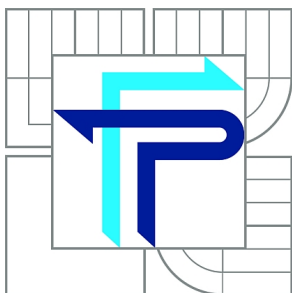


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ PORADENSKÉ FIRMY V OBLASTI MYSTERY SHOPPINGU

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF MYSTERY SHOPPING CONSULTING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ VESELÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veselý Lukáš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr pro založení poradenské firmy v oblasti mystery shoppingu

v anglickém jazyce:

Business Plan for Establishment of Mystery Shopping Consulting Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽN

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru na založení poradenské firmy v oblasti mystery shoppingu. V teoretické části práce jsou vymezeny teoretická východiska pro vypracování podnikatelského záměru a teoretická východiska mystery shoppingu. V praktické části práce jsou provedeny analýzy vnitřního i vnějšího okolí nového podniku. Na základě teoretických východisek a výsledků z provedených analýz je uveden vlastní návrh podnikatelského záměru.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, PESTLE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, mystery shopping

ABSTRACT

This master's thesis deals with a business plan for establishment of mystery shopping consulting company. The theoretical part of the work describes theoretical background needed for the development of the business plan. Theoretical background of the mystery shopping is also described. The practical part of the work contains analyses of internal and external environment of the new venture. Based on the theoretical background and on the results of the analysis the new business plan is introduced.

KEYWORDS

Business plan, PESTLE analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, mystery shopping

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

VESELÝ, L. *Podnikatelský záměr pro založení poradenské firmy v oblasti mystery shoppingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 83 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2015

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Chtěl bych také poděkovat svým rodičům a snoubence, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Hlavní cíl	11
1.2 Dílčí cíle	11
1.3 Metody a postup řešení.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 Základní pojmy.....	13
2.1.1 Podnikání	13
2.1.2 Podnikatel	14
2.1.3 Podnik	14
2.1.4 Místo podnikání	14
2.1.5 Podnikatelské riziko.....	14
2.2 Právní formy podnikání.....	15
2.2.1 Podnikání fyzických osob	15
2.2.2 Podnikání právnických osob.....	17
2.3 Podnikatelský záměr.....	17
2.3.1 Požadavky na podnikatelský záměr.....	18
2.3.2 Struktura podnikatelského plánu	18
2.4 Analýza trhu	20
2.4.1 PESTLE analýza makroprostředí.....	20
2.4.2 Porterův model analýzy mikroprostředí	22
2.4.3 SWOT analýza.....	23
2.5 Marketingový mix	25
2.6 Finanční plán	26
2.6.1 Rozvaha	27
2.6.2 Výkaz zisku zisků a ztrát	27
2.6.3 Cash-flow.....	27
2.7 Řízení rizik	28
2.8 Mystery shopping	29
2.8.1 Provádění mystery shoppingu.....	30
2.8.2 Výběr mystery shoppera	30
2.8.3 Mystery shopping a zaměstnanci.....	31
2.8.4 Objektivita mystery shoppingu.....	32
2.8.5 Mystery calling	32
2.8.6 Další formy mystery shoppingu.....	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1 PESTLE analýza.....	34
3.1.1 Politické faktory.....	34
3.1.2 Ekonomické faktory.....	34
3.1.3 Sociální faktory	35
3.1.4 Technické a technologické faktory	35

3.1.5	Legislativní faktory	36
3.2	Analýza potencionálních zákazníků	37
3.2.1	Cílový zákazník	37
3.2.2	Dotazníkové šetření	37
3.3	Analýza konkurence	42
3.3.1	Konkurence s pobočkou v Brně	43
3.4	Porterovův model 5-ti sil	45
3.4.1	Současná konkurence	45
3.4.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	45
3.4.3	Vyjednávací síla dodavatelů	45
3.4.4	Vyjednávací síla odběratelů	46
3.4.5	Hrozba substitutů	46
3.5	SWOT analýza	47
3.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	48
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	52
4.1	Popis podniku	52
4.1.1	Forma a předmět podnikání	52
4.1.2	Poslání podniku	53
4.1.3	Vize podniku	53
4.1.4	Cíle podniku	53
4.1.5	Služba a vybavení	54
4.2	Marketingový plán	55
4.2.1	Produkt	55
4.2.2	Cena	59
4.2.3	Propagace	60
4.2.4	Distribuce	60
4.3	Personální plán	61
4.4	Operační plán	62
4.6	Finanční plán	63
4.6.1	Odhad budoucích výnosů	63
4.6.2	Zahajovací náklady	64
4.6.3	Provozní náklady	66
4.6.4	Celkové náklady	68
4.6.5	Analýza bodu zvratu	69
4.6.6	Čistý zisk podnikatele	70
4.6.7	Plán cash-flow	71
4.7	Hodnocení rizik	72
4.7.1	Identifikace rizik	72
4.7.2	Návrh protipatření	74
5	ZÁVĚR.....	75
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
7	SEZNAM PŘÍLOH	79
8	PŘÍLOHY	80

ÚVOD

„Lidé často nevědí co chtějí, dokud jim to neukážete.“

Steve Jobs

Tento výrok Steva Jobse mě inspiroval, abych založil vlastní firmu pro poradenskou činnost v oblasti mystery shoppingu.

V současné době sílí konkurence v oblasti služeb by měl být zákazník alfou i omegou každého podnikání. V každodenním životě jako zákazníci přicházíme do styku s firmami, které poskytují své produkty a služby. To jak se firmy chovají, k nám zákazníkům, určuje jejich podnikatelský úspěch či neúspěch.

V České republice široké veřejnosti není pojem mystery shopping příliš známý a ani v českých firmách se nejedná o hojně používaný nástroj.

Mystery shopping je manažerský nástroj jak zjistit detailní informace o úrovni kvality poskytovaných služeb. Úspěšné mezinárodní firmy používání tohoto nástroje často tají, vyplývá to však z povahy tohoto nástroje.

Sám jsem měl příležitost pracovat jako mystery shopper pro firmu působící v oblasti turistického ruchu a přepravy. Uvědomil jsem si, jak těžké je zákazníka získat a jak lehké je zákazníka naopak ztratit.

Mystery shopping může firmám pomoci zlepšit poskytování služeb a komunikaci s klienty. Často přináší nový pohled z vnější na věci, které firmy zevnitř nevidí. Cílem mystery shoppingu by mělo být pomoci firmám v poskytování jedinečné péče svým zákazníkům tak, aby byl každý kontakt zákazníka s firmou jedinečný zážitek.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Hlavní cíl

Vypracování podnikatelského záměru pro založení poradenské firmy v oblasti mystery shoppingu se sídlem v Brně. Hlavní činností této firmy bude provádění kontrol mystery shoppingu v malých a středních firmách působících v oblasti služeb v Brně a okolí.

Tato diplomová práce by měla sloužit jako reálný základ pro založení nového podniku a také jako podklad pro získání finančních zdrojů.

1.2 Dílčí cíle

- vypracování teoretické části práce, která bude vycházet z odborné literatury a odborných článků,
- důkladný průzkum trhu a konkurence pomocí Porterova model konkurenčního prostředí,
- provedení analýzy makro prostředí pomocí PESTE analýzy,
- provedení SWOT analýzy,
- vypracování časového plánu,
- finanční analýza projektu,
- zhodnocení rizik.

1.3 Metody a postup řešení

První část diplomové práce se bude věnovat teoretickým východiskům. Bude popsána obecná teorie podnikání, podnikatelský plán a budou popsány analýzy nezbytné pro sestavení podnikatelského plánu, dojde také k objasnění fungování mystery shoppingu. Teoretické část práce bude vypracována na základě odborné literatury a odborných zahraničních článků.

Druhá část diplomové práce bude analytická. V této části budou vypracované nezbytné analýzy. Jmenovitě se bude jednat o Porterův model konkurenčního prostředí, o PESTLE analýzu, SWOT analýzu. Z výsledků analytické části budou vypracovány návrhy, finanční plán a vyhodnocení rizik celého projektu. V poslední části práce bude diskutován sestavený podnikatelský záměr. Na základě provedených analýz bude

vyhodnocena konkurenceschopnost podnikatelského záměru a jeho reálna realizovatelnost.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první části práce budou vysvětlena teoretická východiska podnikatelského záměru. Podrobně budou rozebrány různé právní formy podnikání, právní normy týkající se podnikání, důležité informace týkající se zahajování podnikání a struktura podnikatelského plánu. Nebudou opomenuta teoretická východiska použitých analýz a v neposlední řadě budou vysvětleny principy samotného mystery shoppingu.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Podnikání

Podnikání je specifikováno v obchodním zákoníku jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [1]

Pro naplnění právní podstaty podnikání je důležité dodržení všech dílčích pojmů, které jsou definovány následovně:

- **soustavnost** - je vyžadováno, aby činnost byla vykonávána nepřetržitě a opakovaně, nejde tedy o činnost, která je náhodná nebo příležitostná,
- **samostatnost** - podnikatel se rozhoduje svobodně na základě své volby o provozování činnosti, fyzická osoba jedná sama osobně, právnická osoba rozhoduje prostřednictvím svého statutární orgánu,
- **vlastní jméno** - podnikatel nesmí jednat anonymně nebo na jméno jiného podnikatele, fyzická osoba činí právní kroky svým jménem a příjmením, právnická osoba pod názvem obchodní firmy zapsaným v obchodním rejstříku,
- **vlastní odpovědnost** - podnikatel nese veškerá rizika a následky za své činnosti a je za ně plně zodpovědný,
- **dosažení zisku** - podnikání je vykonáváno s úmyslem docílit zisk, i když se obecně považuje za podnikání i hospodaření, které končí ztrátou. [2]

2.1.2 Podnikatel

Podnikatelem se dle obchodního zákoníku rozumí:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podnikání na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, které provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů. [1]

2.1.3 Podnik

Podnik je definován jako „soubor hmotných a nehmotných složek, jakož i osobních složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. [1]

2.1.4 Místo podnikání

„Místem podnikání fyzické osoby je adresa uvedená jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Sídlem organizační složky podniku se rozumí adresa jejího umístnění.“ [1]

2.1.5 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko souvisí s rozhodováním podnikatele, které plyne z určitých předpokladů. Může a nemusí dojít k naplnění těchto předpokladů. Zná-li podnikatel vývoj rizikových faktorů a úplnou jistotou zná důsledky svého rozhodnutí, rozhoduje se za jistoty. Ovšem ve většině případů tomu tak není a rozhodování podnikatele je zatíženo nejistotou, neboli podnikatelským rizikem. Tato rizika jsou dvojího druhu, rizika interní, které je podnikatelem jistým způsobem řídit a rizika externí, která musí být respektovaná a jsou dána podnikatelským prostředím. [2]

2.2 Právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání patří k nejzásadnějším rozhodnutím podnikatele. Je proto nutné, aby měl podnikatel jasnou představu o činnosti, kterou chce vykonávat. Volba právní formy dlouhodobě ovlivní podnik z hlediska právního a ekonomického. Změna formy podnikání je sice možná, ale je finančně a časově náročná. Proto k její změně většinou dochází při významném růstu společnosti. Příkladem takové změny je přeměna společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. [2]

Různé právní formy podnikají se odlišují především podle následujících charakteristik:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- výše základního kapitálu,
- administrativní náročnost,
- podíl na zisku a ztrátě,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost. [3]

Všechny výše uvedené skutečnosti je nutné vzít v úvahu při zakládání podniku. Je vhodné zvážit i další aspekty jako je obor působnosti, možnosti právní formy a i případnou obtížnost změny na jinou právní formu. [4]

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Nejčastější formou podnikání fyzické osoby je forma živnosti. Živnostenský zákon definuje živnost jako: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ [5]

K tomu, aby fyzická osoba mohla začít s podnikáním musí získat živnostenské oprávnění. Pro získání živnostenského oprávnění je nutné splnit všeobecné a případně i zvláštní podmínky. Tyto podmínky jsou dle živnostenského zákona definovány následovně:

- **všeobecné podmínky** - minimálně 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, doložení bezdlužnosti vůči správním orgánům,
- **zvláštní podmínky** - odborná způsobilost. [5]

Živnosti lze dále dělit dle požadavků na odbornou způsobilost na ohlašovací živnosti a koncesované živnosti. [2]

Ohlašovací živnosti vznikají na základě ohlášení a mohou být provozovány na základě vydaného osvědčení, kterým je výpis ze živnostenského rejstříku. Ohlašovací živnosti se dělí následovně:

- **řemeslné** - podmínkou je doložení výučního listu, maturity v oboru, diplomu v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru, jedná se například o: řeznictvím, hostinská činnost, pekařství nebo zednictví,
- **vázané** - podmínkou je prokázání způsobilosti, které stanovuje příloha živnostenského zákona, příkladem může být provozování autoškoly nebo vedení účetnictví,
- **volné** - u těchto živností není nutné prokázání odborné způsobilosti, patří sem: překladatelská činnost, reklamní činnost, fotografické služby,
- **koncesované** - k získání a provozování této živnosti je nutné udělení koncese, které vzniká na základě správního rozhodnutí, kromě splnění odborné způsobilosti je nutné i souhlas příslušného orgánu státní správy. Řadíme sem provozování pohřební služby, cestovní kanceláře nebo taxislužby. [2]

2.2.2 Podnikání právnických osob

Dle obchodního zákoníku se podnikání právnických osob rozděluje na:

- **osobní společnosti** - u těchto společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti, předpokládá se také neomezené ručení společníků, do těchto společností řadíme: komanditní společnost a veřejnou obchodní společnost,
- **kapitálové společnosti** - charakteristické pro tento typ společností je to, že společníci ručí za své závazky omezeně a to většinou do výše svých vkladů, případně neručí za své závazky vůbec. Do kapitálových společností patří: společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti,
- **družstva** - nejsou příliš častou formou podnikání právnických osob, odlišují se zejména tím, že mají neuzavřený počet osob, zakládají se pro zajištění hospodářských a jiných potřeb, např. sociální potřeb svých členů. [4]

2.3 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je základní, písemný dokument, pomocí kterého může podnikatel definovat cíle své podnikatelské činnosti a způsoby jejich dosažení. V tomto záměru jsou popsány všechny klíčové aspekty, které souvisí se založením nové společnosti. Podnikatelský plán by měl být zpracován kvalitně a realisticky a měl by odpovídat na základní otázky typu: kde se v současné době nacházíme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme. Je zpracováván pro dvě skupiny příjemců: interní skupinou jsou majitelé a manažeři, externí skupinu tvoří investoři a banky. [6]

Pro interní skupinu příjemců slouží podnikatelský záměr jako plánovací nástroj, podklad pro proces rozhodování a jako kontrolní nástroj nejčastěji v případech kdy je zakládána nová firma nebo stojí existující společnost před zásadní změnou (velká investice nebo sloučení s jinou společností). Podnikatelský záměr má mnoho přínosů pro management podniku i pro zaměstnance. Management tak získává užitečné informace z vypracovaných analýz vnějšího okolí, informace o vývoji firmy a o finančních tocích uvnitř firmy. Pro zaměstnance je podnikatelský záměr zdroj informací o budoucím směřování firmy. [4]

Pro externí skupinu příjemců podnikatelský záměr znamená podklad pro rozhodování o případné investici kapitálu, či jako podklad pro zhodnocení rizik. Externí skupinu příjemců má podnikatelský záměr v první řadě přesvědčit o výhodnosti podnikatelského projektu. [4]

2.3.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Podnikatelská záměr by měl naplňovat určité požadavky, kterou jsou:

- jednoduchost,
- stručnost a přehlednost,
- demonstrace výhod produktu nebo služby pro zákazníka,
- orientace na budoucnost,
- realističnost a věrohodnost,
- zohlednění slabých míst a rizik,
- důraz na silné stránky, konkurenční výhody,
- schopnost firmy prokázat hradit úroky a splátky,
- kvalita zpracování. [7]

2.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Odborná literatura se různí v podobách podnikatelského záměru, odlišnosti lze spatřovat rozdílném pojetí formy plánu, tedy v různé struktuře a názvech kapitol. Celkový charakter informací a celkový obsah zůstává stejný.

Struktura podnikatelského plánu pro založení živnosti dle Korába by se měla skládat z následujících částí:

- **titulní strana** - pro konzultaci s poradcem či investorem by měl každý podnikatelský záměr obsahovat titulní stranu, která by měla obsahovat úvod, obsah dokumentu včetně seznamu příloh, měla by obsahovat název a sídlo společnosti, jména podnikatelů, případně logo společnosti, dále popis společnosti a povahu podnikání. [8]
- **exekutivní souhrn** - jedná se o stručné shrnutí cílů podniku, shrnuje nejdůležitější informace a neměl by být delší než 2 strany, lze jej chápat jako

abstrakt podnikatelského záměru. Tato část je velmi důležitá pro potencionální investory, protože má velký vliv na hodnocení celého projektu. Bývá vypracován až po sepsání celého podnikatelského záměru, [8]

- **popis podniku** - v této části by mělo být stručně a výstižně uvedeno na čem je založený celý podnikatelský záměr. Je potřeba zde uvést zákonnou formu podniku a klíčové živnosti nebo živnost provozované podnikem. Je vhodné zde formulovat smysluplnou vizi pro podnikání doplněnou o definici dlouhodobého strategického cíle. Důležitým východiskem popisují budoucí podnikání je prezentace produktů a služeb. Nabízené produkty či služby by měly být detailně a přesvědčivě popsány. Mělo by být vidět, že jsou zajímavé a konkurenceschopné. Měl by být nastíněn jejich budoucí vývoj. V popisu podniku by se nemělo zapomenout uvést způsob vedení účetnictví, zda-li bude podnik plátcem DPH a také způsoby pojištění podnikatelské činnosti. Organizace podniku by měla být nadefinována a popsána její organizační struktura včetně prezentace manažerského týmu. Vysvětlena by měla být zaměstnanecká politika dle charakteru podniku. Také by měla být popsána infrastruktura podniku, tedy jejího vybavení, počítačové struktury a softwarového vybavení. Nakonec by měly být kontaktní údaje provozovny nebo podnikové centrály, [8]
- **analýza trhu** - každý podnikatelský záměr by měl být podložen vypracovanými analýzami externího prostředí. V těchto analýzách by mělo dojít ke zhodnocení makroprostředí (PESTE analýza) a mikroprostředí podniku (Porterova analýza),
- **marketingový plán** - představuje strategický plán podniku, ukazuje jakým způsobem se podnik bude odlišovat oproti konkurenci, tato část by měla představit marketingový mix, tedy způsob propagace, cenovou politiku, distribuční cesty a charakteristiky produktu. Marketingový plán se opírá o SWOT analýzu, [8]
- **operační plán** - je popis realizace podnikatelského záměru v čase. V této části jsou časově vymezeny jednotlivé kroky klíčových činností a jejich realizace, včetně časové návaznosti. Pro tento účel lze v jednodušších případech využít tabulku časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace

podnikatelského plánu. Možné je také využití složitějších nástrojů, např. Ganttův diagram, PERT diagram pro identifikaci kritické cesty, [8]

- **finanční plán** - zobrazuje podnikatelský záměr v číselné podobě, odhaduje potřebné množství investice, je sestaven především dle kritérií výnosnosti a rizika na předpokladech příslušných příjmů a výdajů. Zobrazuje a ověřuje ekonomickou reálnost podnikatelského záměru,
- **hodnocení rizik** - součástí podnikatelského záměru by mělo být zpracování analýzy rizik, cílem této analýzy je snaha předejít negativním důsledkům možného vývoje jednotlivých rizikových faktorů, [8]
- **personální zdroje** - je zpracováván v případě větších podniků, kde jsou specifikovány jednotlivé personální oblasti, kvalifikační požadavky, hodnocení pracovníků. U malých firem či živností postačí informace o vlastnicích, jejich kvalifikaci a zkušenostích v části popisu podniku, [8]
- **přílohy** - jedná se o podpůrné a informativní materiály (informace k produktům, technická dokumentace). [8]

2.4 Analýza trhu

Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat podrobnou analýzu vnějšího prostředí. Je to především proto, aby měl podnikatel co nejvíce informací o okolním prostředí, znal příležitosti a hrozby, které na trhu jsou a mohl se na ně důkladně připravit. Pro tuto analýzu lze využít několika nástrojů: PESTLE analýzu pro makroprostředí a Porterovu analýzu pro mikroprostředí.

2.4.1 PESTLE analýza makroprostředí

Jedná se o rozsáhlou analýzu makro prostředí, která zahrnuje všechny významné makroekonomické ukazatele. Touto analýzou získá podnikatel důležité informace o prostředí, které zásadním způsobem ovlivňují podnikání, a které podnik v zásadě nemůže ovlivnit. Název analýzy PESTLE je tvořen 5-ti začátečními písmeny oblastí analýzy: P – politické a právní, E – ekonomické, S – sociální, T – technické a technologické, L- legislativní, E – ekologické. [8]

- **Politické a právní faktory** - zásadním způsobem ovlivňují chování podnikatelských subjektů na trhu, patří sem celková politická stabilita země, její vláda, různé politické zájmové skupiny, monetární a fiskální politika státu, podpora podnikání a podobně, [9]
- **ekonomické faktory** - řadíme sem významné makroekonomické ukazatele, jako jsou vývoj HDP, výšku úrokové míry, výšku inflace a nezaměstnanost, spotřeba domácností a firem, kupní síla obyvatelstva. Za pomoci těchto ukazatelů může podnik odhadovat vývoj poptávky a tržeb, [9]
- **sociální faktory** - mezi tyto faktory řadíme zejména demografické vývoje populace (pohlaví, věk, etnikum), sociální trendy, společenské trendy, úroveň vzdělání, hodnoty, mobilita pracovní síly apod., [9]
- **technické a technologické faktory** - rozvoj vědy a techniky má poměrně významný vliv na podnikání, proto je nutné sledovat aktuální trendy ve vývoji technologií, sledovat rychlost morálního zastarávání a celkově využívat nové pracovní metody a technologie v podnikání, [9]
- **legislativní faktory** - legislativa státu mění a usměrňuje podnikání, každá změna zákona nebo státní regulace zásadním způsobem ovlivňuje podmínky na trhu, ať už se jedná o změnu občanského a obchodního zákoníku, nebo změna daňových zákonů, [9]
- **ekologické faktory** - ochrana životního prostředí a udržitelný rozvoj by měla být prioritou každého podniku, protože má dlouhotrvající dopad na celou společnost. Úspora energií a recyklace má také vliv na hospodaření celého podniku. [9]

PESTLE analýza může být celkem rozsáhlá analýza, což však není vždy žádoucí. Je proto vhodné si určit relevantní oblasti zájmu. Dále je také důležité si zvolit hloubku zájmu. Doporučuje se vypracovat výtah z analýzy, ideálně v bodech. [10]

2.4.2 Porterův model analýzy mikroprostředí

Před vstupem podniku na trhu musí být analyzována konkurence v odvětví. Michael Porter je autorem analytického modelu, který je založen na 5-ti silách, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Těmito silami jsou: konkurenti v odvětví, potencionální noví konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituční výrobky. [11]

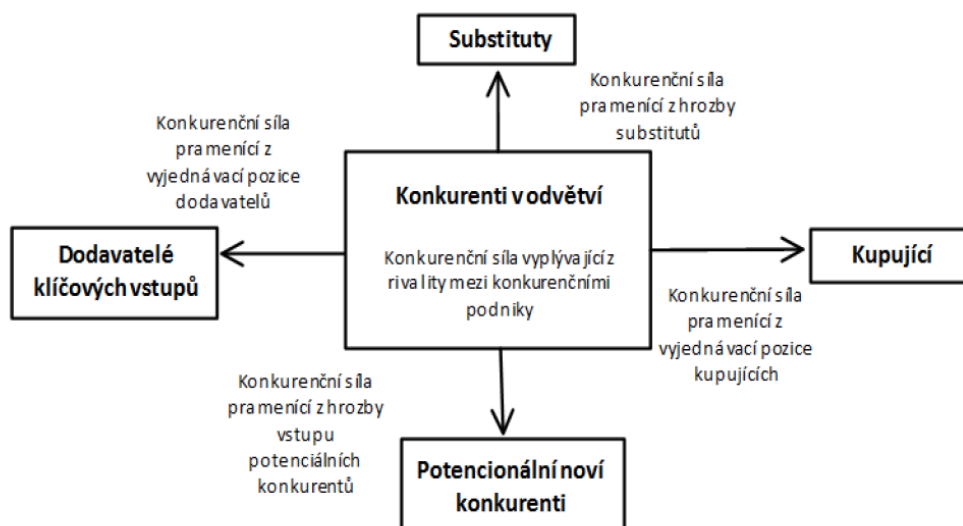
Pro úspěšné fungování podniku v daném odvětví je nutné, aby došlo k rozpoznání a pochopení faktorů, které na podnik působí. [2]

