabídkou nevšedního zážitku pítí piva, které je pánům blízké a propojení relaxu pro ženu. Dle majitelé jsou to lidé, kteří tvoří konečný pocit ze zážitku a daná služba je jen třešnička na dortu.

6.2 Mystery story

Mystery shopping bude vykonávám 2 vyškolenými mystery shoppery, kteří dostanou stejný scénář a také stejný hodnotící formulář. Tento způsob byl zvolen pro získání co největší objektivity. Pro mystery shopping ve společnosti byl zvolen balíček Rothchildova péče s ubytováním, který se skládá z ubytování v hotelu Inspirit****, valašského předkrmu, aromaterapie v lázních, koupele v mladině s kvasnicovou maskou, relaxačním zábalem a následně třichodové degustační menu v restaurantu Albert Málek.

Mystery shoppeři uskuteční výzkum v rozestupu 14 dní, ale ve stejný čas. Oba budou mít ve scénáři předem dané úkoly, které musí splnit a zhodnotit jak se s jejich požadavky vypořádají zaměstnanci. Mystery shopping začíná příjezdem klienta do Rožnovských pivních lázní a zaparkováním automobilu. Ve 14.00h začíná check in klienta a zde hodnotí přístup a prostředí hotelové recepce. Následně odchází na pokoj a plní daný úkol ze scénáře. V 15.00h se klient přesouvá na lázeňskou kavárnu, kde dostává valašský předkrm a zároveň provádí

mystery shopping. V 16.00h si pro klienta přichází lázeňská a začínají mu procedury v pivních lázních. 16.00 – 16.30 absolvuje aromaterapii, 16.30 – 17.15 pokračuje koupelí v mladině s kvasnicovou maskou a od 17.20 do 17.45h klient relaxuje v zábalu. Mystery shopper má s sebou při procedurách telefon, kde si průběžně zaznamenává v soukromí výsledky mystery shoppingu. Po relaxačním zábalu pro mystery shoppera procedury v pivních lázních končí a zaznamenává výsledky z telefonu do archu. V 18.30 se mystery shopper přesouvá do restaurantu Albert Málek kde absolvuje tříchodové degustační menu. Zde také vykonává mystery shopping a zaznamenává hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Mystery shoppeři si nenárokují žádný honorář za vykonání výzkumu, jejich odměnou bude absolvování pobytu jehož hodnota je 5580 Kč za jednu návštěvu.

Pro hodnocení kvality poskytované služby bude zvolena bodová hodnotící škála od 1 do 3.

Hodnotící bodová škála pro mystery shopping		
1 – nesplněno	2 – splněno s výhradami	3 – splněno bez výhrad

Tabulka 1: Hodnotící bodová škála, Zdroj: Vlastní

Pro snadnější orientaci autorka je zde příklad z hodnotícího formuláře..

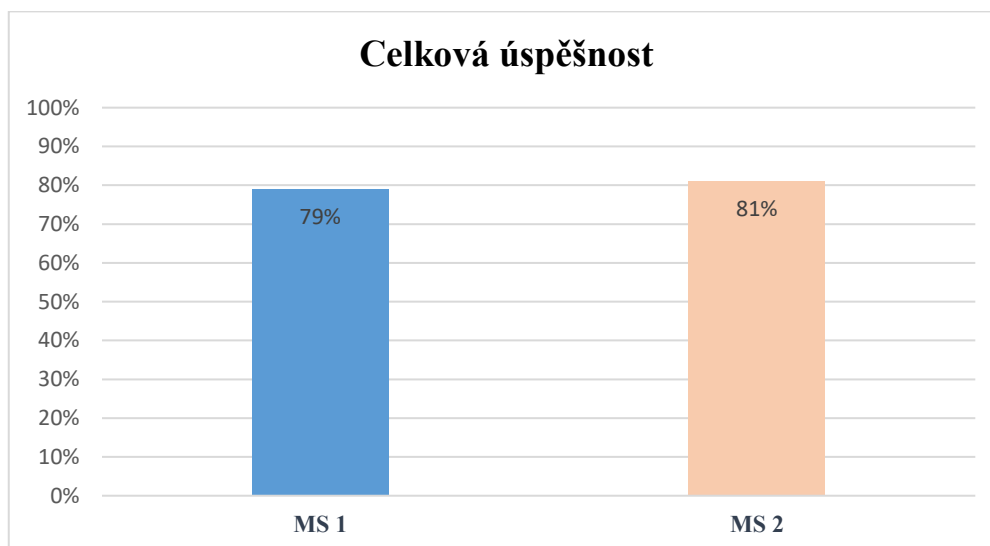
Hotelová recepce		
Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
Mystery shopper má za úkol dotázat se recepční na možnost výletu či akcí v okolí.	3	Recepční nabídla informační leták s výčtem slev na různé návštěvy, muzeum, svíčkárna, svět kamenů, apod. Byly nabídnuty slevové kartičky do těchto míst.

Tabulka 2: Ukázka hodnotícího formuláře, Zdroj: Vlastní

7 ANALÝZA MYSTERY SHOPPINGU

V této kapitole budou analyzována data získaná v mystery shoppingu, konkrétní forma je mystery guest. Budou porovnávány dvě mystery návštěvy, přičemž první návštěva byla uskutečněna 6.3.2019 mužem ve věku 45 let a druhá dne 20.3.2019 ženou ve věku 25 let. Mystery shoppeři byli důkladně proškoleni a obdrželi záznamový arch, ze kterého autorka následně analyzuje data. Mystery shopping byl zaměřen na 4 hlavní části podniku a to jsou hotelová recepce, lázeňská kavárna, lázně a Albert Málek restaurant.

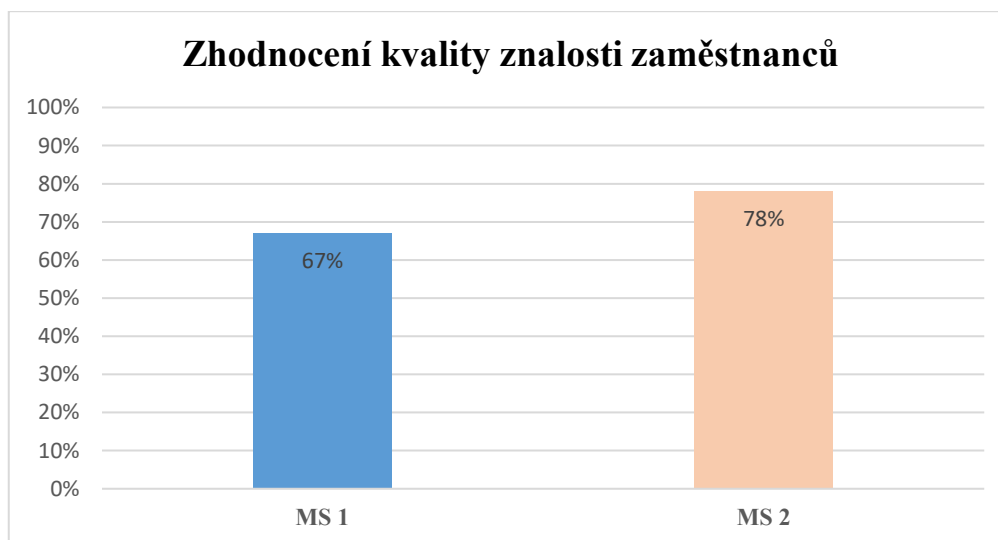
7.1 Hotelová recepce



Graf 1: Celková úspěšnost recepce, zdroj: vlastní

Při zhodnocení celkové úspěšnosti, návštěvy mystery shopperů na hotelové recepci dopadly velmi podobně a dá se říci, že velmi dobře. Ani jedna z návštěv nebyla hodnocena níže než 75% možných bodů k získání. Pokud se zaměříme na lidský faktor, u kterého může velmi často dojít k selhání, můžeme říci, že zaměstnanci zde poskytují služby na vysoké úrovni. Při obou návštěvách bylo splněno očekávání klienta v příjemném přijetí recepční. V obou případech byla recepční formálně oblečená a jako dresscode byla zvolena světlá halenka či košile a tmavé přiléhavé kalhoty. Recepční oba mystery shopperky informovaly o procedurách, které je čekají v lázni a následně důkladně podaly informace o ubytování. V obou případech se však setkáváme se stržením bodů s ohledem na fakt, že informací je najednou

velmi hodně a klient si je není schopen všechny zapamatovat a vstřebat. Oba mystery shopperi zhodnotili kladně otázku na automobil, zda klient správně zaparkoval a poskytnutí parkovací karty. Pokud se zaměříme na upselling, na který je podniku kladen velký důraz i zde recepce prošla úspěšně. Oběma klientům byly nabídnuty masáže, které si může přiojednat jako proceduru navíc a následně i valašské frgály, které si zákazník může odvést s sebou domů. Hůře hodnocené poté byly dodatečné materiály, kdy si klienti chtěli vzít katalog balíčků s sebou na pokoj na prostudování, ale recepční shopperům sdělila, že tohle není možné. Recepce disponuje pouze jedním katalogem, který musí zůstat na recepci i pro další hosty. Zároveň i interiér recepce nebyl hodnocen zcela kladně jedním mystery shopperem a to primárně místo na usazení, které nebylo dostatečné. První mystery shopper na recepci hudbu vůbec nezaregistroval a druhý negativně ohodnotil hluk. Při konkrétním popsání bylo zjištěno, že se na prostoru recepce pohybovalo mnoho dětí, které zde různě pobíhaly a pokřikovaly. Tento jev lze přisuzovat tomu, že na stejném patře se nachází dětský zábavní park Pohádkové lázně. Tyto děti přehlučily recepční, která se snažila klientovi podat informace ohledně ubytování a lázní.



Graf 2: Zhodnocení kvality znalosti zaměstnanců recepce, Zdroj: vlastní

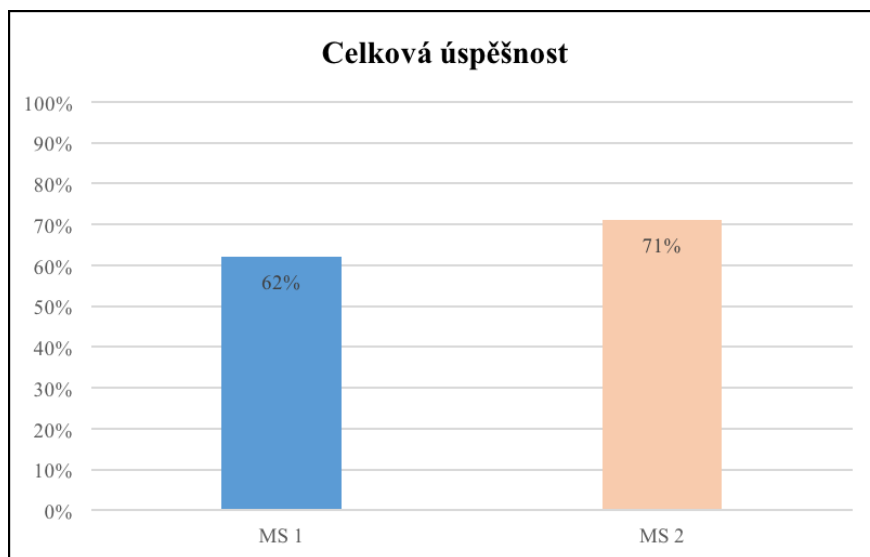
Mystery shopperi měli v této sekci dané 3 úkoly, díky kterým bylo cílem zjistit jak jsou recepční schopné řešit konkrétní požadavky klienta a úroveň jejich znalostí ohledně produktů a služeb, které jsou nabízené v podniku. Jak můžeme vidět ve výše znázorněném grafu, druhý mystery shopper zhodnotil výsledky o 11% úspěšněji.

Prvním úkolem mystery shoperrů, bylo dotázat se recepční na možnost výletů a akcí, které se nacházejí v okolí Rožnovských pivních lázní. Výsledky byly zhodnoceny nejvyšším počtem bodů, jelikož recepční reagovala pružně a bylo schopna poskytnout informace. Klientům nabídla informační leták, kde byly vypsány výlety, které mohou absolvovat a navíc nabídla slevové poukázky na vstup či produkty, které si klient může zakoupit. Tyto podniky jsou ve spolupráci s Rožnovskými pivními lázněmi, tudíž nabízí procentuální slevy.

V druhém úkolu se mystery shoppeři dotázali recepční na aktuální nabídku piv na čepu v hospůdce a zdali v podniku nabízí nápoje s přídatkem piva. Zde se mystery shoppeři v hodnocení neshodli a ukazuje to především na neznalost recepčních o produktech nabízených v podniku. První mystery shopper ohodnotil úkol jako nesplněn, jelikož recepční nebyla schopna vyjmenovat nabídku piv a odkázala jej na kavárnu či hospůdku, kde mu budou informace o těchto produktech poskytnuty. Nabídla mu však zakoupení piva v láhvi, které mají na recepci vystavené v lednici. Druhý mystery shopper ohodnotil úkol jako splněn, ale s výhradami, jelikož mu recepční vyjmenovala dva druhy piv, které jsou aktuálně na výčepu. Pro další informace jej stejně jako předešlá recepční odkázala na kavárnu a hospůdku.

Třetím úkolem, který měli mystery shoppeři zadaný, bylo požadování výměny pokoje z důvodu nespokojenosti buď s nepříjemným zápachem nebo se střešními okny. V tomto případě první mystery shopper hodnotil splnění úkolu plným počtem bodů, jelikož mu recepční po chvíli nabídla jiný pokoj a jako kompenzaci za nepříjemný začátek pobytu věnovala láhev Rožnovského piva. V druhé případě byl úkol zhodnocen jako splněn s menšími výhradami a to zejména z toho důvodu, že nový pokoj, který klient dostal, byl menší než ten původní. Zároveň nedostal žádnou kompenzaci jako první mystery shopper. Pokud budeme hodnotit zachování recepčních a schopnost reakce na požadavek musíme konstatovat, že úkol splnily obě a klientům vyšly vstříc.

