



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

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

Diplomová práce

Využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení
procesů poskytování služeb
ve vybraných ubytovacích zařízeních

Vypracoval: Bc. Lucie Kočová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ján Oriška, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie KOČOVÁ
Osobní číslo: E16664
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Název tématu: Využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb ve vybraných ubytovacích zařízeních
Zadávající katedra: Katedra obchodu a cestovního ruchu

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

Cíl práce:

Navrhnout efektivnější využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb ve vybraných ubytovacích zařízeních.

Metodický postup:

1. Studium sekundárních informačních zdrojů (knižní, časopisecké, elektronické)
2. Zpracování východisek řešení problému diplomové práce na základě hloubkové rešerše dostupné literatury
3. Analýza a problémy využívání mystery shoppingu ve vybraných ubytovacích zařízeních
4. Návrh možností efektivnějšího využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb ve vybraných ubytovacích zařízeních

Rámcová osnova:

1. Úvod (zdůvodnění významu řešení práce, cíl práce) 2. Východiska řešení problému zpracované na základě hloubkové literární rešerše 3. Metodika řešení problému 4. Řešení problému a jeho výsledky 5. Závěr Seznam použitých zdrojů Seznam příloh Přílohy


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

Seznam odborné literatury:

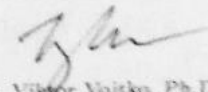
Liptáková, A. (2016). *Manuál a pravidlá pre realizáciu mystery shoppingu*. Dostupné na internete: <http://markaud.sk/manual_pravidla_mystshop.pdf>
Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis.
Šustr, J. (2008). *Mystery shopping*. In *Eurobiznis*. Roč. 10, 2010, č. 5. ISSN 1336-393X.
DRA. *Mystery shopping - cesta k sebareflexii ochodu*. In *Moderní obchod*. roč. 16, 2008, č. 11. ISSN 1210-4094
Elektronická literatura zaměřena na problémy mystery shoppingu obecně s důrazem na služby včetně služeb cestovního ruchu.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ján Orieška, Ph.D.**
UMB EF BB

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENSKÁ 13 (20)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. března 2017

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 25. 8. 2018

.....
Bc. Lucie Kočová

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Jánu Oriěškovi, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	5
2.	VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU ZPRACOVANÉ NA ZÁKLADĚ HLOUBKOVÉ LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	7
2.1	MYSTERY SHOPPING	7
2.1.1	Charakteristika, formy a zásady mystery shoppingu	7
2.1.2	Mystery shopper	10
2.1.3	Proces mystery shoppingu, jeho nebezpečí a úskalí	12
2.1.4	Obecné možnosti uplatnění mystery shoppingu.....	14
2.2	UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU.....	15
2.2.1	Charakteristika, klasifikace a kategorizace ubytovacích zařízení	16
2.2.2	Služby ubytovacích zařízení a procesy jejich poskytování	19
2.2.3	Možnosti uplatnění mystery shoppingu v ubytovacích zařízení.....	21
3.	CÍLE A METODIKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU	24
4.	ŘEŠENÍ PROBLÉMU A JEHO VÝSLEDKY	26
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	26
4.1.1	Ubytovací zařízení podle kategorizace a velikosti	27
4.1.2	Ubytovací zařízení podle umístění a charakteru	28
4.1.3	Porovnání ubytovacích zařízení k celorepublikovému měřítku.....	29
4.2	ANALÝZA A PROBLÉMY VYUŽÍVÁNÍ MYSTERY SHOPPINGU VE VYBRANÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH	30
4.3	OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	47
4.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DISKUSE	51
4.5	CHARAKTERISTIKA AGENTUR SPECIALIZUJÍCÍCH SE NA MYSTERY SHOPPING UBYTOVACÍCH SLUŽEB	54
4.6	NÁVRH MOŽNOSTI EFEKTIVNĚJŠÍHO VYUŽITÍ MYSTERY SHOPPINGU JAKO NÁSTROJE HODNOCENÍ PROCESŮ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB V UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH	56
5.	ZÁVĚR	60
	I. SUMMARY	
	II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	
	III. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	
	IV. SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Spokojenost zákazníků ubytovacích zařízení je velmi důležitá a se zvyšující se konkurencí se stává stále významnější. Vysoká kvalita služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků jsou všeobecně uznávány jako faktory vedoucí k úspěchu. Vztah mezi spokojeností zákazníků a jejich nákupním chováním se zkoumá již řadu let. Předpokládá se, že spokojení zákazníci budou věrní a budou své nákupy opakovat (Sim, Mak, Jones, 2006). V současné době nestačí poskytovat vynikající služby, důležité je zanechat v zákazníkovi ten nejlepší dojem. To je jeden ze zásadních předpokladů, jak si vytvořit konkurenční výhodu na trhu. Podniky a organizace by se tedy měly více zaměřit na očekávání zákazníků a více způsobů měření spokojenosti zákazníka, již nestačí pouze dotazníkový průzkum (Van der Wiele, Hesselink, Van Iwaarden, 2005).

Jedním z nástrojů hodnocení kvality služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními je mystery shopping. Právě využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb v ubytovacích zařízeních je předmětem této diplomové práce, jejímž cílem je návrh doporučení pro efektivnější využití mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních cestovního ruchu.

Toto téma jsem si pro vypracování diplomové práce vybrala z důvodu, že se v oboru hotelnictví a cestovního ruchu již řadu let pohybuji. Zkvalitňování služeb ubytovacích zařízení je velmi aktuální vzhledem k tomu, že nároky zákazníků stále rostou. Díky moderním informačním technologiím pro ně není obtížné získat reference od zákazníků, kteří služby v ubytovacích zařízeních již v minulosti využili. Právě úroveň hodnocení kvality poskytovaných služeb může být jedním z aspektů rozhodování, zda služby daných zařízení využijí či ne.

Domnívám se, že objektivní ověřování kvality poskytovaných služeb je v ubytovacích zařízeních v České republice stále podceňováno a konkrétně mystery shopping není příliš využíván v menších ubytovacích zařízeních, potažmo mimopražských zařízeních. Praha je dějištěm většiny odborných konferencí, proto se dá předpokládat, že manažeři a majitelé ubytovacích zařízení zde působící, budou lépe informováni o nových trendech než jejich kolegové z odlehlejších regionů. Přitom včasné a objektivní hodnocení kvality poskytovaných služeb v ubytovacích zařízeních by pomohlo předejít případným nedostatkům a nespokojenosti zákazníků.

Přínosem této diplomové práce by mohlo tedy být samotné představení mystery shoppingu jako nástroje hodnocení kvality služeb a také návrh doporučení, jak jej efektivně využít v praxi. V české literatuře není mystery shoppingu v souvislosti s poskytováním služeb cestovního ruchu věnována dostatečná pozornost. Předpokládám, že průzkum mezi pracovníky v hotelnictví zprostředkuje jejich pohled na mystery shopping. Pomůže konkretizovat jejich očekávání a také potenciální problémy při využití tohoto nástroje.

V teoretické části práce pomocí hloubkové literární rešerše nejdříve řeším charakteristiku mystery shoppingu a mystery shopperů. Pokračuji popisem ubytovacích zařízení a jejich poskytovaných služeb. Následně zmiňuji možnosti uplatnění mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních.

V praktické části analyzuji současný stav využívání mystery shoppingu ve vybraných ubytovacích zařízeních. Analýza vychází z dotazníkového průzkumu mezi majiteli a manažery ubytovacích zařízení různých typů, velikostí a nacházející se v různých oblastech České republiky. Součástí této části práce je také stanovení hypotéz, které jsou prostřednictvím dotazníkového výzkumu ověřovány. Samotné analýze předchází charakteristika ubytovacích zařízení zapojených do zmíněného dotazníkového průzkumu. Poslední subkapitola pak shrnuje vyhodnocení zjištěných výsledků.

Závěrem navrhuji možnosti využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů služeb v ubytovacích zařízeních a doporučení pro jeho efektivnější vyhodnocení.

2. VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU ZPRACOVANÉ NA ZÁKLADĚ HLOUBKOVÉ LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této kapitole pomocí literární rešerše zpracovávám klíčová témata pro řešení diplomové práce, těmi jsou mystery shopping a ubytovací zařízení. Charakterizují principy mystery shoppingu, jeho formy a zásady. Popisují osobu mystery shoppera, která je pro správné využití tohoto nástroje důležitá. Dále se věnuji možnostem uplatnění mystery shoppingu a navazuji charakteristikou ubytovacích zařízení, přičemž se soustředím na kvalitu ubytovacích služeb. Závěr kapitoly věnuji spojení obou témat výčtem možností pro uplatnění mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních.

2.1 Mystery shopping

Cílem mystery shoppingu je poskytnout informace o kvalitě procesů služeb a pomoci tak organizacím zlepšit služby se zaměřením na spokojenost jejich zákazníků. Klíčovou vlastností mystery shoppingu je skryté pozorování, prověřované subjekty tedy nesmějí vědět, že se v danou chvíli jedná o mystery shopping (ESOMAR, 2005). Prostřednictvím skrytého zúčastněného pozorování lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci posoudit objektivně (Wagnerová, 2011).

2.1.1 Charakteristika, formy a zásady mystery shoppingu

Anglický termín mystery shopping je v současnosti obecně rozšířen, česky jej lze přeložit jako fingoovaný nákup, testovací nákup či tajný nákup.

Mystery shopping je nástroj hodnocení kvality poskytovaných služeb z pohledu organizace (podniku, zařízení) prostřednictvím nezávislých osob (Vašítková, 2008). Je to vlastně cílená špionáž (výzkum), provedená v terénu, díky které organizace zjistí chování personálu a míru kvality poskytovaných služeb (Bárta, 2009). Tento výzkum může sloužit i k monitoringu chování personálu v netypických situacích, nebo dokonce k porovnání kvality poskytovaných služeb konkurenčními firmami (Vašítková, 2008).

Osoby pověřené provedením mystery shoppingu se chovají jako potencionální zákazníci a všechny zkoumané jevy hodnotí podle předem připraveného konceptu. Zjišťují, jak je určitý produkt skutečně prodáván, jaké je chování zaměstnanců a další

významné faktory, např. délku čekání, srozumitelnost nabídky, dostupnost, vzhled a atmosféru provozovny (Kozel et al, 2006).

Mystery shopping je efektivní metodou, jak zjistit spokojenost zákazníků, respektive hodnotit pracovní výkonnost prodejních a servisních týmů. V několika ohledech překonává omezení výzkumných metod, které pracují s hodnocením skutečných zákazníků. Odborníky vytvořené scénáře interakcí s prodávajícím a standardizovaný způsob záznamu sjednocují design zdrojových dat a usnadňují závěrečnou kvalitativní a kvantitativní analýzu (Wagnerová, 2011). Profesionálně odvedený mystery shopping může pomoci dosáhnout i dílčích cílů, které jsou podle Böhma (2002):

- zhodnotit servisní a kvalitativní standardy organizace,
- odhalit slabé stránky, určit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál,
- benchmarking s konkurenty,
- motivovat profesní rozvoj zaměstnanců.

Cílem mystery shoppingu je na základě vyhodnoceného stavu vytvoření předpisů a norem pro poskytované služby a zavedení standardů pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Toto stanovení standardů kvality poskytuje zákazníkům informaci, jakou úroveň kvality služeb mohou očekávat a zároveň může sloužit jako standard a nástroj motivace zaměstnanců (Vašítková, 2008).

Pozitivní zkušenost zákazníka při jakémkoli kontaktu s organizací, zejména při prodeji a následujícím servisu, je prvním krokem k budování spokojenosti a loajality. Používané metody přistupují k mystery shoppingu i v kontextu příběhu celého prodeje a také postprodejního servisu. Nejčastější formy mystery shopping projektů hodnotí (Moravčíková, 2014):

- mystery shopping – kvalitu úrovně zákaznického servisu. Sledují se slevy, plnění předepsaného postupu, budování vztahu se zákazníkem, balení;
- mystery visit – prodejnu a obsluhu zákazníků na prodejnách. Sleduje se vybavení pobočky, plakáty, výklady, plnění procesů a standardů, vzhled a mluva prodejce, jejich poradenské schopnosti, délka obsluhy;
- mystery call a mystery e-mail – komunikační a zákanická centra. Sleduje se kvalita a doba odpovědi na telefonát či email, plnění procesů a standardů, poradenské schopnosti zaměstnanců, jejich dostupnost, zvládání stížností;

- mystery delivery – plnění standardů při doručování zásilek. Sleduje se kontakt adresáta s předstihem v případě doručovacích společností, kontrola identity zákazníka, neporušenost, způsob odevzdání či přátelskost a vstřícnost kurýra;
- B2B mystery shopping a competitive intelligence mystery shopping – kvalitu obsluhy firemních klientů v podnikatelském prostředí. Metodu mystery shoppingu je možné použít také na sběr informací o akčních nabídkách či cenových parametrech konkurence, a tím získat lepší znalost trhu a konkurenční výhodu;
- servisní mystery shopping – rychlost a způsob reklamace a vrácení zboží. Sleduje se využití kontaktu se zákazníkem ke zjištění jeho dalších aktuálních potřeb, nabídka předschválených produktů s přidanou hodnotou, např. půjček, kreditních karet, vrácení peněz, vstřícnost při komunikaci, přístup v případě neoprávněných reklamací;
- mystery shopping s reálnými zákazníky – situace, ve kterých vystupuje reálný zákazník a disponuje konkrétní službou a splňuje parametry, které je složité stimulovat;
- mystery audit – vybavenost prodejny aktuálními letáky a propagačními materiály, při tom dochází ke kontaktu s personálem, připravenost marketingové kampaně;
- mystery flying – obsluhu zákazníků na palubách letadel;
- mystery clicks – internetový prodej a komunikaci se zákazníkem;
- customer journey mystery shopping – životný cyklus zákazníka. Zaměřuje se na hodnocení kvality služeb od objednání služby či koupě výrobku, přes jeho užívání, servis až po zrušení služby či vrácení produktu.

V další textu poukážeme na základní zásady mystery shoppingu podle Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění (SIMAR , 2017).

Hlavní charakteristikou mystery shoppingu je, že zaměstnanci organizací a podniků neznají přesný čas a způsob jeho provedení, protože tato znalost by mohla vést k jejich atypickému chování a tím i k znehodnocení výsledků výzkumu.

Za předpokladu, že mystery shopping je veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.

Výzkumníci, provádějící mystery shopping, musí v každém možném ohledu zaručit, aby získané informace zůstaly důvěrné. Jejich únik by totiž mohl zkoumanou organizaci znevýhodnit či poškodit v její práci.

Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Je tedy nutné zabezpečit veškerá osobní data před neoprávněnými osobami, jak u klienta, tak ve výzkumné agentuře. Ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy.

Metoda mystery shoppingu nesmí sloužit jako podpora distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Výsledky z mystery shoppingu nesmí být jediným důvodem k propouštění nebo postihu zaměstnanců.

Během mystery shoppingu nesmí být zaměstnancům kladeny otázky, které by v nich vyvolaly obavu o jejich osobní bezpečnost.

2.1.2 Mystery shopper

Pečlivý výběr osob pro provedení mystery shoppingu a jejich důkladná příprava je základním kamenem tohoto výzkumného nástroje. Vzhledem k tomu, že se jedná o zúčastněné pozorování je nutné, aby zaměstnanci hodnotitele neznali a neodhalili ho. Hodnotitel při prodejním rozhovoru nesmí vzbudit pochybnost o jeho skutečné identitě, aby zaměstnanec nezměnil své obvyklé chování. Proto jsou často najímáni externí hodnotitelé nebo je výzkum pomocí mystery shoppingu zadán mystery shoppingové agentuře. Všichni hodnotitelé by však měli mít komunikační schopnosti, herecké nadání a pozorovací talent (Wagnerová, 2011).

Podle Hesselinka a van der Wieleho (2003) by mystery shoopeři měli být nezávislí, kritičtí, objektivní a anonymní. Mystery shopping musí být spolehlivým obrazem běžného způsobu práce v organizaci. Mystery shoppeři by měli být v souvislosti s tímto nástrojem a také ve vztahu ke konkrétní situaci a organizaci proškoleni.

Mystery shoppeři dokáží majiteli či manažerovi organizace poskytnout reálný obraz z pohledu zákazníka, jeho zkušenosti, dojmy, spokojenost nebo nespokojenost s určitou službou. Všimají si čistoty a úpravy interiéru. Zjišťují, zda prodejce služby či produktu dokáže zákazníkovi poskytnout odbornou radu, nabídnout více variant a nejvhodnější řešení pro daného zákazníka, jak reaguje prodejce na zahraničního klienta nebo jaké nedostatky se objevují během jejich chování, např. pokud má obsluha netaktní

poznámky. Mystery shopper má možnost porovnat zlepšení a aplikaci opatření s odstupem času při realizaci následujícího mystery shoppingu, má také možnost porovnat jednu prodejnu s druhou nebo srovnat nákup stejných služeb (Liptáková, 2010).

Jednotlivé formy mystery shoppingu vykonávají osoby podle druhu a odbornosti zadání pro konkrétní výzkum. Kvalitní mystery shopper by měl být (Liptáková, 2010):

- a) spolehlivý a důkladný – musí se řídit přesným zadáním a scénářem nákupu, vypracovat podrobné hodnocení a dodržet dané termíny,
- b) všímavý – musí poukázat na všechny nedostatky, špatné dojmy a chování, poukázat i na nadstandardní služby, starostlivost a dobrý dojem. Musí si tedy zapamatovat hodně informací, např. jméno prodejce, design interiéru, odpovědi prodejců z hlediska odbornosti i asertivity, důvody nespokojenosti ostatních nespokojených zákazníků atd.;
- c) objektivní a poctivý – mystery shopping by měl být hodnocen na základě konkrétních faktů na základě zjištění a pozorování. Mystery shopper musí fakta hodnotit nezávisle a objektivně, nesmí se nechat ovlivnit případnými předchozími zkušenostmi a ani identifikované nedostatky jedné části mystery shoppingu nesmí mít vliv na hodnocení dalších částí;
- d) čestný – zadavatel mystery shoppingu spoléhá na výsledky, které z projektu vzejdou, proto je nutné upozornit včas na případný vztah k hodnocenému prodejci, managementu, společnosti atd. Musí dodržovat etické standardy.