5 sil, které mají vliv na ziskovost podniku jsou:

- **hrozba silné rivalry** - odvětví není považováno za přitažlivé pokud je v něm mnoho silných konkurentů. V situaci kdy dochází k zmenšování nebo stagnaci odvětví, rivalita roste. Významným faktorem zvyšující rivalitu jsou vysoké fixní náklady, hrozí tak cenové války. Ke zhoršení rivalry dochází s růstem zájmu konkurentů zůstat v odvětví. Zásadní je tedy odpověď na otázku: Jak zlepšit pozici firmy oproti konkurenci? [11]
- **hrozba vstupu nových konkurentů** - na přitažlivost trhu má velký vliv výška vstupních a výstupních bariér. Z pohledu ziskovosti jsou nejzajímavější taková odvětví, kde jsou vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry. Nejméně zajímavá jsou pak odvětví kde jsou nízké vstupní bariéry a vysoké výstupní bariéry, [11]
- **hrozba substitučního výrobku** - v případě reálné hrozby substituce výrobku je takové odvětví považováno za neatraktivní, substituty totiž způsobují omezení potencionálních cen a zisku na trhu. Je zásadní odpověď na otázku: Jak lze snížit hrozbu substitutů? [11]
- **hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** - velká nebo rostoucí moc zákazníků při vyjednávání způsobuje neatraktivnost odvětví, tlak zákazníků na snižování cena a zvyšování kvality vede konkurenty proti sobě, což má za následek pokles zisku prodávajícího. Za méně atraktivní odvětví jsou považována taková, kde jsou zákazníci koncentrováni nebo organizováni. Zodpovězena musí být otázka: Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků? [11]

- **hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů** - síla dodavatelů s jejich koncentrací roste, v případě, že poskytují jedinečné výrobky, nebo jsou odběratelé nepostradatelné, nebo v případě spojování dodavatelů. V takovém případě lze hovořit nízké atraktivitě odvětví. [11]

Porterův model 5-ti sil lze graficky znázornit následovně:



Obr. 1 Porterův model 5 sil, zdroj: [12]

2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna ze základních analytických metod. Jedná se o obecný analytický rámec a postup, pomocí kterého dojde k rozpoznání a posouzení významných faktorů, které na podnik působí. [11]

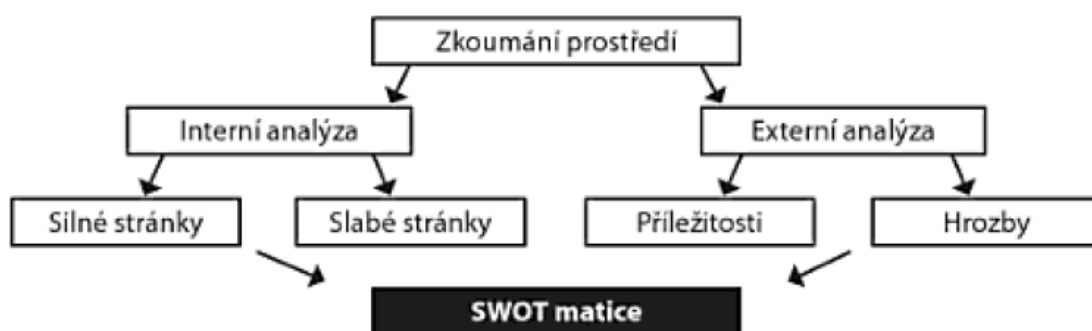
Základem SWOT analýzy je rozbor a hodnocení vnějšího a vnitřního okolí. Ve vnitřním okolí podniku dochází k identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek podniku. A ve vnějším okolí podniku se identifikují a hodnotí příležitosti a hrozby. [11]

Matice SWOT analýzy se skládá z:

- **silných stránek (strengths)** - jedná se o vnitřní faktory podniku, které vytvářejí jeho silnou pozici a konkurenční výhodu proti konkurenci. Za takové faktory lze považovat dovednosti a schopnosti podnikatele, znalosti,

know-how podniku, silnou a známou značkou, cenovou výhodou, nebo loajální zaměstnance. [13]

- **slabé stránky (weaknesses)** - jsou opakem silných stránek. Tyto faktory můžou negativně ovlivnit efektní rozvoj podniku. Za takové faktory lze považovat špatnou diferenciaci produktu, úzkou, regionální působnost podniku, vysoké vstupní náklady, nebo vysokou fluktuaci zaměstnanců. [13]
- **příležitosti (opportunities)** - jsou možnosti, které trh nabízí. Využití příležitostí vede k lepšímu využití zdrojů a účinnějšímu naplnění cílů podniku. Podnik tak může získat konkurenční výhodu na trhu. Příkladem takových příležitostí mohou být nové technologie, mezera na trhu, odstranění bariér na trhu nebo otevření nových trhů. [13]
- **hrozby (treats)** - lze chápat jako nepříznivou situaci na trhu. Mohou ohrozit podnik jako celkem a vést k jeho neúspěchu na trhu. Každý podnik by měl identifikovat případné hrozby a odpovídajícím způsobem na ně reagovat. Podnik může ohrožovat vstup nové konkurence, změna preferencí zákazníků, snížení ceny nebo zvýšení kvality konkurenčních výrobků. [13]



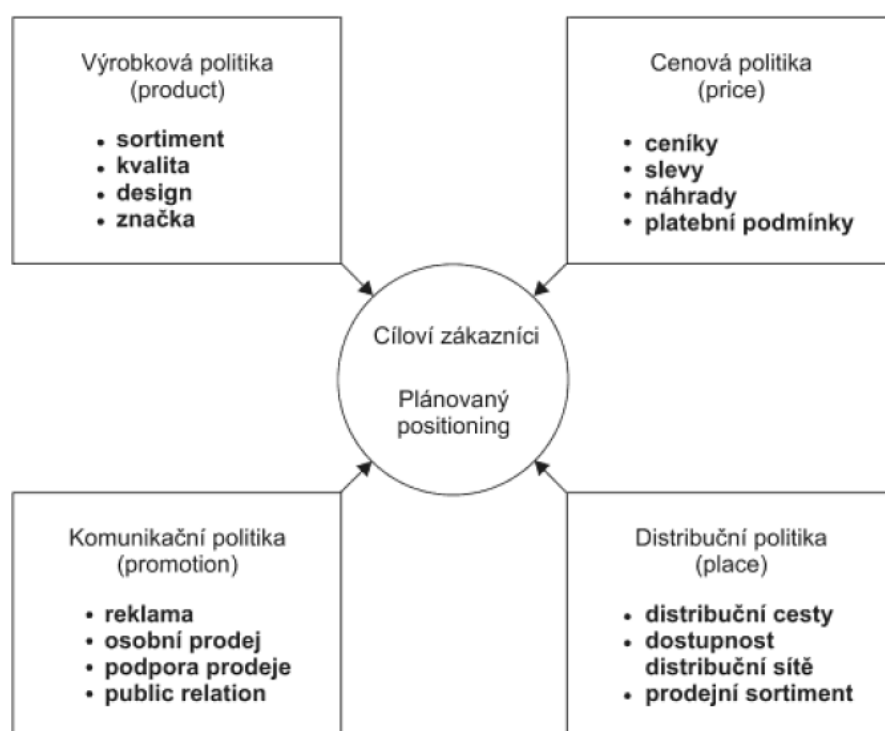
Obr. 2 Sestavení matice SWOT analýzy, zdroj: [13]

2.5 Marketingový mix

Základním prvkem moderního marketingu je marketingový mix. „Marketingový mix je souborem taktickým marketingový nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [13]

V marketingovém mixu jsou zahrnuty všechny aktivity, které firma vyvíjí za účelem vzbuzení poptávky po produktu nebo službě. Základní složky marketingové mixu tvoří 4 skupiny proměnných známé jako „4P“: výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion). [14]

Vazby mezi jednotlivými složkami jsou znázorněny obrázkem č. 3.



Obr. 3 4P marketingového mixu, zdroj: [14]

Často bývá tento základní model rozšiřován o další „P“, které zahrnují další marketingové aktivity jako jsou lidé (people), procesy (processes), fyzické důkazy (physical evidence), zaměstnanci (personnel). [15]

4P marketingové mixu jsou tvořeny následujícími oblastmi:

- **produkt** - je základem podnikání. Produktem je vše, co je poskytováno na trhu a schopné uspokojit přání a nebo potřeby zákazníků. Může se jednat o fyzické předměty, služby, osoby, místa organizace. [16] Nabízené produkty a služby je nutné zkoumat ve vztahu k jejich postavení na trhu, životnímu cyklu výrobku, [8]
- **cena** - je jediným prvkem marketingového mixu, který je zdrojem příjmů pro podnik. Podnik musí proto svou cenu stanovit tak vysoko, jak to umožní úroveň diferenciace. Cenu a cenovou politiku je proto nutné stanovovat ve vztahu k různým zákazníkům a partnerům, [8]
- **distribuce** - má za úkol zajistit všechny činnosti týkající se způsobu pohybu produktu z místa výroby do místa spotřeby. Klíčové je zvolení správného distribučního kanálu na základně mnoha proměnných jako je volba vhodné lokality, formy prodeje, požadavků zákazníků, [17]
- **komunikační politika** - informuje spotřebitele o produktech a službách a vzbuzuje u spotřebitelů zájem ke koupi. [18]. Klíčové je analyzování všech možností a způsobů komunikace, zkoumat chování zákazníků, jejich přání a požadavky. [8]

2.6 Finanční plán

Je završením podnikatelského záměru, protože promítá podnikatelský záměr do finančních toků. Finanční plán by měl být schopen zobrazit reálnost podnikatelského záměru, propojuje představy a touhy vlastníků podniku nebo jeho managementu s realitou. Ověření reálnosti podnikatelského záměru má za cíl přesvědčit investory o výnosnosti. [8]

Finanční plán by měl být sestaven ve třech variantách - optimistický, realistický a pesimistický. Měl by vycházet z podnikové strategie, kterou konkretizuje na daný časový horizont. [8]

Finanční plán by měl zahrnovat:

- sepsané finanční potřeby podniku,
- účetní výkazy pro různá období: výkaz cash-flow, výkaz zisku a ztrát, výkaz rozvahy, analýzu bodu zvratu,
- soupis a aplikaci finančních zdrojů (vlastních i cizích). [8]

2.6.1 Rozvaha

Smyslem rozvahy je poskytnout přehled majetku podniku (aktiva) a zdrojů jeho financování (pasiva) k určitému dni sestavení rozvahy. Mezi aktivy a pasivy podniku musí platit bilanční rovnost. V rozvaze platí princip souvztažnosti, který znamená, že spotřeba majetku v jedné formě se musí projevit v nárůstu podnikového majetku v jiné formě. [8]

2.6.2 Výkaz zisku zisků a ztrát

Výsledek hospodaření je zachycen účetním výkazem zisků a ztrát, neboli výsledovka. Zde se evidují výnosy, náklady, a výsledek hospodaření za určité časové období. Je rozdělen do tří částí a to na činnosti provozní, finanční a mimořádnou. [4]

2.6.3 Cash-flow

Časové rozdíly, které existují mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky, vyžadují sledování cash-flow podniku. Tento výkaz o peněžních tocích podniku dává informaci o pohybu peněžních prostředků podniku v souvislosti s podnikatelskou činností za určité období. Cash-flow podniku se sleduje za provozní, investiční a finanční činnost. Finanční toky podniku může sledovat dvěma metodami:

- **přímou metodou** - předpokládá evidenci příjmů a výdajů peněz, používána zejména u menších podniků,
- **nepřímou metodou** - založena na údajích z finančního účetnictví, využívající informace o nákladech a výnosech, dále upravována o položky, které nevyvolávají pohyb peněz a o pohyb peněz způsobené změnami majetku. [4]

2.7 Řízení rizik

„Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, kterou mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku.“ [7]

Rizika lze třídit na:

- **podnikatelské a čisté** - podnikatelské riziko může být pozitivní i negativní, avšak čisté riziko je vždy negativní,
- **systematické a nesystematické** - systematické riziko je vyvoláno společenskými faktory, je nediverzifikovatelné, jsou jím postihovány všechny hospodářské jednotky, nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé firmy nebo investiční projekty,
- **vnitřní a vnější** - vnitřní riziko se vztahuje na vnitřní okolí podniku, vnější riziko plyne z vnějšího okolí podniku,
- **ovlivnitelné a neovlivnitelné** - ovlivnitelné riziko lze různými opatřeními eliminovat, u neovlivnitelného rizika naopak nelze nijak působit na příčiny. [7]