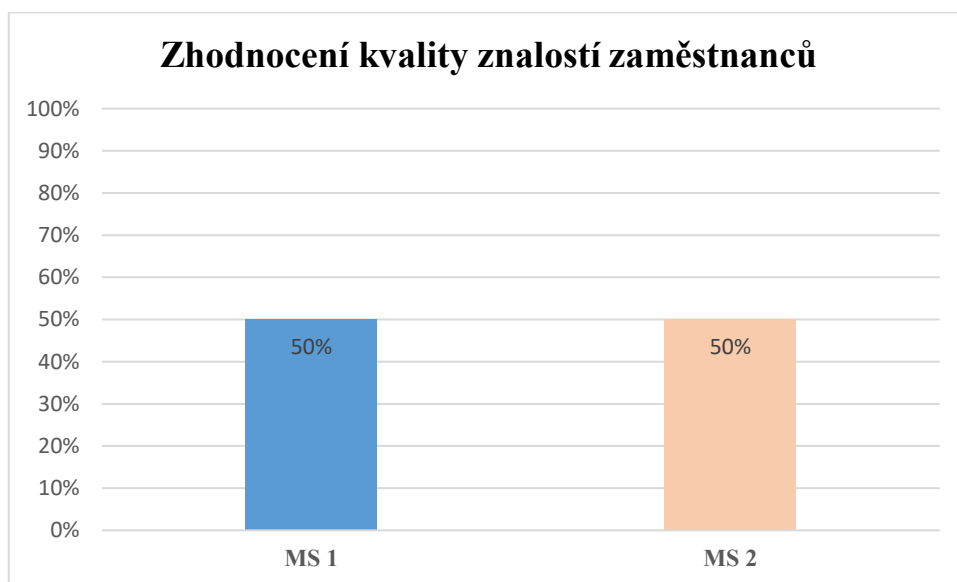
7.2 Lázeňská kavárna



Graf 3: Celková úspěšnost lázeňské kavárny, Zdroj: vlastní

Další sekci, která byla zkoumaná mystery shoppery byla lázeňská kavárna, kde klienti vyčkávali na příchod slečny z lázní. Rozdíl zhodnocení úspěšnosti mystery shoppery byl 9%. V celkovém počtu získaných bodů a zhodnocení jednotlivých úkonů hodnocení nepřesáhlo 71%, což není úplně pozitivní výsledek. V první případě návštěvy mystery guesta dosáhla lázeňská kavárna spokojenosti pouhých 62% z možných sta. Oba klienti nebyli zcela spokojeni již při příchodu do kavárny. První mystery shopper byl znepokojen čistotou stolů, které nebyly uklizeny po předešlých hostech a zároveň nebyl obsluhou pozdraven, přestože s klientem navázaly oční kontakt. Druhý klient jako první zaregistroval při příchodu do prostoru žlutou sedačku, která byla značně ušpiněná. Přesto musí uznat, že je kavárna prostorná a moderně upravená. Pozdravu se klient dočkal až poté, co s obsluhou začal sám komunikovat. Mystery shoppeři se velmi rozcházel v hodnocení upravenosti a dress code obsluhy. Můžeme to přisuzovat faktu, že každý z mystery shopperů byl na jiné směně, tudíž jej obsluhoval pokaždé jiný personál. První klient uvedl, že obsluha neměla jednotnou pracovní uniformu, jedna ze servírek měla černou košili a tmavé kalhoty, druhá černé triko. Při druhé návštěvě však obsluha získala plný počet bodů, jelikož obě servírky měly černé košile a tmavé kalhoty a zástěry. Zde je třeba uvést, že obsluha má daný dress code, který musí povinně nosit a zde se projevuje nerespektování pravidel. Jestliže se zaměříme na rychlost servisu zde je hodnocení velmi kladné. Ani jeden z klientů nečekal více než 10 minut a ve vyjádření byl spokojený. Servis v obou případech splnil povinnost s dotázaním se klienta zda je lázeňský host a v kolik hodin mu začínají lázeňské procedury. Každý lázeňský host

má v rámci balíčku předkrm, kávu nebo dezert, proto i na tento proces byla zaměřena pozornost a zkoumání. V tomto případě, zde došlo k velmi špatnému hodnocení obsluhy, protože ani při jedné návštěvě servírka klientovi nepopsala pokrm, který mu přináší na stůl a tudíž klient, může jen odhadovat co vše předkrm obsahuje. Oba mystery shopperi kladně zhodnotili i dobu čekání na další objednávku, nečekali déle než bylo nutné a při debarasu byli následně tázáni, zda mají další přání. Jakmile ale došlo na zkoumání upsellingu, zde obsluha selhala. Klienti si objednali kávu, ale ani jedna ze servírek jim nenabídla ke kávě dezert. Ze strany servisu je to velmi špatně, jelikož v podniku nabízí výborné dezerty pod patronátem Ivety Fabešové a velmi si na nich zakládají. Zakončení mystery shoppingu v lázeňské kavárně však bylo pozitivní v obou případech. Po požádání o účet klientem se obě servírky obratem vrátily.



Graf 4: Zhodnocení kvality zaměstnanců lázeňské kavárny, Zdroj: vlastní

Mystery shopperi měli v lázeňské kavárně dané 4 konkrétní úkoly díky kterým byly zkoumány znalosti obsluhy. Pro lehčí orientace můžeme výše nalézt graf, na kterém je vyobrazena úspěšnost, která je bohužel pouze 50% v případě obou návštěv. Tento výsledek není přijatelný a následně autorka uvede konkrétní situace, kde vznikl problém.

Prvním úkolem mystery shopperů bylo ihned po příchodu do kavárny požádat obsluhu o usazení ke stolu. V obou případech dle mystery shopperů obsluha úkol zvládla, ale s výhra-

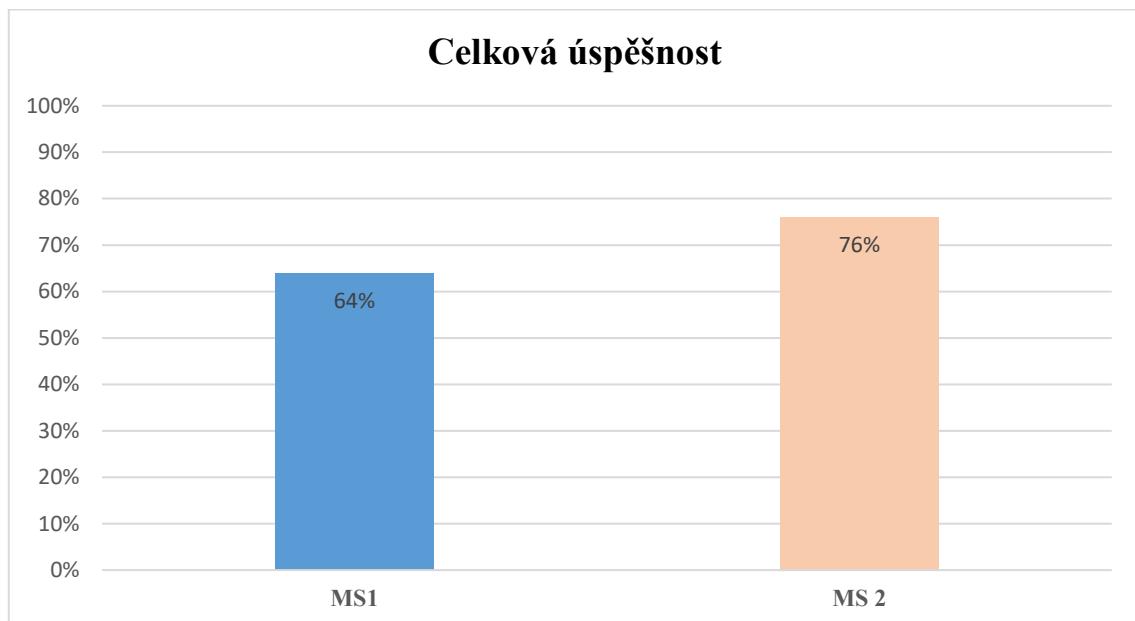
dami. V prvním případě se servírka chvíli dohadovala s kolegyní kam klienta usadit a následně jej poslala posadit se na sedačku. Mystery shopper tento případ okomentoval slovy, že usazování netrvalo dlouho, ale necítil se komfortně. Může se však stát, že se klient cítí v podniku nechtěný. Při návštěvě druhého klienta úkol nebyl zcela naplněn hlavně z důvodu usazení na sedačku, přičemž jeho prvotní dojem z kavárny nebyl pozitivní právě z důvodu zašpiněné sedačky, na kterou byl následně usazen. Další stoly byly dle jeho slov volné, ale obsluha mu oznámila, že jsou rezervovány pro klienty, kteří mají oběd či večeři. V závěru hodnocení obsluha v lázeňské kavárně úkol splnila, ale klient nebyl spokojen na 100%.

Druhým konkrétním úkolem mystery shopperů, bylo zjistit od obsluhy jakou mají aktuální nabídku piv na čepu a jejich bližší specifikaci. Zde servis neuspěl na sto procent, ale základní otázku zodpověděly obě servírky. Při obou návštěvách bylo klientům řečena specifikace piv a ocenění, které v poslední době získaly na soutěžích. Zde je vidět znalost produktů, avšak servis nebyl schopný popsat v krátkosti historii pivovaru, či říct zajímavé informace o podniku. Z hlediska hodnocení je to velká škoda, protože pro klienta mohou být tyto informace cenné pro pochopení celého komplexu.

Třetí úkol, který měl zjistit znalosti obsluhy byla objednávka kávy. Při obou návštěvách mystery shopperů bohužel nebyla hodnocena kladně. Obsluhující servírky nedokázaly klientovi popsat o jaký druh kávy se jedná či z jaké pražírny pochází. Jelikož se jedná o lázeňskou kavárnu, autorka zde hodnotí velké pochybení servisu. Jedna ze servírek se s informací o druhu kávy následně ke klientovi vrátila, ale musela se poradit s kolegyní. Zde se ukazuje, že ne všichni zaměstnanci, které pracují na lázeňské kavárně jsou znalí produktů, které nabízejí.

Poslední oblast, kterou měli mystery shopperi zkoumat, byla nabídka lázeňských služeb a cen ubytování. Proto se po zaplacení měli za úkol obsluhy zeptat, zda ví kolik stojí balíček, který momentálně absolvují a jaká je cena ubytování. Bohužel ani při jedné z návštěv nebyla obsluha schopna klientovi zodpovědět otázku a odkázala jej na recepci, kde jim rádi podají tyto informace.

7.3 Pivní lázně

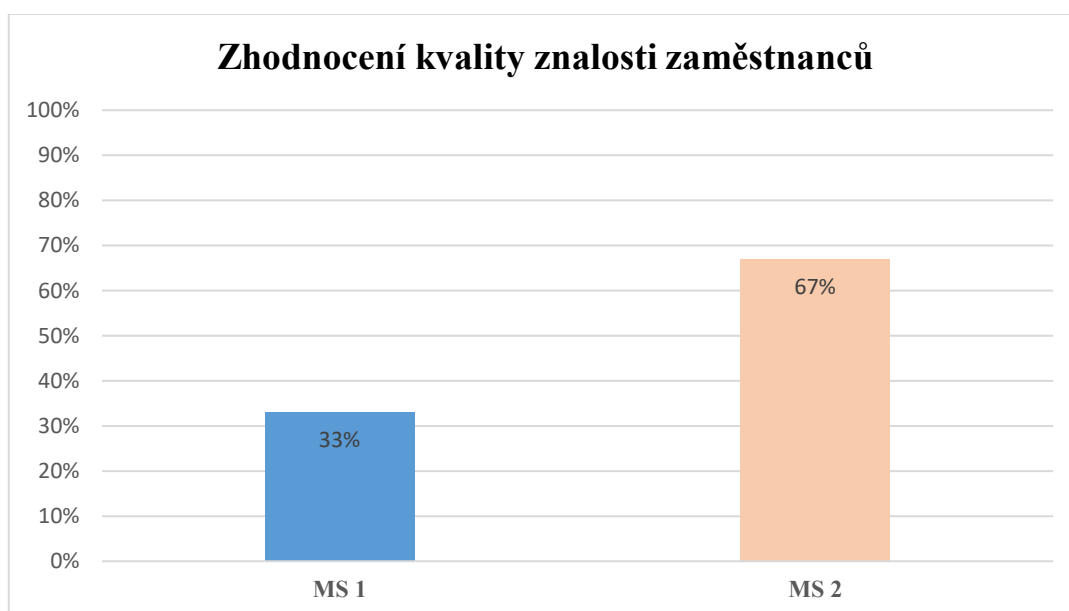


Graf 5: Celková úspěšnost pivních lázní, Zdroj: Vlastní

Třetí zkoumanou částí komplexu byly pivní lázně, kterou jsou podstatou návštěvy klienta. Oběma mystery shoppery byla návštěva hodnocena docela kladně a rozdíl v celkového hodnocení návštěv byl 12% z celkové možné úspěšnosti. Ani jedna z návštěv však v hodnocení nepřesáhla 80% úspěšnost a i v této sekci se našly jisté nedostatky v poskytování služeb. Plný počet bodů získaly obě lázeňské, které si klienty vyzvedávaly a následně provázely pobytem v lázních. Klienti se dočkali pozdravu, příjemného přivítání a následného předání informací, kde se klient nachází a co ho čeká.

Obě lázeňské nabídly klientům pivo k začátku první procedury. Aromaterapie proběhla úspěšně podle popisu lázeňské, ale první mystery shopper se necítil komfortně z důvodu společné procedury s dalším clientským párem. Rozdíl v hodnocení u mystery shopperů nastal při druhé proceduře, kterou je koupel v pivní mladině současně s kvasnicovou maskou. Bohužel v druhém případě lázeňská klientovi nepopsala co mu nanáší na pleť, tudíž mu neprezentovala danou proceduru. V případě prvního mystery shoppera tato procedura probíhala bez chyby. Opačného hodnocení se lázeňské dočkaly při průběžné kontrole spokojenosti klienta v lázních. U prvního klienta se lázeňská nepřišla ani jednou dotázat, zda je vše v pořádku a cítím se komfortně.

Poslední procedurou, kterou mystery shoppeři absolvovali v lázních, byl relaxační zábal. Ten v obou případech klienti zhodnotili kladně s menšími výhradami. Procedura jako samotná byla příjemná, ale při obou návštěvách byli klienti rušeni hlukem. Při první návštěvě to byl hluk ze strany lázeňských, které si povídaly mezi sebou a v druhém případě to byli další hosté, kteří klienty při relaxaci rušili. Jako poslední bod, který byl hodnocen neúspěšně bylo zakončení lázní, kdy se ani v jednom případě, lázeňská nezeptala na spokojenost klienta s procedurami a celkovým pobytem v lázních. Tento bod je velmi důležitý pro zpětnou vazbu od klienta přímo na místě a v případě spokojenosti může lázeňská doporučit pobyt v dalších sektorech podniku.



Graf 6: Zhodnocení kvality znalosti zaměstnanců pivních lázní, Zdroj: Vlastní

V sekci pivních lázní měli mystery shoppeři také předem dané úkoly, jejichž cílem bylo získat přehled o znalostech lázeňských. Zde se výsledky jednotlivých návštěv velmi lišily, přičemž hodnocení mystery shoppera při první návštěvě nedosáhlo ani 35% úspěšnosti.

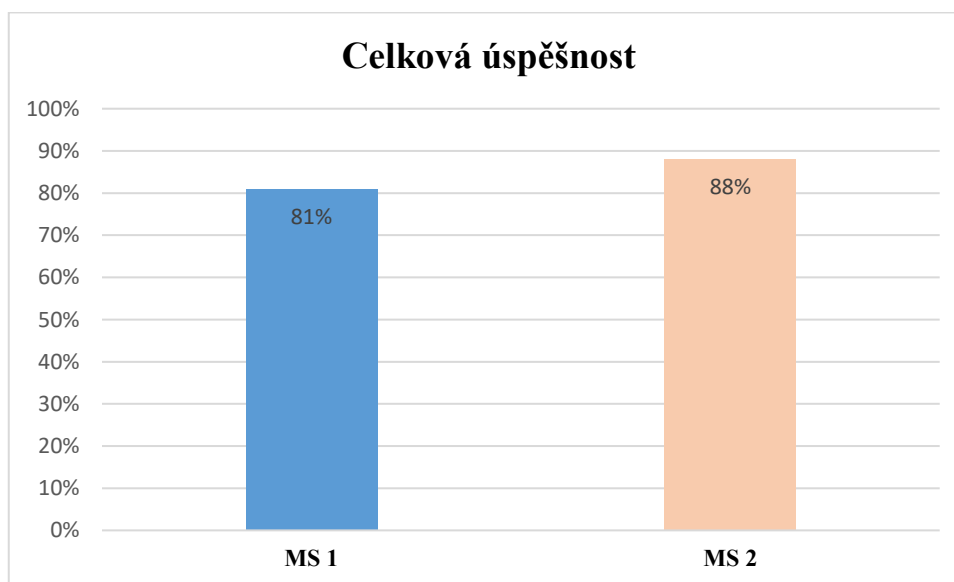
První úkolem utajených zákazníků bylo zjistit jaký druh piva lázeňské nabízejí hostům při absolvování procedur. První mystery shopper hodnotil úkol jako nesplněný, jelikož lázeňská odpověděla špatně a podala klientovi mylnou informaci. Naopak v druhém případě získala lázeňská plný počet bodů, jelikož odpověděla správně a byla znalá produktu. Správnou odpovědí je pivo světlé a nefiltrované.