Mystery shoppery lze rozlišovat do tří skupin (Böhm, 2002):

- checkers (hodnotitelé) – jsou hodnocením pověřeni pracovníci, kteří skrytě hodnotí své kolegy. Nemusí se vždy jednat o interní zaměstnance, pouze o osoby, jež hodnocenou profesi samy vykonávají;
- experti – externí hodnotitelé, kteří hodnocenou oblast dobře znají. Bývají využíváni zejména v oborech, kde jsou pro prověření servisní kvality nutné oborové znalosti;
- zákazníci – skuteční zákazníci, kteří jsou osloveni a požádáni o spolupráci;

Prvním dvěma kategoriím mystery shopperů můžeme vytknout, že mají při hodnocení často jiná měřítko než průměrný zákazník. Skryté hodnocení kolegy z pracovního týmu se nám jeví jako problematické také proto, že může při odhalení mystery shoppera vést k narušení sociálních vztahů ve skupině. Zákazníci jako

hodnotitelé mohou na druhou stranu podléhat přílišné subjektivnosti, současně jsou také ovlivňováni svou předchozí zkušeností v organizaci. Wagnerová (2011) proto považuje za vhodné přidat k výše uvedeným kategoriím vlastní skupinu a to mystery shopper expert – nezávislý externí hodnotitel, odborně proškolený pro potřeby konkrétního hodnocení.

Důležitá je kontrola a odměňování mystery shopperů. Mystery shopperům mohou být na konkrétní průzkumy vypláceny cestovní náhrady, pokud jsou zahrnuty v podmínkách smlouvy o provedení mystery shoppingu. Dále pak náhrady za nakoupené, respektive spotřebované zboží či služby, pokud je tak domluveno ve smlouvě, či si to charakter zkoumaných služeb vyžaduje. Samotná odměna za provedení mystery shoppingu závisí na několika faktorech, zejména na náročnosti projektu a počtu návštěv, kvalitě provedení mystery shoppingu, výsledku kontroly a prověrky mystery shoppera (Liptáková, 2010).

2.1.3 Proces mystery shoppingu, jeho nebezpečí a úskalí

Mystery shopping lze rozdělit do několika fází. Jedná se o tři fáze, a to přípravu, realizaci a vyhodnocení. Na přípravné fázi závisí celková kvalita odvedeného mystery shoppingu. Druhá fáze je samotné provedení mystery shoppingu v organizaci zadavatele, ve které je důležitá samotná návštěva, a následné pravdivé a ucelené zaznamenání faktů. Ve třetí fázi dochází k vyhodnocení výzkumu (Moravčíková, 2014).

Prvním krokem v návrhu procesu mystery shoppingu je definovat jeho cíle. Ty musí být transparentní a použitelné pro sestavení scénáře, který je dobré vyvinout procházením procesu poskytování služeb a věnováním pozornosti kritickým bodům v procesu služeb, a také stížnostem, které byly zákazníky vzneseny v předchozích kontaktech a průzkumech spokojenosti (Hesselink, van der Wiele, 2003).

Dále musí zadavatel vybrat vhodnou formu provedení mystery shoppingu, případně vybrat firmu specializující se na mystery shopping. Pak následuje uzavření smlouvy o provedení výzkumu včetně stanovení odměny pro zřizovatele a dalších podmínek. Zadavatel definuje podmínky pro vykonání mystery shoppingu (Moravčíková, 2014). Pro každý výzkum se vypracovává scénář a zadání, na jehož základě je mystery shopper povinen postupovat. Scénář je zpracovaný do dotazníku vypracovaného pro daný výzkum. Pokud si to realizace mystery shoppingu vyžaduje, musí mystery shopper úspěšně absolvovat školení, které bude zaměřené na určitý scénář, seznámení se

specifickými produkty, s vyplněním dotazníku apod. Mystery shopper si musí před provedením návštěvy také nastudovat kromě scénáře i informace o organizaci, produktu či službách (Liptáková, 2010).

Do fáze realizace patří samotné provedení mystery shoppingu, tedy návštěva pobočky organizace či telefonický rozhovor se zaměstnancem zadavatelské organizace. Bezprostředně po kontaktu, respektive po ukončení návštěvy, je nutné vyplnit kontrolní dotazníky (Liptáková, 2010).

Třetí fází mystery shoppingu se rozumí vyhodnocení dotazníků, analýza získaných informací a vypracování zprávy o celém projektu. Závěrečná zpráva je pak prezentována zadavateli včetně poznatků a návrhů na změnu k lepšímu. Zadavatel by pak měl získané informace z mystery shoppingu využít a podniknout kroky k nápravě či zlepšení (Liptáková, 2010).

Z charakteru metody mystery shoppingu vyplývá několik ohrožení samotného provedení mystery shoppingu (Stoličný, 2014):

- konkurence – je nutné počítat s tím, že nejenom zadavatel i jeho konkurence si objednáva provedení mystery shoppingu a to nemusí být mířeno pouze na vlastní provoz, ale i na činnost konkurence. Zjištěné informace pak konkurence může využít pro svou výhodu;
- nahodilost hodnocení – ani nejlépe vyškolený mystery shopper nedokáže ovlivnit veškeré aspekty, které činnost mohou postihnout např. číšník neobslouží hosta v požadovaném čas z důvodu nečekané události v kuchyni. Průzkum je tedy validní, pouze pokud je prováděn opakovaně;
- subjektivizace hodnocení – u každého mystery shoppera dochází k určitým emočním projevům i během realizace průzkumu. Může ho ovlivnit momentální nálada, časový tlak, osobní averze třeba k reprodukováné hudbě, subjektivní pocit z nevhodného osvětlení provozovny atd.;
- rozdílnost estetického vnímání – každý člověk, a tedy i každý mystery shopper má odlišný vkus. Lidé vnímají různě estetiku podávaného jídla, designu provozovny, barevnost, výzdobu atd.;
- rozdílnost etických vjemů – ačkoli se tvůrci hodnotících nástrojů snaží o univerzální a nestranné zkoumání, subjektivnímu pocitu mystery shoppera se nelze vyhnout. Lidé jsou různí a jejich preference také. Každý má také rozlišnou

míru tolerance, někdo je rád obsluhován mladými dívkami a toleruje jim jistou nešikovnost, jiný zas dává přednost diskrétní starší obsluze, u které toleruje např. ošuntělé kalhoty.

Některým těmto problémům lze předejít provedením více mystery shoppingových návštěv v určitém časovém úseku a v různých pracovních časech. Díky tomu lze získat přesnější výsledky a také porovnat zlepšení stavu od předchozích návštěv (Hesselink, van der Wiele, 2003).

2.1.4 Obecné možnosti uplatnění mystery shoppingu

Mystery shopping má uplatnění ve větších komerčních i nekomerčních organizacích. Využívá se zejména ve firmách, jejich úspěch se odvíjí od kontaktu se zákazníkem. Ke kontaktu zákazníka s odpovědným personálem dochází v nejrůznějších oborech, např. ve stravovacích, bankovních a finančních, doručovacích a dopravních službách, dále ve službách ve zdravotnictví, službách spojených s distribucí plynu, vody, elektřiny.

Přímo se jedná o skupiny uživatelů jako obchody, nákupní centra, finanční instituce, čerpací stanice, zdravotnictví a zařízení pro volný čas. Tyto organizace spojuje lidský faktor, který je nejdůležitější při kontaktu se zákazníkem. Mystery shopping se používá také na odhalení nečestných praktik v obchodě. Jde o klamání zákazníka, okrádání výrobců a zaměstnavatelů, braní úplatků nebo se může sledovat zacházení se zbožím a dodržování cen (Moravčíková, 2014).

Každá oblast podnikání má odlišná specifika, ovšem ve službách a v cestovním ruchu zvláště panují dosti příbuzná pravidla, která sjednocuje to, že v cestovním ruchu je klíčovým faktorem podnikání přímý, fyzický kontakt se zákazníkem. Proto zde má mystery shopping dosti zásadní postavení v podnikatelské činnosti. Zkoumá se zde především (Stoličný, 2014):

- počet zaměstnanců v podniku, kteří přicházejí do styku s klientem,
- jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne,
- jména zaměstnanců a jejich funkční postavení,
- zda jsou pozdrav a komunikace přátelské a nevybočují z etických zásad podniku,
- otázky kladené personálem, jejich rady pro nalezení vhodného produktu,
- druhy předvedených výrobků a služeb,
- prodejní argumenty používané personálem,

- zda a jak se personál pokouší uspokojit zákazníka,
- zda personál pozval zákazníka k opětovné návštěvě podniku,
- čistota podniku a příslušenství,
- rychlost poskytnutí služby,
- dodržování norem společnosti vztahující se ke službě, vzhledu podniku a prezentace,
- správnost účtované služby a forma placení,
- přístup k podniku (parkování atp.),
- hodnocení interiéru, design podniku a stolničení.

Mystery shopping může být použit v každém odvětví. Nejčastěji se posuzují v cestovním ruchu hotely, restaurace, cestovní kanceláře a turistická informační centra, průvodcovské služby, služby dopravy, prodejny apod. V hotelových službách se používá i výraz mystery guest, například při ověřování klasifikace hotelu (počtu hvězdiček) některou z hotelových asociací (Stoličný, 2014).

2.2 Ubytovací zařízení cestovního ruchu

Pod pojmem cestovní ruch se rozumí celkový pobyt mimo stálé bydliště především za účelem odpočinku, návštěvě přírodních krás, kulturních památek, sportu nebo jiným požitkům a s tím spojené cestování (Parmová, 2003). Z této definice logicky vyplývá potřeba člověka ubytovat se v navštíveném místě. Tuto potřebu uspokojují ubytovací zařízení, což jsou objekty, prostory nebo plochy, kde je vykonávána ubytovací činnost. Tato zařízení jsou tedy součástí základní infrastruktury cestovního ruchu a bývají většinou spojena se stravovacími službami v plném nebo omezeném rozsahu i s poskytováním dalších služeb. Jedná se o hromadná ubytovací zařízení, tj. hotely a jim podobná ubytovací zařízení a ostatní hromadná ubytovací zařízení jako kempy, chatové osady a turistické ubytovny. Existují různé formy poskytovatelů ubytování, od luxusních hotelů s několika sty zaměstnanci až po malé rodinné ubytovny a pensiony, které jsou provozovány fyzickými osobami. Ubytovací činnost tak spadá do kategorie volných ohlašovaných živností označených jako ubytovací služby, pro které není zapotřebí odborné či jiné způsobilosti. Každá ubytovací provozovna musí být označena kategorií a třídou (Management consulting group, 2008).

2.2.1 Charakteristika, klasifikace a kategorizace ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení poskytují přenocování cestujícím v pokoji nebo nějaké jiné ubytovací jednotce, ale počet míst, která poskytují, musí být větší než určené minimum pro skupiny osob přesahujících jednu rodinnou jednotku a všechna místa v zařízení musí podléhat běžnému zařízení komerčního typu, i když jde o zařízení neziskové (Houška, 2007). Ubytovací a stravovací zařízení tvoří podstatnou část infrastruktury (materiálně-technické základny) zabezpečující realizaci cestovního ruchu. Jejich rozsah i úroveň limitují jak využití přírodních podmínek pro cestovní ruch, tak kulturně-historických či jiných atraktivit konkrétních středisek cestovního ruchu (Galvasová, 2008).

Ubytovací zařízení poskytují hostům vedle ubytovacích služeb i stravovací služby a řadu dalších doplňkových služeb. Požadavky na jejich poskytování jsou ve větší míře uplatňovány v ubytovacích zařízeních umístěných ve střediscích cestovního ruchu a v lázeňských místech (Orieška, 1999).

Ubytovací zařízení lze členit podle nejrůznějších charakteristik. Ryglová a kolektiv (2011) uvádí, že:

- a) podle charakteru zařízení se jedná o pevná zařízení (hotely, motely, penziony, ubytovny, chatové osady, kempy, ubytování v soukromí) a pohyblivá zařízení (lodě, lůžkové vozy, lehátkové vozy, botely, obytné přívěsy, rotely),
- b) podle časového využití o celoroční (základní fond ubytovacích kapacit), dvousezónní (léto, zima) a jednosezónní (léto nebo zima) zařízení,
- c) podle velikosti o malá (5-100 pokojů), střední (101-250 pokojů) a velká (251 a více pokojů) zařízení,
- d) podle druhu staveb (návaznost na živnostenská zákon) se jedná o hromadná ubytovací zařízení, ostatní ubytovací zařízení a jiná ubytovací zařízení,
- e) pro marketingové účely se používá členění, jež odpovídá přirozeným požadavkům jednotlivých cílových skupin. Nejčastěji se v katalozích, průvodcích a nabídkách rozlišují hotely, penziony, kempy, pronájem objektu s vlastním vařením (chalupy, chaty, případně apartmány).

Křížek a Neufus (2014) člení ubytovací zařízení:

- a) podle umístění na přímořská, horská, městská, lázeňská a rekreační,
- b) podle převažujících doplňkových služeb nebo zaměření se jedná o kongresová, konferenční či seminární, wellness, lázeňská, sportovní, relax a rodinná,

- c) podle velikosti na malá (obvykle do 50 pokojů), střední (obvykle 50–150 pokojů), velká (obvykle 150–400 pokojů) a mega (obvykle nad 400 pokojů).

V mnoha státech je zavedena tzv. kategorizace ubytovacích zařízení, která stanovuje zásady pro označování a zařazování ubytovacích zařízení podle druhu do kategorií a podle vybavení, úrovně a druhu poskytovaných služeb do tříd, které se označují určitým počtem hvězdiček. Dodržování zásad kategorizace garantuje odpovídající kvalitu a rozsah služeb, což je důležité jak z hlediska ochrany spotřebitele, tak i pro rozvoj cestovního ruchu (Orieška, 1999). V případě kategorizace ubytovacích zařízení jde o třídění ubytovacích zařízení podle kvality zajišťovaných služeb, založené na stanovení standardů kvality a ověření shody daného ubytovacího zařízení s nimi. Kategorizace ubytovacích zařízení může být prováděna na mezinárodní, národní nebo regionální úrovni a může být zajišťována nebo využívána státem, asociacemi v cestovním ruchu, centrály cestovního ruchu, provozovateli ubytovacích zařízení, vydavateli průvodců a autory elektronických databází ubytovacích zařízení (Galvasová, 2008).

Oborový svaz Asociace hotelů a restaurací České republiky na základě usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism sestavil *Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky* kategorie hotel, hotel garni, pension, motel a hotel pro období let 2010–2012. V současné době je v platnosti metodika klasifikace pro období let 2015–2020.

Kategorie hromadných ubytovacích zařízení podle metodiky AHR ČR (2018):

- hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací), člení se do pěti tříd. Specifická hotelová zařízení jsou lázeňský / spa hotel a resort / golf resort hotel.
- hotel garni je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně), člení se do čtyř tříd,
- motel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy, člení se do čtyř tříd, zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část,

- penzion je ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace), člení se do čtyř tříd,
- hotel je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, člení se do čtyř tříd.

Metodika klasifikace má doporučující charakter a slouží jako pomůcka pro zařazování ubytovacích zařízení do příslušných tříd dle minimálních stanovených požadavků s cílem zlepšení orientace spotřebitelů – hostů a zprostředkovatelů – cestovních kancelářů a cestovních agentur, zvýšení transparentnosti trhu ubytování a zkvalitnění služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními. Požadavky jsou uváděny jako minimální, tedy nabízená služba či vybavení vyšší úrovně, než je uvedeno je vyhovující pro danou třídu. Klasifikace není obecně závazným právním předpisem a je na samotném provozovateli ubytovacího zařízení, zda certifikaci podstoupí či nikoliv. Od 1. 1. 2016 je certifikace udělována na pět let (AHRČR, 2018).

Pro účastníky cestovního ruchu je důležité vědět předem, s jakou kategorií a jakostním stupněm zařízení jednájí. Pro rozdělení ubytovacích zařízení do různých kvalitativních tříd, a tedy i do různých cenových kategorií se v cestovním ruchu používá obvykle klasifikace. Čím vyšší je třída zařízení, tím vyšší by měla být kvalita poskytovaných služeb. Nejčastějším klasifikačním znakem jsou hvězdičky, ale můžeme se setkat také s klíči, klobouky nebo letadélky (Křížek, Neufus, 2014).

V České republice rozlišujeme podle počtu hvězdiček pět tříd (AHRČR, 2018):

- * Tourist,
- ** Economy,
- *** Standard,
- **** First Class,
- ***** Luxury.

Ubytovacím zařízením kategorie hotel garni, penzion, motel, hotel a depandance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky. Ta ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd klasifikace více než jen povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, mohou získat kromě označení „hvězdičkami“ navíc ještě označení „Superior“.

Z hlediska počtu hvězdiček je nutné rozlišovat ubytovací zařízení, která se k dobrovolné Oficiální jednotné klasifikaci ubytovacích zařízení v ČR přihlásí, od těch ostatních, kteří se sice na fasádě a ve svých prezentacích pyšní určitým počtem hvězdiček, ale už negarantují, podle jakého systému se označují, a tím pádem negarantují jasné a transparentní služby. Proto se velmi často stává, že tzv. čtyřhvězdičkový hotel má vybavenost a rozsah služeb sotva na úrovni dvouhvězdičkového, a tím dochází k neinformovanosti a nesprávné interpretaci hodnocení ubytovacích zařízení. Označení hvězdičkami tak není spojováno s jasnými pravidly pro jejich udělení, hosté nevědí, jak klasifikace funguje a co garantuje, což v důsledku vede ke zvyšování nespokojenosti a počtu stížností na neodpovídající úroveň ubytovacích zařízení, často právě v návaznosti na neoprávněné počty hvězdiček (AHRČR, 2018).

Oficiální jednotná klasifikace má za cíl především sjednocení kritérií hotelových služeb pomocí jednotné metodiky a využití společného marketingu při propagaci certifikovaných zařízení. Hotelová klasifikace má celkem 270 hodnotících kritérií (pro penziony je to 181 kritérií), která vznikla na podkladu průzkumů očekávání hostů a potřeb trhu. Systém se opírá o povinná kritéria a dobrovolně volitelné požadavky (Houška, 2007).