Třídit rizika lze dále podle jejich věcné náplně. Rozlišují se rizika technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální spojená s lidským činitelem, informační a zásahy vyšší moci. [7]

Obvyklým způsobem snižování rizik a jejich dopadů je identifikace a ohodnocení aktiv, určení hrozeb, jejich dopad na aktiva, včetně pravděpodobnosti jejich uskutečnění. Pro řešení jakéhokoli problému je nutná kvalitní analýza, která je

prvotním vstupem pro řízení rizik. Pro zpracování analýzy rizik je možné využít kvalitativní nebo kvalitativní metody, případně jejich kombinaci. [19]

2.8 Mystery shopping

Mystery shopping je moderní metoda prověřování kvality pracovníků v oblasti služeb. Jedná se o metodu marketingového výzkumu, během níž výzkumník (mystery shopper) vystupuje jako normální zákazník. Mystery shopper však vystupuje tajně, neoznamuje předem svou přítomnost ani svůj záměr. Tato metoda je používána desítky let, první zmínky o mystery shoppingu se datují do čtyřicátých let 20. století. [20]

Mystery shopping jako odvětví dosahuje světově roční obrat 1,5 miliardy dolarů a zaměstnává více než 1,5 milionu lidí po celém světě. [21]

Cílem mystery shoppingu není jen kontrola a udržování vytyčených standardů, ale zejména zvyšování kvality poskytovaných služeb, když se zlepšují poskytované služby, zvyšuje se spokojenost zákazníků, spokojenost zákazníků vede k udržení zákazníků. A to nejdůležitější, zlepšení kvality služeb, zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich retence vede ke zvyšování zisků. [22]

Mystery shopping pomáhá odhalovat slabá místa a zkoumá problémy, na které zákazníci často upozorňují. Pomáhá odkrývat příležitosti na trhu, o kterých často firmy nemají ani tušení. [21]

Mystery shoppingem lze měřit a získávat nejen informace o poskytování vlastních, ale i konkurenčních produktů a služeb. Během mystery shoppingu nemusí dojít k samotnému nákupu, může být sledováno prodejní místo, personál, kvalita služeb, rychlost dodávek nebo třeba průběh a vyřízení reklamací. Často dochází k vyvolání neobvyklých situací nebo jsou kladeny složitější otázky, aby byly prověřeny dovednosti a znalosti prodejního personálu. [23]

To, že zkoumaný personál věří, že obsluhuje skutečného zákazníka zabezpečuje, že zážitek zákazníka je zkoumán a měřen v přirozených podmínkách a není nepřirozený kvůli pozorovateli. [24]

Mystery shopping je využíván v maloobchodě, hotelnictví, bankovníctví, cestovním ruchu, restauracích, kinech, zdravotnických střediscích. Většinou dochází ke zkoumání:

- počtu zaměstnanců na prodejně,
- čekací doby a rychlosti obsluhy,
- jména zaměstnanců,
- přístupu, ochoty, znalostí a vstřícnosti prodejního personálu,
- otázek položených prodávčem,
- informací poskytnutých zákazníkovi,
- druhů a počtu předvedených produktů,
- prodejních argumentů,
- zda-li se prodávající snaží aktivně uzavřít obchod,
- čistoty prodejny,
- dodržování norem a standardů společnosti. [20]

2.8.1 Provádění mystery shoppingu

Mystery shopping je buď prováděn ve vlastní režii podniků, kde existují speciální oddělení pro sledování kvality nebo jsou najímány nezávislé agentury. Nezávislí poskytovatelé mystery shoppingu mají výhody v tom, že nejsou nijak spojeni s podnikem. [21]

Poskytovatelé nezávislého mystery shoppingu vytvoří program kontrol, jejich obsah a frekvenci dle přání klienta. Kontroly se mohou zabývat konkrétním problémem ve firmě nebo jsou prováděny plošně na všech prodejních místech. A protože kontrola samotná je jen část takto poskytovaných služeb, dochází i k analýzám a doporučením, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků a tím ke zvýšení zisku. [21]

2.8.2 Výběr mystery shoppera

Aby mystery shopper nebyl prozrazen při nákupu, musí jeho profil odpovídat profilu typického zákazníka. To je zejména důležité u náročnějších kontrol, kde jsou kladeny zvýšené nároky na znalosti mystery shoppera jako např. nákup finančních produktů nebo hypotéky v bance. Dalším důležitým faktorem je dostatečný počet dobře

vyškolených mystery shopperů, protože některé kontroly nemůže jeden mystery shopper opakovat v krátkém časovém horizontu. Mystery shopper by se měl chovat neutrálně, v žádném případě by se neměl snažit obsluhu nachytat. [24]

Formulář pro vyplnění údajů z kontroly nesmí být příliš dlouhý, aby si jej mystery shopper byl schopen dobře zapamatovat. [25]

2.8.3 Mystery shopping a zaměstnanci

Zavedení kontrol mystery shoppingu musí být komunikováno se zaměstnanci. Jakmile jsou tyto kontroly zavedeny, lze pozorovat okamžité změny v chování zaměstnanců, protože neví, který zákazník je opravdu mystery shopper, přistupují zaměstnanci ke každému zákazníkovi tak, jako by se jednalo o kontrolu. [21]

Před první aplikaci mystery shoppingu je vhodné stanovit časový rámec, kdy budou kontroly prováděny. Před druhým provedením kontrol by mělo být řečeno, že mystery shopping bude probíhat pravidelně 2x ročně. Takové jednání je vůči zaměstnancům férové. [25] Zaměstnanci odmítají mystery shopping pokud není brán ohled na výsledky mystery shoppingu. [25]

Aby byl mystery shopping opravdu účinný vyžaduje zapojení všech stakeholderů a nesmí být chápán jako kladivo na zaměstnance. Není účelem zaměstnance špehovat nebo se je snažit nachytat při chybě. [25] Musí být užíván jako nástroj, který má vychovávat. Stejně důležité jako odhalit nedostatek, je odměnit dobře odvedenou práci. Jedině tak je možné dosáhnout dlouhodobé zlepšování kvality služeb. [25]

Z etické stránky by mohlo být provádění mystery shoppingu bez vědomý zaměstnanců bráno jako zásah do jejich práv, na druhou stranu služby, které poskytují jsou veřejného charakteru a mohou být spatřeny kýmkoliv, včetně mystery shopperem. [24]

2.8.4 Objektivita mystery shoppingu

Aby byla zachována důvěryhodnost měření, musí pozorování prováděno různými výzkumníky poskytovat stejné výsledky. Toto je velmi důležité pakliže mají být výsledky mystery shopping brány vážně a pokud mají být zaměstnanci na základě mystery shoppingu hodnoceni. [24]

Aby byly dosažena co nejvyšší objektivnost jsou používány objektivní měření, které se dají spočítat (jako je délka fronty, otevírací doba). Avšak část hodnocení je ze své podstaty subjektivní, jako: chování obsluhy, znalost obsluhy, ochota. Aby se minimalizovala míra subjektivity jsou používány hodnotící škály, dále jsou pořizovány fotografie a video nahrávky. [24]

2.8.5 Mystery calling

Je zvláštní forma mystery shoppingu, kdy je sledována kvalita poskytovaných služeb po telefonu. Tato forma získává v poslední době na významu. Je to především proto, že často k prvnímu kontaktu zákazníka s firmou dochází prostřednictvím telefonu. Po telefonu nedochází jen k prvnímu kontaktu, ale řeší se objednávky nebo reklamace zákazníků. Nejčastěji se jedná o různé informační nebo podpůrné telefonní linky. Hodnotí se zejména délka čekání na spojení, délka hovoru, ochota, vstřícnost a schopnosti prodejce, včetně jeho komunikačních dovedností. Pokud se firmě nepodaří udělat správný první dojem tak zákazník půjde jinam, to neplatí jen pro volání, ale i pro samotný nákup zboží či služby. [21]

2.8.6 Další formy mystery shoppingu

- **audio mystery shopping** - v rámci mystery shoppingu se využívá audio nahrávky, která slouží jako podklad pro hodnocení,
- **competitive mystery shopping** - forma mystery shoppingu, která slouží k porovnávání s konkurencí,
- **mechandising audit** - metoda pro hodnocení promo akcí, podpory prodeje, používána zejména u maloobchodních jednotek,

- **mystery delivery** - forma mystery shoppingu zaměřena na hodnocení rychlosti a kvality doručování zásilek,
- **mystery flying** - je určen pro hodnocení kvality služeb letecké přepravy,
- **mystery mailing a mystery návštěvy webových stránek** - hodnocení webových stránek a mailové komunikace. [23]

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude popsán současný stav na trhu mystery shoppingu za pomoci PESTLE analýzy, analýzy konkurence, Porterova modelu 5-ti sil a SWOT analýzy.

3.1 PESTLE analýza

Je analýza vnějšího prostředí, která popisuje všechny důležité faktory, které podnik ovlivňují a sám je podnik nemůže ovlivnit. Protože poskytování služeb mystery shoppingu není ovlivněno ekologickými faktory, nebyly tyto faktory v PESTLE analýze zohledněny.

3.1.1 Politické faktory

Politickou situaci v České republice lze považovat za stabilní. V blízké budoucnosti se nedají očekávat nějaké větší, nenadálé změny, které by zásadním způsobem ovlivnili fungování podnikatelských subjektů. Postoj vlády k podpoře malého a středního podnikání je pozitivní. Rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, rozvoj malého a středního podnikání je součástí programového prohlášení Vlády ČR.

3.1.2 Ekonomické faktory

Makroekonomické faktory, které ovlivňují podnikání jsou růst HDP, inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, vývoj cen a energií. Všechny tyto faktory se týkají všech firem působících v České republice.

Hrubý domácí produkt (HDP) ukazuje jak se asi daří celé ekonomice, používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Hrubý domácí produkt vzrostl ve 4. čtvrtletí 2014 o 1,4 % a oproti předchozímu čtvrtletí o 0,4 %. Zpřesněný odhad potvrdil růst HDP v roce 2014 o 2,0 %. [26]

Celková hladina spotřebitelských cen vzrostla v 1. čtvrtletí 2015 proti 4. čtvrtletí 2014 o 0,1 %. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v 1. čtvrtletí 2015 o 0,1 %, což je o 0,4 procentního bodu méně než ve 4. čtvrtletí 2014. [27]

K 31. 3. 2015 evidoval Úřad práce ČR (ÚP ČR) celkem 525 315 uchazečů o zaměstnání. To je o 22 802 méně než v únoru a o 83 000 méně než v březnu 2014. Z celkového

počtu lidí bez práce bylo 506 954 dosažitelných uchazečů (jsou schopni okamžitě nastoupit do zaměstnání). Podíl nezaměstnaných klesl na 7,2 % (únor 2015 – 7,5 %, březen 2014 – 8,3 %). Oproti loňskému roku vzrostl téměř dvojnásobně počet volných pracovních míst. V evropském srovnání má ČR už několik měsíců třetí nejnižší sezónně očištěnou míru nezaměstnanosti. [28]

Průměrná mzda vzrostla na 27 200 Kč v posledním čtvrtletní 2014, po odečtu růstu cen, byla vyšší o 1,8 %. Nejvíce vydělávali lidé v oblasti finančních služeb. [29]

Všechny výše uvedené faktory mají zásadní vliv na fungování firem v ČR. Na podnikání v oblasti mystery shoppingu mají tyto faktory nepřímý vliv. A to tak, že dařilo se ostatním firmám rozvíjet své podnikání díky pozitivnímu vývoji ekonomiky, jak tomu je teď. Je vyšší pravděpodobnost toho, že firmy budou investovat více peněz do marketingových nástrojů obecně a tedy i potencionálně do služeb mystery shoppingu.

3.1.3 Sociální faktory

Tyto faktory mají vliv téměř na každé podnikání. Demografické faktory ovlivňují poskytování služeb mystery shoppingu spíše nepřímo. Sociální a společenské trendy toto podnikání ovlivňují jako celek. Dochází ke změně životního stylu a způsobu trávení volného času. To s sebou přináší nové příležitosti pro podnikání. Vznikají různé specializované obchody, budují se nová wellness centra, otevírají se nové restaurace a hotely.

A protože v sektoru služeb se neustále přiosťruje konkurence, bude mít rozhodující roli právě kvalita nabízených služeb, a tedy právě služby mystery shoppingu jsou ideálním způsobem jak tuto kvalitu ověřit.

3.1.4 Technické a technologické faktory

Moderní doba s sebou přináší technické a technologické novinky. Služby mystery shoppingu dnes nelze poskytovat bez dobrého IT zázemí. Kvalitní počítače a rychlé připojení na internet jsou nutností.