Druhou částí zkoumání byla kvasnicová maska, kterou klient absolvuje v rámci druhé procedury. Cílem otázky bylo zjistit, zda kvasnicová maska obsahuje alergeny či ne. Zde obě

lázeňské selhaly, jelikož nedokázaly klientovi odpovědět na otázky a podat mu správné informace. Kvasnicová maska sama o sobě alergeny neobsahuje, ale pokud člověk trpí intolerancí i takové malé množství masky, může způsobit podráždění pokožky a ekzém. Což by v případě reálné skutečnosti mohlo být pro klienta velmi nepříjemné a proto by tyto informace měly lázeňské znát a být tedy schopné je předat zákazníkovi.

Třetí sekci zkoumání pod vedením mystery shoppera byla znalost dalších produktů v pivní hospůdce. Klientům velmi chutnalo pivo v lázních a chtěli by si dát velmi podobné v hospůdce a proto se ptali při konci pobytu paní lázeňské, zdali by jim mohla doporučit, které si mají dát. V prvním případě lázeňská odpověděla, že v hospůdce určitě čepují Radhošť, které teď pili v lázních, ale jaké další mají, to neví. V druhé případě lázeňská vyjmenovala jiný druh piva, které občas mívají také v lázních a podle ní je i momentálně na čepu. O dalších pivech však ponětí neměla a odkázala klienty s dotazem přímo na pivní hospůdku. Tady se projevuje neznalost produktů, které jsou nabízeny v dalších sektorech podniku.

7.4 Albert Málek restaurant



Graf 7: Celková úspěšnost restaurantu Albert Málek, Zdroj: Vlastní

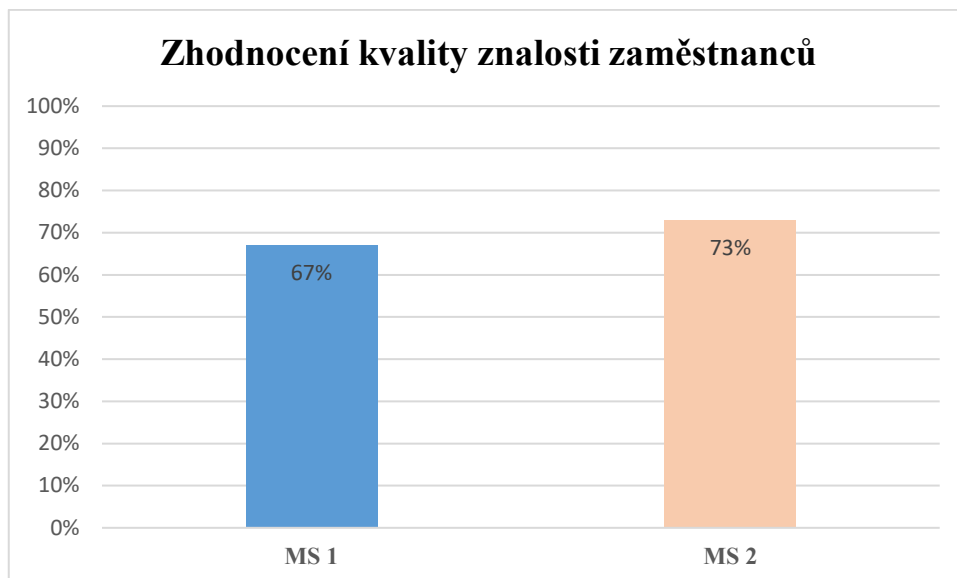
Poslední částí podniku, která byla zkoumaná metodou mystery shopping, byl restaurant Albert Málek. Tato část v celkovém hodnocení dopadla nadprůměrně a od obou mystery shopperů nezískala méně než 80% z celkové možné úspěšnosti. Rozdíl v hodnocení mystery

shopperů byl pouhých 7%. Avšak ani zde nebylo hodnocení 100% a proto autorka rozebere, kde nastalo pochybení.

Plný počet bodů získala obsluha od obou klientů v přivítání, kdy obsluha ihned s klientem navázala oční kontakt a mile je pozdravila. V prostoru restaurace byl příjemný styl a hrála tichá hudba. Při usazování hosta podle rezervace, první mystery shopper neshledal žádné pochybení, avšak u druhého klient byl v hodnocení zahrnuto, že mu obsluha nenabídla, aby si vybral sám stůl ke kterému se chce usadit, přestože byly ostatní stoly volné. Stoly byly při obou návštěvách čisté a prostřené pro klienty, avšak první mystery shopper si všiml, že ne všechny okolní stoly byly uklizené. Z tohoto důvodu tento úkol nebyl ohodnocen všemi možnými body.

Oba mystery shoppeři kladně hodnotili obsluhu, jelikož měli stejnkroje, byli barevně sjednoceni a měli košile a dlouhou zástěru. Výzkum se zaměřil i na prezentaci pokrmů a v této části obsluha u obou klientů získala plný počet bodů. Dle jejich hodnocení byla prezentace jídel precizní a vždy jim bylo slovně popsáno, co jim obsluha servíruje. Kladně byla hodnocena i starost obsluhy o klientovu spokojenost, kdy v obou případech průběžně během večera za zákazníkem přicházela a tázala se na jeho spokojenost.

Rozdílné hodnocení však přišlo při dezertu. Při návštěvě prvního mystery shoppera mu nebyla k dezertu nabídnuta káva a když si o ni poté sám požádal a zeptal se na druh kávy, kterou v restauraci nabízejí, obsluha mu nebyla schopna zodpovědět otázku. Avšak při druhé návštěvě byla situace naprosto v pořádku, kdy tedy klientovi byla automaticky nabídnuta káva a také detailně popsána. Konečné placení proběhlo v obou případech v pořádku a podle daných standardů restaurace.



Graf 8: Zhodnocení kvality znalosti zaměstnanců restaurantu Albert Málek, Zdroj: Vlastní

V sekci konkrétních úkolů mystery shopperů, si obsluha vedla poměrně dobře a ani v jednom z hodnocení neklesla níže než 65% z možných 100%. Prvním úkolem utajených zákazníků bylo požádat obsluhu o doporučení výběru jídla a následně o informaci možných alergenů. V obou případech servis jídlo aktivně doporučil, ale při uvedení alergenů v rámci jedné z návštěv proběhla menší prodleva. Následně číšník, po konzultaci s kolegyní, přinesl nabídku s uvedenými alergeny.

Druhým úkolem obsluhy, bylo doporučit víno z dvou vinařství, které restaurant nabízí. Oba mystery shoppeři úkol zhodnotili kladně, avšak v jednom z případů číšník nevěděl poměr kyselin a cukru ve víně. Tento dotaz byl velmi konkrétní a zkoumal hloubku znalostí obsluhy ve víně a v restaurantu na vyšší úrovni by tyto informace, měl servis znát.

Třetí úkol mystery shopperů bylo vrácení jednoho z hlavních chodů z důvodu nevhodné úpravy masa a zde se hodnotilo, jak je servis schopný reagovat v krizové situaci. V obou případech si servis vedl skvěle a na místě nabídl klientovi přípravu nového jídla. Při druhé návštěvě příprava nového jídla trvala poměrně dlouho, ale dá se to pochopit.

Předposledním úkolem bylo zjistit jakou má obsluha znalost o historii restaurantu, ve kterém pracuje. Oba mystery shoppeři ohodnotili úkol jako splněný, ale s menšími výhradami. Obsluha klientovi řekla pár základních informací, ale historii nedokázala popsat. Autorka zde vidí jisté mezery ve znalostech.

Poslední zkoumanou oblastí byla znalost obsluhy v produktech či službách jiného sektoru podniku. Zde stejně jako v předchozích sektorech společnosti obsluha dopadla velmi špatně.

Mystery shopper se dotazoval na cenu ubytování a cenu balíčku služeb, které momentálně absolvovali. Při první návštěvě klientovi informace sděleny nebyly a byl odkázán na recepci. Druhému mystery shopperovi obsluha předala informaci o ceně ubytování, ovšem pro přesnější a další informace jej stejně jako předešlého klienta přeposlala na recepci.

7.5 Shrnutí výsledků výzkumů

V této podkapitole autorka shrne stěžejní výsledky z individuálního rozhovoru a následně mystery shoppingu. Zároveň zodpoví výzkumné otázky, které byly vytyčeny v metodice práce.

V individuálních rozhovoru majitel představil veškeré pozice, které v podniku nabízejí k výkonu práce. Popsal, jaká je hlavní myšlenka Rožnovských pivních lázní a to tedy hýčkat svého klienta. Proces zaškolování je daný metodou learning by doing, kdy se nový zaměstnanec učí pozici rovnou v procesu a zaškoluje ho starší zaměstnanec, který již v podniku jistou dobu pracuje. Následně v krátkosti představil metodu odměňování v podniku a zmínil i benefity, které zaměstnanci v rámci mzdy dostávají. Zmínil i školení, kterými zaměstnanci v rámci práce procházejí a snahu o inovaci používaných technologií. Dle majitele nejsou přímo nastaveny standardy v poskytování služby. Jeho primární požadavky jsou úsměv a přívětivost v chování zaměstnanců ke klientům. Následně samozřejmě samotná poskytovaná služba. Pro zaměstnance nejsou připraveny materiály nebo manuály, podle kterých se mohou řídit. Majitel se i zmínil o totožných informacích, které musí zaměstnanci na různých pozicích v podniku klientům podávat, ať už jsou to recepční nebo lázeňské. Při řešení krizových situací je nastavený scénář tak, že prvně se snaží zaměstnanec řešit problém sám klientem, pokud se mu to nepodaří přichází na řadu vedoucí směny, poté vedoucí provozu a v krajním případě právě sám majitel. Vždy se snaží situaci vyřešit přímo na místě, ať už určitým vysvětlením nebo kompenzací nepříjemného zážitku ve formě láhve piva vyráběného přímo v pivovaru nebo voucher na využití služeb. Povinnosti zaměstnanců je starat se o prostory provozu, ať už jsou to zapálené svíčky, vůně nebo čistota prostor. Majitel si je vědom, že zážitky, které nabízejí jsou stimulovány zrakem a čichem. V rámci tématu kontroly zaměstnanců majitel řekl, že své zaměstnance nekontrolují přímo. V rámci lázní je to hlavně zpětná vazba od zákazníků a v provozu kavárny a restaurace jsou to poté názory a hodnocení od kolegů zaměstnanců. Ke kontrole využívají zpětných dotazníků, komentářů na sociálních sítích a v krajním případě kontroly kamerových záznamů. Vždy se však snaží zjistit příčinu

pochybení a najít vhodné řešení pro obě strany. Zaměstnavatel se snaží klást i důraz na prodej na místě. V podniku nabízí kvalitní služby, které by podle něj měl každý vyzkoušet a následně se i chlubit kvalitními cukrářskými výrobky.

Mystery shopping byl rozdělen do 4 sekcí, které bylo zkoumány.

Recepce uspěla velmi dobře, byl dodržen dresscode, klient byl příjemně přivítán a informován. Ovšem zde bylo těch informací příliš mnoho a klient se následně cítil zmatený. V pořádku proběhla i kontrola parkování a následně i úspěšný upselling. Recepční nabídla masáže a možnost objednávky valašských frgálů. Našla se zde chyba v možnosti odnosu katalogu nabídky, která nebyla klientova dovolena. Špatně hodnocen byl hluk na recepci, jelikož klienti i recepční byli přerušováni pokřikujícími dětmi, které na tomto prostoru nekontrolovaně pobíhaly. V rámci úkolu mystery shopperů si recepce vedla celkově dobře. Zvládla zodpovědět klientovy dotazy na výlety v okolí. Pochybení však nastalo při kontrole znalostí produktů z oblastí jiných sektorů podniku. Zde zaměstnanci nebyli schopni plně zodpovědět otázky zákazníků. Výborně si však recepční poradily s požadavkem klientů na výměnu pokojů a v obou případech zákazníkům vyhověly. V jednom případě dokonce klient dostal jako kompenzaci láhev piva.

V lázeňské kavárně bylo zjištěno nepozdravení ze strany obsluhy a následné zdlouhavé usazení klienta. Obsluha neměla jednotný dresscode, ale sama o sobě byla ke klientovi při péči pozorná. Pochybení nastalo při nedostatečné prezentaci předkrmu, který měl klient objednan. Následně nebyl dodržen upselling v podobě nabídnutí zákusku při objednávce kávy. Zároveň obsluha neměla dostatečné znalosti o druhu kávy, kterou podnik nabízí. Při zhodnocování úkolů bylo zjištěna nedostatečná čistota prostor a neznalost historie podniku. Je však nutno vyzdvihnout znalost druhů pív, které se v podniku vaří. V oblastí zkoumání znalostí lázeňských služeb servis kavárny pohořel, jelikož těchto informací není znalý a odkázal klienty na recepci.

V pivních lázních byla kladně hodnoceno přivítání a předání informací klientovi. Procedury splnily očekávání klienta dle popisu, který obdržel. Při druhé proceduře však jeden z klientů popis procedury nedostal a ani mu lázeňská nebyla schopna po požádání, popsat složení kvasnicové masky. Nebyl zde ani projeven zájem ze strany obsluhy, dotázat se klienta, zda je vše v pořádku. Klienti nebyli spokojeni s poslední procedurou, kde je v prvním případě rušila zábava lázeňských a v druhém případě ostatní hosté. Na konci pobytu v lázních nebyl

ani jeden z klientů dotázán, zda bylo vše v pořádku a byl spokojen. V sekci zkoumání znalostí pomocí úkol nedopadly výsledky přívětivě, zejména při první návštěvě. Klient dostal mylné informace o druhu piva, které mu lázeňská načeponovala. Další pochybení nastalo při dotazu na alergeny a složení kvasnicové masky, lázeňské nebyly schopny správně zodpovědět otázku. Třetí oblastí zkoumání byla znalost produktů dalších sektorů podniku a zde pracovníce také pochybily. Pouze v jednom případě, slečna řekla další možný druh piva na čepu, ale nedokázala popsat jeho chuť nebo říci podrobnější popis.