2.2.2 Služby ubytovacích zařízení a procesy jejich poskytování

Ubytovací služby souvisí s pobytovou stránkou cestovního ruchu, jsou předpokladem jeho rozvoje. Umožňují přenocování nebo přechodné ubytování v cílovém místě. Součástí ubytovacích služeb jsou i služby, které souvisí s pobytem hosta v ubytovacím zařízení, např. podávání informací, úschovna zavazadel či cenností, prodej drobného zboží, půjčovny společenských her a mnoho dalších. Ubytovací služby poskytují různé kategorie a třídy ubytovacích zařízení (Orieška, 2011).

Rozsah a kvalitu služeb, které musí ubytovací zařízení poskytovat při uspokojování poptávky, nazýváme standardem služeb. Standard služeb ovlivňuje více činitelů zejména (Orieška, 1999):

- charakter zařízení (ubytovací zařízení ve městě, rekreačním středisku, lázeňském místě),
- osobní a věcné provozní a technické předpoklady (sauna, bazén, garáž apod.),
- dále pohotovost pracovníků, např. pokud jde o informační služby, pochůzky atd.),

- klientela (zvyklosti, tradice, móda, vkus hostů, struktura hostů – hosté na pracovní cestě, turisté, rodiny s dětmi atd.),
- sezónní vlivy (výkyvy v poptávce po službách),
- úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem průměrné doby pobytu rostou požadavky na standard služeb).

V hotelnictví kvalita služeb odráží ekonomický úspěch a konkurenceschopnost jednotlivých podnikatelských subjektů i celého oboru. Přístupy ke kvalitě v oblasti hotelnictví by měly respektovat principy moderních manažerských systémů. Díky tomu bude zařízení schopno zajišťovat kvalitní služby podle očekávání zákazníka a v souladu s efektivním řízením nákladů v organizaci. Důležitou roli ve vnímání kvality zařízení hrají zaměstnanci, kteří služby zákazníkům poskytují. Právě zaměstnanec vidí konečný spotřebitel jako hlavní ukazatel kvality. Je důležité, aby své povinnosti plnili včas, přesně, ochotně a se zákazníkem vždy jednali slušně. Mnohdy zákazník dokáže přehlédnout od některých nedostatků či poruch v zařízení, málokdy však odpustí nepříjemné a neochotné chování personálu. Každé zařízení by tedy mělo soustředit svou pozornost na vzdělávání zaměstnanců, které jim umožní získat informace o tom, jak má kvalitní služba vypadat a zároveň by je mělo motivovat svou práci zlepšovat (KPMG, 2010).

Proces poskytování ubytovací služby lze podle publikace Českého systému kvality služeb (Neumann, Neumann, 2013) rozdělit do následujících kroků:

- a) hledání a sběr informací – při volbě ubytovacího zařízení host vychází z prezentace nabídky zařízení a zahajuje první kontakt se zařízením ohledně rezervace pobytu;
- b) přivítání – první osobní kontakt hosta s ubytovacím zařízením a jeho zástupci, zde začíná poskytování služeb a první dojem může rozhodovat i o spokojenosti host;
- c) pobyt – zahrnuje činnosti, které provádí při poskytování služby recepce a pracovníci úklidu ubytovacího zařízení;
- d) aktivity – do této oblasti patří sportovní aktivity, volnočasová zábava a kulturní vyžití hosta během jeho pobytu v ubytovacím zařízení. V případě, že zařízení nemá vlastní vybavení pro tyto aktivity, využívá spolupráce s dodavateli těchto služeb v okolí;

- e) odhlášení – zahrnuje odjezd hosta, vyúčtování pobytu a vhodné zjištění celkového dojmu hosta, zjištění informací o spokojenosti hosta (nutné pro zlepšování služeb), možnost pobídky k dalšímu pobytu;
- f) zpětná vazba – host vyhodnocuje své zkušenosti z pobytu, po pobytu je vhodné s časovým odstupem hosta kontaktovat.

Zaměstnanci zařízení zajišťující ubytovací služby během pobytu hosta mají svou nezastupitelnou funkci při budování povědomí hosta a utváření si názoru na celý hotel. Každý pracovník si musí uvědomit, že nereprezentuje pouze svou osobu a tým pracovníků oddělení, ve kterém pracuje, ale jeho chování a přístup k hostovi má přímý dopad na celkový image hotel (Stárek, Vaculka, 2007). V hotelovém oboru bývají důležitým zdrojem informací pro výkon pracovníků standardy kvality a popisy práce. Přesné postupy výkonů jednotlivých pozic a dodržování daných standardů mohou představovat pro ubytovací zařízení konkurenční výhodu. Takový materiál je zpravidla velmi obsáhlý a velmi zevrubně se věnuje popisům úkonů, projevů chování a vyžadovaným dovednostem na straně personálu, zvláště pak u pozic s přímým kontaktem s hostem, což je v hotelnictví většina. Popisy práce jsou součástí standardů kvality (AHR ČR, 2013).

2.2.3 Možnosti uplatnění mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních

Mystery shopping lze využít i pro ověření kvality služeb a hodnocení zaměstnanců ubytovacích zařízení. V hotelnictví se rozlišuje mystery calling/ mailing a mystery guest (utajený host). Hlavním cílem těchto aktivit je nepozorovaně odhalit nedostatky v chování personálu a nekalé praktiky namířené proti hostům i majitelům a následně tyto nedostatky odstranit (Beránek, 2013).

Analýzou kvality emailových odpovědí v hotelech pomocí mystery mailingu se zabývali Rob Law a Teresa Kua (2009). Jejich studie zkoumá kvalitu interakcí hotelů s potenciálními zákazníky, zaměřují se na identifikaci očekávání zákazníků týkající se dotazů na rezervace pokojů a zkoumají kvalitu odpovědí reagujících na tyto emailové dotazy. Dobře odvedená emailová komunikace pomocí zavedených standardizovaných postupů a zásad může výrazně přispět k získání konkurenční výhody a ke zlepšení vztahů se zákazníky.

Ve studii pro vzdělávací publikaci Marketing ubytovacích zařízení (AHR ČR, 2013) zkoumají autoři hotelový řetězec z hlediska kompetencí vedoucího personálu a

uvádí, že zkoumaný hotelový řetězec provádí pravidelně dvakrát ročně kontrolu standardů kvality formou mystery shoppingu. Jedná se o rozsáhlý telefonický průzkum, jehož cílem je zjistit, jak komunikují pracovníci hotelové sítě s volajícími. Průzkum se nazývá mystery calling a shromažďují se v něm data o telefonní dosažitelnosti, respončních časech a kvalitě telefonických hovorů, která je obzvláště přínosná pro identifikaci klíčových kompetencí v této oblasti fungování hotelu. Kritéria popisující kvalitu telefonního hovoru, zkoumaná v dotazníku, je možno sdružit do šesti kategorií kvality (úvodní prezentace centrály, přepojení, úvodní prezentace správné osoby, splnění zakázky, styl komunikace a ukončení hovoru).

V zahraničí je pravidelné provádění kontrol kvality pomocí mystery shoppingu nutnou součástí procesu certifikace národních systémů kvality. Ve Francii je dokonce vyžadováno každých 18 měsíců. Na Slovensku zas pomocí mystery shoppingu vybírá Svaz hotelů a restaurací SR každoročně vítěze soutěže „Hotel roku“. Ve Velké Británii zas organizace pro národní systém kvality uděluje ceny „Gold Awards“, které musí potvrdit jeden z manažerů organizace, což může znamenat „tajnou“ návštěvu (Mystery visit) navíc (během první „tajné“ návštěvy je rozhodnuto o udělení ceny). Oceněné hotely podstupují mystery shopping každoročně (KPMG, 2010).

Mystery shopping využívají zejména větší hotely, které investují větší částky do firemní kultury, kvality zákaznického servisu a školení zaměstnanců. Prostřednictvím mystery shoppingu si mohou ověřit efektivitu vynaložených prostředků na trénink personálu a testovat plnění standardů hotelových služeb. S jeho pomocí mohou tyto standardy dále zdokonalovat a rozvíjet. K provedení mystery shoppingu si velké hotely a hotelové řetězce většinou najímají specializované firmy. Menší hotely si mohou pro tento účel zjednat kohokoliv, kdo bude věrohodně hrát skutečného hotelového hosta a má dobrý přehled o tom, co by měl od hotelového personálu, vybavení a služeb očekávat. Ředitel hotelu může využít například své příbuzné a známé nebo studenty v oboru hotelnictví a gastronomie. Hotelový manažer by měl pro provedení mystery shoppingu vybrat společnost s pozitivními referencemi, která zaměstnává odborníky s dlouholetými zkušenostmi z hotelové branže. Zvolená firma má za úkol důkladně prostudovat standardy a očekávání zadavatele (hotelu) a ty následně převést do modelových situací z praxe (např. rezervace pokoje, check-in, check-out, průběh návštěvy hotelové restaurace nebo wellness centra, řešení stížností a reklamací). Na jejich základě je třeba určit kritéria hodnocení a sestavit hodnotící škálu. Obecně platí, že hotelový manažer by

měl svým zaměstnancům oznámit, že mohou být kontrolováni formou mystery shoppingu. Určit přesný termín nebo zaměření pochopitelně nemusí. Během návštěvy samotné ani těsně po ní k prozrazení nedochází, aby byla zachována objektivita hodnocení. Mystery shopper zásadně vyhodnocuje záznam z návštěvy až po skončení kontaktu. Po provedení mystery shoppingu najatá firma vypracuje závěrečnou hodnotící zprávu, na jejímž základě navrhne opatření ke zlepšení současného stavu (Beránek, 2013).

3. CÍLE A METODIKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Cílem diplomové práce je navrhnout efektivnější metody využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb ve vybraných ubytovacích zařízeních.

Prvotním krokem ke zpracování diplomové práce bylo studium sekundárních zdrojů zejména knižních, časopiseckých a elektronických. Česká knižní literatura se mystery shoppingem zaobírá pouze okrajově, takže bylo nutné čerpat převážně z elektronických zdrojů. Na základě hloubkové literární rešerše byla zpracována východiska řešení problému diplomové práce, konkrétně tedy téma mystery shopping, ubytovací zařízení a v nich poskytované služby.

Dále je předmětem práce zpracování analýzy a problémů využití mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních. Pro analýzu bylo nutné zajistit data metodou dotazování, a tedy kvantitativní výzkumnou metodou. Dotazování bylo provedeno prostřednictvím elektronického dotazníku mířeno na majitele či manažery ubytovacích zařízení, tedy osoby zainteresované ve zkvalitňování ubytovacích služeb. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit, jak nahlízejí na tento zmiňovaný nástroj ověřování kvality, do jaké míry jej využívají, co od něj očekávají a jaká v něm spatřují negativa. Dotazník se skládal z celkem 21 otázek, z nichž prvních 15 se věnuje zjišťování informací k tématu mystery shoppingu. Zbýlých 6 pak slouží k identifikaci a specifikaci ubytovacího zařízení. Dotazník tvoří přílohu této práce.

Pro účely diplomové práce byly stanoveny následující hypotézy, které byly prostřednictvím provedeného výzkumného šetření ověřovány:

Hypotéza č. 1 – Ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou se mystery shoppingu věnují častěji (s vyšší frekvencí), než malá ubytovací zařízení.

Hypotéza č. 2 – Ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou vyčleňují větší rozpočet určený na mystery shopping, než malá ubytovací zařízení.

Hypotéza č. 3 – Ubytovací zařízení, která mají více hvězdiček, vytvářejí větší rozpočet určený na mystery shopping než zařízení s méně hvězdičkami.

Hypotéza č. 4 – Zástupci ubytovacích zařízení v krajích České republiky s větším počtem obyvatel mají s mystery shoppingem osobní zkušenost z minulosti spíše než zástupci ubytovacích zařízení z ostatních, co do počtu obyvatel menších krajů.

Sběr dat probíhal pomocí elektronické pošty rozeslané prostřednictvím Asociace hotelů a restaurací ČR k přibližně tisíci členských zařízením, emailovým oslovením sto sedmdesáti ubytovacích zařízení různých typů a z různých regionů v České republice, dále oslovením pomocí sociálních sítí LinkedIn a Facebook ve skupinách věnující se hotelové tematice. Záměrem bylo získat statistický vzorek zahrnující co nejvíce typů a velikostí ubytovacích zařízení z různých krajů České republiky.

Získaný statistický vzorek představují ubytovací zařízení, která jsou v kapitole 4.1. pro lepší srozumitelnost a přehlednost následující analýzy popisována z hlediska jejich charakteru, polohy, velikosti a zařazení do tříd. Jejich celkový přehled se základními údaji je uveden v příloze 2.

Ubytovací zařízení jsou charakterizována a analyzována podle rozdělení Křížka a Neufuse (2014), zvláště členění podle velikosti je na poměry České republiky vhodnější, než které uvádí Ryglová, neboť zde dle statistik uváděných Českým statistickým úřadem (2017) převažují zařízení s velikostí do 100 pokojů. Rozdělením zařízení do dvou menších skupin tedy docílíme přesnější analýzy.

Osloveno bylo také několik odborníků z oboru hotelnictví, kteří se zaměřují zejména na poradenství pro ubytovací zařízení v oblasti rozvoje vzdělávání pracovníků cestovního ruchu, hotelového provozu a marketingu ubytovacích zařízení. Tito odborníci nabízejí profesionální zpracování analýz a auditů pro ubytovací zařízení, jejichž součástí je i provedení mystery shoppingu. Ochotně poskytli i podklady sloužící k provedení mystery shoppingu či přímo reporty z nich. Tyto dokumenty však s ohledem na ochranu jejich know how a obchodního tajemství nelze v práci přímo uvádět. Dobře však posloužily lepší orientaci v problematice mystery shoppingu. Tyto poradenské organizace či fyzické osoby vzhledem k náplni jejich činnosti lze považovat za specializované agentury poskytující realizaci mystery shoppingu. Jejich charakteristice je tedy věnována jedna z kapitol a přehled vybraných agentur a osob, který částečně vyplývá i z doporučení hoteliérů v dotazníkovém průzkumu je obsažen v příloze 3.

Poslední kapitola práce se věnuje naplnění cíle této práce a obsahuje návrhy možností efektivnějšího využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytovaných služeb ve vybraných ubytovacích zařízeních. Zaměřuje se zejména na využití mystery shoppingu metodou s co nejnižšími náklady, která by byla dostupná pro všechny ubytovací zařízení.

4. ŘEŠENÍ PROBLÉMU A JEHO VÝSLEDKY

Základem řešení problému využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb ve vybraných ubytovacích zařízeních je provedení analýzy pomocí dotazníkového šetření mezi manažery či majiteli ubytovacích zařízení. Do průzkumu bylo ochotno zapojit se 25 vedoucích pracovníků ubytovacích zařízení, z nichž 20 uvedlo název zařízení. Někteří manažeři jmenovali i více hotelů, v kterých jsou nějakým způsobem zainteresováni. Většinou se však jedná o podobná zařízení se stejnou polohou i charakterem. V úvahu bude bráno tedy pouze jedno, první z těchto zařízení. Ze všech odpovědí lze jednoznačně identifikovat 16, u zbylých 4 zařízení byly v dotazníku uvedeny nesrovnalosti a při vyhledávání informací pro zpracování charakteristiky bylo zjištěno, že zařízení nelze dohledat z důvodu nekonkrétního názvu, např. Zámecký apartmán.

4.1 Charakteristika vybraných ubytovacích zařízení

Úvodem této subkapitoly je prezentováno několik údajů o ubytovacích zařízeních v České republice, aby bylo následně možné uvážít, nakolik zkoumaný statistický vzorek vybraných ubytovacích zařízení odpovídá měřítku celorepublikovému.

Podle posledních dostupných dat Českého statistického úřadu (2017) se na území ČR nachází celkem 9168 ubytovacích zařízení. Nejpočetnější kategorií ubytovacích zařízení jsou penziony s počtem 3450. Druhou největší skupinu tvoří hotely v počtu 2572 zařízení, z toho nejvíce třídy Standard *** (1409 hotelů). Naopak nejméně hotelů je v České republice zařazeno do třídy Luxury *****, je to pouhých 60 zařízení.

Vzhledem k počtu penzionů a jejich definici jako ubytovacího zařízení, tj. nejméně 5 a maximálně 20 pokojů pro hosty a také k průměrnému počtu pokojů v ubytovacím zařízení, který je 22,6 pokojů, lze konstatovat, že v České republice převažují malé ubytovací zařízení (do 50 pokojů). Výpočet průměru vychází z dat uváděných Českým statistickým úřadem (2017) tj. celkem 9168 ubytovacích zařízení a celkový počet 207 309 pokojů v ubytovacích zařízeních v roce 2016.

Největší lůžkovou kapacitu ubytovacích zařízení má Hlavní město Praha (91 887), kde v celkem 795 zařízení vychází průměrná kapacita 115 lůžek na jedno ubytovací zařízení. Druhou nejvyšší průměrnou kapacitu lůžek mají zařízení v Karlovarském kraji, a to 69 lůžek v jednom zařízení. V ostatních krajích České republiky se pohybuje

průměrná lůžková kapacita mezi 49 až 57 lůžky v jednom zařízení. Největší počet zařízení se nachází v Jihočeském kraji, a to 1195, nejnižší počet pak v Pardubickém kraji.

4.1.1 Ubytovací zařízení podle kategorizace a velikosti

Vybraná ubytovací zařízení v této práci zastupují především zařízení hotelového typu, konkrétně se jedná o 15 klasických hotelů a 2 specifické lázeňské/spa resorty. Zastoupen 1 zařízením je hotel garni. Dále se jedná o 5 penzionů, 2 ubytování v soukromí. Do jakých tříd jednotlivá zařízení spadají, zachycuje tabulka 1. Nejpočetnější je třída Standard značená třemi hvězdičkami (10 zařízení) a třída First class značená čtyřmi hvězdičkami (9 zařízení). Naopak zařízení v nejnižší třídě Tourist není zastoupeno vůbec.