Existence webových stránek je dnes naprostým základem úspěšného podnikání. Kvalitní webové rozhraní, které umožní komunikaci s klienty, včetně komunikace výsledků mystery shoppingu a průběhu kontrol, umožní značnou konkurenční výhodu.

Pro samotné provádění kontrol lze využít různá moderní zařízení pro pořizování audio nebo video záznamu. Taková dnešní zařízení dosahují malých rozměrů a jsou schopna pořídit kvalitní záznam. Navíc je často ani nelze zpozorovat a jejich cena neustále klesá.

3.1.5 Legislativní faktory

Každý podnik působící v oblasti mystery shoppingu ovlivňují zákony a legislativa České republiky, dále také zákony a normy Evropské unie. Jmenovitě se jedná o:

- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 593/199 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Při provádění kontrol mystery shoppingu je nutné se držet etických norem a dodržovat platnou legislativu o ochraně osobních údajů. Organizace SIMAR, která sdružuje subjekty, působící v oboru výzkumu trhu a veřejného mínění, vydala Kvalitativní standard Mystery shopping, který stanovuje potřebná pravidla pro mystery shopping, jež respektují Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu ESOMAR. Dále vychází ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. [30]

3.2 Analýza potencionálních zákazníků

Služby mystery shoppingu může poptávat kdokoliv, kdo nabízí nějakou službu a chce získat zpětnou vazbu o kvalitě poskytovaných služeb. Může se jednat až už o malé nebo velké firmy, rozhodujícím faktorem bude zda-li firmě záleží na kvalitě poskytovaných služeb.

Zvyšování kvality poskytovaných služeb je trend, který nám přichází ze západních zemí. Mystery shopping je ve světě využíván již desítky let [21], proto existuje velký předpoklad, že jako jiné moderní metody marketingového výzkumu, stane se i mystery shopping v České republice více používaným nástrojem pro zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Nejčastěji půjde o firmy působící v maloobchodě, hotelnictví, bankovníctví, cestovním ruchu, restauracích, kinech, prodeji automobilů.

3.2.1 Cílový zákazník

Jsou malé a střední firmy působící v Brně a okolí. Cílové zákazníky lze segmentovat do 3 skupin, a to na:

- **gastronomii a pohostinství** - 454 restaurací, 326 kaváren, 321 barů, [31]
- **ubytovací služby** - 53 hotelů a 33 penzionů, [32]
- **specializované prodejny** - nabízející nejrozličnější produkty nebo služby, především se bude jednat o květinářství, autosalony, prodejny a servis lyží a kol, kadeřnictví, optiky, knihkupectví, zlatnictví, kuchyňská studia apod.

3.2.2 Dotazníkové šetření

Pro lepší analýzu potencionálních zákazníků bylo provedeno také dotazníkové šetření s názvem "Využívání služeb mystery shoppingu v malých a středních firmách v Brně a okolí". Elektronický dotazník byl rozeslán pomocí e-mailu 50-ti pečlivě vybraným potencionálním zákazníkům.

Dotazníkové šetření proběhlo v květnu 2015. Bylo vybráno 26 restaurací, 2 bary, 5 kaváren, 13 specializovaných prodejen a 4 hotely v Brně a okolí.

Z celkových 50-ti respondentů anonymně odpovědělo **29 respondentů**. Seznam oslovených potenciačních zákazníků je uveden v příloze.

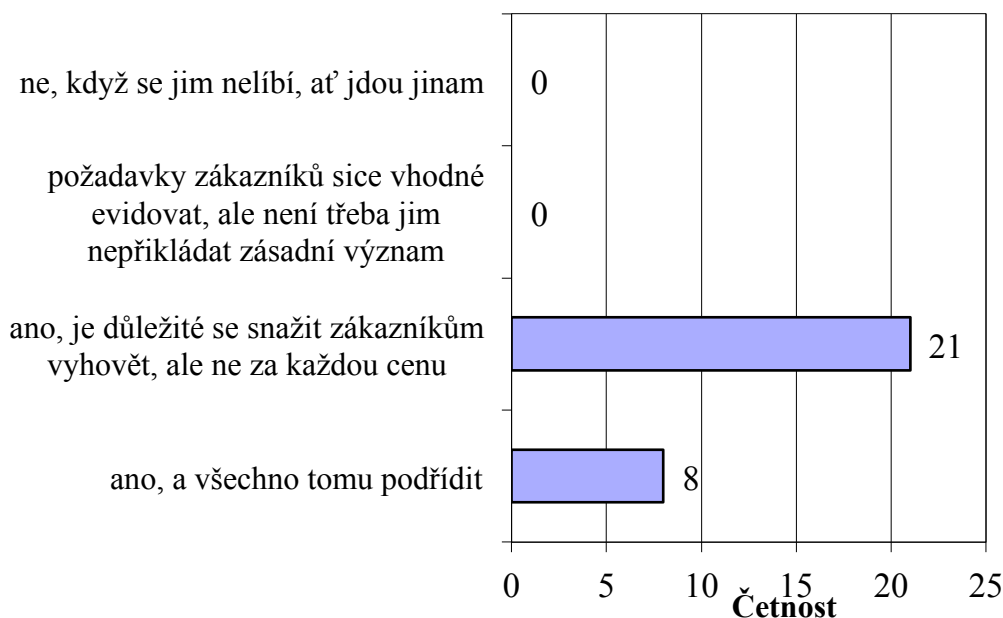
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se respondenti snaží vyhovět přáním svých zákazníků, ale nikoliv za každou cenu (Obr. 4). Provádějí kontroly zaměstnanců, aby odhalili jejich silné a slabé stránky, takové kontroly je nutné dle jejich názoru provádět průběžně (Obr. 5).

Externí kontroly mystery shoppingu využívá celkem 10 dotázaných. 8 účastníků výzkumu o zavedení takových kontrol uvažuje, ale zatím žádnou neprovedli. Ve vlastní režii provádí kontroly 6 dotázaných. Což ukazuje na celkem **slušný potenciál na trhu**. Podniky, které provádí kontroly ve vlastní režii by bylo mnohem snazší přesvědčit ke spolupráci než podniky, které již ke kontrole využívají externí konkurenční firmy. Nikdo z dotázaných nepovažuje kontroly za zbytečné, spíše se některé podniky s pojmem mystery shopping nikdy nesetkali, jak uvedlo 5 dotázaných. To jen potvrzuje domněnku, z úvodu práce, že mystery shopping zatím není v České republice příliš známý pojem (Obr. 6).

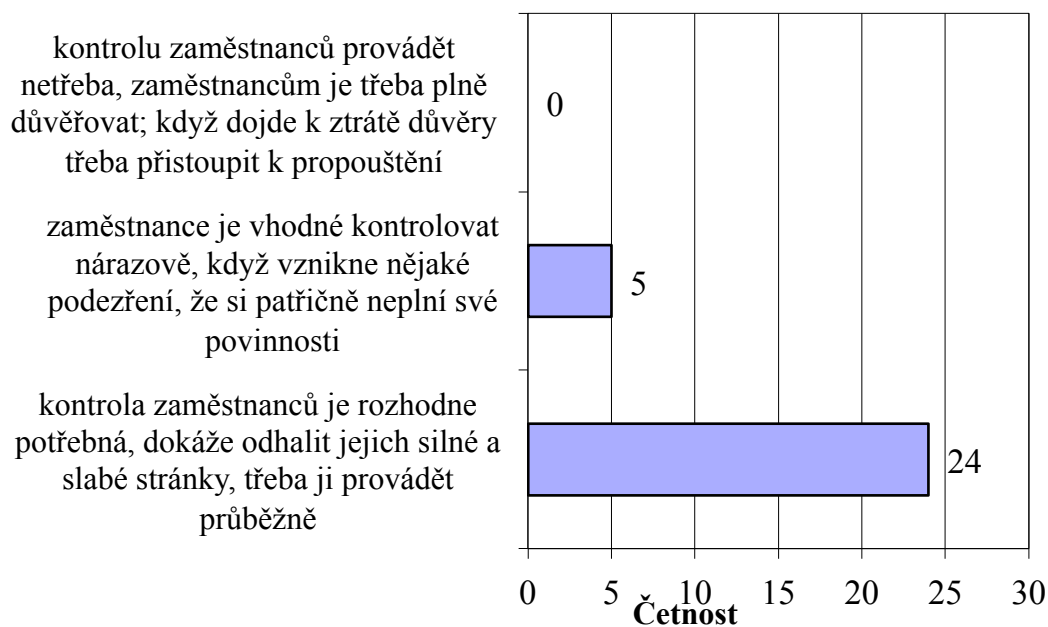
Za jednu provedenou mystery shopping kontrolu (návštěvu) v podniku nejvíce dotázaných platí nebo jsou ochotni zaplatit v rozmezí 500 až 1000 Kč. Druhá nejčastější uváděná odpověď byla rozmezí 1000 až 2000 Kč.

Jednu kontrolu (návštěvu) si cení na 2000 až 3000 Kč pouze 2 dotázaní a více než 3000 Kč za jednu kontrolu platí nebo jsou ochotni zaplatit opět pouze 2 dotázaní (Obr. 7).

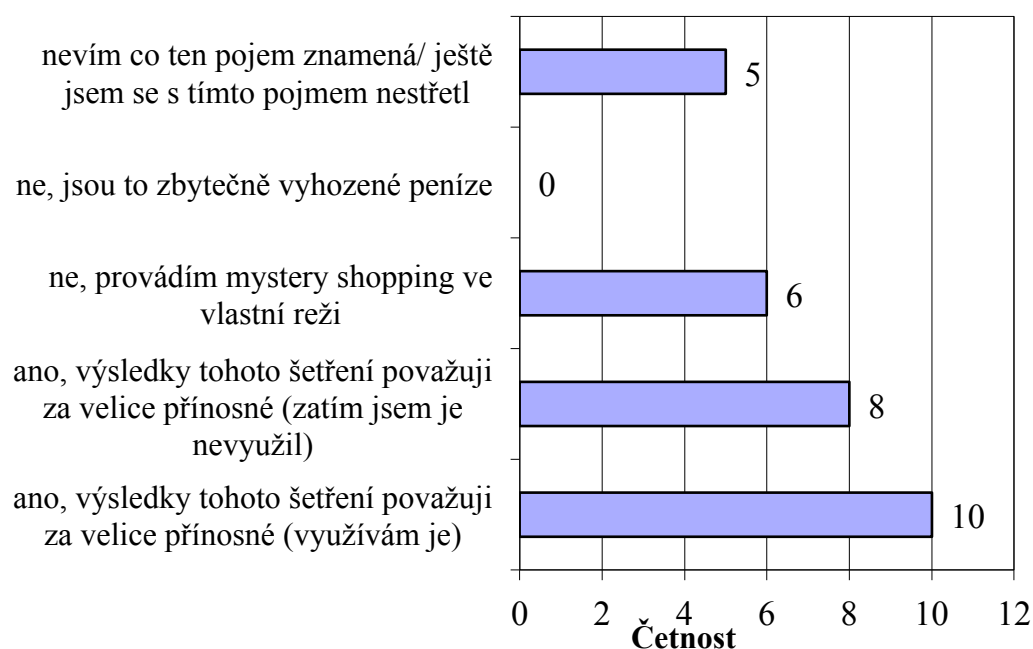
Celkem se dotazníkové šetření zúčastnilo 15 restaurací, 1 bar, 2 kavárny, 8 specializovaných prodejen a 3 hotely (Obr. 8).