Posledním zkoumaným sektorem byla restaurace Albert Málek. V celkovém hodnocení dopadl jako jeden z nejlepších. Kvalita byla oceňována hlavně v oblasti přivítání, servisu jídla, prezentování jídla a informací se ho týkajících. První klient byl však zklamán z nemožnosti vybrat si vlastní stůl. Obsluha byla ohodnocena jako velmi pozorná a pečující o klienta. Upselling však neproběhl v jednom z případů, při nabídce kávy. V této oblasti se také objevila nedostatečná znalost druhu kávy. Kladně byla vyhodnocena znalost alergenů. Při jedné návštěvě však byla zjištěna nedostatečná připravenost obsluhy, při dotázání se na oblasti nabídky vína. Jedním z úkolů mystery shopperů byla zkouška obsluhy v oblasti krizového případu a i s tímto si obsluha poradila ke klientově spokojenosti. Negativně však byla vyhodnocena znalost obsluhy v historii restaurace a podniku. Zde obsluha nepodala dostatečné informace. Stejně jako v předchozích sektorech, byl servis dotázán na znalost produktů a služeb z oblasti jiného sektoru a i v tomto případě zde byla hodnocena jako nedostatečná.

Výzkumné otázky

Jako výzkumné otázky této diplomové práce byly zvoleny tyto:

VO1 : Jaká je kvalita poskytovaných služeb Rožnovských pivních lázní?

Kvalita poskytovaných služeb je na vysoké úrovni a klient vždy dostal vše, co měl v popisu balíčku. Zaměstnanci jsou přívětiví a snaží se klientům dát maximální péči, avšak v některých oblastech, se zde objevuje nedostatečný upselling produktů, které podnik může klientovi nabídkou. Objevovala se zde i absence dotazů na klientovu celkovou spokojenost s poskytovanou službou.

VO2: Mají zaměstnanci dostatečné znalosti produktů a služeb které nabízejí?

Někteří pracovníci podniku nemají dostatečnou znalost produktů, které v podniku nabízejí a nejsou schopni, klientovi zodpovědět případné dotazy. Ve všech zkoumaných oblastech byl

zjištěn fakt, že zaměstnanci nejsou znalí produktů a služeb, které se nabízejí v jiných sektorech společnosti, přestože jsou tyto oblasti nesmírně provázány.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 PROJEKT K DOSAŽENÍ VYŠŠÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

V praktické části autorka z výsledků výzkumu vyhodnotila kritické body podniku, kde dochází k pochybení a v projektové části se pokusí navrhnout systém a doporučení jak tyto kritická místa co nejvíce eliminovat.

8.1 Teoretická podpora pro zvýšení kvality zaměstnanců jednotlivých oddělení

V této části práce autorka konkrétně popíše teoretickou podporu, která bude aplikována na zaměstnance, kteří ji následně uplatní v praktické části projektu.

8.1.1 Hotelová recepce

Jedním z bodů, které byly velmi špatně ohodnoceny bylo prostředí recepce, kde klienty velmi obtěžoval hluk. Tato situace je způsobená tím, že se na stejném patře hotelové recepce nachází i dětské zábavní centrum a vedle recepce jsou umístěny regály s hračkami, které rodiče svým dětem mohou zakoupit. Pro odhlučnění odbavování recepce autorka navrhuje regály s hračkami přesunout buď přímo do dětského centra nebo do první místnosti, kde se nachází vstup do podniku a je zde možný prostor pro tento sortiment. Tímto by se eliminovalo množství dětí na prostoru recepce a pro klienta a zároveň recepční by pobyt zde byl příjemnější. Tento návrh byl již konzultován přímo s majitelem podniku a ten s připomínkou souhlasil, v současné době se již pracuje na přemísťování sortimentu pro děti.

Je nutné vyřešit jakým způsobem recepční předává klientovi informace ohledně ubytování a následně lázeňských procedur. Těchto informací je opravdu mnoho a klientům dělá velký problém si je všechny zapamatovat a následně se ztrácí účinnost upsellingu při nabídce dodatečných služeb. Pro řešení problému autorka navrhuje připravit pro každého klienta, který přijíždí do Rožnovských lázní individualizovaný přivítací list. Recepce budou mít připravený obecný podkladový formulář a vždy ráno před příjezdem hostů, tedy cca do 10.00h připraví a vytiskne pro každého ubytovaného hosta tzv. individualizovaný direct paper. Tento direct paper bude obsahovat přivítání, podrobný popis ubytování – čas snídání, procedury s časem kdy začínají a v kolik hodin se má dostavit na lázeňskou kavárnu, konkrétní akce v okolí, aktuální specialitu v restauraci Albert Málek, masáže a konkrétní časy kdy si klient může objednat na místě a následně i tedy možnost objednání frgálů či jinou nabídku,

kteřá bude v konkrétní době aktuální. Tento bod se může měnit s ohledem na letní či zimní nabídku.

Návrh lze nalézt v příloze.

Zároveň pro podporu další návštěvy klienta bude na každém pokoji tzv. katalog balíčků, který byl momentálně dostupný v základní informační verzi pouze na recepci ve dvou kopiích. Zde budou vypsány veškeré balíčky, které jsou dostupné pro klienta, které si může objednat či zakoupit poukaz.

Pro zvýšení kvality poskytovaných služeb bude nutné školení recepčních. Dle výsledku výzkumu se ukázal kritický bod a to neznalost produktů nabízených v podniku v jiné části než je pouze recepce. Z tohoto důvodu budou recepční proškoleny v nabídce na kavárně a pivní hospůdce, následně absolvují přednášku o historii a budou součástí rotačního kolečka.

8.1.2 Lázeňská kavárna

V lázeňské kavárně je třeba zavést standardy. Proto bych navrhla připravit proškolení od vedoucí kavárny, kdy zaměstnancům vysvětlí jak moc důležité je pečovat o klienta a již při příchodu mu věnovat svou pozornost. Je nutné zavést nošení stejnokrojů, aby byl klient schopen odlišit servis od klasického návštěvníka. Nedílnou součástí je poté prezentace produktů, které klientovi nesou či předávají. Každý sektor podniku má své produkty, kterých musí být stoprocentně znalý a pokud tomu tak není, zaměstnanec není schopen předat informace někomu dalšímu. I z tohoto důvodu navrhuji proškolení zaměstnanců o správné obsluze klienta s možným příkladem jak práci dělat a jak ne. Zároveň je zaměstnancům nutné zdůraznit nutnost upsellingu a jako motivaci nabídnout podíl z prodeje ke mzdě. Vedoucí by se měl především na pozdravení a následné usazení lázeňského hosta, pravidelné uklízení stolů, zdůraznění povinnosti dresscodu, pravidelné dotazování klienta, zda je vše v pořádku a jak již autorka zmiňovala tak popis produktů, které jsou klientovi servírovány. Jelikož se podnik velmi pyšní kvalitními dezerty, mělo by být povinností zaměstnanců doporučit je klientovi ke kávě.

Pokud se zaměříme na slabiny, které byly zjištěny výzkumem je to tedy hlavně neznalost kávy a poté velmi slabá orientace v nabídce lázeňských balíčků a cen ubytování. Zaměstnanci nemají dostatečnou znalost o historii podniku a samotného pivovaru, což se dá považovat za kritický bod.

Pro eliminaci kritických míst autorka navrhuje pro lázeňskou kavárnu školení v oblasti kávy, školení v nabídce lázeňských služeb a povinnou účast na přednášce o historii pivovaru.

8.1.3 Lázně

Výzkum ukázal několik slabých míst u zaměstnanců v lázních. Autorka navrhuje proškolení v oblasti produktů, které v lázních využívají. Zejména doporučuje, aby vedoucí lázní pro své zaměstnance připravila podrobný popis produktů, které jsou využívány při pečování o pleť, zábalech či ve vanách. Ve výzkumu se ukázalo, že jistí zaměstnanci nejsou schopni určit alergeny, které tyto produkty mohou obsahovat, což může velmi snížit hodnotu úroveň poskytující služby. Je také nutné nastavit standardy při poskytování služby zákazníkovi a věnovat mu plnou péči a je nutné, aby bylo všem zaměstnancům řečeno, jak často musí za klientem jít a zkontrolovat, zda je vše v pořádku a klient se cítí spokojen. V případě nespokojenosti aktivně řešit problém buď svépomocí nebo s pomocí vedoucí směny v lázních. Následujícím bodem, který by měla vedoucí lázní při školení lázní zmínit, je nutnost dotáznání se klienta při ukončení procedur zda bylo vše v pořádku a byli spokojeni. Takto jednoduchou větou je možné v klientovi vzbudit závěrečný pozitivní pocit, kdy má pocit, že lázeňským na jeho spokojenosti upřímně záleží a zároveň je to i pro ně zpětná vazba přímo na místě.

Největším problémem, který byl zjištěn stejně jako v předchozích sektorech je neznalost produktů, které jsou nabízené v jiných odděleních podniku. Pro zvýšení kvality poskytované služby je nutné, aby lázeňské prošly školením v pivovarské hospůdce, lázeňské kavárně a autorka velmi doporučuje i přednášku o historii Rožnovských pivních lázní. Zároveň se zúčastní školení hotelové recepce.

8.1.4 Albert Málek restaurant

V sektoru restaurace převažovala kladná hodnocení v kvalitě poskytované služby, tudíž zde není mnoho prostoru pro vytýkání a navrhování dodatečných zlepšování. Avšak nic není černobílé a i zde autorka našla menší skulinky, kde se musí zaměstnanci dodatečně proškolit. Ve výzkumu došlo ke zjištění neznalosti kávy. Zároveň autorka navrhuje, aby vedoucí provozu restaurace v krátkosti proškolila zaměstnance o vinařstvích, které jsou v restauraci nabízeny nebo si pozvali someliéra, který by dokázal navýšit kvalitu informací, které poté zaměstnanec může předat klientovi. Zároveň autorka doporučuje nastavit standard v usazování

hostů a pokud bude možné, nechat klient vybrat místo, kam se chce usadit. Zde se poté může projevit větší spokojenost klienta v podobě možného pocitu důležitosti.

Autorka navrhuje, aby zaměstnanci prošli školením kávy, poté školením pod vedením recepce a lázeňských služeb, jelikož zde byly výsledky, stejně jako v ostatních sektorech gastronomie neuspokojivé. V rámci učení se v procesu budou zaměstnanci součástí rotačního kolečka. Zároveň autorka upozorňuje na povinnost zaměstnanců restaurace absolvovat přednášku o historii podniku, aby byli klientům schopni odpovědět na případné dotazy.

8.1.5 Potřebná školení

V následné podkapitole autorka představí školení, které by měli pracovníci podniku absolvovat.

Školení kávy

Podnik má nesmírnou výhodu, jelikož zde pracuje baristka, která prošla několika kurzy ohledně kávy a zároveň se pravidelně účastní baristických soutěží. V podniku má na starosti veškeré věci spojené s kávou, jako je kontrola kávy, objednávky, složení kávy a nabídku kávových nápojů. Zde tedy společnost nemusí najímat externí osobu pro školení, ale může jej vést právě zmíněná baristka. Školení kávy bude povinné pro zaměstnance, kteří pracují primárně v provozu kavárny a restaurace, samozřejmě pokud budou mít zájem zúčastnit se zaměstnanci z jiného provozu podniku, nebude jim v tom bráněno.

Školení bude trvat 4 hodiny a bude se skládat z teoretické a praktické části přípravy kávy. Ke školení bude potřeba, aby si baristka připravila materiály pro všechny zúčastněné a tyto teoretické skripta si mohli ponechat a v případě potřeby si je znovu prostudovat. V teoretické části školení baristka představí historii kávy. Stručně popíše kde se prvně pěstovali a kdo s ní jako prvních obchodoval. Poté zmíní jaké jsou odrůdy kávy a to arabica a robusta, zde je při školení důležité pracovníků zdůraznit, že právě arabica je odrůda kávy kterou podnik nabízí. Následně účastníkům školení popíše možnosti zpracování kávy a to tedy promyté, naturální a polopromyté – opět upřesní že právě polopromytý způsob zpracování kávy je ten, který se využívá u arabicy, která je nabízená v podniku. Baristka nesmí opomenout druhy pražení kávy, které jsou součástí procesu, než je možné kávu dodat do prodeje. Další částí

teorie bude představení pražírny, která podniku kávu dodává, v tomto konkrétní případě je to tedy pražírna Penguin, která se nachází v Praze. Jelikož zde baristka byla na exkurzi, bylo by vhodné, aby zaměstnancům v rámci zpestření programu popovídala o návštěvě z vlastní zkušenosti. Následně školitelka promluví o základech přípravě espressa, jaké jsou jeho požadavky, co vše musí zaměstnanci udělat než budou moct začít připravovat kávu – např. seřízení mlýnku, určení receptury. V krátkosti znovu představí veškeré kávové nápoje, které se na lázeňské kavárně a restauraci nabízí klientům. Tímto končí teoretická část školení.

Po teorii nastane praktická část a zde se pracovníci přesunou ke kávovaru, aby si to, co si vyslechli také vyzkoušeli. Obsahem praktické části bude tedy určení receptury pro přípravu espressa, seřízení mlýnku, kontrola funkčnosti kávovaru a následně příprava kávy. Následovat budou taky základy latte art, takže si každý z pracovníků zkusí vyšlehat mléčnou emulzi a připravit kvalitní cappuccino.

Následovat bude zhodnocení získaných znalostí ve školení a to formou krátkého testu.

Návrh testu lze nalézt v příloze.

Školení piva

Jelikož jsou Rožnovské pivní lázně založené v Rožnovském pivovaru kde je základem vaření piva není pro školení vhodnější školitel než právě sládek, který má tento proces na starost a je nejvhodnějším kandidátem. Zde tedy opět není nutné hledat externího pracovníka, ale využije se člověk, který k tomuhle procesu má nejbližší. V pivovaru se nachází dva sládci a pro našeho školení zvolíme toho, který je v pivovaru pracovní děle.

Školení bude trvat 3 hodiny a bude pouze teoretického rázu, jelikož není nutné, aby si zaměstnanci výrobní proces zkoušeli. V první části sládek v krátkosti představí historii pivovarského průmyslu v České republice a popíše významné sládky, kteří se účastnili na vývoji výroby piva. Mezi ně můžeme zařadit například sládku Františka Poupě. Poté popíše z čeho se vyrábí pivo a jaké můžeme použít chmely či slady. V tomto případě už se bude soustředit na Rožnovský pivovar a na konkretizaci. V pivovaru se primárně používá ječný slad a chmel žatecký poloraný červeňák. Samozřejmě popíše z jakých oblastí se chmel a slad dováží do pivovaru a kde je nejkvalitnější. Následně podrobně pracovníkům představí piva, které se vyrábí v pivovaru a nabízí hostům. Rozdělí je do kategorií, světlého, polotmavého a tmavého

piva. Mezi světlé piva řadíme jedenáctistupňový Radhošť, třináctistupňový Rožnov, jantarové Bruno a šestnáctistupňový Baron Popper. Na čepu poté bývá vždy polotmavý třináctistupňový Rothschild a občas také polotmavý šestnáctistupňový Guttman. Mezi tmavé piva se řadí dvanáctistupňový Čert a šestnáctistupňový Habsburg. Školitel nebude pracovníky zatěžovat druhy které jsou limitované, ale vyškolí je v druzích které jsou obvykle na čepu. Následně sládek pracovníkům vysvětlí rozdíly mezi spodním a svrchním kvašením, aby klientů byli schopní tento rozdíl popsat a vysvětlit, jelikož i na tohle téma se často zákazníci dotazují. Zároveň je nutné zmínit že jsou všechna piva kvasnicová, nepasterizovaná a nefiltrovaná. V rámci školení budou zaměstnanci tyto piva i ochutnávat, aby byli schopni rozdíly v chuti popsat a lépe si je zapamatovali. Následovat bude slepé testování, kdy bude pracovníkům načepován malý vzorek piva a ti budou určovat o jaký druh piva se jedná.