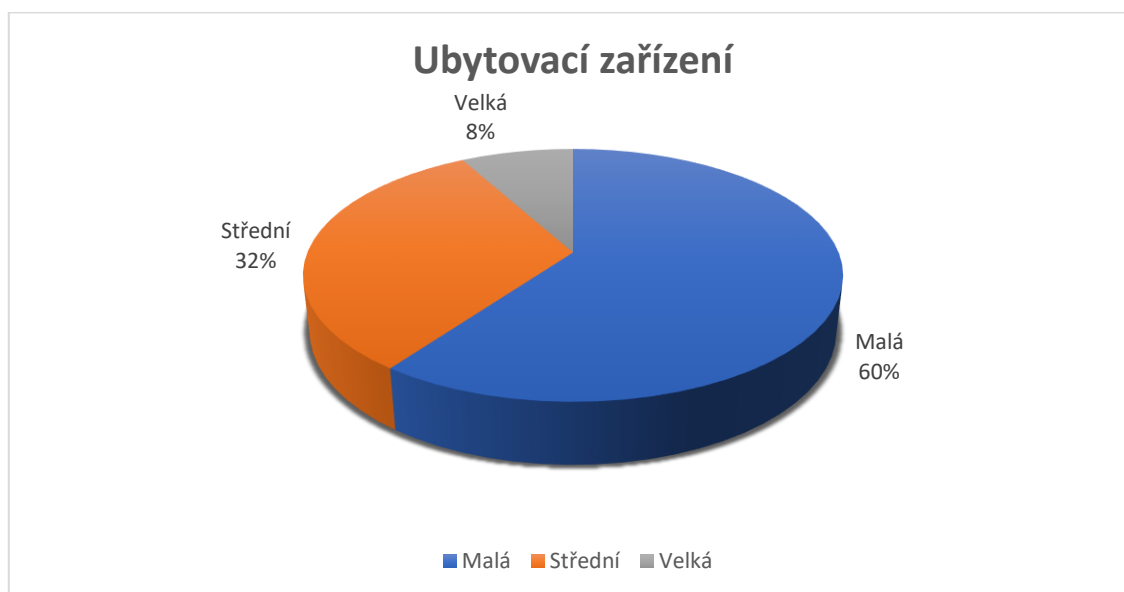
Tabulka 1: Přehled vybraných ubytovacích zařízení dle třídy

Typ ubytovacího zařízení	*	**	***	****	*****
Hotel	X	1	4	8	2
Lázeňský/spa resort	X	X	1	1	X
Hotel garni	X	X	1	X	X
Penzion	X	X	2	X	X
Ubytování v soukromí	X	X	2	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina ubytovacích zařízení vybraná pro potřeby této práce jsou malé velikosti do 50 pokojů, konkrétně je to 15 zařízení, tedy 60 % z celkového počtu 25 zařízení. Zařízení střední velikosti od 50 do 150 pokojů prezentuje 8 zařízení, tedy 32 % z nich, a zbylých 8 % tvoří 2 zařízení velké velikosti obvykle od 150 do 400 pokojů. Graf 1 zobrazuje rozdělení ubytovacích zařízení podle jejich velikosti. Převaha malých ubytovacích zařízení je tedy zřejmá.

Graf 1: Vybraná ubytovací zařízení dle velikosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Ubytovací zařízení podle umístění a charakteru

Nejvíce vybraných ubytovacích zařízení se nachází ve Středočeském kraji (32 %), zde také podle dat Českého statistického úřadu (2017) žije nejvíce obyvatel (1338982). Dále v Hlavním městě Praha (20 %), z Karlovarského kraje (12 %) a zbylých 36 % leží v Plzeňském, Ústeckém, Moravskoslezském, Jihočeském, Zlínském kraji a kraji Vysočina.

Jak již bylo zmíněno, 16 zařízení bylo možné jednoznačně identifikovat. Jmenovitě to jsou známé pražské hotely Aria Hotel Prague, Art Deco Imperial hotel, Mamaison Hotel Riverside Prague či Clarion Hotel Old Town. Název Clarion se objevuje ještě jednou, tentokrát se však jedná o hotel Clarion Congress Hotel Ostrava. Mezi další patří plzeňské Boutique hotels s několika provozovanými zařízeními, wellness hotel Horal, beskydské rekreační středisko H-resort, lázeňský komplex hotelů Curie – Léčebné lázně Jáchymov, karlovarský hotel Smetana – Vyšehrad, jáchymovský hotel Berghof, jihlavský hotel Gustav Mahler, českokrumlovský hotel Gold, zámecký hotel a konferenční středisko Akademie věd Zámek Liblice, ústecký hotel Formule a středočeský Penzion v polích. Všechna tato zařízení lze charakterizovat nejen podle umístění, ale také podle jejich charakteru.

Pražská zařízení jsou luxusní čtyřhvězdičkové a pětihvězdičkové městské hotely střední velikosti nacházející se v historickém centru města. Nabízejí ubytování ve stylově

vybavených pokojích rozdělených do několika kategorií a luxusních apartmá. Dalším společným znakem je zaměření na turistickou, zejména zahraniční, klientelu a také nabídkou zajištění svateb a konferencí.

Specifický charakter mají ubytovací zařízení v Karlovarském kraji, která se specializují na poskytování lázeňských léčebných či wellness procedur. Společným znakem je i nabídka ubytování v jednolůžkových pokojích, což nebývá ve většině hotelů běžné. Hotel Berghof, byť leží kousek od Jáchymova, je ale charakterem odlišný, jedná se o malý rodinný horský hotel.

Společné znaky lze najít i u hotelů z odlišných krajů, zejména pak městských hotelů, jako je hotel Gustav Mahler, hotel Gold či plzeňská skupina hotelů Boutique hotels. Jedná se o malé tří až čtyřhvězdičkové hotely do 50 pokojů poskytující zejména ubytování turistické či korporátní klientele, které kromě ubytování nabízí také konferenční služby.

Mezi další zařízení, které spojují podobné charakteristické znaky, patří rekreační středisko H-resort a hotel Horal. Leží v horské oblasti Beskyd, tudíž kromě ubytování a zajištění firemních akcí, poskytují pestré sportovní či relaxační vyžití. Obě zařízení s kapacitou do 50 pokojů také lákají nabídkou pobytových balíčků individuální klientelu a rodiny s dětmi. Rekreační středisko navíc poskytuje levné ubytování ve srubech.

Zámecký hotel Liblice se liší od ostatních zařízení zejména tím, že se jedná o historickou samostatně stojící budovu s typickým vzhledem a interiérem. Zámecké hotely jsou oblíbené pro pořádání svateb, romantické wellness pobyty a tento navíc disponuje velkou kapacitou k zajištění konferencí. Mimo jiné slouží jako školicí středisko Akademie věd.

Hotel Formule je ukázkou hotelu nižší kategorie s omezenou nabídkou služeb, nacházející se na okraji města, ale nedaleko hezké přírody. Hotel bude variantou levnějšího ubytování pro nenáročnou turistickou klientelu.

Penzion v polích je malé vesnické ubytovací zařízení s restaurací, nabízející zajištění svateb a menších firemních akcí.

4.1.3 Porovnání ubytovacích zařízení k celorepublikovému měřítku

Soubor ubytovacích zařízení hodnocených v této práci tvoří převážně zařízení malé velikosti do 50 pokojů, což odpovídá i stavu v České republice. Malá zařízení jsou

zastoupena v počtu 15, střední v počtu 8 a velká v počtu 2 zařízení. Mega zařízení nad 400 pokojů se neobjevuje. Podle charakteristicky umístění jsou zastoupeny všechny varianty samozřejmě kromě přímořského zařízení. Vhodně převládají městská zařízení, nechybí ani lázeňská, horská a rekreační. Vzorek by tedy měl vhodně odrážet celkový stav v ČR.

4.2 Analýza a problémy využívání mystery shoppingu ve vybraných ubytovacích zařízeních

V analytické části práce je provedeno jednak vyhodnocení samotného dotazníkového šetření mezi majiteli a manažery výše charakterizovaných ubytovacích zařízení, a zároveň jsou na základě analýzy získaných dat rovněž ověřovány předem stanovené hypotézy výzkumného šetření. Dotazník byl sestaven za účelem zjištění, jaké mají o mystery shoppingu jako nástroji hodnocení procesů poskytování služeb respondenti povědomí, zda jej při práci uplatňují, případně jakou formou, co od tohoto nástroje očekávají či mohou definovat problémy s ním spojené. V závěru šetření se otázky věnují zjištění, jak s výsledky hodnocení z mystery shoppingu vedoucí pracovníci ubytovacích zařízení nakládají a vůbec jak ověřují spokojenost hostů. Otázky jsou vyhodnoceny ve stejném pořadí, jako byly položeny v dotazníku. Vzhledem k tomu, že soubor vybraných zařízení představuje poměrně různorodý vzorek typů velikostí, analýza všech zkoumaných najednou by ve většině otázek nebyla příliš relevantní. Ve vyhodnocení dat jsou tedy prezentované výrazné výsledky podle jednotlivých segmentů, které jsou rozdělovány především podle velikosti ubytovacího zařízení. Důvodem pro výběr rozdělení na tyto segmenty je, že ubytovací zařízení podobné velikosti mají také podobnou organizační strukturu, procesy poskytovaných služeb a ve srovnatelných typech a třídách se bude jednat pravděpodobně i o podobně velké rozpočty na marketing.

1. Setkal/a jste se osobně v minulosti s mystery shoppingem?

První otázka zjišťuje, zda mají respondenti s mystery shoppingem zkušenosti. Uzavřená otázka nabízela čtyři možnosti odpovědí. Z celkových 25 respondentů mělo osobní zkušenost 16 z nich. Mystery shopping v minulosti přímo samo provedlo 9 osob, dalších 7 se s ním setkalo v roli prověřovaného zaměstnance. Záporně odpovědělo zbývajících 9 respondentů, kdy 4 z nich se s mystery shoppingem neseťkali, ale znají teoreticky celý jeho proces. Dalších 5 má o tomto nástroji pouze základní povědomí.

Výsledky této otázky mohou být zajímavé při pohledu na celý zkoumaný soubor (viz graf 2) i z hlediska jednotlivých segmentů.

Graf 2: Zkušenosti respondentů s mystery shoppingem



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi respondenty ze středních ubytovacích zařízení se nenajde nikdo, kdo by se s mystery shoppingem osobně nesetkal. Ve velkých zařízení převažují osoby, které mystery shopping provedly, zatímco jedna osoba zná nástroj pouze teoreticky. Respondenti z malých ubytovacích zařízení odpovídali poměrně rovnoměrně. Osobně se s mystery shoppingem nesetkalo 8 z 15 respondentů, zbylých 7 respondentů jej provedlo či bylo ověřováno v poměru 4 ku 3.

V tomto ohledu je možné sledovat například to, zda existuje vzájemný vztah mezi osobním setkáním respondenta s mystery shoppingem v minulosti a dalšími charakteristikami ubytovacího zařízení, které zastupuje, například typ ubytovacího zařízení, jeho velikost, počet hvězd, nebo kraj České republiky, ve kterém se nachází. Za tímto účelem bude využito pokročilé statistiky, přesněji funkce korelační analýzy v rámci programu IBM SPSS Statistics. Korelační analýza patří mezi statistickou metodu, která nejen ověřuje existenci vzájemného vztahu mezi zkoumanými proměnnými, ale zároveň popisuje případně existující vztah dvou či více proměnných, tedy poukazuje na jeho sílu a charakter. Výsledek korelační analýzy zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2: Korelační analýza k proměnné setkání se s mystery shoppingem

Zkoumaný vztah dvou proměnných	Sig.	Korelační koeficient
Setkání s mystery shoppingem – Typ zařízení	0,876	- 0,330
Setkání s mystery shoppingem – Velikost zařízení	0,042	- 0,409
Setkání s mystery shoppingem – Počet hvězd ubytovacího zařízení	0,090	- 0,347
Setkání s mystery shoppingem – Kraj České republiky	0,915	0,023

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Za účelem vyhodnocení korelační analýzy je potřeba nejprve sledovat hodnotu Sig. Tato poukazuje de facto na existenci vzájemného vztahu mezi dvěma proměnnými, jelikož poukazuje na procentuální chybu na zvolené hladině významnosti celého měření. Ve statistice jako takové se zpravidla používá hladina významnosti (α) 0,01, která poukazuje na 99 % interval spolehlivosti, kdy je akceptována maximálně 1 % možnost chyby. Další častou hladinou významnosti ve statistickém měření je pak hladina významnosti (α) 0,05, která značí naopak 95 % interval spolehlivosti s možnou 5 % přípustností chyby v měření. Pokud je tedy hodnota Sig. větší než 0,05, výsledek korelační analýzy neuvažujeme, jelikož větší než 5 % chyba statistického výpočtu se nepřipouští. V našem případě je tedy nutno rovnou poznamenat, že ve 3 případech ze 4 nebyla prokázána existence vzájemného vztahu mezi zkoumanými proměnnými. Jedná se o zkoumaný vztah mezi Setkáním s mystery shoppingem – Typem zařízení, Setkáním s mystery shoppingem – Počtem hvězd ubytovacího zařízení a Setkáním s mystery shoppingem – Krajem České republiky. V posledním zkoumaném případě Setkání s mystery shoppingem – Velikost zařízení byl vzájemný vztah mezi proměnnými prokázán, a je proto nutné se zaměřit na hodnotu korelačního koeficientu. Ten se může pohybovat v rozmezí hodnot 1 a -1, tedy v intervalu $\langle 1, -1 \rangle$. Jeho hodnota pak udává nejen sílu prokazaného vzájemného vztahu (tu udává absolutní hodnota koeficientu), ale také jeho charakter, respektive jakým způsobem se hodnoty zkoumaných proměnných navzájem ovlivňují. V případě vztahu proměnné Setkání s mystery shoppingem a proměnné Velikost zařízení vychází korelační koeficient na -0,409. Hodnota korelačního koeficientu poukazuje na středně silnou korelaci, tedy na středně silný vzájemný vztah.

Jeho záporná hodnota pak značí nepřímou úměrnost mezi hodnotami zkoumaných proměnných, kdy platí, že tedy s růstem hodnot jedné proměnné dochází ke snižování hodnot proměnné druhé, a naopak se snižováním hodnot jedné proměnné rostou hodnoty proměnné druhé. V tomto případě, s ohledem na popis hodnot proměnných, lze tedy zkoumaný vzájemný vztah těchto dvou proměnných vyjádřit tak, že respondenti zastupující v rámci výzkumného šetření větší ubytovací zařízení, se v minulosti setkali s mystery shoppingem (tedy buď jej sami prováděli, nebo byli mystery shoppingem ověřováni) spíše než respondenti ve výzkumném šetření zastupující ubytovací zařízení malé velikosti.

2. Je mystery shopping aplikován v ubytovacím zařízení, které vlastníte/řídíte/, ve kterém pracujete?

Z výsledků na tuto uzavřenou otázku plyne, že ve 3 ubytovacích zařízeních provádí mystery shopping pravidelně dokonce minimálně 1x za 3 měsíce. Dalších 10 respondentů používá mystery shopping pro kontrolu kvality poskytovaných služeb a personálu alespoň 1-2x za rok. O jeho zavedení uvažují 4 respondenti, ale dalších 8 se domnívá, že by jim mystery shopping nebyl prospěšný a kvalitu dokáží posoudit sami. Graf 3 zachycuje stav aplikace mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních rozdělených podle jejich velikosti.

Graf 3: Využití mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyčnívají výsledky odpovědí od zástupců malých ubytovacích zařízení. Většina z nich mystery shopping neprovádí a ani si nemyslí, že by jim byl mystery shopping prospěšný. Domnívají se, že kvalitu dokáží posoudit sami. Nejvyužívanější frekvence provádění mystery shoppingu je 1-2x za rok a provádí ho zejména střední ubytovací zařízení.

Obdobným způsobem jako u předchozí otázky lze sledovat, zda existuje vztah mezi využíváním mystery shoppingu v daném ubytovacím zařízení a dalšími proměnnými, jako je například typ ubytovacího zařízení, jeho velikost, počet hvězd, a kraj České republiky, ve kterém se nachází. Za tímto účelem bylo opět využito korelační analýzy, jejíž výsledek je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 3: Korelační analýza k proměnné využívání mystery shoppingu

Zkoumaný vztah dvou proměnných	Sig.	Korelační koeficient
Využívání mystery shoppingu – Typ zařízení	0,170	0,417
Využívání mystery shoppingu – Velikost zařízení	0,005	- 0,546
Využívání mystery shoppingu – Počet hvězd ubytovacího zařízení	0,075	- 0,362
Využívání mystery shoppingu – Kraj České republiky	0,904	- 0,025

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

V první řadě je pro vyhodnocení korelační analýzy nutno sledovat hodnoty Sig. pro jednotlivé zkoumané případy, jelikož tyto poukazují na samotnou existenci případného vzájemného vztahu, respektive jej potvrzují, nebo vyvracují. Hodnota Sig. musí být menší než stanovená a měřená hladina významnosti. Primárně se měří na hladině významnosti (α) 0,01, která představuje 99 % interval spolehlivosti, a tedy výsledek analýzy pak připouští 1 % možnost chyby. Druhou nejčastěji využívanou hladinou významnosti (α) je 0,05, kde se měří s 95 % intervalem spolehlivosti, a je připouštěna 5 % chyba. Pokud bude na jednotlivé hodnoty Sig. zaměřena pozornost, je evidentní, že u 3 ze 4 případů je nutné existenci vzájemného vztahu zkoumaných proměnných zamítnout, jelikož hodnota Sig. v těchto případech je vyšší než uvažované hladiny významnosti (0,01 i 0,05). Jedná se o případy zkoumaných vztahů u proměnných

Využívání mystery shoppingu – Typ zařízení, Využívání mystery shoppingu – Počet hvězd ubytovacího zařízení, a Využívání mystery shoppingu – Kraj České republiky. U posledního posuzovaného vztahu (Využívání mystery shoppingu – Velikost zařízení) pak vzájemný vztah mezi zkoumanými proměnnými byl prokázán, jelikož Sig. je v tomto případě menší než 0,01. Zde je proto nutné se současně zaměřit také na korelační koeficient, který byl v daném případě vypočten na -0,546. Korelační koeficient může dosahovat hodnot $<1, -1>$, a jeho hodnota vyjadřuje jednak sílu vzájemného vztahu, tedy o kolik se změní hodnota jedné proměnné, pokud se hodnoty druhé proměnné změní o jednu jednotku a zároveň také charakter vzájemného vztahu, tedy zda se změnou hodnot jedné proměnné dochází k poklesu, nebo naopak růstu hodnot proměnné druhé. S ohledem na korelační koeficient lze v případě sledovaných proměnných konstatovat, že mezi Využitím mystery shoppingu a Velikostí ubytovacího zařízení existuje středně silná korelace, která je záporného charakteru, jenž vyjadřuje nepřímou úměrnost mezi hodnotami obou proměnných, a tedy vzhledem ke kódování proměnných je zřejmé, že čím větší ubytovací zařízení je, tím častěji využívá mystery shoppingu, a zase obráceně, čím je ubytovací zařízení menší, tím méně často se mystery shoppingu věnuje. Současně lze tedy tvrdit, že větší ubytovací zařízení využívají a provádějí mystery shopping častěji, než ubytovací zařízení s nižší ubytovací kapacitou.