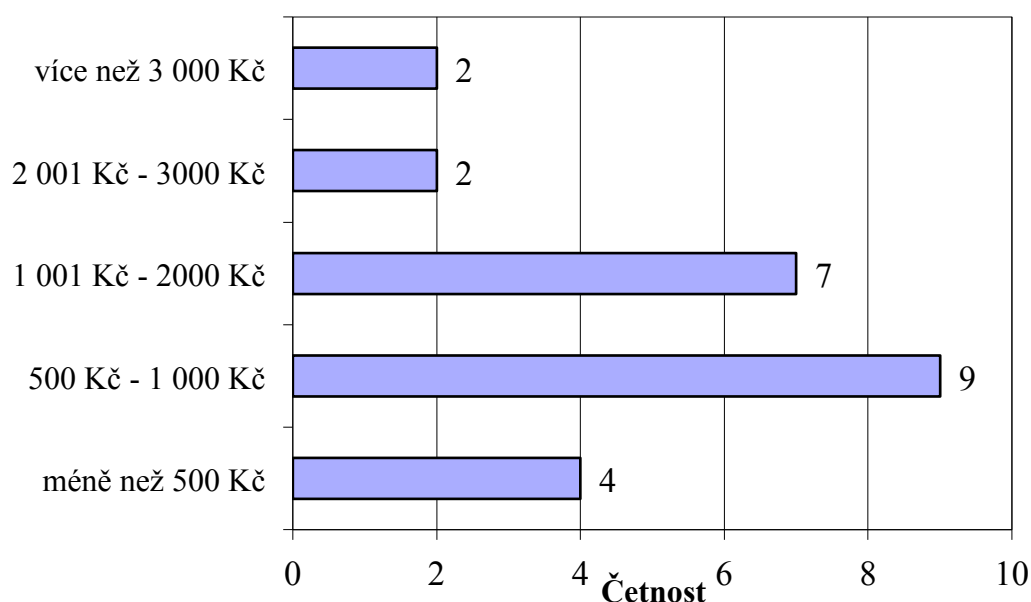
Obr. 4 Otázka č. 1: Myslíte jsi, že je v podnikání důležité držet se hesla "Náš zákazník, náš pán"? Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, květen 2015, $n = 29$



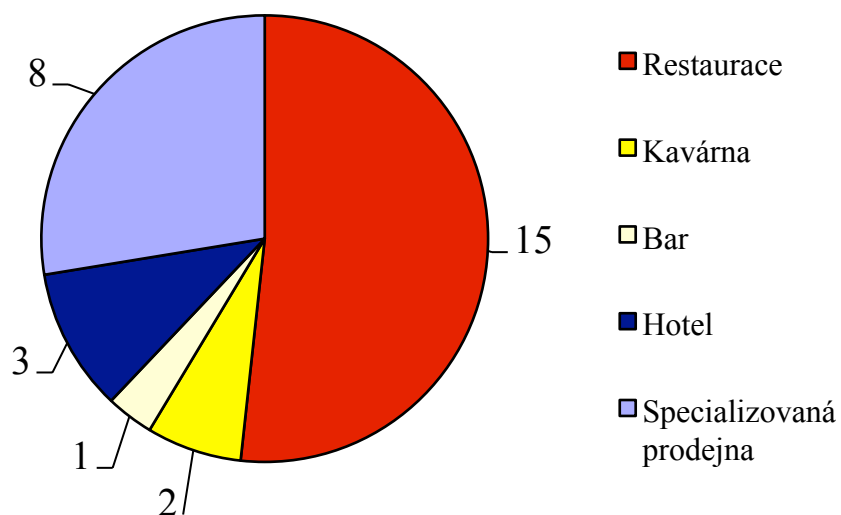
Obr. 5 Otázka č. 2: Všichni zaměstnavatelé si zakládají na výkonných a spolehlivých zaměstnancích. Co jsi myslíte o kontrole zaměstnanců? Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, květen 2015, $n = 29$



Obr. 6 Otázka č. 3: Využili byste služby externího mystery shoppera ve Vašem podniku? Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, květen 2015, $n = 29$



Obr. 7 Otázka č. 4: Kolik peněžních prostředků jste (byste byli) ochotní investovat do jedné mystery shopping kontroly (návštěvy) provedené ve Vašem podniku? Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, květen 2015, $n = 24$



Obr. 8 Otázka č. 5: Prosím doplňte následující větu: předmětem mého podnikání je provoz? Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, květen 2015, $n = 29$

3.3 Analýza konkurence

Služby mystery shoppingu nabízí v ČR celá řada firem působících v oblasti marketingu. V odvětví působí převážně firmy, které mystery shopping poskytují jen jako jednu ze svých služeb, která je součástí mnohdy celkem dost širokého portfolia nabízených poradenských služeb, výzkumů trhu, výzkumů spokojenosti zákazníků, vytváření marketingových strategií a podobně.

Konkurenci lze rozdělit do dvou základních skupin dle sídla pobočky, a to na s pobočkou v Praze a s pobočkou v Brně.

Nejvíce konkurenčních firem má sídlo v Praze, většinou se jedná o velké hráče na trhu, kteří spolupracují v nadnárodních firmami působící v ČR. Ve většině případů však neomezují svou působnost jen na region Prahy, ale působí na celém území ČR, někdy i na Slovensku nebo v jiných státech Evropy. Další firmy se nacházejí různě po ČR a jsou převážně regionálního zaměření.

Ve městě Brně má přímo svou pobočku 6 firem nabízejících mystery shopping.

Při průzkumu trhu byla fiktivně poptávána služba mystery shopping kontroly pro vlastníka 3 restaurací v Brně, jednoho malého penzionu v Brně a malé hospody v Hodoníně.

Telefonicky nebo e-mailem byla kontaktována konkurence po celé České republice. Byl zkoumán rozsah poskytovaných služeb a jejich cena.

Byl zaznamenán velmi rozdílný přístup velkých a malých firem. Menší firmy, s užší nabídkou služeb byly vždy přímé a ochotné jednat, přistupovali k zákazníkovi se zájmem a byly ochotny sdělit základní informace o poskytovaných službách i cenu, od které se začínají pohybovat kontroly mystery shoppingu.

Velké firmy, které se na svých webových stránkách často chlubili širokým spektrem nabízených služeb a prezentací svých značkových klientů, k malému živnostníkovi přistupovali s nedůvěrou až pohrdáním. Většina komunikace obsahovala jen obecné fráze o nabízených službách s odmítnutím sdělení ceny, od které se začínají kontroly mystery shoppingu pohybovat z důvodů špehování konkurence. Nebylo problém narazit na nepříjemné až arogantní jednání po telefonu, což bylo překvapující. Jednání, které

bylo zaznamenáno bylo přímo šokující, když uvážíme, že jednalo firmy, které se zabývají mystery shopping nebo mystery callingem.

Z výše uvedeného lze usuzovat, že velké firmy v první řadě cílí především na větší hráče na trhu. Spoléhají na komplexnost svých služeb a na svou velikost.

3.3.1 Konkurence s pobočkou v Brně

Celkem se podařilo kontaktovat a zjistit podrobnější informace o 4 firmách s pobočkou v Brně. Společnost **Brand Brothers s.r.o.** nebyla ochotná sdělit základní informace po telefonu, chovali se poměrně dost arogantně, cenu a rozsah nabízených služeb nebyli ochotni sdělit. Na první telefonát po přepojení zavěsili, v druhém telefonátu ředitel společnosti uvedl, že pokud chce zákazník jen porovnávat ceny má se obrátit raději na konkurenci.

Další společnosti, které byly ochotné uvést základní informace o poskytovaných službách, včetně základních cen jsou uvedeny níže. Tyto firmy lze považovat za hlavní konkurenci, cílí na stejný segment zákazníků, tj. malé a střední firmy, a působí (nejen) v Brně a okolí.

Monit s. r. o. je poskytovatelem marketingových průzkumů, strategií a analýz, hodnocení exekuce obchodních zástupců firem, merchandisingu, in-store a out-store eventů, kreativních kampaní, návrhů věrnostních programů.

Poskytují kompletní služby mystery shoppingu (mystery visit, mystery calling, mystery e-mailing). Výsledky jednotlivých návštěv lze sledovat on-line. Pro jednorázové projekty se využívá off-line reportingu. Kontroly jsou zaznamenávány pomocí audio a video záznamu. Působí v celé ČR a mnoha zemích Evropy.

Cena za jednu mystery shopping kontrolu (1 návštěvu) restaurace se pohybuje od 500 Kč bez DPH. Reálně je to daleko více, cena se odvíjí od frekvence návštěv a vlastní náplně kontroly. Provádění kontrol doporučují nejméně jednou měsíčně. Cena za jednu mystery shopping kontrolu (1 návštěvu) penzionu se pohybuje od 5 000 Kč bez DPH.

Mezi jejich nejvýznamnější zákazníky patří síť čerpacích stanic Shell.

AZ-DIALOG s. r. o. je poradenská a vzdělávací agentura poskytující služby měření spokojenosti zaměstnanců, koučování v terénu, tréninky obchodních, manažerských a komunikačních dovedností, analýzu vzdělávacích potřeb a mystery shopping.

Realizují mystery shopping návštěvy prodejny, provozovny, restaurace nebo pobočky. Výsledky jednotlivých návštěv lze sledovat on-line. Působí v celé ČR.

Cena za jednu mystery shopping kontrolu (1 návštěvu) restaurace se pohybuje kolem od 1 000 Kč bez DPH. Cena za jednu mystery shopping kontrolu (1 návštěvu) penzionu také začíná na 1 000 Kč bez DPH.

Mezi jejich nejvýznamnější zákazníky patří BLAŽEK PRAHA a.s. nebo Unimarco a. s..

AWIS Global Systems s.r.o. je poradenská a konzultační společnost zabývající se řešením kritických bodů v oblasti gastronomie a hotelnictví. Mezi nabízené služby patří konzultace a poradenství v gastronomii, např. rozmístění a výzoru restaurace. Zaměřují se na zvýšení efektivity práce a vzdělanosti zaměstnanců i manažerů v oblasti gastronomie a hotelnictví. Nabízejí také vybavení do gastronomických provozů, dále moderní technologie a pokladní systémy do restaurací. Působí v rámci celé ČR.

Cena za jednu mystery shopping kontrolu (1 návštěvu) restaurace se pohybuje kolem od 2 900 Kč bez DPH. Za kontrolu penzionu přirážejí k základní ceně 50 %.

VIP Marketing nabízí služby komplexního charakteru z oblasti marketingu. Zabývají se kreativní činností, marketingovými analýzami, SEO analýzami, marketingem na sociálních sítích, tvorbou webových stránek a mystery shoppingem. Působí v rámci celé ČR.

Cena za mystery shopping začíná na 5 000 Kč (nejsou plátce DPH), která zahrnuje návštěvu restaurace během špičky plus jednu návštěvu v době s nižším provozem, vyhodnocenou tabulku na bodovací škále 1 až 10, minimálně 2-stránkovou analýzu mystery shoppingu z obou návštěv, definování kritických oblastí a návrhy na zlepšení.

3.4 Porterovův model 5-ti sil

Oborové okolí podniku bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tento model analyzuje současnou konkurenci, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a hrozbu substitutů.

3.4.1 Současná konkurence

Při hodnocení konkurence je nutné rozlišovat region působnosti a cílové zákazníky. Nejvíce firem poskytuje služby mystery shopping Praze. V Brně není až taková konkurence. Konkurence v Praze cílí převážně na větší, mezinárodní firmy. V Brně působící firmy sice také pracují i pro větší, mezinárodní firmy, ale častěji spolupracují s menšími podnikateli a živnostníky.

3.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká. Služby mystery shoppingu není složité poskytovat. Bariery vstupu jsou minimální, počáteční náklady jsou nízké, základem je zázemí malé kanceláře, mobilní telefon, počítač, internet a zařízení pro záznam audia a videa.

Lze očekávat vstup nových konkurentů, proto je důležité co nejdříve vstoupit na trh a cílit zejména na drobné podnikatele a živnostníky, kteří zatím služby mystery shoppingu příliš neznají a nevyužívají.

3.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé nemají téměř žádný vliv na tento podnikatelský záměr. Nákupy potřebného vybavení jsou jednorázového charakteru - počítač, zařízení pro záznam audia a videa. Mezi dodavateli elektroniky panuje velká konkurence, ceny klesají. Poskytovatelů internetové připojení je v Brně také několik, takže ani oni nebudou mít velkou vyjednávací sílu. Podobně je to s pronájmem malé kanceláře v Brně, možností je spousta, ani zde nemají dodavatelé příliš velkou vyjednávací sílu.

3.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků vůči poradenským a marketingovým agenturám je celkem vysoká. Zákazníci v Brně mají několik možností na výběr na koho se obrátit. Důležitým faktorem při rozhodování zákazníků bude cena a rozsah nabízených služeb. Proto musí agentury nabízet co nejvíce přidružených služeb k mystery shoppingu za rozumnou cenu. Nejdůležitější je umět pochopit potřeby a přání zákazníka a vytvořit nabídku služeb přesně na míru za férovou cenu. Osobní přístup ke klientovi je základem úspěchu.

3.4.5 Hrozba substitutů

Za substitut služeb mystery shoppingu poskytovaný nezávislou poradenskou firmou lze považovat provádění mystery shopping kontrol ve vlastní režii jednotlivých firem. K tomuto modelu ve však většinou uchylují větší firmy, kde často existuje oddělení, které kontroly mystery shoppingu uvnitř firmy provádí.

Nahrazení takových služeb tedy hrozí převážně u větších firem. U malých a středních firem je tato hrozba poměrně nízká.