Na konci tohoto školení proběhne písemný test kde se ověří zda zaměstnanci získali potřebné znalosti. Návrh testu lze nalézt v příloze.

Školení nabídky lázeňské kavárny

Při rozhodování o školiteli pro nabídku lázeňské kavárny autorka opět sáhla po člověku, který je nabídky nejvíce znalý a to je právě vedoucí kavárny. Ta má na starost veškeré produkty, které jsou nabízeny hostům a taky přípravu podkladů pro školení. Vedoucí kavárny je jedna a stará se o provoz, tudíž je nejvhodnější kandidát.

Školení bude teoretického rázu a jeho přibližná délka bude 2 hodiny. Pracovníci, kteří se budou účastnit školení si nápoje nebudou zkoušet připravit, jelikož tohle si zkusí v praxi při rotačním kolečku. Školení bude sloužit primárně pro získání teoretických znalostí.

Obsah školení bude zaměřeno primárně na produkty, které jsou vyrobeny z piva a také na nápoje, které obsahují mladinu nebo sladinu. Tohle školení se může jevit jako zbytečné, ale pro klienty, kteří nemůžou pít alkoholické nápoje je právě tato nabídka produktů velmi atraktivní a zaměstnanci po získání přehledu je právě mohou doporučit. Školitelka popíše nejdříve studené nápoje do který spadají pivní limonády, do kterých se řadí pánská pivní limonáda. Ta obsahuje mladinu což je cukernatý produkt vznikající v mezifázi procesu výroby piva a je z chmelu. Dále zde spadá dámská pivní limonáda, která obsahuje sladinu, která je získává stejným procesem jako mladina, ale odebírá se až po fázi přidání sladu. Oba produkty jsou nealkoholické, proto je právě školitelka nesmí zapomenout zdůraznit jako vhodnou alternativu pro klienty, kteří nemohou pít pivo třeba právě při lázeňských procedurách. Následně

se školitelka zaměření na nabídku teplých nápojů. Zde spadá takzvaný Radhošťský cider, který se vyrábí spojením jedenáctistupňového piva Radhošť a jablečného moštu. Následně ukáže přípravu tohoto nápoje a následovat bude Teplý Rothschild což je polotmavé třináctistupňové pivo Rothschild s kapkou třtinového sirupu, který je domácí. Po části nápojů se školitelka zaměří na cukrářskou výrobu. Zde v krátkosti představí Ivetu Fabešovou a její výrobu dortíků. Právě tato žena propůjčila technologii výroby cukrářských výrobků právě pivovaru a podle její receptury se zde peče. Školitelka detailně popíše nabídku dortíků na kavárně a zdůrazní, které jsou bezlepkové nebo bez laktózy.

Následně po ukončení školení dostanou zaměstnanci k vyplnění krátký kvíz zda pochytili veškeré informace ohledně nabídky.

Školení nabídky lázeňských služeb

Pro školení nabídky lázeňských služeb a zároveň nabídky hotelové bude zvolena vedoucí recepčních. Je nejvhodnějším kandidátem hlavně z toho důvodu, že má na starosti veškerou hotelovou nabídku služeb a zároveň se podílí na tvorbě lázeňských balíčků, tudíž má o těchto záležitostech nejširší přehled.

Školení bude teoretického rázu a zabere okolo 3 hodin. Nabídku služeb si pracovníci následně vyzkouší v rotačním kolečku. Vedoucí si připraví materiály ohledně balíčků a rozdělí si je do 2 kategorií, ty budou jednodenní a vícedenní. Jelikož těchto informací bude mnoho, tyto materiály i předá zaměstnancům, aby si je mohli ponechat a lépe se v prezentaci orientovat. Popíše zvláště nabídku pivních lázní a mořských lázní. Uvede základní balíček pivních lázní a následně podrobně pracovníkům popíše speciální balíčky a rozdíly v nich. Zaměří se na čokoládovou péči, levandulovou péči, valašskou péči či deluxe péči. Je důležité, aby vyzdvihla pozitiva a rozdíly mezi těmito péčemi, aby si je pracovníci lépe zapamatovali. Zároveň uvede ceny těchto balíčků, aby pracovníci poté mohli tyto informace předat klientům, kteří se jich mohou zeptat. Vedoucí recepce pracovníkům představí i doplňkové služby, kteří si klient mohou objednat, např. masáže. V krátkosti popíše jaké druhy masáží jsou nabízeny, např. intuitivní či lávovými kameny. Následně se ve školení zaměří na hotelové služby a to je především cena ubytování a popíše pracovníkům jaké jsou k dispozici pokoje. V rámci lepšího zapamatování vedoucí provede pracovníky hotelem a jednotlivé jim pokoje ukáže. Nesmí zapomenout na luxusní pokojem s vlastním wellness. Stejně jako u předchozích školení i zde bude proveden krátký test pro ověření získaných znalostí.

Přednáška o historii

Poslední částí kterou si na návrh autorky projdou zaměstnanci bude přednáška o pivovaru, kterou povede sám majitel. Jeden ze spolumajitelů v Rožnovském pivovaru žije od malička, nebo spíše sem jezdil na prázdniny k babičce, proto právě on je nejvhodnější osobou. Přednášku autorka doporučuje všem zaměstnancům podniku, jelikož každý kdo ve společnosti pracuje, by měl historii alespoň okrajově znát. Přednáška nebude delší než 1 hodinu.

Majitel Tomáš Kupčík se zaměří na historii, kdy pivovarský prostor patřil jeho dědečkovi panu Fassmanovi. Popíše jak pivovar prošel restitucí a poté se opět začal obnovovat pivovarský průmysl. Měl by popsat jak to bylo s pivovarem ještě v dobách kdy byl dítě. Aby tomu celému projektu, který se momentálně v Rožnovských pivních lázní odehrává dal smysl. Zmíní i jak Heda Fassmanová dala ve věnu svému manželovi celý pivovar. Měly by zde být řečena informace že pivovar má více než 706 let, jelikož některé zdi jsou původní ještě z Rožnovského hradu, který tam kdysi stál. V jeho přednášce by měl i zmínit že původní objekty pivovaru vyplavila obrovskou povodeň, která tenkrát přišla. V roce 1994 byl pivovar původním majitelům v restituci vrácen. V roce 1997 se začal pivovaru pomalinku opravovat a v roce 2009 se oficiálně otevřel Rožnovský pivovar. Zároveň otevřeli pivní lázně, o 2 roky později mořské lázně. V roce 2015 se otevřela restaurace, která je pojmenovaná po pradědečkovi Tomáše Kupčíka, Albertu Málkovi a nachází se s v původních, ale zrekonstruovaných sklepeních. Postupně otevřeli i Pohádkové centrum, které se nachází v prostorách pivovarských sýpek z roku 1712. To vše a samozřejmě ještě více co sám pan majitel bude považovat za důležité, by přednáška měla obsahovat.

8.2 Rotační kolečko pro zvýšení kvality zaměstnanců jednotlivých oddělení

Teoretické školení zaměstnanců představuje skvělou formu doplnění informací v jednotlivých oblastech podniku. Bohužel je velice pravděpodobné, že zaměstnanci během školení nepostřehnou veškeré informace nebo je velmi rychle zapomenou. Z tohoto důvodu je tedy nezbytné, podpořit rozšiřování informací o praktickou zkušenost. Pro každou skupinu zaměstnanců jednotlivých oddělení bude připraveno praktické zaučovací kolečko.

Každý zaměstnanec bude mít jedinečnou šanci strávit jeden den na jiných pozicích. Bude postaven do role nového člena týmu přičemž ostatní zaměstnanci jej zaučí.

Hotel a recepce

Zaměstnanci hotelové recepce postrádají znalosti v oblasti konkrétní nabídky produktů lázeňské kavárny, nezbytností je tedy zaučení recepčních na lázeňské kavárně a pivní hospůdce. Lázeňská kavárna představuje část, kde lázeňští i hoteloví hosté tráví poměrně velkou část svého času. V první fázi, zde čekají na své lázeňské procedury, následně zde probíhá večeři či oběd. Především ve večerních časech je kavárna, ale také pivní hospůdka, hojně využívána pro večerní posezení. Samotná recepční si však tento fakt nemusí uvědomovat. Díky zaučení v tomto sektoru pak bude schopna hosty motivovat k návštěvě kavárny, nasměrovat je k produktům, které by je mohly oslovit. Například odpoledne na kávu i domácí zákusek, večer na nabídku míchaných nápojů z piva. Jelikož je kavárna propojená s pivní hospůdkou, část zaučovacího dne by každá recepční měla strávit také na pivní hospůdce, kde se během krátké chvíle také seznámí s nabídkou piv.

Díky vlastní zkušenosti bude recepční schopna lépe porozumět chodu celé kavárny a pivní hospůdky a směřovat hosty na návštěvu kavárny v méně atraktivních časech. Následně bude také schopna odpovědět hostům na dotazy, které mohou být i hlubšího rázu. Jak bylo již řečeno, jeden den stráví recepční na lázeňské kavárně a pivní hospůdce. Další den pak recepční stráví také v restauraci Albert Málek. Zde bude plnit funkci především baristy. Svůj čas stráví především za barem a u výdeje jídel. Bude zaučena na přípravu nápojů typických pro restauraci. Důležitá část pak bude u výdeje jídel, kde ji bude představena nabídka jídel a uslyší přímo od kuchařů prezentaci těchto pokrmů.

Následně po tomto dni, by měla být recepční schopna doporučit restauraci hotelovým hostům, vyzdvihnout kvality kuchyně a také prezentovat tuto restauraci dle svých názorů a poznatků získaných z praxe.

Kavárna

Zaměstnanci obsluhy kavárny a pivní hospůdky, vykazují nedostatečné znalosti nabídky lázeňských služeb a služeb a cen hotelu. Nemalé množství lázeňských hostů velice rádo konverzuje s obsluhou kavárny nejen v rámci objednávky nápoje i pokrmu, ale také o velkém množství témat spojených s komplexem Rožnovských pivních lázní. Není tedy výjimkou dotaz na služby, které se dají vyzkoušet, kromě již využitých. Spousta klientů dává najevo svou spokojenost se službami lázní a projevuje zájem o další návštěvu. V tento okamžik má obsluha kavárny možnost klientovi nabídnout další služby a tak ho namotivovat na další kup.

Autorka tedy doporučuje, aby obsluha lázní strávila minimálně jeden na recepci hotelu. Zde bude mít servis kavárny ideální příležitost naučit se spoustu informací a nových poznatků od recepčních, které klientům všechny služby představují a prezentují. Zaměstnanci kavárny si tak mohou sami vyzkoušet tuto práci a pomocí vlastní snahy vrýt do paměti důležité nabídky služeb.

Zároveň je velice vhodné zaučení těchto zaměstnanců přímo v lázeňských prostorách. Zde zaměstnanci servisu mohou vyzkoušet procedury na vlastní kůži a seznámit se s jednotlivými lázeňskými procedurami, jejich účinky a podobou. Následně budou schopni při konverzaci s klientem doporučit další možné balíčky a popsat jim i jiné služby, které klient může při další návštěvě využít a zažít.

Lázeňské služby

Zaměstnanci obsluhy lázní postrádají znalosti v oblasti konkrétní nabídky produktů lázeňské kavárny a hospůdky ve stejné míře jako recepční.

Zaučení obsluhy lázní by mělo probíhat ve stejné podobě jako školení recepčních. Opět bude nutné zaučení zaměstnanců na kavárně a pivní hospůdce a následně v restauraci Albert Málek. Role lázeňské obsluhy je klíčová především při odchodu klienta po skončení jeho procedur. V tuto chvíli je lázeňská obsluha povinna dotázat se klienta ,zda byl spokojen, určitě je vhodné se dotázat na pivo, které konzumoval během procedur a následně ho nabádat, aby

ochutnal také další piva z nabídky aktuálního dne. V případě, že se jedná o dopolední hodiny má obsluha ve své moci doporučit domácí dezert a kávu.

Lázeňská obsluha také zamíří do restaurace Albert Málek. Zaučení bude probíhat opět stejně jako u recepčních. Důležité je seznámit se s jednotlivými jídly, stylem kuchyně, kvalitou, pozorně poslouchat prezentaci kuchařů, vyzkoušet si sami a prezentovat klientům podávané jídla. Lázeňská obsluha se také seznámí s nabídkou nápojů a také výběrových vín.

Výsledkem zaškolení je ideální situace, kdy obsluha lázní doporučí klientovi, z vlastní iniciativy restauraci Albert Málek a vyzdvihne kvality dle vlastního uvážení - čerpá tak z vlastní zkušenosti, kterou při zaučení zažila. Jeden den v rámci rotace by měla obsluha lázní strávit na recepci hotelu. Hlavním důvodem je prohloubení znalostí obsluhy lázní, ale také rozšíření informací. Hosté v lázních mají v rámci procedur často tendence různých dotazů, opět je možnost dotazu na další nabídku společnosti, či nabídky ubytování a doplňkových služeb.

Restaurace

Zaměstnanci restaurace Albert Málek mají také své nedostatky v oblasti informací. Zde autorka doporučuje, aby si vyzkoušeli praktické zaučení především na recepci a dále v lázních.

Restaurace je určena především hotelovým hostům, z tohoto důvodu mohou hosté zaskočit obsluhu různými dotazy ohledně služeb hotelu, cen, vybavenosti a podobně. Restaurace se pyšní kvalitními pokrmy a službami a je úzce spjata s hotelem. Stejně jako hotelová recepce směřuje hosty na restauraci, měla by restaurace motivovat hosty k využití dalších služeb hotelu. Obsluha restaurace by měla strávit jeden také přímo v lázních. Opět se jedná o vyzkoušení procedur a všech služeb lázní na vlastní kůži. Cílem je snadnější zapamatovatelnost jednotlivých služeb a následné doporučení obsluhy z vlastní zkušenosti.

8.3 Časový harmonogram rotačního kolečka

Pro plánované proškolení zaměstnanců bude zvolen přelom srpna a září, kdy je dle statistik dané, že klesá největší nápor návštěvnosti Rožnovských pivních lázní s ohledem na končící letní sezónu. Školení bude probíhat v prostorech restaurace Albert Málek a zároveň v prostorech pivovarské hospůdky. Budou zvoleny 2 termíny hromadného školení a každého se zúčastní vždy polovina zaměstnanců dané sekce. Rotační kolečko bude poté probíhat v následujících měsících.

Níže budou graficky zobrazeny časové harmonogramy školení daných sekcí.