3. Jak provádíte ve Vašem ubytovacím zařízení mystery shopping?

Na tuto uzavřenou otázku bylo respondentům k dispozici 6 odpovědí a vybírat mohli z více možností pro případ, že by mystery shopping zajišťovali více způsoby, proto graf 4 dosahuje hodnot nad 100 %. Jeden respondent uvedl, že si za tímto účelem najímají specializovanou agenturu a zároveň využívají na mystery shopping vlastních zaměstnanců. Pro respondenty, kteří mystery shopping v zařízení neprovádí, byly dány k dispozici 3 varianty s uvedením jiných metod zjišťování spokojenosti hostů či kvality služeb. Dva respondenti uvedli dvě reakce v případě odpovědí, že mystery shopping neprovádí, jen sledují recenzní portály a zjišťují zpětnou vazbu od hostů. Výsledky zachycuje graf 4 Způsoby provedení mystery shoppingu.

Graf 4: Způsoby provedení mystery shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky čitelné z grafu ukazují, že malá zařízení spokojenost hostů a kvalitu služeb zjišťují nejčastěji zpětnou vazbou přímo od svých hostů, další 4 zařízení sledují recenze na internetu, případně se ptají svých známých. Mezi malými zařízeními se bohužel najde i vzorek zařízení, kde nezjišťují spokojenost hosta vůbec. Ve středních zařízeních nejvíce zajišťují mystery shoppingem najmutím a proškolením osob mimopracovní poměr a vyhodnocení si dělají sami. Objednání specializované agentury je zastoupeno rovnoměrně v zařízení všech velikostí.

I zde by bylo možné sledovat vztahy s dalšími proměnnými prostřednictvím korelační analýzy, ale s ohledem na charakter dané proměnné je vhodnější zaměřit se na sledování rozdělení hodnot této proměnné, a to prostřednictvím křížových tabulek. K dané proměnné, která je považována pro potřeby křížové tabulky za proměnnou závislou, byly přiřazeny dvě další proměnné jako proměnné nezávislé, a to přesněji frekvence provádění mystery shoppingu, a setkání se s mystery shoppingem v minulosti. Výsledky jsou opět zachyceny v následující tabulkách.

Tabulka 4: Křížové tabulky provedení mystery shoppingu a setkání s ním v minulosti

	Ano – Sám/a jsem MS provedla	Ano – byl/a jsem ověřován/a	Ne, ale mám teoretické znalosti	Ne, mám jen základní znalosti
Marketingová firma	2	2	2	0
Vlastní zaměstnanci	2	0	0	0
Marketingové oddělení a externí najímání	4	2	0	0
Sledování hodnocení na portálech	1	2	1	1
Zpětná vazba	1	2	2	3
Neprovádíme	0	0	0	2

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Tabulka 5: Křížové tabulky provedení mystery shoppingu a jeho frekvenci

	Ano – 1x za 3 měsíce	Ano – 1-2x za rok	Ne, ale je zvažován	Ne, není vnímán jako přínosný
Marketingová firma	2	4	0	0
Vlastní zaměstnanci	1	1	0	0
Marketingové oddělení a externí najímání	1	5	0	0
Sledování hodnocení na portálech	0	0	2	3
Zpětná vazba	0	0	3	5
Neprovádíme	0	0	0	2

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Z výsledků křížových tabulek je zřejmé, že z hlediska volby způsobu provedení mystery shoppingu jsou lidé poměrně dost ovlivňováni tím, zda se již setkali s mystery shoppingem v minulosti, jelikož většina těch, kteří s mystery shoppingem mají zkušenost, ať už osobní z hlediska jeho provádění, nebo prostřednictvím situace, kdy byli ověřováni. Tito respondenti odpovídali převážně tak, že za účelem provádění mystery shoppingu volí najímanou marketingovou agenturu, využívají vlastních zaměstnanců, nebo jejich marketingové oddělení externě najímá osoby, které pro zařízení mystery shopping

vyhotoví. Oproti tomu lidé s teoretickými, nebo pouze základními znalostmi o mystery shoppingu spíše sledují hodnocení ubytovacího zařízení na portálech, zajímají se o zpětnou vazbu hostů nebo vůbec mystery shopping neprovádějí. To ostatně poukazuje na chybějící osobní zkušenost, stejně jako na to, že jim chybí pochopení toho, jak cenným nástrojem pro ně mystery shopping může být.

Obdobným způsobem pak bude sledováno rozdělení respondentů z hlediska způsobu provedení mystery shoppingu a frekvence, s jakou je v ubytovacím zařízení prováděn. S nejvyšší frekvencí je mystery shopping prováděn v těch ubytovacích zařízeních, která za tímto účelem využívají přidělených vlastních zaměstnanců, případně externích osob či firem. Tento výsledek lze logicky odůvodnit tím, že v případě spolupráce s externími subjekty je běžné, že pravidelnost provádění mystery shoppingu je do jisté míry zajištěna například smlouvou, podle které musí v průběhu stanovené doby provést a splnit do této smlouvy zanesené úkony.

4. Máte v rozpočtu vyhrazené finance pro provedení mystery shoppingu?

V dotazovaných 11 ubytovacích zařízeních na mystery shopping vynakládají ročně finance. Ve 3 ubytovacích zařízeních plánují finance vynakládat. A naopak v 11 případech do mystery shoppingu žádné finance investovat nechtějí. V případě rozdílných ubytovacích zařízení není relevantní porovnávat částky, které financují do mystery shoppingu. Abychom se dobrali porovnatelného výsledku, museli jsme porovnat stejné velikosti ubytovacího zařízení, které do mystery shoppingu investují, tyto výsledky prezentuje graf 5. Vzhledem k tomu, že mystery shopping provádí alespoň 1-2x ročně převážně ve středních ubytovacích zařízeních, graf 5 prezentuje výsledky z nich.

Graf 5: Finance investované do mystery shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf ukazuje stejně velké pole investic do 10 000,-Kč ročně a žádných investic. Druhá varianta je však poněkud zavádějící, neboť 2 z nich, která představují 2/3, najímají osoby mimo pracovní poměr, které proškolují a pověřují provedením mystery shoppingu. I přes to, že si mystery shopping následně vyhodnocují sami, určitě vznikají mzdové náklady vynaložené na práci mystery shopperů a na práci oddělení, které mystery shopping vyhodnocuje.

Další srovnání výdajů na mystery shopping se nabízí podle způsobu provedení mystery shoppingu, zejména pak mezi najmutím specializované agentury a najmutím osob mimo pracovní poměr s vlastním vyhodnocením. Výši výdajů na mystery shopping podle způsobu zajištění znázorňuje graf 6.

Graf 6: Výše výdajů na mystery shopping podle způsobu zajištění mystery shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 6 vyplývá, že provedení mystery shoppingu pomocí najmutí osob mimo pracovní poměr pro realizaci mystery shoppingu bude finančně méně náročné než najmutí specializované agentury.

5. Plánujete nějaké změny v rozpočtu týkajícího se mystery shoppingu?

Na tuto otevřenou otázku mohly respondenti odpovídat textově dle svého uvážení. Všichni respondenti, kteří mystery shopping využívají ve svém ubytovacím zařízení, shodně odpověděli, že neplánují žádné změny ve výši investic týkající se mystery shoppingu. Pravděpodobně tedy neplánují, že by tomuto nástroji věnovali větší pozornost.

6. Jste spokojen/a s agenturou, která Vám mystery shopping provádí?

Tato otázka také nabízela respondentům čtyři odpovědi týkající se spokojenosti s jejich stávající agenturou pro realizaci mystery shoppingu. Respondenti případně mohli tuto otázku slovně okomentovat. V úvahu lze brát pouze zařízení, ve kterých agentury využívají, jedná se o 6 zařízení, 4 z nich jsou bez výhrad s jejich stávajícími agenturami spokojeni. Jeden respondent uvedl, že by uvítal přehlednější vyhodnocení a také jeden respondent uvedl, že až na jeden případ, kdy se mystery shoppeři chovali nevhodně, je vždy spokojen.

Ze získaných reakcí lze vyvodit závěr, že agentury specializující se na realizaci mystery shoppingu poskytují kvalitní služby včetně jejich vyhodnocení, tedy i návrhy pro sjednání nápravy zjištěných nedostatků jsou srozumitelné a v praxi využitelné.

7. Doporučil/a byste agenturu, se kterou spolupracujete k provedení mystery shoppingu? Jmenujte, prosím.

Tato otevřená otázka navazuje na předchozí s cílem zjistit jména konkrétních specializovaných agentur, které by manažeři ubytovacích zařízení doporučili. Respondenti uvedli jmenovitě agentury, a to Hotel Solutions, Perfect hotel concept, Simyco a Brož. Tyto jsou blíže charakterizovány v následující subkapitole a jejich základní údaje jsou dostupné v příloze.

8. Jaká jsou Vaše očekávání od provedeného mystery shoppingu?

Tato otázka byla také otevřená, aby respondenti měli dostatečně velký prostor pro vlastní vyjádření. Objevilo se několik typů podobných odpovědí, které shrnuje graf 7.

Graf 7: Očekávání od mystery shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Majitelé a manažeři ubytovacích zařízení by od provedení mystery shoppingu očekávali, že jim především pomůže zlepšit kvalitu poskytovaných služeb a objektivně úroveň jejich služeb zhodnotí. Zlepšení kvality služeb a její objektivní posouzení lze tedy pokládat za nejvýznamnější přínos mystery shoppingu. Několik respondentů očekávají

odstranění nedostatků nebo zlepšení přístupu zaměstnanců. Zmíněno bylo i zlepšení komunikace s hosty a udržení dobrého zákaznického hodnocení.

9. Která část hodnocení mystery shopperem má pro Vás větší význam?

U této otázky měli respondenti seřadit šest kritérií, která mystery shopper posuzuje, podle důležitosti. V tabulce 6 jsou seřazeny odpovědi od nejdůležitější po nejméně důležité.

Tabulka 6: Hodnotící kritéria podle důležitosti

Odpověď	Důležitost
Komunikace personálu a jeho schopnost poskytnout dostatečné informace.	5,2
Kvalita poskytnutých služeb, splnění představ a očekávání hosta.	4,6
Interiér, design, čistota zařízení.	3,7
Obchodní dovednosti personálu, ochota aktivně nabízet služby, upselling.	3,4
Řešení stížností či neobvyklých situací personálem.	2,6
Posouzení poměru kvality a ceny služeb.	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem tabulky je zhodnocení daných kritérií, které posuzuje mystery shopper. Tyto kritéria jsou seřazena podle důležitosti od nejdůležitějšího po méně důležité. Lze tedy logicky usoudit, že důležitá kritéria jsou právě ty oblasti, kterým by se měl věnovat dostatečný prostor, jak v dotazníku pro mystery shoppera, tak ve výsledném reportu s hodnocením mystery shoppingu.

10. V čem spatřujete největší problémy mystery shoppingu?

Otázka týkající se problémům mystery shoppingu byla taktéž položena otevřenou formou s cílem zjistit co nejvíce oblastí, které považují manažeři ubytovacích zařízení za problematické při nebo pro aplikaci tohoto nástroje. Jejich pohled pomohl definovat těchto 9 negativních vlastností mystery shoppingu či mystery shoppera:

1. neobornost a neprofesionalita mystery shoppera,
2. odhalení mystery shoppera,
3. vysoké náklady na provedení mystery shoppingu,
4. časová náročnost mystery shoppingu,
5. možnost odlišného pohledu mystery shoppera a vedení hotelu na hodnocení práce personálu,

6. nekomplexnost, nedostatečná pozornost na detaily,
7. přehnaná snaha mystery shoppera najít nedostatky,
8. náročná příprava mystery shoppingu,
9. negativní dopad na zaměstnance.

Prvních šest problémů zmínili respondenti v dotazníkovém šetření dvakrát, další tři jedenkrát. Na tuto otázku reagovalo 15 respondentů, zbylých 10 se nevyjádřilo vůbec nebo pouze uvedli, že nevědí.

Tyto problémy mohou negativně ovlivnit průběh mystery shoppingu, celkové vyhodnocení a mohou být důvodem, proč k mystery shoppingu někteří manažeři ubytovacích zařízení nepřistupují. Pro efektivnější využití mystery shoppingu by tedy mělo být snahou se těmto problémům vyvarovat či jejich dopady redukovat na minimum.

11. Zjišťujete kvalitu poskytovaných služeb, schopností personálu, spokojenost aj. ještě jinak než mystery shoppingem?

Respondenti v této otázce měli možnost vybírat více možných odpovědí, 5 z nich bylo nabídnuto a 1 poskytovala prostor pro písemné vyjádření. Cílem otázky bylo zjistit, jak manažeři ubytovacích zařízení zjišťují kvalitu poskytovaných služeb, schopnosti personálu či spokojenost hosta. V poslední otevřené možnosti se shodně objevilo ve třech případech dotazování podle osobních rozhovorů s hosty.

Tabulka 7: Pořadí využívaných metod hodnocení kvality a spokojenosti hostů

Ubytovací zařízení	Analýza zákaznických recenzí	Dotazníkové šetření mezi hosty	Dotazníkové šetření emilem po odjezdu	Anketami na sociálních sítích	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	Osobní rozhovory s hosty
Malá	1.	2.	5.	4.	3.	3.
Střední	2.	1.	3.	3.	4.	X
Velká	1.	2.	3.	X	3.	X

Zdroj: Vlastní zpracování

První dvě metody jsou poměrně časté ve všech zařízeních. V malých zařízeních není příliš využíváno dotazníkové šetření zaslané emailem hostům po jejich odjezdu. Manažeři volí spíše osobní rozhovory či zjištění informací od zaměstnanců. Graf 8 znázorňuje četnost využití těchto metod.

Graf 8: Použití metod pro zjištění kvality služeb a spokojenosti hostů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že nejvyužívanější metodou zjišťování kvality a spokojenosti hostů v ubytovacích zařízeních je analýza zákaznických recenzí a také dotazníkový průzkum přímo v ubytovacím zařízení. Méněkrát se pak objevují metody jako dotazníkové šetření pomocí emailu po odjezdu hosta, ankety na sociálních sítích a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

12. Hodnotíte závěry z různých metod šetření v kombinaci s mystery shoppingem? Pokud ano, jakým způsobem?

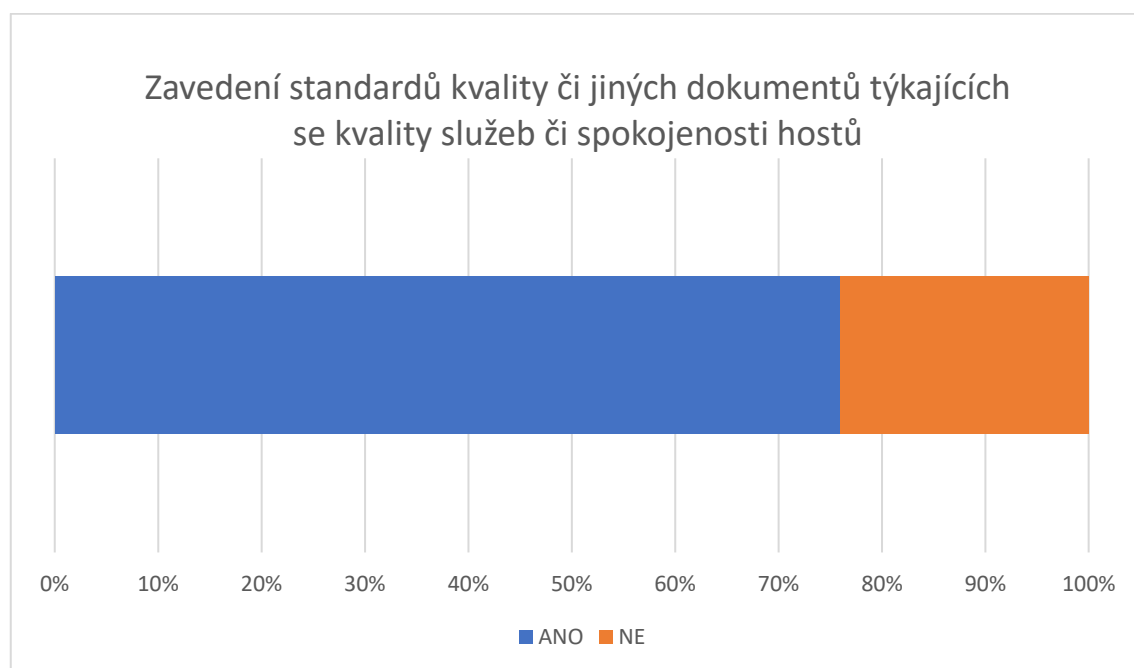
Na tuto otevřenou otázku odpovědělo kladně 8 respondentů z celkových 25. Mezi negativními odpověďmi se objevovalo stručné ne, nehodnotím či nebyla otázka zodpovězena vůbec. Manažeři ubytovacích zařízení řeší závěry z výsledků různých metod nejčastěji na pravidelných poradách vedení případně konzultacích s poradenskou firmou. V kombinaci s mystery shoppingem využívají vyhodnocení recenzí, výstupy z dotazníků či analýzu dat. Ovšem toto aplikují pouze v 1 zařízení malé velikosti. Ve středních zařízeních vyhodnocují recenze na ubytovacích portálech či připomínky hostů

z dotazníkového šetření a nechávají výsledky těchto analýz ověřit mystery shoppingem. Na pravidelných poradách se pak věnují i opatřením, jak předejít daným situacím.