3.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy byl proveden rozbor a hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí. Došlo k identifikaci a hodnocení silných stránek podniku, které bude třeba maximálně využít a slabých stránek podniku, které bude potřeba co nejvíce eliminovat. Ve vnějším okolí podniku byly identifikovány příležitosti, které na trhu existují a hrozby, kterým bude muset podnik čelit.

Následující tabulka představuje shrnutí SWOT analýzy, dílčí části analýzy budou rozebrány níže.

Tabulka 1 *SWOT analýza*

Silné stránky	Slabé stránky
• Zkušenosti s mystery shoppingem • Znalost potencionálních zákazníků • Ochota cestovat • Propracované plány kontrol mystery shoppingu • Vysoké pracovní nasazení	• Nový podnikatel bez referencí • Regionální působnost • Zaměření se na poměrně úzkou skupinu klientů • Podnik nabízí jen služby mystery shoppingu • Omezené zdroje finančních zdroje
Příležitosti	Hrozby
• Mezera na trhu, mystery shopping je zatím jen málo využívaný u cílové skupiny zákazníků • Trend zlepšování kvality služeb • Velký počet potencionálních zákazníků v cílovém segmentu	• Konkurence nabízející přidané služby k mystery shoppingu • Vstup nové konkurence • Neochota potencionálních zákazníků investovat do kontrol mystery shoppingu

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro hodnocení silných a stránek bylo využito vzájemné porovnání důležitosti jednotlivých faktorů. Důležitost faktorů byla hodnocena na škále od 0 do 1 následovně:

- 1 - zkoumaný faktor je více důležitý než porovnávaný faktor,
- 0,5 - zkoumaný faktor je stejně důležitý jako porovnávaný faktor,
- 0 - zkoumaný faktor je méně důležitý než porovnávaný faktor.

Tabulka 2 Vyhodnocení silných stránek

Zkoumaný/ porovnávaný	Zkušenosti s mystery shoppingem	Znalost potencionál- ních zákazníků	Ochota cestovat	Propraco- vaný plán kontrol	Vysoké pracovní nasazení	Suma	Váha
Zkušenosti s mystery shoppingem	x	0,5	1	0,5	0,5	2,5	25
Znalost potencionálních zákazníků	0,5	x	1	0	1	2,5	25
Ochota cestovat	0	0	x	0	0	0	0
Propracovaný plán kontrol	0,5	1	1	x	1	3,5	35
Vysoké pracovní nasazení	0,5	0	1	0	x	1,5	15
Celkem						10	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení silných stránek vyplynulo, že nejvýznamnější silnou stránkou podniku jsou propracované plány kontrol mystery shoppingu, které autor vlastní. Zkušenosti s mystery shoppingem a znalost potencionálních zákazníků budou také rozhodujícím faktorem úspěchu. Jako nejméně významnou silnou stránku lze hodnotit ochotu cestovat.

Tabulka 3 *Vyhodnocení slabých stránek*

Zkoumaný/ porovnáváný	Nový podnikatel bez referencí	Regionál- ní působnost	Zaměření se na poměrně úzkou skupinu klientů	Podnik nabízí jen služby mystery shopping u	Omezené finanční zdroje	Suma	Váha
Nový podnikatel bez referencí	x	1	1	1	1	4	40
Regionální působnost	0	x	1	0	1	2	20
Zaměření se na poměrně úzkou skupinu klientů	0	0	x	0	1	1	10
Podnik nabízí jen služby mystery shoppingu	0	1	1	x	1	3	30
Omezené finanční zdroje	0	0	0	0	x	0	0
Celkem						10	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení slabých stránek podniku přineslo zjištění, že největší slabou stránkou podniku bude fakt, že se jedná o nového podnikatele bez referencí a historie. Dále to, že podnik nabízí jen služby mystery shoppingu bude významná slabá stránka podniku. Regionální působnost a zaměření podniku na úzkou skupinu klientů nebudou v porovnání v výše uvedenými slabými stránkami tak významné.

Analýza příležitostí a hrozeb byla provedena pomocí výčtu a seřazení položek dle matice, jež hodnotí faktory na škále 1 až 4 za pomoci významu a pravděpodobnosti úspěchu. Příklad hodnotící tabulky je uveden níže, význam jednotlivých polí tabulky je následující:

- 1 - nejvýznamnější faktory, které mají vysokou pravděpodobnost výskytu,
- 2 - faktory, které velmi významně ovlivňují činnost podniku,
- 3 - faktory vyskytující se často, ale málo ovlivňují činnost podniku,
- 4 - malé nebo nevyužitelné faktory. [33]

Tabulka 4 *Příklad hodnoticí tabulky k vyhodnocení příležitostí a hrozeb*

		Pravděpodobnost úspěchu/výskytu	
		Vysoká	Nízká
Význam příležitosti/hrozby	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Zdroj: [33]

Níže uvedené tabulky představují vyhodnocení příležitostí a hrozeb dle výše uvedeného návodu.

Tabulka 5 *Hodnocení příležitostí*

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Význam příležitosti	Vysoká	Mezera na trhu, mystery shopping je zatím jen málo využívaný nástroj u cílové skupiny zákazníků a velký počet potencionálních zákazníků v cílovém segmentu	Trend zlepšování kvality služeb
	Nízká		

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení příležitostí vyplývá, že pro podnik je největší příležitostí to, že mystery shopping je zatím jen málo využívaný u cílové skupiny zákazníků. Trend, který chce podnik zachytit je tlak na neustálé zlepšování kvality služeb, v čemž mystery shopping může sehrát významnou roli. V zahraničí nabývá využívání mystery shoppingu na stále více na významu, a lze tedy očekávat, že i v České republice významně vzroste využívání mystery shoppingu. Jak naznačuje analýza konkurence,

zatím se velké marketingové agentury, které kontroly mystery shopping nabízejí, soustředí především na zahraniční společnosti, pro které je mystery shopping standardní součástí kontroly kvality poskytovaných služeb.

Tabulka 6 *Hodnocení hrozeb*

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Význam hrozby	Vysoká	Konkurence nabízející přidané služby a vstup nové konkurence na trh	Neochota potencionálních zákazníků investovat do kontrol mystery shoppingu
	Nízká		

Zdroj: vlastní zpracování

Naopak na trhu existují významné hrozby. Podnik ohrožuje konkurence, která poskytuje přidané služby k mystery shoppingu. Významné je také hrozba vstupu nové konkurence na trhu, protože zde neexistují žádné bariery vstupu. Činnost podniku může významně ohrozit také neochota potencionálních zákazníků investovat do kontrol mystery shoppingu.

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V následující části práce bude představen vlastní návrh podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr je založen na poznatcích získaných při zpracování teoretické části práce a na závěrech z provedených analýz.

4.1 Popis podniku

Tabulka č. 7 popisuje základní informace o zakládané živnosti.

Tabulka 7 *Popis podniku*

Název firmy:	Mystery shopping Brno
Zakladatel:	Bc. Lukáš Veselý
Právní forma:	fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Druh živnosti:	ohlašovací volná
Sídlo:	trvalé bydliště
Zahájení činnosti:	1. 9. 2015
Kontakt:	lukasvesely@gmail.com
WWW stránky:	mysteryshoppingbrno.cz
Forma účetnictví, DPH:	bez evidence, neplátce DPH

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Forma a předmět podnikání

Služby mystery shoppingu budou poskytovány na základě živnostenského oprávnění. Podle zákona se bude jednat o volnou živnost, není tedy nutné prokazovat odbornou či jinou způsobilost. Začátek podnikání je naplánováno na 1. 9. 2015. Jako sídlo firmy bude uvedeno trvalé bydliště zakladatele. Nejpozději do konce roku 2015 by mělo být zřízeno sídlo firmy v pronajaté kanceláři v centru města Brna. Předpokládá se, že příjmy z podnikání nepřesáhnou roční příjem 1 000 000 Kč, nebude tedy nutné se registrovat jako plátce DPH.

4.1.2 Poslání podniku

Posláním podniku je podávat realistický, nezkreslený obraz o fungování podnikání našich klientů z pohledu jejich zákazníků, odhalovat jejich slabé stránky, ale i příležitosti na trhu. Navrhovat komplexní řešení pro klienty, které povede ke zlepšení kvality jejich poskytovaných služeb

4.1.3 Vize podniku

Vizí podniku je stát se v nejbližších 5-ti letech lídrem na moravském trhu a zároveň proniknout na západoslovenský trh. Podnikat tak, aby jméno podniku bylo vždy spojováno s kvalitními a komplexními službami mystery shoppingu, které našim zákazníkům umožní být vždy o krok napřed před konkurencí.

4.1.4 Cíle podniku

Cílem tohoto podnikatelského záměru je získání pravidelného příjmu na pokrytí nákladů a tvorbu zisku, dále vybudování dobrého jména a stabilní pozice na trhu. Na trhu v Brně a okolí existuje mezera, kterou chce autor vyplnit. Velké a zavedené firmy, které podnikají v oblasti mystery shoppingu zatím opomíjejí malé a střední podniky.

Vytyčených cílů bude dosaženo poskytováním kvalitních služeb mystery shoppingu za příznivou cenu zacílených právě na malé a střední firmy působící v oblasti gastronomie a pohostinství, ubytování, dále na různé specializované prodejny v Brně a okolí.

Strategické cíle podniku:

- cílit na malé a střední podnikatele v oblasti města Brna,
- rozšiřovat přidané služby ke kontrolám mystery shoppingu,
- získat loajální a spokojené klienty,
- během jednoho roku provést nejméně 240 kontrol.

4.1.5 Služba a vybavení

Vybavení nutné pro provádění kontrol mystery shoppingu jsou telefon, počítač s internetovým připojením a případně zařízení pro nahrávání audia a videa.

4.2 Marketingový plán

Marketingový plán vychází z předchozích analýz. Obsahuje všechny prvky klasického marketingového mixu: popis produktu, stanovení ceny, popis propagace i distribuce. Jednotlivé prvky marketingového mixu budou popsány níže.

4.2.1 Produkt

Kontroly mystery shoppingu budou zaměřeny na oblast pohostinství (restaurace, kavárny, bary, hospody) a ubytování (penziony a hotely), dále na oblast prodeje, kam patří různé malé specializované prodejny (optika, autosalon, prodejna lyží) v Brně a okolí.

Každá mystery shopping kontrola je specifická, proto bude vždy záležet na konkrétních požadavcích klienta. Před každou kontrolou bude nutné zjistit proč si chce klient mystery shopping objednat, co od něj očekává, a případně jaké klíčové problémy ve své podniku sám vidí.

Na základě těchto skutečností budou vypracovány kritické body, na které se kontrola při návštěvě zaměří.

Poté bude vypracován hodnotící arch, který mystery shopper vyplní po provedení kontroly. Hodnotící arch obsahuje pečlivě vybrané otázky dvojího druhu: za 1. otázky s bodovou hodnotící škálou a za 2. otevřené otázky. K otázkám s bodovou hodnotící škálou bude vždy možné doplnit slovní komentář pokud to bude potřeba. Vždy se přitom vychází z určených kritických bodů. (příklad takového hodnotícího archu pro kontrolu restaurace je uveden v příloze).

Velmi důležitý je příběh, který musí mít mystery shopper před kontrolou připravený, a kterého se po celou dobu kontroly musí za každou cenu držet. Základním požadavkem je autentičnost celého příběhu. Mystery shopper musí být přirozený, zároveň však musí být pasivní, aby měl prodejce možnost projevit své schopnosti a dovednosti.

Výběr dne a hodiny kontroly bude konzultován s klientem. Obecně je vhodné provést jednu návštěvu během provozní špičky, kdy průměrně dochází ke kontaktu s co nejvíce zákazníky. A druhou návštěvu během doby s nižším provozem. **V ceně jedné kontroly jsou zahrnuty obě tyto návštěvy.**

Vyhodnocení provedeného mystery shoppingu včetně doporučení musí být klientovi k dispozici nejpozději do 48 hodin od provedení druhé návštěvy. Nejpozději do 24 hodin od provedení návštěvy musí mít mystery shopper vyplněný hodnotící arch.