Školení v pondělí 12.8.2019 - 1 termín pro polovinu zaměstnanců

	Školení kávy 8.00 – 12h Prostor AM	Školení pivovarské nabídky 8.00 – 11h Prostor hospůdky	Školení nabídky kavárny 11.30 – 13.30h Prostory hospůdky	Školení nabídky lázeňských služeb 14.00– 17.00 h Prostor AM	Přednáška o historii pivovaru 17.30 – 18.30h Prostor AM	
Recepční 2 osoby						
Lázeňské 10 osob						
Obsluha kavárny a restaurace 6 osob						

Tabulka 3: Školení zaměstnanců 1 termín, Zdroj: Vlastní

Školení v pondělí 19.8.2019 - 2 termín pro polovinu zaměstnanců

	Školení kávy 8.00 – 12h Prostor AM	Školení pivovarské nabídky 8.00 – 11h Prostor hospůdky	Školení nabídky kavárny 11.30 – 13.30h Prostory hospůdky	Školení nabídky lázeňských služeb 14.00– 17.00 h Prostor AM	Přednáška o historii pivovaru 17.30 – 18.30h Prostor AM	
Recepční 2 osoby						
Lázeňské 10 osob						
Obsluha kavárny a restaurace 6 osob						

Tabulka 4: Školení zaměstnanců 2 termín, Zdroj: Vlastní

Návrh harmonogramu rotačního kolečka.

	srpen				září				říjen				listopad			
Týden v měsíci	-	-	-	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Zaučování zaměstnanců (12 os.) kavárny a restaurace v sektoru:																
- recepce (1 os./den)																
- lázeňství (2os./den)																
Zaučování zaměstnanců (20 os.) lázní v sektoru:																
- Kavárna a pivnice (2os./den)																
- Restaurace (1os./den)																
- Recepce (1 os./den)																
Zaučování zaměstnanců recepce (4 os.) v sektoru:																
- kavárna a pivnice (2os./den)																
- restaurace (1 os./den)																

Tabulka 5 Návrh harmonogramu rotačního kolečka zaměstnanců, Zdroj: Vlastní

8.3.1 Finanční náklady

S ohledem na finanční politiku podniku nebude v této práci psána reálná mzda, kterou zaměstnavatel vyplácí svým pracovníkům, ale pro odhad finančních nákladů školení bude použita průměrná mzda za hodinu, a to 80 Kč/hod.

	Počet hodin na teoretické školení celkem	Počet hodin v rotačním kolečku celkem	Celková suma za sektor
Školitelé 5 os.	12	-	960,-
Recepční 4 os.	24	56	6400,-
Obsluha kavárny a restaurace 12 os.	96	168	21 120,-
Lázeňské 20 os.	180	360	43 200,-
Celkové náklady na proškolení všech zaměstnanců			71 680 ,-

Tabulka 6: Odhad finančních nákladů školení, Zdroj: Vlastní

8.4 Zvýšení kvality zaměstnanců jednotlivých oddělení a jeho výhody

Celý tento proces teoretického i praktického proškolení zaměstnanců podniku má vést ke zvyšování kvality zaměstnanců při poskytování služeb klientovi.

8.4.1 Znalost produktů a dalších služeb

Proškolením, které zaměstnanci absolvují, získají kvalitní přehled o produktech, které jsou nabízené ve všech sektorech podniku. Zároveň pracovníci mohou prokázat při kontaktu s klientem i přehled o ostatních službách, které se nabízejí v podniku a bude o nich vědět spoustu detailních informací, tudíž nemůže být žádnou otázkou zaskočen. Jelikož zaměstnanci absolvují i přednášku o historii, při kontaktu se zákazníkem mu mohou poskytnout, o mnoho více informací ohledně podniku, než může klient sám zjistit při pročítání informačních letáků. Zde bude vidět přidaná hodnota služby. Pokud klient přijde například do restaurace, obsluha mu při nabídce může i představit sklepení, ve kterém se nachází a v krátkosti mu popsat jak se celý pivovar v postupu času vyvíjel. Zaměstnanci lázní zase mohou klientovi při koupeli říct, jaký způsobem se vyrábí mladina, ve které se koupou a nebo jim při nabídce piva popsat proces jakým bylo vyráběno.

8.4.2 Up selling

Jelikož zaměstnanci absolvují školení ve všech prostorech podniku ve kterých předtím například neznali veškerou nabídku, tím že projdou jak teoretickým tak i praktickým školením získají široký přehled. To se poté může projevit v případě up sellingu. Recepční na základě vlastní zkušenosti může směřovat a doporučovat klientům návštěvu restaurace a nabídnout jim konkrétní pokrm. V prostoru lázeňství zase můžou klienty směřovat po návštěvě lázní do kavárny na výborné dorty, o kterých lázeňské už ví veškeré informace. Na základě vlastní zažité zkušenosti jim mohou doporučit pivo v pivovarské hospůdce s konkrétním popisem chuti a doporučení toho co by klientovi mohlo chutnat. Na lázeňské kavárně zase servis při kontaktu s klientem a otázkou jak se jim líbilo v lázních můžou doporučit další balíček, který by se jim při příští návštěvě líbil. Jelikož servis už bude vědět veškerou nabídku balíčků které podnik nabízí, může v tomto případě podpořit prodej. Pokud klient absolvoval levandulovou péči, ale pánovi příliš neseseděla skladba služeb, může servírka doporučit příště valašskou péči, která by se klientům mohla líbit více, z důvodu orientace na suroviny přímo z oblasti Valaška. Zde vidí autorka velké plus proškolení ve všech oblastech, protože tím, že servis opravdu bude znát veškeré produkty, může své doporučení klientům konkretizovat.

8.4.3 Vzájemná zastupitelnost zaměstnanců

Zaměstnanci si v praktické části projektu vyzkouší veškeré pozice na vlastní kůži a zorientují se v podniku více než doposud. Tady autorka zhodnocuje výhodu pro podnik a to v případě, že vznikne nečekaný výpadek zaměstnance nebo více zaměstnanců, můžou se pracovníci vzájemně zastoupit. Například pokud na lázeňské kavárně dojde k vyšší poptávce ze strany zákazníků, ale z personálních důvodů je podnik nebude schopen obsloužit, můžou povolat zaměstnance z jiného sektoru, aby na lázeňské kavárně vypomohl. Jelikož ji zde chvíli pracoval a ví co kde najít, bude to rychlé řešení situace vedoucí ke spokojenosti obou stran. Stejná zastupitelnost může nastat v případě že budou zaměstnanci potřebovat volno, ale nebudou mít za sebe náhradu ve stejné sektoru, můžou tedy požádat o zastoupení pracovníkem, který má náplň práce primárně v jiné sekci podniku. Nedojde zde ke snížení kvality poskytované služby z důvodu nevědomosti produktu či služby, jelikož všichni zaměstnanci budou již znali z proškolení.

8.4.4 Rozvoj zaměstnance – nová pracovní pozice

Přestože se může zdát proškolení zaměstnanců vyšší finanční investicí, podnik musí vzít v úvahu hlavně plusy, které tímto získá ze strany zaměstnanců. V podniku jsou zaměstnáváni lidé v různých věkových kategoriích a je více než jasné, že ve vyšším věku už nejsou schopni zastupovat velmi fyzicky náročné pozice. Tím, že zaměstnanec projde rotačním kolečkem vyzkouší si nové pracovní místa, ke kterým by se jen tak nedostal a pokud tedy zjistí, že již není schopen vykonávat práci, kterou dělal doposud, na základě zkušenosti se může rozhodnout o přesunutí se do jiné sektoru podniku. Tady poté podniku zanikají náklady na zaškolení nového člověka na pozici, ale využívá zaměstnance, který již všechny informace zná. Jako příklad můžeme použít servírku ve vyšším věku, které již vysoké tempo obsluhy nedělá dobře na křečové žíly a tudíž přemýšlí o změně práce. A jelikož si vyzkoušela práci na recepci a zjistila že není tak fyzicky náročná, může se přesunout na nové pracovní místo právě zde. Není tedy potřeba zaškolení od vedoucí recepce, ale může přímo nastoupit. Zároveň vyzkoušením všech pracovních pozic v podniku se zaměstnanec vyhne pocitu z monotónnosti jeho práce a nebude mít pocit že stagnuje stále na jednom místě a neposouvá se ve své pracovní pozici.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce *Mystery shopping ve společnosti Rožnovské pивní lázně* bylo zjistit a posoudit kvalitu zaměstnanců při poskytování služeb. Zároveň na základě šetření a zjištění navrhnout konkrétní řešení, která povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Diplomová práce byla rozložena do tří částí – teoretická, praktická a projektová. Předmětem teoretické části bylo zpracování literární rešerše v oblasti marketingu služeb, kvality poskytovaných služeb, osobního prodeje a podpory prodeje. Rovněž byl vymezen marketingový výzkum a byl představen individuální hloubkový rozhovor. Podrobněji se práce zaměřila na metodu *mystery shopping*.

Praktická část zpočátku představila společnost Rožnovské pивní lázně a její dílčí částí. Dále byl interpretován hloubkový individuální rozhovor s jedním z majitelů společnosti. Byly zjištěny poznatky z oblasti personálního řízení v podniku, řešení krizových situací nebo nastavení standardů v poskytování služby. Hlavním obsahem byla analýza výsledků z výzkumu metodou *mystery shopping*. Tento výzkum byl zaměřen na 4 dílčí části společnosti a byla hodnocena kvalita zaměstnanců při poskytování služby. Na závěr výzkumu byly zodpovězeny výzkumné otázky. Většina pracovníků podniku poskytuje službu na vysoké úrovni a někteří z nich nemají dostatečné znalosti o produktech, které podnik nabízí. Hlavním sehláním a podkladem pro projektovou část práce, bylo zjištění, že zaměstnanci nemají dostatečnou znalost produktů a služeb, které jsou poskytovány v jiných sektorech podniku.

V projektové části byl tedy navržen plán řešení, jak pomoci zaměstnancům získat přehled o produktech a službách, které společnost nabízí a zároveň tedy zvýšit kvalitu zaměstnanců při poskytování služby klientům. Plán řešení obsahuje teoretické školení, které zaměstnanci absolvují a následující praktickou část, která byla nazvána jako rotační kolečko zaměstnanců.

Cíle diplomové práce byly naplněny. Kvalifikační práce byla pro mě osobně velkým přínosem a hlavním přínosem byla pro oba majitele podniku. Téma práce vzniklo na základě konzultace s nimi a veškerá zjištění jim budou předána, aby s nimi mohli pracovat. Oba jsou velmi otevřeni změnám a zlepšování kvality služeb, tudíž věřím, že školení zaměstnanců proběhne ve velmi brzké době.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 176 s. ISBN 978-80-7248-489-8.
- [2] ČERNÝ, Vojtěch, 2003 xvii. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 470 s. Business books. ISBN 8025100324.
- [3] FORET, Miroslav, 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 275 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-811-2.
- [4] HAGUE, Paul N, 2003 xii. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 234 s. Business books. ISBN 80-7226-917-8.
- [5] HESKOVÁ, Marie, 2015. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, Vysoko-školská učebnice. ISBN 978-80-87472-80-4.
- [6] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8
- [7] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [9] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6
- [10] LIMBECK, Martin, 2012. *Jak myslí špičkový obchodník: co odlišuje ty nejlepší od průměrných*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4067-6.
- [11] MATEIDES, Alexander a Jaroslav ĎAĎO, 2002. *Služby*. 1. vyd. Bratislava: Epos, ISBN 80-8057-452-9.
- [12] NENADÁL, Jaroslav a kolektiv, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management press, 359s. ISBN 978-80-726-1558-2

- [13] STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2007. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 153 s. ISBN 978-80-7318-532-9.
- [14] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2
- [15] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-
- [16] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 356 s. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [17] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [18] WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [20] ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

ONLINE ZDROJE

- [21] Rožnovské pivní lázně [online]. Rožnovské pivní lázně, ©2011-2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.pivovarskyobchudek.cz/>
- [22] Rožnovské pivo: Historie Rožnovského pivovaru [online]. Promoplanet, ©2010 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://roznovskepivo.cz/historie-roznovskeho-pivovaru>
- [23] Albert Málek Restaurant [online]. SPARROW SOFT, ©2015-2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.malekrestaurant.cz/>
- [24] Dětské pohádkové lázně [online]. SPARROW SOFT, ©2015-2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.pohadkovelazne.cz/>

[25] Málkova čokoládovna: Rothschildovy čokolády [online]. SPARROW SOFT, ©2016-2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.malkovacokoladovna.cz>

[26] Market vision: Mystery shopping [online]. © 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.marketvision.cz/mystery-shopper>

[27] Management mania: Benchmarking [online]. © 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

[28] SIMAR: Mystery shopping [online]. © 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Znáznornění procesu mystery shopping, Zdroj: Wagnerová, 2008, Bohm a kol.. 2005)</i>	28
---	----

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Hodnotící bodová škála, Zdroj: Vlastní</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 2: Ukázka hodnotícího formuláře, Zdroj: Vlastní</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 3: Školení zaměstnanců 1 termín, Zdroj: Vlastní.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 4: Školení zaměstnanců 2 termín, Zdroj: Vlastní.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 5 Návrh harmonogramu rotačního kolečka zaměstnanců, Zdroj: Vlastní ..</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 6: Odhad finančních nákladů školení, Zdroj: Vlastní</i>	<i>71</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Celková úspěšnost recepce, zdroj: vlastní</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2: Zhodnocení kvality znalosti zaměstnanců recepce, Zdroj: vlastní.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 3: Celková úspěšnost lázeňské kavárny, Zdroj: vlastní.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 4: Zhodnocení kvality zaměstnanců lázeňské kavárny, Zdroj: vlastní</i>	<i>46</i>
<i>Graf 5: Celková úspěšnost pivních lázní, Zdroj: Vlastní.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 6: Zhodnocení kvality znalosti zaměstnanců pivních lázní, Zdroj: Vlastní.....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 7: Celková úspěšnost restaurantu Albert Málek, Zdroj: Vlastní.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 8: Zhodnocení kvality znalosti zaměstnanců restaurantu Albert Málek, Zdroj: Vlastní.....</i>	<i>52</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DIRECT NABÍDKA

PŘÍLOHA P II: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ KÁVY

PŘÍLOHA P III: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ PIVA

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ NABÍDKY KAVÁRNY

PŘÍLOHA P V: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ NABÍDKY LÁZNÍ A RECEPCE

PŘÍLOHA P VI : ZÁZNAMOVÝ ARCH MYSTERY SHOPPINGU

PŘÍLOHA P I: DIRECT NABÍDKA

22.5 - 24.5.2019

HOTEL INSPIRIT * * * * *

Vítáme Vás v Rožnovských pivních lázních



CO VÁS DNESKA ČEKÁ?



V 15:00 se prosím přesuňte na lázeňskou kavárnu a vychutnejte si valašský předkrm
V 16:00 si Vás na kavárně vyzvedne lázeňská a začínají Vám naše procedury
V 19:00 právě skončil relax v lázních ale to ještě není vše
Ve 20:00 Vás budeme očekávat v naší restauraci Albert Málek kde si vychutnáte večeři

KAM MŮŽETE VYRAZIT?



Dne 23.5.2019 se ve Valašském muzeu v přírodě koná Valašské Folkrockování. Program začíná v 17h a plánované ukončení je okolo 22h. Více informací Vám rádi podáme na recepci.

START DNE



Aby Váš den začal skvěle máme pro Vás připravenou výbornou snídani v našem Budha baru. Můžete si klidně přispát, snídaně jsou připraveny od 7.30 do 9.30h.

MASÁŽE



Pokud stále nemáte dost našich lázeňských procedur, můžeme Vám nabídnout masáže navíc.
Dne 23.5. si můžete dopřát masáž v 15.00, 16.30, 17.00 nebo 18.30.