13. Máte v ubytovacím zařízení zavedené standardy kvality, manuál krizové komunikace, metodiku pro vyřizování stížností, popř. jiné dokumenty týkající se kvality služeb či spokojenosti hosta?

Tato otázka byla postavena jako otevřená s cílem zjistit, v jaké míře jsou tyto dokumenty v zařízeních využívány. Z celkových 25 ubytovacích zařízení se využívají v 19 z nich, což představuje 76 %. Zbýlých 6 negativních reakcí bylo pouze od respondentů z malých ubytovacích zařízení. Pokud se na tyto zařízení zaměříme blíže, zjistíme, že se jedná převážně o penziony a hotely s kapacitou do 20 pokojů a žádné z nich mystery shopping neprovádí, zjišťují pouze zpětnou vazbu od hostů.

Graf 9: Stav zavedení standardů kvality a dokumentů ovlivňující kvalitu služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že zavedení standardů kvality služeb či jiné metodiky vede ke zvyšování kvality služeb a spokojenosti hosta, je jejich aplikace v ubytovacích zařízeních více než žádána a vítána. V případě, že zavedeny nejsou, bývají opatřením vyplývajícím z mystery shoppingu navrženy.

**14. Upravujete tyto dokumenty na základě provedeného mystery shoppingu?
Nebo plánujete nějaké zavést?**

Pro zhodnocení této otevřené otázky bylo nutné zúžit okruh respondentů. Podmínkou zařazení ubytovacího zařízení do hodnocení bylo aktivní využívání mystery shoppingu jako nástroje hodnocení a také existence zmíněných dokumentů týkající se kvality. Ze 13 zařízení, které tyto dvě podmínky splňují, upravuje tyto dokumenty 7 z nich.

**15. Komentář k využívání mystery shoppingu ve Vašem ubytovacím zařízení.
Specifika, poznatky, doporučení.**

Závěrečná otevřená otázka poskytovala respondentům možnost vyjádřit se volně k tématu mystery shoppingu, shrnout jejich názory, zkušenosti či doporučení pro využití tohoto nástroje hodnocení procesů poskytovaných služeb. Možnost vyjádřit se využilo celkem 8 z nich. Plné znění těchto komentářů zní takto:

1. význam mystery shoppingu pro menší ubytovací zařízení, kde nedochází k neustálé fluktuaci zaměstnanců je mizivý;
2. odstranění nedostatků, získání nových poznatků;
3. je důležité vyspecifikovat dotazníky s agenturou/shopperem;
4. rozhodně nepodceňovat provedení mystery shoppingu;
5. velice dobrý nástroj, ale postihne jen malou část;
6. ze zkušenosti doporučuji kolegiální mystery shopping, který je odborný, přináší občasnou výměnu zkušeností. Zastávám názor, že s konkurencí je lepší spolupracovat než bojovat. Pro okruh kolegů (včetně mě) je příjemným zpestřením víkendový pobyt v konkurenčním hotelu s cílem nezávisle posoudit kvalitu a mnohdy načerpat i best practices u kolegů;
7. je potřebný k nezávislému hodnocení služeb;
8. mystery shopping je prováděn nestrannou osobou, která je poučena o tom, jaké mají zaměstnanci být dodrženy standardní postupy. Je dobré si občas ověřit, jestli se tím zaměstnanci řídí.

4.3 Ověření stanovených hypotéz

Pro účely výzkumného šetření bylo na jeho počátku stanoveno několik hypotéz, a to v závislosti na cíli výzkumného šetření. Dotazník, jehož jednotlivé odpovědi byly analyzovány a komentovány v předcházející kapitole pak samozřejmě sloužil nejen ke zmapování povědomí a přístupu k mystery shoppingu ze strany majitelů či vedoucích pracovníků v ubytovacích zařízeních, ale rovněž k získání dat a informací, které povedou k ověření předem stanovených hypotéz. Všechny čtyři stanovené hypotézy budou nyní ověřeny a vyhodnoceny.

Hypotéza č. 1 – Ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou se mystery shoppingu věnují častěji (s vyšší frekvencí), než malá ubytovací zařízení.

Ačkoliv nelze zpochybňovat přínos a význam mystery shoppingu jako takového, mnoho lidí by mohlo odporovat, že zájem věnovat se mu mají spíše větší ubytovací zařízení, než ta menší. Za tímto účelem si kladla první stanovená hypotéza stejnou otázku.

V tomto ohledu byla zkoumána existence vzájemného vztahu mezi dvěma proměnnými, a to mezi velikostí ubytovacího zařízení, a zda a případně s jakou frekvencí se jednotlivá ubytovací zařízení mystery shoppingu věnují. Pro potřeby ověření samotné hypotézy byla využita korelační analýza, která zároveň ověřuje existenci vzájemného vztahu mezi zkoumanými dvěma či více proměnnými, a současně také případně popisuje sílu a charakter tohoto vztahu. Výsledek korelační analýzy zachycuje následující tabulka.

Tabulka 8: Korelační analýza k první hypotéze výzkumného šetření

Zkoumaný vztah dvou proměnných	Sig.	Korelační koeficient
Využívání mystery shoppingu – Velikost ubytovacího zařízení	0,005	-0,546

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Z výsledků korelační analýzy vyplývá, že mezi zkoumanými dvěma proměnnými je vzájemný vztah – Sig. <0,01 (nejčastěji používaná hladina významnosti vymezená 99 % intervalem spolehlivosti a akceptující 1 % chybu výpočtu), tedy hodnoty jedné proměnné ovlivňují hodnoty proměnné druhé, a zase naopak. Samotný korelační koeficient, pohybující se v intervalu <1, -1> pak poukazuje na sílu a charakter tohoto vzájemného vztahu. Korelační koeficient v tomto případě vychází na –0,546, a tedy značí středně silnou korelaci, kdy lze říci, že změna hodnot jedné proměnné vyvolá obdobnou změnu hodnot proměnné druhé. Záporná hodnota korelačního koeficientu nakonec

napovídá, že s růstem hodnot jedné proměnné dochází k poklesu hodnot druhé proměnné, a naopak s jejím poklesem dochází k růstu hodnot druhé proměnné.

Zde je možné využít také funkce křížových tabulek, které poskytnou jasnější obraz o přesném rozdělení jednotlivých ubytovacích zařízení z hlediska frekvence využívání a provádění mystery shoppingu.

Tabulka 9: Křížová tabulka k první hypotéze výzkumného šetření

	Ano – 1x za 3 měsíce	Ano – 1-2x za rok	Ne, ale je zvažován	Ne, není vnímán jako přínosný
Malá zařízení (do 50 pokojů)	2	2	3	8
Střední zařízení (50-150 pokojů)	0	7	1	0
Velká zařízení (150-400 pokojů)	1	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

V rámci křížové tabulky je jasně vidět, že zatímco respondenti z malých ubytovacích zařízení v rámci výzkumného šetření volili spíše možnost, že mystery shopping neprovádějí, jelikož jej nepovažují za přínosný, tak respondenti vlastníci či pracující pro středně velké ubytovací zařízení naopak tuto možnost nezvolili ani jednou, a volili ve valné většině odpověď, že mystery shopping provádějí 1-2x za rok. Nakonec dva respondenti pracující či vlastníci velká ubytovací zařízení se vyjádřili, že mystery shopping provádějí, a to buď 1x za 3 měsíce, nebo alespoň 1-2x za rok.

S ohledem na seřazení jednotlivých proměnných v rámci analýzy, stejně jako s ohledem na výše uvedené informace lze opravdu konstatovat, že **ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou využívají a provádějí mystery shopping častěji, respektive s vyšší frekvencí, v porovnání s malými ubytovacími zařízeními. Hypotéza č. 1 je tedy potvrzena, a tato hypotéza se přijímá.**

Hypotéza č. 2 – Ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou vyčleňují větší rozpočet určený na mystery shopping, než malá ubytovací zařízení.

Ačkoliv první hypotéza potvrdila, že větší ubytovací zařízení se mystery shoppingu věnují s vyšší frekvencí, neznamená to jednoznačně, že na tuto činnost musejí vyčleňovat větší rozpočet, než malá ubytovací zařízení. Z toho vycházela rovněž druhá hypotéza, která zkoumala, zda je tomu opravdu tak.

Tabulka 10: Korelační analýza k druhé hypotéze výzkumného šetření

Zkoumaný vztah dvou proměnných	Sig.	Korelační koeficient
Velikost zařízení – vyčleněný rozpočet na mystery shopping	0,066	- 0,373

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Jak již bylo v předkládané práci několikrát zmíněno, v rámci korelační analýzy je to právě hodnota Sig., která poukazuje na existenci vzájemného vztahu mezi proměnnými. Je proto nutné ji sledovat jako první. Hodnota Sig. tak, aby byl vzájemný vztah mezi hodnotami zkoumaných proměnných prokázán, musí být menší než hladina významnosti, na které je měřeno. Ve statistice jako takové se pak nejčastěji používá hladina významnosti (α) 0,01 (99 % interval spolehlivosti, 1 % možnost chyby), nebo hladina významnosti (α) 0,05 (95 % interval spolehlivosti, 5 % možnost chyby). Z toho vyplývá, že aby byl vztah mezi sledovanými proměnnými prokázán, musí platit, že $\text{Sig.} < 0,01$, nebo alespoň, že $\text{Sig.} < 0,05$. V případě proměnné velikosti ubytovacího zařízení a proměnné rozpočtu vyčleněného na mystery shopping tomu tak není, jelikož $0,066 > 0,05$. Z toho jednoznačně vyplývá, že vztah mezi těmito proměnnými nebyl prokázán, a tedy neexistuje. **Hypotéza č. 2 se proto zamítá, ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou nevyčleňují současně větší rozpočet na mystery shopping v porovnání se s malými ubytovacími zařízeními.**

Hypotéza č. 3 – Ubytovací zařízení, která mají více hvězdiček vytvářejí větší rozpočet určený na mystery shopping než zařízení s méně hvězdičkami.

Další hypotéza se v porovnání s tou předešlou nezaměřovala na velikost ubytovacího zařízení, ale naopak zkoumala vzájemný vztah mezi proměnnou počtu hvězdiček ubytovacího zařízení a proměnnou rozpočtu, který je pro mystery shopping vyčleněn. I v tomto případě byla využita korelační analýza, tedy pokročilá statistická funkce, která umožňuje nejen ověřit existenci vzájemného vztahu, ale také popsat jeho sílu a charakter.

Tabulka 11: Korelační analýza ke třetí hypotéze výzkumného šetření

Zkoumaný vztah dvou proměnných	Sig.	Korelační koeficient
Počet hvězdiček – vyčleněný rozpočet na mystery shopping	0,169	- 0,284

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Z hlediska korelační analýzy je to hodnota Sig., která určuje, zda vzájemný vztah mezi zkoumanými proměnnými existuje, či nikoliv. Proto, aby vztah byl prokázán musí platit, že Sig. < hladina významnosti měření, tedy zpravidla 0,01 (pro 99 % interval spolehlivosti – 1 % akceptace možnosti chyby), nebo 0,05 (pro 95 % interval spolehlivosti – 5 % akceptace možnosti chyby). V případě námi zkoumaného vztahu proměnných platí, že Sig. > 0,05/0,01. V takovém případě tedy vzájemný vztah mezi těmito dvěma proměnnými nebyl prokázán, a tedy neexistuje. **Hypotéza č. 3 je zamítnuta, jelikož ubytovací zařízení, která mají více hvězdiček nevytvářejí větší rozpočet určený na mystery shopping než zařízení s méně hvězdičkami.** Jinými slovy také, vytvářený rozpočet ubytovacího zařízení na mystery shopping je ovlivňován jinými faktory, než je třída daného ubytovacího zařízení.

Hypotéza č. 4 – Zástupci ubytovacích zařízení v krajích České republiky s větším počtem obyvatel mají s mystery shoppingem osobní zkušenost z minulosti spíše než zástupci ubytovacích zařízení z ostatních, co do počtu obyvatel menších krajů.

Poslední hypotéza výzkumného šetření se zaměřovala na existenci a případný charakter vzájemného vztahu mezi vlastní zkušeností respondenta s mystery shoppingem v minulosti, a krajem České republiky, ve kterém se nachází ubytovací zařízení, ve kterém daný respondent pracuje, či které vlastní.

Tabulka 12: Korelační analýza ke čtvrté hypotéze výzkumného šetření

Zkoumaný vztah dvou proměnných	Sig.	Korelační koeficient
Kraj ČR – Osobní zkušenost s mystery shoppingem	0,915	0,023

Zdroj: Vlastní zpracování podle výstupu IBM SPSS Statistics

Stejně jako vždy u korelační analýzy je nutné sledovat nejprve hodnotu Sig., která musí být menší než měřená hladina významnosti (α), a to ať už je hladina významnosti rovna 0,01 (99 % interval spolehlivosti akceptující 1 % možnost chyby), nebo je hladina významnosti rovna 0,05 (95 % interval spolehlivosti akceptující 5 % možnost chyby). V tomto případě je evidentní, že mezi zkoumanými proměnnými nebyl prokázán žádný vztah, jelikož Sig. > 0,05/0,01. **Hypotéza č. 4 se proto zamítá, zástupci ubytovacích zařízení v krajích České republiky s větším počtem obyvatel nemají vždy významnější zkušenost s mystery shoppingem z minulosti oproti zástupcům ubytovacích zařízení z ostatních, co do počtu obyvatel menších krajů.**

Vzhledem k tomu, že Praha a Středočeský kraj jsou kraje České republiky s největším počtem obyvatel, lze vyvrátit domněnku vyřčenou úvodem práce, že by manažeři a majitelé ubytovacích zařízení z ostatních krajů byli méně obeznámeni s metodou mystery shoppingu.

4.4 Shrnutí výsledků a diskuse

Analyzováno bylo celkem 25 ubytovacích zařízení různých typů a velikosti. Pro získání relevantních výsledků byla srovnávána zařízení zejména podle velikosti. Ubytovací zařízení stejné velikosti mívají podobnou organizační strukturu a procesy poskytovaných služeb.

V dotazníkovém průzkumu bylo zjištěno, že nejvyužívanější frekvence provádění mystery shoppingu je 1 - 2x za rok a provádí ho zejména střední ubytovací zařízení. Mezi respondenty ze středních ubytovacích zařízení se nenašel nikdo, kdo by se s mystery shoppingem osobně nesetkal. Ve velkých zařízení převažují osoby, které mystery shopping již někdy dokonce osobně provedly. Přibližně polovina respondentů z malých ubytovacích zařízení se s mystery shoppingem setkala osobně, přesto však právě v ubytovacích zařízeních se mystery shopping provádí minimálně. Většina manažerů z těchto zařízení mystery shopping nezajišťují a ani se nedomnívají, že by jim byl mystery shopping prospěšný. Domnívají se, že kvalitu dokáží posoudit sami, případně využívají jiných metod zjišťování kvality. Dotazníkový výzkum prokázal vzájemný vztah mezi frekvencí využíváním mystery shoppingu a velikostí ubytovacího zařízení. Malá zařízení spokojenost hostů a kvalitu služeb zjišťují nejčastěji zpětnou vazbou přímo od svých hostů a mezi malými zařízeními se bohužel najde i vzorek zařízení, kde nezjišťují spokojenost hosta vůbec.

Ve středních zařízeních nejvíce zajišťují mystery shoppingem pověřením specializované agentury nebo proškolením osob mimopracovní poměr. Vyhodnocení dat od třetích osob si pak zpracovávají sami. Objednání specializované agentury je zastoupeno rovnoměrně v zařízeních všech velikostí. Pro relevantní srovnání výše výdajů investovaných na provedení mystery shoppingu bylo využito dat ze středních ubytovacích zařízení, která mystery shopping provádí alespoň 1-2x ročně. Pokud bychom porovnali mystery shopping pomocí najmutí osob mimo pracovní poměr pro jeho realizaci s vlastním vyhodnocením, bude dle průzkumu finančně méně zatěžující než pověření

specializované agentury. S prací agentur na realizaci mystery shoppingu jsou však všeobecně manažeři ubytovacích zařízení spokojeni.

Majitelé a manažeři ubytovacích zařízení by od provedení mystery shoppingu očekávali, že jim především pomůže zlepšit kvalitu poskytovaných služeb a objektivně úroveň jejich služeb zhodnotit. Dále očekávají odstranění nedostatků a zlepšení přístupu zaměstnanců, také zlepšení komunikace s hosty a udržení dobrého zákaznického hodnocení. Při výběru, které části mystery shoppingu přikládají vyšší váhu, respondenti jako nejdůležitější oblast označili komunikaci personálu a jeho schopnost poskytnout dostatečné informace, naopak za nejméně důležité považují posouzení poměru kvality a ceny služeb.

Dotazníkový průzkum také pomohl definovat některé negativní vlastnosti mystery shoppingu popř. mystery shoppera či problémy, které mohou nastat a mohou být i důvodem, proč někteří manažeři ubytovacích zařízení nevyužívají tento nástroj. Jednalo se o neodbornost a neprofesionalitu mystery shoppera, odhalení mystery shoppera, vysoké náklady na provedení mystery shoppingu, časovou náročnost mystery shoppingu, možnost odlišného pohledu mystery shoppera a vedení hotelu na hodnocení práce personálu, nekomplexnost, nedostatečnou pozornost na detaily, přehnanou snahu mystery shoppera najít nedostatky, náročnou přípravu mystery shoppingu a negativní dopad na zaměstnance.

Nejvyužívanější metodou zjišťování kvality a spokojenosti hostů v ubytovacích zařízeních je analýza zákaznických recenzí a také dotazníkový průzkum přímo v ubytovacím zařízení. Dále se objevují metody jako dotazníkové šetření pomocí emailu po odjezdu hosta, ankety na sociálních sítích a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Manažeři ubytovacích zařízení řeší závěry z výsledků různých metod nejčastěji na pravidelných poradách. V kombinaci s mystery shoppingem využívají vyhodnocení recenzí, výstupy z dotazníků či analýzu dat. Ovšem toto aplikují pouze v minimu malých ubytovacích zařízeních. Celých 76 % ubytovacích zařízení má zavedeny dokumenty zachycující parametry poskytovaných služeb, jako standardy kvality, metodiku řešení stížností atd., pokud se zaměříme blíže na zařízení tvořící zbylých 26 %, zjistíme, že se jedná převážně o penziony a hotely s kapacitou do 20 pokojů a žádné z nich mystery shopping neprovádí, zjišťují pouze zpětnou vazbu od hostů. Sedm zařízení ze třinácti, která využívají mystery shopping a mají zavedené standardy kvality, je podle výsledků vyhodnocení tohoto nástroje také upravují.

Zástupce malého ubytovacího zařízení uvedl, že význam mystery shoppingu pro menší ubytovací zařízení, kde nedochází k neustálé fluktuaci zaměstnanců, je mizivý. Toto však lze rozporovat, neboť na mystery shopping nelze pohlížet pouze jako na nástroj hodnocení výkonů zaměstnanců. Mystery shopper hodnotí i jiné stránky organizace, např. srozumitelnost nabídky, dostupnost, vzhled a atmosféru provozovny.

Dále bylo zmíněno, že je důležité vyspecifikovat dotazníky s agenturou či mystery shopperem. Toto tvrzení není úplně přesné, specializovaná agentura má totiž své již sestavené dotazníky, podle kterých mystery shopper hodnotí oblasti poskytovaných služeb. Lze částečně souhlasit, pokud by byl zajišťován mystery shopping jiným způsobem, např. v práci zmiňovaným způsobem, kdy marketingové či jiné oddělení vybere osoby mimo pracovní poměr, proškolí je a následně si jejich zjištění sami vyhodnocují.

Další respondent zhodnotil mystery shopping jako velice dobrý nástroj, který ale postihne jen malou část. Bohužel přesněji nespecifikoval, jakou šíři hodnocení by si představoval, proto smysl této reakce není úplně jasný. Namítnout se dá, že mystery shopping hodnotí poměrně širokou škálu oblastí, která zahrnuje celý proces poskytování ubytovacích služeb, jak jej uvádí publikace Českého systému kvality služeb (Neumann, Neumann, 2013).

Ředitelka jednoho ubytovacího zařízení doporučila z vlastní zkušenosti tzv. kolegiální mystery shopping, který je podle ní odborný a přináší občasnou výměnu zkušeností. Zastává názor, že s konkurencí je lepší spolupracovat než bojovat. Pro okruh kolegů (včetně ní) je příjemným zpestřením víkendový pobyt v konkurenčním hotelu s cílem nezávisle posoudit kvalitu a mnohdy načerpat i zkušenosti u kolegů. Tento způsob by mohl v hotelnictví dobře využitelný, protože jak uvádí Beránek (2013) hotely si mohou na realizaci mystery shoppingu zjednat kohokoliv, kdo bude věrohodně hrát skutečného hotelového hosta a má dobrý přehled o tom, co by měl od hotelového personálu, vybavení a služeb očekávat. Ředitel hotelu může využít například své příbuzné a známé nebo studenty v oboru hotelnictví a gastronomie. Nebezpečím v tomto způsobu zajištění mystery shoppingu můžeme však spatřovat v tom, že zjištěné informace pak konkurence může využít pro svou výhodu (Stoličný, 2014).

4.5 Charakteristika agentur specializujících se na mystery shopping ubytovacích služeb

Tato subkapitola bude věnována agenturám, které uskutečňují mystery shopping ubytovacích služeb a které byly zmiňovány v celém spektru této práce. Jedná se o mystery shoppery, které lze zařadit do kategorie podle Wágnerové (2011) mystery shopper expert – nezávislý externí hodnotitel, odborně proškolený pro potřeby konkrétního hodnocení. Již z této charakteristiky lze odvodit několik specifických vlastností, které agentury poskytují. Jedná se o nezávislé hodnotitele, takže je naplněna podstata objektivity, na kterou mimo jiné kladou manažeři ubytovacích zařízení důraz, jak vyplývá z dotazníkového průzkumu. Expertem je odborník v oboru, takže při logické úvaze je nutné při výběru agentury pro zajištění mystery shoppingu ubytovacích služeb zvažovat pouze ty, které se orientují v oboru hotelnictví. Předpokladem úspěchu by mohla být jejich dlouholetá praxe či doporučení.

Ze získaných reakcí v dotazníkovém šetření lze vyvodit, že agentury specializující se na realizaci mystery shoppingu poskytují kvalitní služby a jejich vyhodnocení, tedy i návrhy pro sjednání nápravy zjištěných nedostatků jsou srozumitelné a v praxi využitelné. Vzhledem k tomu, že respondenti uvedli, že řeší závěry z různých metod nejčastěji na pravidelných poradách vedení případně konzultacích s poradenskou firmou, lze předpokládat, že s agenturami nespolupracují pouze jednorázově pro realizaci mystery shoppingu. Manažeři dokonce v průzkumu jmenovitě doporučili 3 agentury, s kterými mají pozitivní zkušenosti. Byla jmenována i fyzická osoba, tu se ovšem pouze podle jména nepodařilo dohledat. V následujícím textu tedy stručně charakterizujeme doporučené agentury Hotel Solutions, Perfect hotel consulting a Simyco.

První jmenovanou agenturou je Hotel Solutions. Jedná se o pražskou firmu, která nabízí praktické hotelové poradenství na míru jednotlivým ubytovacím zařízením. Zajišťují komplexní podporu a rozvoj obchodních činností, způsobů a forem obchodování. Nabízí optimalizaci provozu ubytovacích zařízení s cílem generovat maximální zisk ve spojitosti s nastartováním aktivního obchodu. Dále nabízí poradenství při investici do stavby či hotelu, profesionální provozování a řízení ubytovacích zařízení. Zaměstnanci agentury mají dlouholeté zkušenosti z oboru hotelnictví (Galopa group, 2011).

Druhou doporučenou agenturou je Perfect hotel consulting, která také poskytuje celkové hotelové poradenství, kontrolní a auditorské činnosti, obchodní aktivity, vzdělávací kurzy pro pracovníky v ubytovacích zařízeních. Agentura prezentuje, že jejich spolupráci s klienty zahajují právě provedením mystery shoppingu, kterým se snaží ubytovací zařízení nejprve poznat a následně analyzovat způsob řízení (Perfect hotel concept, 2018).

Poslední zmíněnou agenturou je poradenská firma Simyco, která pomáhá ubytovacím zařízením využít marketingové nástroje a zásady hotelového managementu tak, aby dosáhli vyšších tržeb a měli více spokojených zákazníků. Liberecká firma nabízí konzultace, analýzy, tréninky, interní audity či mystery shoppingy a aktuálně také implementaci nařízení General data protection regulation (Simyco, 2018).

Využití služeb výše zmíněných agentur či jiných agentur orientující se v hotelnictví poskytuje manažerům a majitelům ubytovacích zařízení úsporu v čase, vzhledem k jejich náplni činností mají poměrně široký záběr procesů služeb využitelných v ubytovacích zařízeních. Z dotazníkového průzkumu však vyplývá, že objednání služeb agentury není pravděpodobně nejlevnější variantou zajištění mystery shoppingu. Ve většině případů nabízí provedení mystery shoppingu jako součást kontrolního auditu ubytovacích zařízení.

Jejich využití je vhodné pro začínající podnikatele v oboru hotelnictví, kterým v mnoha ohledech ulehčí první kroky provozu ubytovacích zařízení, nastaví jim standardy provozu a kvality.

4.6 Návrh možnosti efektivnějšího využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytovaných služeb v ubytovacích zařízeních

Základem pro vytvoření návrhů a doporučení pro efektivnější využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytovaných služeb v ubytovacích zařízeních jsou teoretická východiska a výsledky zjištěné analýzou provedenou pomocí dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi majiteli a manažery ubytovacích zařízení.

Z teoretické i praktické části vyvstali poměrně shodně pojmenované problémy a nedostatky mystery shoppingu. Pro jeho efektivnější využití je tedy důležité snažit se těmto možným negativům ovlivňující výsledky tohoto nástroje předejít. Větší pozornost v návrzích bude věnována zjištěným problémům z vlastního šetření mezi pracovníky ubytovacích zařízení. Pro úplnost zrekapituluji, ve vztahu k mystery shopperovi se jednalo o neodbornost a neprofesionalitu mystery shoppera, přehnanou snahu mystery shoppera najít nedostatky, nekomplexnost, nedostatečnou pozornost na detaily, možnost odlišného pohledu mystery shoppera a vedení hotelu na hodnocení práce personálu a také v odhalení mystery shoppera.

Jak již bylo v práci řečeno, osoba mystery shoppera je pro úspěšné provedení mystery shoppingu klíčová. Zejména pak jeho vlastnosti a odbornost. Doporučuji tedy mystery shopperem stanovit osobu, která má osobní zkušenost z provozu, zná jednotlivé procesy ubytovacích služeb, jejich požadovanou úroveň kvality a také možné nedostatky, které se v nich mohou objevovat. Vybereme-li člověka s letitou praxí a nejlépe i aktuální působností v hotelnictví, předejdeme jeho neodbornosti a neprofesionalitě. Vzhledem k povaze náplně jeho vlastní práce by se dalo předpokládat, že bude pečlivě pozorovat detaily, protože je v duchu bude porovnávat se situací v zařízení, kde působil či stále působí. Zároveň se nebude přehnaně snažit najít nedostatky za každou cenu, člověk z oboru se dokáže vžít do práce svých kolegů i dobře zhodnotit možné vyvstálé problematické situace a způsoby, jakými byly řešeny. V tomto ohledu se tedy bezesporu vyplatí investovat finanční prostředky do společnosti či osoby, která mystery shopping provede kvalitně tak, aby daný nástroj byl z hlediska svého potenciálu plně využit. Předejít jeho odhalení by mohlo pomoci, kdyby se cítil sám přirozeně, kdyby tedy využíval služeb daného ubytovacího zařízení s partnerem či s rodinou. I pro personál by takový mystery shopper působil věrohodněji jako běžný host, než pokud by se po zařízení

pohyboval jednotlivce podezřele pozorující okolí a zaměstnance. Stejným způsobem by byl schopen spolu s dalšími členy vlastní rodiny samozřejmě lépe zhodnotit poskytované služby, a mnohdy také větší spektrum těchto služeb. V neposlední řadě by rovněž názor ostatních členů rodiny v mnohém pomohl lépe vytvořit ucelený pohled na služby ubytovacího zařízení.

Dalším problémem využití mystery shoppingu, zvláště pak v malých ubytovacích zařízeních, jsou vysoké náklady na jeho realizaci. Ty byly zmiňovány manažery a majiteli ubytovacích zařízení pravděpodobně s představou v souvislosti objednání služeb externí firmy, tedy specializované agentury. Náklady na využití služeb externistů totiž dle výzkumu mohou být až 30 000,-Kč ročně, což samozřejmě v menším provozu může znamenat vysokou částku. Doporučuji tedy inspirovat se formou mystery shoppingu, který zmiňovala jedna z respondentek dotazníkového šetření. Základem provedení tohoto mystery shoppingu je spolupráce a výměna služeb mezi ubytovacími zařízeními. Z povahy provedení bych navrhla označení této formy jako sdílený mystery shopping, jeho metodice se budu věnovat blíže v následujícím textu. Zmiňovaná forma mystery shoppingu by však znamenala win-win spolupráci pro obě strany, jelikož by přinesla podstatné informace a návrhy pro každý zúčastněný subjekt, a to zároveň za využití minimálních nákladů na samotnou realizaci mystery shoppingu.

Základem pro využití „sdíleného“ mystery shoppingu je samozřejmě vytvoření určité sítě kontaktů vhodných pro spolupráci, v případě ubytovacích služeb se tedy jedná o ubytovací zařízení. Databázi kontaktů na ubytovací zařízení disponují například organizace destinačního managementu v regionech, v celorepublikovém měřítku to je Asociace hotelů a restaurací České republiky. Potencionálním problémem či zdrojem obav z této formy mystery shoppingu by mohlo být poskytnutí informací konkurenci, a to i skutečnost, že by se potenciálně jednalo ze značné části o informace, které by osoba provádějící mystery shopping získala i přes přímé kontaktování daného ubytovacího zařízení bez navázání vzájemné spolupráce. Tomuto problému se částečně dá vyvarovat, pokud by mezi zařízeními byla větší vzdálenost. Dostatečnou vzdálenost si pravděpodobně dokáže každý zástupce ubytovacího zařízení určit sám podle charakteru poskytovaných služeb a cílení na zákazníky. Při úvaze finanční stránky pak vyvstává otázka, jak co nejjednodušeji a nejlevněji tuto formu mystery shoppingu realizovat. Každé ubytovací zařízení má v současné době k dispozici dárkové poukazy na ubytování. Právě využití poukazů by mohlo zjednodušit administrativu a minimalizovat problémy

s vyúčtováním. Samozřejmě by měla probíhat výměna poukazů stejných či podobných hodnot, ale zde je důležitá individuální domluva mezi manažery jednotlivých ubytovacích zařízeních. Současně je však nutno uvažovat také náklady spojené s dopravou do místa provádění mystery shoppingu, které lze však také účelově minimalizovat výběrem partnera, se kterým by sdílený mystery shopping byl realizován. Cena na provedení této formy mystery shoppingu tedy de facto kopíruje v podstatě pouze výši nákladů na ubytování ze strany ubytovacího zařízení, kde je mystery shopping prováděn. Pohybuje se tedy v řádech stokorun a mohla by tak být dobře dostupná i malých ubytovacím zařízením.

Dalším zmiňovaným problémem vyplývajícím z analýzy je časová náročnost mystery shoppingu celkově. Tento problém lze vyřešit sestavením standardizovaného dotazníku pro mystery shoppery, ve kterém by měl být věnován dostatečný prostor všem procesům poskytování ubytovacích služeb. Doporučuji tedy rozdělit dotazník do oblastí kopírující procesy ubytovacích služeb a každou oblast ještě blíže upřesnit dalšími kritérii. Ke každému kritériu hodnocení nabídnout hodnotící škálu 1-10 bodů, s tím, že 10 je nejvyšší hodnocení. Ohodnocení 10 body by tedy znamenalo naplnění očekávání mystery shoppera od poskytnuté služby a nejvyšší spokojenost s ní. Body by se v jednotlivých oblastech zprůměrovaly a z výsledku by se pak s použitím vah důležitosti vypracovalo celkové hodnocení. Důvodem pro zohlednění vah při celkovém hodnocení mystery shoppingu je záměr vzít v úvahu pohled manažerů a majitelů ubytovacích zařízení na význam jednotlivých oblastí. Mohl by se tak zmenšit problém odlišného pohledu mystery shoppera a vedení hotelu na hodnocení kvality služeb. Respektováním pohledu manažera či majitele ubytovacího zařízení by se využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytovaných služeb stalo více efektivní. Pokud bychom vzali v úvahu navržené oblasti v dotazníkovém šetření a výsledky z něj vyplývající, váhy jednotlivých oblastí by mohly vypadat takto:

- komunikace personálu a jeho schopnost poskytnout dostatečné informace 24,76 %,
- kvalita poskytnutých služeb, splnění představ a očekávání hosta 21,90 %,
- interiér, design, čistota zařízení 17,62 %,
- obchodní dovednosti personálu, ochota aktivně nabízet služby, upselling 16,19 %,
- řešení stížností či neobvyklých situací personálem 12,38 %,
- posouzení poměru kvality a ceny služeb 7,14 %.

Využití těchto vah by pomohlo při vyhodnocování výsledků mystery shoppingu zefektivnit i porovnávání jednotlivých mystery shoppingových návštěv. Jak uvádí Hesseling a van der Wiele (2003), opakovaným prováděním mystery shoppingů lze předejít nedostatkům vyplývajících z povahy mystery shoppingu. Opakování přispěje k větší objektivitě.

Dalším problémem mystery shoppingu, který zmínil jeden z respondentů, může být negativní dopad na zaměstnance. Někteří totiž mohou získat dojem, že pokud jsou prověřováni, nemají důvěru svých zaměstnavatelů a vedoucích, může jim být provádění mystery shoppingu nepříjemné, a v závislosti na obou těchto případech mohou být nadále například méně motivovaní k práci samotné. Tento stav by bylo dobré zvrátit školením zaměstnanců vysvětlující význam a využití mystery shoppingu jako jednoho z nástrojů, který slouží ke zvyšování úrovně služeb, a jehož cílem není najít chyby v zaměstnanci odváděné práci, ale naopak nalezení možnosti zefektivnění práce a zlepšení společného ekonomického profitu.

V případě, že by se využívala výše uvedená forma mystery shoppingu a prováděli jej třeba právě sami zaměstnanci ubytovacího zařízení. Mohl by mystery shopping být o to více vnímán pozitivně, a současně také jako jakási forma zaměstnaneckého benefitu, vzhledem k tomu, že by jim poskytoval zajímavou možnost pro trávení volného času.

5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh doporučení pro efektivnější využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů poskytování služeb v ubytovacích zařízeních. Toho nelze dosáhnout bez dostatečných informací a znalostí. V první části práce jsou tedy zpracována východiska k řešení problému této práce. Dalším krokem práce bylo zpracování dotazníku sloužící pro analýzu a zjištění problémů využití mystery shoppingu ve vybraných ubytovacích zařízeních. Poté charakterizují ubytovací zařízení, která vyvstala ze vzorku zkoumaných v dotazníkovém šetření.