V nabídce máme 30 minutovou masáž lávovými kameny za 150Kč. Objednávku prosím proveďte na recepci.

NAŠI KUCHAŘI PRO VÁS PŘIPRAVILI



Albert Málek restaurant

Pro naše hotelové hosty máme speciální cenu menu 489,-
Předkrm : Tatarák ze pstruha lososového, chřestová variace
Hlavní chod: Hovězí ball tip, lanýžové kaše, žloutek
Dezert: Posset z červeného pomeranče, semolina, pistáciové gelato

TIP NA DÁREK S SEBOU

Pokud chcete Vaším blízkým přivést typický valašský pokrm na ochutnávku, objednejte si na naší recepci pravý valašský frgál. Prosíme učiňte tak nejpozději do 18h.

PŘÍLOHA P II: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ KÁVY



Školení kávy

1. Kdo jako první obchodoval s kávou?
2. Na jaké druhy dělíme kávu?
3. Jaký druh kávy nabízíme v kavárně a restauraci?
4. Jaké jsou možnosti zpracování kávy?
5. Z jaké pražírny odebíráme kávu?
6. Co musí obsahovat receptura před přípravou kávy?
7. Jaké kávoje nápoje můžete nabídnout našim hostům?
8. Jaký je základ espressa?



PŘÍLOHA P III: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ PIVA

Školení nabídky piva

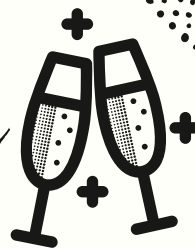


1. Kdo byl významným sládkem v ČR?
2. Jaké máme druhy piva?
3. Jsou naše piva pasterizované a kvasnicové?
4. Popište pivo Radhošť 11
5. Jaký druh chmelu a sladu využíváme?
6. Pokud bude host chtít pivo světlého typu jaké mu doporučíte?
7. Jaký je rozdíl mezi spodním a svrchním kvašením?
8. Jaké máme šestnáctistupňové piva?

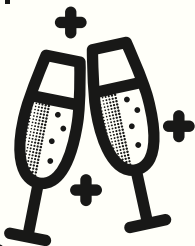


PŘÍLOHA P III: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ NABÍDKY KAVÁRNY

Školení nabídky kavárny

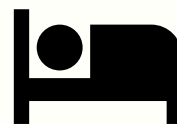


1. Máme v nabídce nealkoholické nápoje s chutí piva?
2. Jaký je rozdíl mezi dámskou a pánskou limonádou?
3. Co je to mladina?
4. Co je to sladina?
5. Z čeho se vyrábí Radhoštský cider?
6. Co obsahuje teplý Rothschild?
7. Kdo je to Iveta Fabešová?
8. Jaké druhy zákusků může klient najít na kavárně?
9. Můžeme klientovi nabídnout bezlepkový dortík?
Pokud ano, který?



PŘÍLOHA P IV: NÁVRH TESTU ŠKOLENÍ LÁZEŇSKÝCH SLUŽEB

Školení nabídky lázní a recepce



1. Máme v nabídce vícedenní balíčky?
2. Jaký balíček byste doporučili klientovi a proč?
3. Co obsahuje čokoládová péče?
4. Jaký je rozdíl mezi levandulovou a valašskou péčí?
5. Kolik stojí masáž lávovými kameny?
6. Kolik stojí ubytování v našem hotelu na jednu noc?
7. Jak se liší naše pokoje?
8. Má některý z pokojů vlastní wellness?
9. Jaký základní balíček v pivních lázních nabízíme?



PŘÍLOHA P V: ZÁZNAMOVÝ ARCH MYSTERY SHOPPINGU

Mystery shopper 1.

Datum uskutečnění 6.3.2019 od 14.00 – 20.00h. Muž 45 let.

Recepce

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Recepční přivítala hosta s úsměvem a pozdravem	3	Přestože na recepci bylo v čase check-inu několik lidí, recepční se mě brzo ujala a věnovala mi čas.
2. Recepční byla formálně oblečená	3	Ano, slečna měla světle modrou košili, černé kalhoty a byla upravená.
3. Sdělení ze strany ohledně ubytování obsahovalo veškeré důležité informace	3	Recepční mi popsala cestu kudy se dostanu k pokoji, řekla mi že můžu využívat výtah, ale do lázní musím sejít pěšky po schodech.
4. Recepční klienta informovala o procedurách, které jej čekají v lázních	2	Recepční mi vyjmenovala veškeré procedury, které mě čekají a dala mi kartičky, které k nim potřebuji. Ale bylo toho opravdu hodně.
5. Sdělení, které recepční podala bylo srozumitelné a dostatečně obsáhlé	2	Byla milá a snažila se, abych tomu porozuměl. Ovšem těch informací bylo pro mě opravdu hodně a na konci jsem už byl malinko zmatený.
6. Recepční sdělila nabídku služeb, kterou si klient může doobjednat navíc	3	Ano, recepční mi nabídla navíc masáže které si můžu přikoupit. Nabídla mi i frgály, které si můžu objednat a na druhý den vyzvednout.
7. Klient má možnost vzít si s sebou na pokoj další informační materiály z recepce	2	Chtěl jsem se podívat na nabídku dalších možných balíčků a vzít si katalog s sebou abych si jej mohl prostudovat. Ovšem recepční mi

		oznámila, abych se posadil na sedačku a prostudoval si jej zde, jelikož mají jen jeden a kdyby jej chtěl i někdo jiný, neměla by mu už co nabídnout.
8. <i>Mystery shopper má za úkol dotázat se recepční na možnost výletu či akcí v okolí.</i>	2	Recepční mi nabídla možnost výletu do valašského muzea nebo do světa kamenů, které se nachází v blízkosti. K tomu mi nabídla i slevové poukázky, jelikož jsou nejspíš ve spolupráci. Avšak a akcích v okolí mě nedokázala informovat.
9. Ujistění recepce zda klient přijel automobilem a v pořádku zaparkoval.	3	Ano, recepční se mě zeptala zda jsem našel parkovací místo a vypsala mi parkovací kartičku a požádala mě, abych si kartičku dal za čelní sklo.
10. <i>Mystery shopper má úkol položit recepční dotaz jaké jsou momentálně na pivní hospůdce aktuálně piva na čepu a zdali nabízejí nějakou nápoje s přídavkem piva popřípadně nealkoholické varianty piva.</i>	1	Recepční se omluvila, ale nebyla mi schopna vyjmenovat jaké piva mají. Následně mi řekla abych si zašel do pivní hospůdky, kde mi dle jejich slov obsluha ráda tyto informace poskytne. Nabídla mi k zakoupení piva v lednici.
11. Interiér recepce je přizpůsoben pro čekání hostů na přijetí recepce.	3	Na recepci jsou k dispozici sedačky, kde se může host posadit a počkat až na něj přijde na recepci řada.
12. Jak klient vnímá vůni, hudbu a osvětlení na recepci?	2	Osvětlení i vůně byla příjemná. Hudbu jsem však neslyšel.
13. Čas strávený na recepci byl příjemný.	2	Na recepci jsem strávil jistou dobu, co mi však nebylo příjemné byly pobíhající děti okolo. Zřejmě je tam dětský koutek, ale při informacích, které jsem požadoval od

		recepční, bylo občas těžké přehlušit tyto děti.
14. <i>Mystery shopper má za úkol požadát recepční o výměnu pokoje. Necítí se v tomto pokoji příjemně, vadí mu střešní okna a nepříjemný zápach.</i>	3	Recepční mi vyšla vstříc. Na základě mého požadavku mi zjistila zda mají nějaký volný pokoj a následně mě na něj přeubytovala. Tento pokoj byl však menší než ten předtím, ale chápu to. Celkově hodnotím požadavek jako úspěšně vyřešený a jako kompenzaci navíc jsem dostal láhev piva.

Lázeňská kavárna

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Prvotní dojem při příchodu na kavárnu (čistota prostor, osvětlení, hudba, vůně)	2	Kavárna je příjemně osvětlená skrz mnoho oken a hudba byla příjemně klidná. Vůni jsem však nezaznamenal, ale rozhodně to zde nezapáchalo. Čistota prostor byla v pořádku, avšak některé stoly nebyly uklizené zřejmě po předchozích hostech.
2. Obsluha s klientem navázala oční kontakt a pozdravila	2	Při příchodu mě očním kontaktem obsluha zaregistrovala ale pozdrav se nekonal.
3. Obsluha v kavárně má stejnokroj	1	Ne. Jedna servírka měla černou košili a druhá měla černé tričko.
4. <i>Mystery shopper má za úkol zeptat se obsluhy kam se má usadit</i>	2	Po příchodu za obsluhou jsem je požádal o usazení ke stolu. Servírka se chvíli dohadovala s kolegyní kam mě usadí a následně mě poslaly posadit na sedačku.
5. Schopnost obsluhy usadit klienta v co nejkratším časovém úseku	2	Zdržovaly se domluvou kam mě posadit a následně mě usadily. Netrvalo to dlouho, ale necítil jsem se komfortně.

6. Počet hostů v kavárně a obsluhy a čekání na objednávku	2	Hostů bylo v době mé návštěvy celkem 6 a 2 servírky. Na objednání jsem čekal 10 minut.
7. Obsluha se zeptala zda je klient lázeňský host a v kolik mu začínají lázně	3	Ano, obsluha se zeptala na kolik hodin jdu do lázní a následně mi oznámila, že si mě lázeňské vyvezdnout za 50 minut tudíž mám dost času.
8. <i>Mystery shopper má za úkol objednat si pivo, zeptat se na historii pivovaru a ocenění piva</i>	2	Na mou otázku mi servírka řekla jaké piva mají na čepu. Řekla mi i ocenění piv, ale k historii pivovaru se absolutně nevyjádřila.
9. Obsluha vyjmenovala druhy piv a uvedl jejich bližší specifikaci	3	Ano, servírka vyjmenovala piva a řekla mi která jsou světlá či polotmavá.
10. Při servírování předkrmu obsluha pokrm konkrétně popsala	1	V tomto případě mi slečna nepopsala co mi dává na stůl. Položila předkrm popřála dobrou chuť a odešla.
11. Klient byl dotázán na další objednávku	2	Po menším prodlení co jsem seděl s prázdnou za mnou přišla slečna, odnesla talíře a nevrátila se. Po mém upozornění za mnou však přišla co si přeju.
12. <i>Mystery shopper má za úkol objednat si kávu a má za úkol zjistit o jaký druh kávy se jedná</i>	1	Servírka mi oznámila druh kávy jaký nabízejí, ale nebyla schopna mi říct z jaké pražírny káva pochází. Ani poměr guatemaly a brazilie nebyla schopná definovat.
13. Ke kávě byl klientovi doporučen dezert	1	Ne, žádný zákusek mi servírka nenabídla, což je velká škoda, jelikož vypadaly lákavě.
14. Klient po požádání o účet čekal úměrně dlouhou dobu	3	Po požádání o účet za mnou servírka obratem přišla.
15. <i>Mystery shopper má za úkol dodatečně obsluze položit dotaz</i>	1	Bohužel na tuto otázku mi servírka nebyla schopná odpovědět.

<p><i>kolik stojí ubytování na jednu noc a jaké jsou volné kapacity do lázní. Balíček, který momentálně mají dostali jako dárek a chtěli by vědět jeho hodnotu.</i></p>		<p>Odkázala mě na recepci, že prý zde mi všechny tyto informace rádi sdělí.</p>
---	--	---

Pivní lázně

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
<p>1. Vyzvednutí hosta obsluhou lázní</p>	3	<p>Slečna přišla, rozhlížela se okolo a poté mě pozdravila a následně se mě zeptala na jméno. Poté se zeptala zdali mám zapláceno a poslala mě čekat do uličky k lázním.</p>
<p>2. Přivítání v samotných lázní a předání informací co klienta čeká</p>	3	<p>Lázeňská mě přivítala a řekla mi co mě čeká a pak mi řekla ať jdu do šaten.</p>
<p>3. Lázeňská klientovi nabídla pivo</p>	3	<p>Ano, slečna se mě zeptala jestli si dám pivo.</p>
<p>4. <i>Mystery shopper se má za úkol zeptat zdali se jedná o pivo filtrované či ne.</i></p>	1	<p>Slečna mi odpověděla, ale podala mi mylnou informaci. Řekla že je filtrované což však není pravda.</p>
<p>5. Aromaterapie proběhla dle popisu lázeňské.</p>	2	<p>Ano, vše co mi řekla byla pravda. Avšak nebylo to pro mě příjemné, jelikož jsem tam nebyl sám. Byl tam se mnou další pár, jeden pán silně zapáchal a povídali si a tím rušili mou relaxaci.</p>
<p>6. Během procedury s názvem koupel v pivní mladině obsluha lázní nabídla další pivo a nanasla kvasnicovou masku a představila proceduru.</p>	3	<p>Slečna mi nabídla pivo a následně mě převedla ke kádi naplněné mladinou.</p>
<p>7. <i>Mystery shopper má za úkol zeptat se na alergen v masce a samotné koupeli..</i></p>	1	<p>Slečna mi sdělila, že maska alergen neobsahuje. Ovšem to není pravda.</p>

8. Lázeňská se během procedury přišla zeptat jestli je vše v pořádku a zda se klient cítím komfortně.	1	Ne, slečna během mé koupele nepřišla ani jednou. Až při konci mě přišla vyzvednout a navedla mě na další proceduru. Zároveň jsou oddělené vany jen plentou a tudíž mě rušili další hosté, bylo slyšet každé slovo.
9. Relaxační zábal probíhá v klidové zóně.	2	Relax probíhal v klidové zóně, ale musel jsem poslouchat jak si povídají lázeňské. V zábalu chci relaxovat a ne poslouchat jak si povídají o svých problémech.
10. Klient je při odchodu z lázní dotázán lázeňskou zda bylo vše v pořádku.	1	Ne, lázeňská mi poděkovala za pobyt ale zda bylo vše v pořádku se mne nezeptala.
11. <i>Mystery shopper má za úkol položit dodatečnou otázku. Klient byl v lázních velmi spokojen s pivem a chtěl by si v kavárně dát světlé pivo podobného typu a tázá se zdali by mu lázeňská mohla nějaké doporučit dle aktuální nabídky na čepu.</i>	1	Lázeňská mi nebyla schopná odpovédět na můj dotaz. Řekla mi že ví že čepují Radhošť, ale co mají dalšího na čepu ona neví.

Albert Málek restaurant

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Prvotní dojem po příchodu do restaurace je pozitivní. (vůně, hudba, čistota prostor)	3	Prvotní dojem byl v pořádku. Prostor je udržovaný a hudba byla klidná. Vůni jsem však nezaregistroval, nemyslím si že by tam nějakou měli.