Analýzou bylo řešeno, jaké mají o mystery shoppingu jako nástroji hodnocení procesů poskytování služeb povědomí majitelé a manažeři ubytovacích zařízeních, zda jej při práci uplatňují, případně jakou formou, co od tohoto nástroje očekávají či jaké mohou definovat problémy s ním spojené. Byly zjišťovány vzájemné vazby mezi zkušenostmi manažerů či majitelů s mystery shoppingem, využití mystery shoppingu, rozpočtu vyčleněným na provedení mystery shoppingu a vlastnostmi ubytovacích zařízení jako typ, velikost, třída a umístění zařízení. V této diplomové práci byly stanoveny čtyři hypotézy, z nichž jedna byla potvrzena a zbylé tři zamítnuty. Potvrzena byla hypotéza, že ubytovací zařízení s větší ubytovací kapacitou využívají mystery shopping častěji než malá ubytovací zařízení. V závěru šetření bylo cílem zjistit, jak s výsledky hodnocení z mystery shoppingu ubytovací zařízení nakládají a jak ověřují spokojenost hostů. Zjištěné výsledky následně shrnuji a diskutuji problémy a dojmy dotazovaných s fakty známými z uváděné literatury.

Následným navržením a doporučením, jak využít mystery shopping jako nástroj hodnocení procesů poskytování služeb ve vybraných zařízeních efektivně, se věnuji splnění cíle této práce. Přínosem pro praxi by mohla být právě ona doporučení, jak tento nástroj využívat pouze s minimálními náklady, což by mělo být přínosné zejména pro malá ubytovací zařízení, kterých je v České republice nejvíce, ale ve kterých využití mystery shoppingu je minimální. V návrzích jsem soustředila pozornost hlavně k problémům, které vyplynuly z analýzy a snažila se navrhnout jejich vhodná řešení, případně alternativy pro efektivnější využití.

Zhodnotila jsem a navrhla možnosti tzv. sdíleného mystery shoppingu, který by probíhal ve spolupráci ubytovacích zařízení. Navrhla jsem nejjednodušší formu pro jeho realizaci a principy hodnocení pro objektivní vyhodnocení s ohledem na očekávání a

názory vedení ubytovacího zařízení. Tento mystery shopping by mohl být chápán personálem ubytovacích zařízení i jako zaměstnanecký benefit, neboť díky tomu, že by jej dobrovolně nenuceně sami vykonávali, by využili i možnosti levného cestování a sbírání zkušeností pozorováním jiných provozů ubytovacích zařízení.

Nutno podotknout, že úspěšný průběh mystery shoppingu závisí na vhodnosti výběru mystery shopperů. Domnívám se, že právě zaměstnanci se znalostí prostředí ubytovacích zařízení, procesů poskytovaných služeb a s náležitým proškolením v oblasti mystery shoppingu by měli pro jeho provádění nejlepší předpoklady.

I. SUMMARY

The aim of the diploma thesis was the proposal of recommendation for more effective use of mystery shopping as a tool for evaluation of service provision processes in accommodation facilities.

In the first part of the thesis there are prepared the basis for solving the problem of this work. The next step of the work was the processing of a questionnaire for analysis and identification of mystery shopping problems in selected accommodation facilities. The relationship between the frequency of mystery shopping and the properties of the accommodation facilities has been identified. In this diploma thesis four hypotheses were established, one of which was confirmed and the other three rejected.

Suggestion and recommendations on how to use this tool efficiently are dedicated to achieving the goal of this work. Benefits to practice could be the recommendations on how to use this tool at minimal cost, which should be particularly beneficial for small accommodation facilities, as larger capacity accommodation facilities use mystery shopping more often and higher frequencies, compared to small devices, as confirmed by questionnaire research.

The intention was to introduce mystery shopping as an appropriate tool for verifying the quality of service provision processes in accommodation facilities available for small accommodation facilities.

Keywords: mystery shopping, accommodation facilities, accommodation services, questionnaire research

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Perfect Hotel Concept s.r.o. (15. 1 2018). *Hotelová recepce: komunikace s hostem i upselling*. Načteno z Perfect hotel concept: <http://www.perfecthotelconcept.cz/ke-stazeni.html>
- AHR ČR. (2013). *Marketing ubytovacích zařízení*. Praha: AHR ČR.
- AHRČR. (5. 1. 2018). *Oficiální klasifikace v ČR*. Načteno z Hotelstars.cz: <http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>
- Bárta, V. (2009). *Retail marketing*. Praha: Management Press.
- Beránek, J. (2013). *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG CONSULTING.
- Böhm, P. (2002). *Mystery shopping - Neue Ausätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Munich: Munich Business School.
- ČSÚ. (13. 4 2017). *Cestovní ruch - časové řady*. Načteno z Czso.cz: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
- ČSÚ. (31. 1 2018). *Cestovní ruch 4.čtvrtletí 2017* . Načteno z Czso.cz: <https://www.czso.cz/csu/czso/cru/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2017>
- ESOMAR. (2005). *Codes and guidelines, Mystery shopping studies*. Načteno z Esomar.org: https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf
- GALOPA GROUP. (2011). *Provozování hotelů*. Načteno z Hotelsolutions.cz: <http://ww.hotelsolutions.cz/>
- Galvasová, I. (2008). *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: GaREP.
- Hesselink, M., Van der Wiele, T. (3. 10 2003). *Mystery shopping: in-depth measurement of customer satisfaction. ERIM report series reference*.
- Houška, P. (2007). *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Kozel, R.. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- KPMG. (6 2010). *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví*. Praha.
- Křížek, F., Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing.

- Law, R., Kua, T. (2009). Analyzing the quality of email responses of leading hotels of the world to customer enquiries. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, stránky 175-193.
- Liptáková, A. (2010). *Manuál a pravidlá pre realizáciu Mystery shoppingu*. Veľké Úľany: MarkdAud.
- Management consulting group. (2008). *Pohostinství pro cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Moravčíková, K. (2014). Načteno z Trendy v podnikání mezinárodní vědecká konference: https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/moravcikova.pdf
- Neumann, K., Neumann, J. (2013). *Služby a procesy v malém a středním podniku ve službách cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Orieška, J. (1999). *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: Idea Servis.
- Orieška, J. (2011). *Služby v cestovnom ruchu I*. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarské združenie pre rozvoj cestovného ruchu .
- Parmová, D. (2003). *Provoz služeb v cestovním ruchu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- PERFECT HOTEL CONCEPT. (2018). *Naše služby*. Načteno z Ph-consulting.cz: <https://www.ph-consulting.cz/nase-sluzby/>
- Ryglová, K., Burian, M., Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Sim, J., Mak, B., Jones, D. (2006). A model of customer satisfaction and retention for hotels. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, stránky 1-23.
- SIMAR. (2017). *Mystery shopping*. Načteno z Simar, Standardy: <http://www.simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- Simyco. (2018). *O firmě*. Načteno z Simyco.cz: <http://www.simyco.cz>
- Stárek, V., Vaculka, J. (2007). *Ubytovací úsek v oblasti cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Načteno z <http://www.vzdelavani.czechtourism.cz/e-knihovna/>

Stoličný, P. (2014). Mystery shopping v cestovním ruchu. *Hotelnictví, turismus a vzdělávání - Sborník recenzovaných příspěvků* (stránky 332-344). Praha: Vysoká škola hotelová.

Van der Wiele, T., Hesselink, M., Van Iwaarden, J. (6 2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total quality management*, stránky 529-541.

Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace, Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing.

III. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1: Přehled vybraných ubytovacích zařízení dle třídy

Tabulka 2: Korelační analýza k proměnné setkání se s mystery shoppingem

Tabulka 3: Korelační analýza k proměnné využívání mystery shoppingu

Tabulka 4: Křížové tabulky provedení mystery shoppingu a setkání s ním v minulosti

Tabulka 5: Křížové tabulky provedení mystery shoppingu a jeho frekvenci

Tabulka 6: Hodnotící kritéria podle důležitosti

Tabulka 7: Pořadí nevyužívanějších metod hodnocení kvality a spokojenosti hostů

Tabulka 8: Korelační analýza k první hypotéze výzkumného šetření

Tabulka 9: Křížová tabulka k první hypotéze výzkumného šetření

Tabulka 10: Korelační analýza k druhé hypotéze výzkumného šetření

Tabulka 11: Korelační analýza ke třetí hypotéze výzkumného šetření

Tabulka 12: Korelační analýza ke čtvrté hypotéze výzkumného šetření

Graf 1: Vybraná ubytovací zařízení dle velikosti

Graf 2: Zkušenosti respondentů s mystery shoppingem

Graf 3: Využití mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních

Graf 4: Způsoby provedení mystery shoppingu

Graf 5: Investice do mystery shoppingu

Graf 6: Výše investic podle způsobu zajištění mystery shoppingu

Graf 7: Očekávání od mystery shoppingu

Graf 8: Nejvyužívanější metody pro zjištění kvality služeb a spokojenosti hostů

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník o využití mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních

Příloha 2: Přehled vybraných ubytovacích zařízení

Příloha 3: Přehled doporučených agentur specializující se na mystery shopping

Příloha 1: Dotazník o využití mystery shoppingu v ubytovacích zařízeních

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentskou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a zpracovávám diplomovou práci týkající se využití mystery shoppingu jako nástroje hodnocení procesů služeb v ubytovacích zařízeních. Dovoluji si Vás, majitele a manažery ubytovacích zařízení, požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Ujišťuji Vás, že veškeré informace získané průzkumem budou použity pouze pro potřeby mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

Bc. Lucie Kočová

1. Setkal/a jste se osobně v minulosti s mystery shoppingem?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, sám/sama jsem mystery shopping provedl.
- Ano, byl/a jsem ověřován/a mystery shoppingem jako zaměstnanec.
- Ne, ale znám celý proces mystery shoppingu teoreticky.
- Ne, mám pouze základní povědomí o tom, co mystery shopping je.

2. Je mystery shopping aplikován v ubytovacím zařízení, které vlastníte/řídíte, ve kterém pracujete?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, pravidelně využíváme mystery shopping pro kontrolu kvality poskytovaných služeb a personálu (min. 1x za 3 měsíce).
- Ano, jednou za čas používáme mystery shopping pro kontrolu kvality poskytovaných služeb a personálu (alespoň 1-2x za rok).
- Ne, ale zvažujeme kontroly pomocí mystery shoppingu v našem zařízení zavést.
- Ne, nemyslíme si, že by nám byl mystery shopping prospěšný. Dokážeme kvalitu posoudit sami.

3. Jak provádíte ve Vašem ubytovacím zařízení mystery shopping?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Najímáme si specializovanou agenturu, která celý proces mystery shoppingu realizuje.
- Využíváme pro mystery shopping vlastních zaměstnanců a sami si průzkum vyhodnocujeme.
- Naše marketingové popř. jiné oddělení najímá osoby mimo pracovní poměr, které proškoluje a pověřuje provedením mystery shoppingu. Následně mystery shopping vyhodnocuje.
- Neprovádíme mystery shopping, pouze sledujeme recenzní portály, případně se ptáme známých, kteří našich služeb využili a zjišťujeme spokojenost hostů.
- Neprovádíme mystery shopping, pouze zjišťujeme zpětnou vazbu od našich hostů.
- Neprovádíme mystery shopping, ani jinak nemonitorujeme spokojenost hostů, kvalitu poskytovaných služeb, personál.

4. Máte v rozpočtu vyhrazené finance pro provedení mystery shoppingu?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, do mystery shoppingu investujeme do 10 000,-Kč ročně.
- Ano, do mystery shoppingu investujeme do 20 000,-Kč ročně.
- Ano, do mystery shoppingu investujeme do 30 000,-Kč ročně.
- Ano, do mystery shoppingu investujeme i více než 30 000,-Kč ročně.
- Ne, ale plánujeme do mystery shoppingu investovat finance.
- Ne, ani neplánujeme do mystery shoppingu nějaké finance investovat.

5. Plánujete nějaké změny v rozpočtu týkající se mystery shoppingu?

Napište jedno nebo více slov...

6. Jste spokojen/a s agenturou, která Vám mystery shopping provádí?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, mystery shopping je vždy proveden dobře a vyhodnocení dokážeme využít v praxi.

- Ano, většinou je mystery shopping proveden dobře, ale uvítali bychom přehlednější vyhodnocení.
- Ne, nezdá se nám mystery shopping kvalitně odveden, budeme hledat jiného dodavatele.
- Ne, budeme hledat jiného dodavatele, případně bychom vyzkoušeli jinou formu mystery shoppingu.
- Jiná...

7. Doporučil/a byste agenturu, se kterou spolupracujete k provedení mystery shoppingu? Jmenujte, prosím.

Napište jedno nebo více slov...

8. Jaká jsou Vaše očekávání od provedeného mystery shoppingu?

Napište jedno nebo více slov...

9. Která část hodnocení mystery shopperem má pro Vás větší význam.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

- Interiér, design, čistota zařízení.
- Komunikace personálu a jeho schopnost poskytnout dostatečné informace.
- Obchodní dovednosti personálu, ochota aktivně nabízet služby, upselling.
- Kvalita poskytnutých služeb, splnění představ a očekávání hosta.
- Řešení stížností či neobvyklých situací personálem.
- Posouzení poměru kvality a ceny služeb.

10. V čem spatřujete největší problémy mystery shoppingu?

Napište jedno nebo více slov...

11. Zjišťujete kvalitu poskytovaných služeb, schopnosti personálu, spokojenost hosta aj. ještě jinak než mystery shoppingem?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Analýzou zákaznických recenzí
- Dotazníkovým šetřením v ubytovacím zařízení
- Dotazníkovým šetřením pomocí emailu po odjezdu hosta
- Anketami na sociálních sítích
- Dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci ubytovacího zařízení
- Jinak

12. Hodnotíte závěry z různých metod šetření v kombinaci s mystery shoppingem? Pokud ano, jakým způsobem?

Napište jedno nebo více slov...

13. Máte v ubytovacím zařízení zavedené standardy kvality, manuál krizové komunikace, metodiku pro vyřizování stížností popř. jiné dokumenty týkající se kvality služeb či spokojenosti hosta?

Napište jedno nebo více slov...

14. Upravujete tyto dokumenty na základě provedeného mystery shoppingu? Nebo plánujete nějaké zavést?

Napište jedno nebo více slov...

15. Komentář k využívání mystery shoppingu ve Vašem ubytovacím zařízení. Specifika, poznatky, doporučení.

Napište jedno nebo více slov...

16. V jakém typu ubytovacího zařízení pracujete?

Vyberte jednu odpověď

- Hotel
- Golf resort
- Lázeňský/Spa resort
- Hotel garni
- Penzion
- Motel
- Botel
- Hostel
- Ubytování v soukromí

17. Počet hvězdiček

Vyberte jednu odpověď

- *
- **
- ***
- ****
- *****

18. Velikost ubytovacího zařízení:

Vyberte jednu odpověď

- Malé (obvykle do 50 pokojů)
- Střední (obvykle 50 - 150 pokojů)
- Velké (obvykle 150 - 400 pokojů)
- Mega (obvykle nad 400 pokojů)

19. V jakém kraji se nachází Vaše ubytovací zařízení?

Vyberte jednu odpověď

Vybrat...

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj

- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Olomoucký kraj
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

20. Název ubytovacího zařízení

Napište jedno nebo více slov...

21. Vaše pracovní pozice

Napište jedno nebo více slov...

Ještě jednou děkuji za Váš čas.

Příloha 2: Přehled vybraných ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení	Kategorie	Adresa	Webové stránky	Kapacita
Aria Hotel Prague	hotel*****	Tržiště 9, 118 00 Praha 1	www.ariahotel.net	51 pokojů, apartmá
Art deco hotel Imperial	hotel*****	Na Pořící 115, 110 00 Praha 1	www.hotel-imperial.cz	126 pokojů
Boutique hotels Plzeň	hotel***	Na Roudné 13, Plzeň 301 00	www.boutiquehotels.cz	15 pokojů
Clarion Congress Hotel Ostrava	hotel*****	Zkrácená 2703, 700 30 Ostrava	www.clarioncongresshotelostrava.com	169 pokojů
Clarion Hotel Prague Old Town	hotel*****	Hradební 768/9, 110 00 Praha 1	www.clarionhotelpragueoldtown.com	90 pokojů, 3 apartmí
H - resort	hotel***	Kunčice pod Ondřejníkem 8, 739 13 Nové Město	www.hresort.cz	18 pokojů
Hotel Berghof	hotel***	45, 362 51 Jáchymov	www.hotel-berghof.cz	16 pokojů
Hotel Formule	hotel**	Pěší 113, 407 11 Děčín	www.hotelformule.cz	18 pokojů
Hotel Gold	hotel*****	Linecká 55, 381 01 Český Krumlov	www.hotelgold.cz	24 pokojů, 4 apartmá
Hotel Gustav Mahler	hotel***	Křížová 4, 586 01 Jihlava	www.hotelgmahler.cz	33 pokojů
Hotel Horal	hotel*****	Radhošťská 1691, 756 61, Rožnov pod Radhoštěm	www.hotel-horal.cz	40 pokojů, 3 apartmá
Hotel Smetana -Vyšehrad ****	hotel*****	Krále Jiřího 7, 360 01 Karlovy Vary T. G.	www.hotelsmetana.cz	43 pokojů, 7 apartmá
Léčebné lázně Jáchymov	hotel***	Masaryka 415, 362 51 Jáchymov	www.laznejachymov.cz	294 lůžek
Mamaison Riverside Prague	hotel***	Janáčkovo nábřeží 1115/15, 150 00 Praha 5	www.mamaisonriverside.com	62 pokojů, 18 apartmá
Penzion v polích,	penzion	Malé Čičovice 26, 252 68	www.penzionvpolich.cz	11 pokojů
Zámek Liblice	hotel***	Liblice 61, 277 32 Byšice	www.zamek-liblice.cz	53 pokojů

Příloha 3: Přehled doporučených agentur specializujících se na mystery shopping

Hotel Solutions, GALOPA GROUP s.r.o.

Kaizlovy Sady 9, 186 00 Praha 8

tel: +420 224 815 698, e-mail: info@hotelsolutions.cz, www.hotelsolutions.cz

Perfect hotel consulting s.r.o.

Centrum Čertousy a.s., Bártlova 35/10, 193 00 Praha 9 – Horní Počernice

tel: +420 602 548 276, e-mail: office@ph-consulting.cz, www.ph-consulting.cz

SiMyCo s.r.o.

Letná 420, 460 01 Liberec 12

tel: +420 776 656 631, e-mail: info@simyco.cz, www.simyco.cz