2. Obsluha s klientem navázala oční kontakt a pozdravila.	3	Ano, hned po příchodu mě obsluha pozdravila a ujala se mě. Zeptali se mě na jméno.
3. Obsluha se klienta následně ujímá a usazuje ke stolu, současně mu dává nabídku.	3	Obsluha se podívala do počítače a následně po poprosil abych ji následoval ke stolu. Tam mě usadila a podala mi kartu ze které si můžu vybírat.
4. Stůl je čistý a prostřený.	2	Stůl byl připraven na mou návštěvu. Měl jsem založené příbory na pokrmy, které následně dostanu. Některé stoly však nebyly uklizené.
5. Obsluha působí příjemně a mají stejnokroje.	3	Obsluha měla černé košile a dlouhou zástěru. Působili mile a přátelivě.
6. <i>Mystery shopper má za úkol u jídla požadovat doporučení a dotazuje obsluhu ohledně alergenů.</i>	2	Číšník mi doporučil jídlo, které je podle něj nejlepší a mohlo by mi chutnat. U alergenů si však nebyl jistý, ale nabídl mi že se zeptá kolegyně.
7. <i>Mystery shopper má za úkol při objednávání vína zeptat na rozdíl mezi dvěma vinařstvími, které nabízí stejná vína, které by mu obsluha doporučila.</i>	2	Po otázce na víno vzniklo menší prodlení. Obsluha nevěděla poměr cukrů a kyselinky ve víně. Šla však vše zjistit a následně se vrátila s popisem vína, které jsem se tázal. Vinařství srovnat nedokázala.
8. Obsluha při podávání pokrmů profesionálně prezentovala včetně složení.	3	Obsluha měla po celou dobu servírování pokrmů bílé rukavičky a při prezentování pokrmů popisovala co vše obsahuje.
9. <i>Mystery shopper si objednal úpravu masa medium, ale při ochutnání se mu maso nezdá do-</i>	3	K mé spokojenosti se číšník omluvil a nabídl mi přípravu nového pokrmu. Tu jsem využil.

<i>statečně propečené. Proto si zavolá obsluhu a oznamuje ji svoji nespokojenost.</i>		
10. Při dezertu obsluha nabídla klientovi kávu a popsala jaký druh kávy nabízí.	1	Číšník mi k dezertu kávu nenabídl, po mém dotazu a vyžádání kávy nebyl schopný odpovědět z jaké pražírny káva prochází.
11. <i>Mystery shopper se má za úkol zeptat obsluhy na historii restaurace Alberta Málka.</i>	2	Obsluha mi řekla pár základních informací, ale na konkrétní otázku mi nebyla schopna zodpovědět.
12. Obsluha se průběžně ptá zdali má klient ještě nějaké přání.	3	Ano, obsluha u mého stolu byla několikrát za večeri a ptala se na mou spokojenost.
13. Při požádání o zaplacení obsluha přinese účet založený v kartě.	3	Obsluha mi přinesla účet založený v kartě a po chvíli si přišla pro zavřenou kartu. Následně mi vrátil přebytek peněz a poděkoval.
14. <i>Mystery shopper má za úkol dodatečně obsluze položit dotaz kolik stojí ubytování na jednu noc a jaké jsou volné kapacity do lázní. Balíček, který momentálně mají dostali jako dárek a chtěli by vědět jeho hodnotu</i>	1	Bohužel ani zde mi nebyly poskytnuty informace ohledně ubytování. Byl jsem odkázán na recepci, kde mi tyto informace sdělí.

Mystery shopper 2.

Datum výzkumu 20.3.2019 od 14.00 – 20.00h, žena 25 let

Recepce

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Recepční přivítala hosta s úsměvem a pozdravem	3	Recepční byla na první dojem velmi sympatická,
2. Recepční byla formálně oblečená	3	Slečna recepční měla oblečenou košili, černé decentní kalhoty
3. Sdělení ze strany ohledně ubytování obsahovalo veškeré důležité informace	3	Recepční sdělila velké množství informací během krátké chvíle.
4. Recepční klienta informovala o procedurách, které jej čekají v lázních	3	Recepční poskytla základní informace, podrobné informace nebyly poskytnuty - bylo odkázáno na objednávací email, kde byly již podrobné informace sděleny.
5. Sdělení, které recepční podala bylo srozumitelné a dostatečně obsáhlé	2	Recepční poskytla velké množství informací, bohužel polovinu informací jsem ihned zapomněla.
6. Recepční sdělila nabídku služeb, kterou si klient může doobjednat navíc	3	Byla nabídnuta možnost objednání frgálů a masáží.
7. Klient má možnost vzít si s sebou na pokoj další informační materiály z recepce	2	Informační letáčky byly vystaveny na pultu recepce. Recepční však o možnosti odběru sama od sebe neinformovala.
8. <i>Mystery shopper má za úkol dotázat se recepční na možnost výletu či akcí v okolí.</i>	3	Recepční nabídla informační leták s výčtem slev na různé návštěvy, muzeum, svíčkárna, svět kamenů, apod. Byly nabídnuty slevové kartičky do těchto míst.
9. Ujištění recepce zda klient přijel automobilem a v pořádku zaparkoval.	3	Recepční se zeptala zda jsem dorazila automobilem a předala parkovací kartu. Následně se ujistila zda parkuji na správném

		místě.
10. <i>Mystery shopper má úkol položit recepční dotaz jaké jsou momentálně na pivní hospůdce aktuálně piva na čepu a zdali nabízejí nějakou nápoje s přídavkem piva popřípadně nealkoholické varianty piva.</i>	2	Recepční neměla přehled o všech druzích piva v nabídce - uvedla pouze dva druhy piva - Radhošť a Rothschild. Odkázala mě na pivní hospůdku a kávu, kde mi obsluha nabídku sdělí. Stejně tak o ostatních nápojích.
11. Interiér recepce je přizpůsoben pro čekání hostů na přijetí recepčí.	2	Na recepci se nacházejí právě dvě dvoumístné sedačky, kde je možné se usadit. Bohužel malá kapacita pro velké množství čekajících klientů na check in.
12. Jak klient vnímá vůni, hudbu a osvětlení na recepci?	2	Prostor byl nejednotně dokorovaný, přehnaný počet různých druhů a barev světél. Na recepci byl velký hluk - především zde pobíhaly děti a jejich rodiče.
13. Čas strávený na recepci byl příjemný.	2	Na recepci bylo shormážděno až příliš mnoho čekajících hostů, návštěvníků dětského koutku včetně dětí.
14. <i>Mystery shopper má za úkol požadovat recepční o výměnu pokoje. Necítí se v tomto pokoji příjemně, vadí mu střešní okna a nepříjemný zápach.</i>	2	Recepční ochotně vyslechla problém a usadila nás s tím, že problém vyřeší. Následně nám byl připraven jiný pokoj. Bohužel byl velikostně menší než náš původní.

Lázeňská kavárna

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Prvotní dojem při příchodu na kavárnu (čistota prostor, osvětlení, hudba, vůně)	2	Kavárna vypadala příjemně a moderně. Vůně cítit bohužel nebyla, občas zavála vůně jídla. Osvětlení bylo vhodné. Bohužel první žlutá sedací souprava byla ušpiněná, což zkazilo celý dojem čistoty.
2. Obsluha s klientem navázala oční kontakt a pozdravila	2	Obsluha nás pozdravila až po chvíli čekání, kdy jsme se chtěli dotázat na místo k usazení.
3. Obsluha v kavárně má stejno-kroj	3	Slečny na kavárně měly shodně černé košile a stejné zástěry.
4. <i>Mystery shopper má za úkol zeptat se obsluhy kam se má usadit</i>	2	Obsluha nás po požádání usadila na právě zmíněné zašpiněné sedačky s odůvodněním, že ostatní stoly jsou již rezervovány pro lázeňské hosty, kteří mají večeři či oběd. Tato informace pro nás nebyla příjemná
5. Schopnost obsluhy usadit klienta v co nejkratším časovém úseku	3	Obsluha nás usadila ihned, bohužel na špatné místo, které pro nás nebylo příjemné.
6. Počet hostů v kavárně a obsluhy a čekání na objednávku	3	Obsluha nás objednala ihned po usazení přestože, byla kavárna poměrně plná což oceňuji.
7. Obsluha se zeptala zda je klient lázeňský host a v kolik mu začínají lázně	3	Obsluha se nás dotázala hned při objednání na čas lázní.
8. <i>Mystery shopper má za úkol objednat si pivo, zeptat se na historii pivovaru a ocenění piva</i>	2	Obsluha nám vyjmenovala nabídku piva, po dotázání na druh také objasnila zda se jedná o světlé či tmavé pivo. Při dotazu na ocenění piva sdělila ocenění piva Rothschild a Bruno avšak

		nebyla schopna sdělit název sou- těže. Historii pivovaru obsluha téměř neobjasnila.
9. Obsluha vyjmenovala druhy piv a uvedl jejich bližší specifi- kaci	2	Obsluha vyjmenovala názvy piv, které aktuálně čepují. Bohužel bližší popis například typ a druh piva nám objasnili až po dotá- zání z naší strany.
10. Při servírování předkrmu ob- sluha pokrm konkrétně popsala	1	Obsluha uvedla pouze název tedy "Valašský předkrm" o sli- vovici, která je součástí se bohu- žel ani nezmínila.
11. Klient byl dotázán na další objednávku	3	Po dojezení předkrmu se nás ob- sluha dotázala na další objed- návku.
12. <i>Mystery shopper má za úkol objednat si kávu a má za úkol zjistit o jaký druh kávy se jedná</i>	1	Obsluha nebyla schopna odopo- vědět, omluvila se s tím, že vše zjistí a vrátí se. Následně vše ob- jasnila - evidentně po poradě s kolegyní.
13. Ke kávě byl klientovi dopo- ručen dezert	1	Bohužel obsluha se vůbec ne- zmínila o dezertu.
14. Klient po požádání o účet če- kal úměrně dlouhou dobu	3	Účet nám byl donesen během krátké chvíle.
15. <i>Mystery shopper má za úkol dodatečně obsluze položit dotaz kolik stojí ubytování na jednu noc a jaké jsou volné kapacity do lázní. Balíček, který momentálně mají dostali jako dárek a chtěli by vědět jeho hodnotu.</i>	1	Obsluha nebyla schopna podat informace, odkázala nás na re- cepce, kde nám údajně vše sdělí.

Pivní lázně

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Vyzvednutí hosta obsluhou lázní	3	Paní z lázní nás vyzvedla u stolu, dotázala se na jméno. Byla příjemná.
2. Přivítání v samotných lázní a předání informací co klienta čeká	2	Paní z lázní nás přivítala, zavedla do šaten a nabídla pivo, další informace bohužel nebyly poskytnuty.
3. Lázeňská klientovi nabídla pivo	3	Paní z lázní nám nabídla pivo hned při uvítání.
4. <i>Mystery shopper se má za úkol zeptat zdali se jedná o pivo filtrované či ne.</i>	3	Paní z lázní zvlála odpovědět - jednalo se o pivo nefiltrované.
5. Aromaterapie proběhla dle popisu lázeňské.	3	Aromaterapie proběhla dle popisu, bohužel postrádala jsem soukromí, jelikož procedura probíhala se zcela cizím partnerským párem.
6. Během procedury s názvem koupel v pivní mladině obsluha lázní nabídla další pivo a nanasla kvasnicovou masku a představila proceduru.	2	Paní z lázní nabídla další pivo, nanasla kvasnicovou masku, bohužel chyběl podrobný popis procedury celkově.
7. <i>Mystery shopper má za úkol zeptat se na alergen v masce a samotné koupeli..</i>	1	Paní z lázní nedokázala uvést alergen.
8. Lázeňská se během procedury přišla zeptat jestli je vše v pořádku a zda se klient cítím komfortně.	3	Paní z lázní se nás dotázaly na spokojenost.
9. Relaxační zábal probíhá v klidové zóně.	2	Zábal byl příjemný, bohužel, někteří hosté společně komunikovali a hlasy se rozléhaly až k

		nám.
10. Klient je při odchodu z lázní dotázán lázeňskou zdá bylo vše v pořádku.	1	Paní z lázní se s námi rozloučily, dotaz na spokojenost nebyl vůbec položen.
11. <i>Mystery shopper má za úkol položit dodatečnou otázkou. Klient byl v lázních velmi spokojen s pivem a chtěl by si v kavárně dát světlé pivo podobného typu a tázá se zdali by mu lázeňská mohla nějaké doporučit dle aktuální nabídky na čepu.</i>	2	Paní z lázní, doporučila pivo Radhošť, které v lázních podávají a také pivo Rothschild, které je polotmavé a dle jejich slov jej občas také nabízejí přímo v lázních. Nedokázala však uvést žádné další pivo, které zná. O aktuální nabídce neměla ponětí. Odkázala nás opět na lázeňskou kavárnu nebo pivnici.

Albert Málek restaurant

Otázka	Bodové hodnocení	Slovní komentář
1. Prvotní dojem po příchodu restaurace je pozitivní. (vůně, hudba, čistota prostor)	3	Prvotní dojem byl skvělý, krásné prostory, příjemná hudba, prostor čistý, stoly upravené a prostřené.
2. Obsluha s klientem navázala oční kontakt a pozdravila.	3	Obsluha si nás ihned všimla a pozdravila.
3. Obsluha se klienta následně ujímá a usazuje ke stolu, současně mu dává nabídku.	2	Obsluha nás usadila ke stolu uprostřed restaurace. Přesto byly volné i jiné stoly, kde rezervace nebyly uvedeny a stůl byl volný. Obsluha nám nenabídla možnost vybrat z těchto volných stolů.
4. Stůl je čistý a prostřený.	3	Stůl byl upravený, srovnaný a čistě prostřený.
5. Obsluha působí příjemně a mají stejnokroje.	3	Obsluha byla upravená, slušně oblečená a barevně sjednocená.
6. <i>Mystery shopper má za úkol při objednání jídla požadovat</i>	3	Obsluha uvedla všechny alergenů dle dotazů.

doporučení a dotazuje obsluhu ohledně alergenů.		
7. <i>Mystery shopper má za úkol při objednávání vína zeptat na rozdíl mezi dvěma vinařstvími, které nabízejí stejná vína, které by mu obsluha doporučila.</i>	3	Obsluha dokázala uvést rozdíly, popsat detaily a aktivně reagovat na další dotazy.
8. Obsluha při podávání pokrmů profesionálně prezentovala včetně složení.	3	Prezentace servírovaných pokrmů byla precizní a důsledná.
9. <i>Mystery shopper si objednal úpravu masa medium, ale při ochutnání se mu maso nezdá dostatečně propečené. Proto si zavolá obsluhu a oznamuje ji svoji nespokojenost.</i>	2	Obsluha kritiku přijala profesionálně a okamžitě nabídla novou přípravu pokrmu. Bohužel příprava trvala poměrně dlouhý čas.
10. Při dezertu obsluha nabídla klientovi kávu a popsala jaký druh kávy nabízí.	3	Obsluha automaticky nabídla dezert a popsala nabídku káv do detailu.
11. <i>Mystery shopper se má za úkol zeptat obsluhy na historii restaurace Alberta Málka.</i>	2	Historii restaurace Albert Málek obsluha nedokázala podrobně uvést.
12. Obsluha se průběžně ptá zdali má klient ještě nějaké přání.	3	Obsluha si nás všimla a věnovala nám pravidelnou pozornost.
13. Při požádání o zaplacení obsluha přinesla účet založený v kartě.	3	Účet obsluha přinesla poměrně rychle a založený.
14. <i>Mystery shopper má za úkol dodatečně obsluze položit dotaz kolik stojí ubytování na jednu noc a jaké jsou volné kapacity do lázní. Balíček, který momentálně mají dostali jako dárek a chtěli by vědět jeho hodnotu.</i>	1	Obsluha mi sdělila hodnotu ubytování, ale nebyla mi schopná odpovědět na další otázky. Odkázali mě na recepci pro přesnější informace.