Klientovi budou prezentovány výsledky kontroly a navrhnutá doporučení. Dále bude klientovi předána hodnotící zpráva, která bude mít následující strukturu:

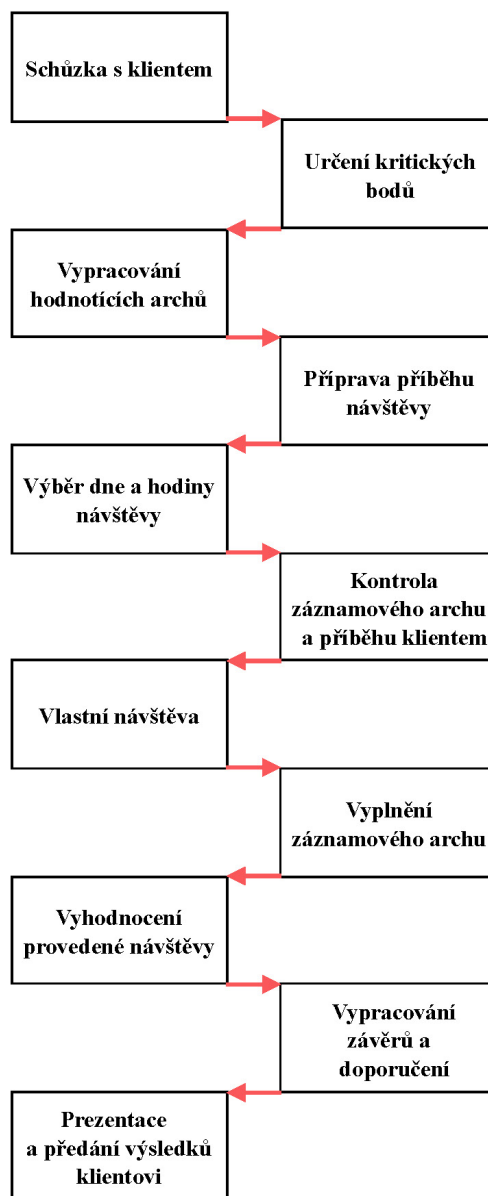
- titulní stranu,
- obsah,
- popis zkoumaného problému,
- průběh a výsledky z obou provedených návštěv,
- závěry a doporučení,
- přílohy - vyplněný hodnotící arch, audio nebo video záznam z provedených návštěv.

Mystery shopping je nejlépe provádět opakovaně v průběhu několika měsíců. Vždy však bude záležet na zjištěných problémech a na zájmu klienta. Mezi jednotlivými kontrolami je nutné zachovávat časový odstup, aby si kontrolovaný personál nemohl mystery shoppera zapamatovat. Přesný časový odstup nejde nijak přesně definovat, protože je závislý na konkrétním klientovi. Např. v plné restauraci během pátečního večera si mystery shopper nemá šanci personál zapamatovat, takže klidně může znovu navštívit v pondělí stejný podnik. Na druhou stranu v autosalonu, kde se mystery shopper zajímal během jedné návštěvy o terénní vůz se nemůže za týden zajímat o pracovní dodávku. Je nezbytné, aby mystery shopper věděl, že se nesetká během jedné návštěvy se stejným prodejcem nebo obsluhou. To vyžaduje důkladnou koordinaci s objednatelem.

3 základní kategorie produktů:

I když podstata mystery shoppingu je stejná, není možné přistupovat ku všem klientům stejným způsobem. V rámci poskytovaných služeb, budou proto vytvořeny 3 základní kategorie prováděných kontrol:

- **pohostinství** - budou získávány komplexní informace o chování personálu v restauraci, baru či kavárně, o způsobu nabízení jídla a nápojů, schopnosti poradit, celkovém chování, ochotě, rychlosti zpracování objednávky. Bude zjišťováno, zda umí obsluha "prodávat". Kontrola se bude zaměřovat nejen na chování personálu, ale i na znalost nabídky služeb, čistotu zařízení (včetně toalet) a propagaci provozovny.
- **ubytování** - budou získávány komplexní informace o chování personálu na recepci, o jejich vystupování, schopnosti komunikovat v cizí řeči, ochotě a rychlosti. Kontrola si bude také všímat čistoty a vybavení pokojů a dalších prostor v ubytovacím zařízení.
- **specializovaná prodejna** - budou získávány komplexní informace o celkovém chování zaměstnanců na prodejně, o jejich znalostech produktů a služeb, o jejich ochotě a rychlosti obsluhy. Čistota na prodejně a před prodejnou bude rovněž součástí kontroly.



Obr. 9 Schéma průběhu poskytování služeb mystery shoppingu, zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Cena

Cena je nejdůležitější složkou marketingové mixu, protože jediná představuje pro podnik příjem. V odvětví se pohybuje množství firem, které cenu mystery shopping kontrol nezveřejňují. Tento podnik se však chce vydat jinou cenou. Chce podnikat transparentně a důvěryhodně, a proto cena bude vždy dopředu klientovi známá. Cena byla stanovena tak, aby byla konkurenceschopná vzhledem k tomu, že podnik nemá žádnou historii a nenabízí žádné další přidané služby.

Cena za mystery shopping restaurace, ubytovacího zařízení nebo specializované prodejny bude jednotná **3 000 Kč** (subjekt nebude plátce DPH).

Cena zahrnuje:

- analýzu podniku – rozhovor s objednatelem,
- 2 návštěvy provozovny: během provozní špičky a v době s nižším provozem,
- mystery calling a mystery mailing do provozovny,
- vyhodnocenou tabulku na bodovací škále 1 až 10,
- minimálně dvou stránkovou analýzu mystery shoppingu z obou návštěv,
- definování kritických oblastí,
- návrhy a doporučení na zlepšení,
- následnou konzultaci s majitelem.

Cena nezahrnuje:

- útratu v restauraci,
- cenu ubytování,
- případnou skutečně realizovanou koupi na prodejně.

Vše co není zahrnuto v ceně bude dopředu konzultováno a následně vyúčtováno klientovi.

4.2.3 Propagace

Základem propagace budou webové stránky podniku s placenou službou SEO - od optimalizace webových stránek pro české webové vyhledávače google.cz a seznam.cz specializované firmy. Webové stránky budou obsahovat základní informace o společnosti, nabízené služby včetně jejich ceny, popis nabízených služeb a kontakty včetně online kontaktního formuláře.

Za nejvhodnější způsob oslovení zákazníků považuje autor vytipování potenciálních klientů a provedení mystery shopping kontroly zdarma bez vědomí klienta. Následně kontrolu vyhodnotit a zaslat výsledek kontroly majiteli či provozovali kontrolovaného podniku s nabídkou další spolupráce.

Takový způsob propagace může být sice časově náročný, ale druhou stranu dokáže potenciálními klientovi nabídnou reálné výsledky kontroly **zdarma**.

Seznam potenciálních klientů, kteří budou osloveni je uveden v příloze.

4.2.4 Distribuce

Poskytování služeb mystery shoppingu je přímý prodej. Kontrola samotná bude probíhat přímo u zákazníka na prodejně, restauraci či na jiné provozovně dle přání zákazníka. Vyhodnocení kontroly bude probíhat v kanceláři. Následná doporučení a konzultace se zákazníkem budou probíhat v kanceláři nebo u zákazníka.

4.3 Personální plán

Tento podnikatelský záměr je koncipován jako malá živnost. Zaměstnávání dalších osob nebude nutné, protože všechny kontroly bude provádět vlastník živnosti. I v případě, že by se naplnila nejvíc optimistická varianta a bylo by prováděno 10 kontrol za týden, je vlastník schopen tyto kontroly s dostatečnou časovou rezervou provádět. Protože je jen málo pravděpodobné, že by mystery shopper provedl více než 2 návštěvy u jednoho klienta za týden. Vždy je nutné, aby byl mezi jednotlivými návštěvami časový odstup, aby si kontrolovaný personál nemohl mystery shoppera zapamatovat.

Za klíčovou osobu lze tedy považovat vlastníka živnosti Bc. Lukáš Veselého, který bude provádět všechny činnosti spojené s fungováním živnosti. Zakladatel má bohaté zkušenosti s prováděním mystery shoppingu pro Student Agency k. s.,

Bc. Lukáš Veselý

Vzdělání:	vysokoškolské bakalářské,
Specializace:	marketing a obchod,
Praxe:	Mystery shopper pro Student Agency k. s., zodpovědný za mystery shopping autobusů, prodej letenek a dalších služeb,
Jiné aktivity	Metodik programů dalšího vzdělávání - projekt UNIV 3, Národní ústav pro vzdělávání, Weilova 1271/6, Praha.

4.4 Operační plán

Operační plán představuje harmonogram realizace podnikatelského záměru. Popisuje obsahový i časový rámec v prvních třech měsících od založení živnosti. Jednotlivé činnosti po sobě následují, proto pro úspěch bude klíčové zvládnutí časové návaznosti.

V prvním měsíci musí proběhnout ohlášení živnosti, založení podnikatelského účtu v bance a aktivaci telefonního tarifu. Nesmírně důležité bude zadání vytvoření webových stránek.

Během druhého měsíce by měla specializovaná firma vytvořit webové stránky. Mělo by dojít k nastěhování do kancelářských prostor v centru Brna a k nákupu základní kancelářského a technického vybavení.

Spuštění webových stránek a začátek oslovování potenciálních klientů je plánován v třetím měsíci realizace podnikatelského záměru.

Tabulka 8 *Harmonogram realizace podnikatelského záměru*

Činnost/období	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc
Založení (ohlášení) živnosti			
Založení podnikatelské účtu			
Aktivace neomezené telefonního tarifu			
Zadání pro vytvoření webových stránek			
Tvorba webových stránek			
Nastěhování do kancelářských prostor			
Nákup kancelářského vybavení			
Nákup technického vybavení			
Spuštění webových stránek			
Oslovování potenciálních zákazníků			

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Finanční plán

V této kapitole bude představena finanční situace podniku. Dojde k vyčíslení všech nákladů i k odhadů budoucích výnosů podniku. Finanční plán bude tvořen ze soupisu finančních potřeb podniku, výkaz cash-flow, zahajovací rozvahu i analýzu bodu zvratu.

4.6.1 Odhad budoucích výnosů

Plán výnosů byl proveden na výhled na první 3 roky provozu živnosti ve třech variantách - realistické, optimistické a pesimistické. Byl proveden odhad počtu provedených kontrol za pracovní týden. V realistické variantě se počítá v prvním roce podnikání se 2-mi kontrolami týdně, v optimistické variantě s 5-ti kontrolami a v pesimistické variantě pouze s jednou provedenou kontrolou za týden.

Odhady vycházejí z předpokladu, že se jedná o nezavedenou firmou na trhu, avšak analýza konkurence naznačuje, že zvolená cenová politika bude konkurenceschopná. Konkurence účtuje za provedení mystery shoppingu daleko více než 3 000 Kč za jednu provedenou kontrolu (2 návštěvy).

Tabulka 9 Odhad budoucích výnosů

	1. rok	2. rok	3. rok
	Realistická varianta		
Počet kontrol za týden	2	3	4
Počet kontrol za rok	100	150	200
Výnosy [Kč]	300 000	450 000	600 000
	Optimistická varianta		
Počet kontrol za týden	5	6	7
Počet kontrol za rok	250	300	350
Výnosy [Kč]	750 000	900 000	1 050 000
	Pesimistická varianta		
Počet kontrol za týden	1	1	2
Počet kontrol za rok	50	50	100
Výnosy [Kč]	150 000	150 000	300 000

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Zahajovací náklady

Do zahajovacích nákladů budou patřit všechny náklady spojené s vlastním založením podniku a začátkem podnikání. Jde především o náklady spojené se založením živnosti, náklady na technické vybavení, náklady na zaplacení kauce za pronájem kanceláře a v neposlední řadě náklady na propagaci, které představují webové stránky živnosti.

Základním vstupním nákladem bude tedy vyřízení živnostenského oprávnění za 1 000 Kč a výpisu z rejstříku trestů za 100 Kč. Největší položkou budou náklady na propagaci, tedy konkrétně vytvoření webových stránek od specializované firmy za 15 000 Kč. Dále bude nutné zaplatit dvouměsíční kauci za pronájem kanceláře v centru Brna. Z technického vybavení bude nutné zakoupit notebook za 13 000 Kč, kvalitní diktafon pro nahrávání kontrol za 1 900 Kč a tiskárnu se skenerem za 4 490 Kč. Základní kancelářské vybavení jako papír, šanony, dopisy, psací potřeby a podobně lze zakoupit do 3 000 Kč.

Podrobný výčet zahajovacích nákladů je zobrazen v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Zahajovací náklady

Položka	Cena [Kč]
Poplatek živnostenského úřadu	1 000
Výpis z rejstříku trestů	100
Vytvoření webových stránek	15 000
Diktafon	1 900
Kauce za pronájem kancelářských prostor	11 200
Základní kancelářské vybavení	3 000
Notebook	13 000
Tiskárna se skenerem	4 490
Zahajovací náklady celkem	49 690

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 *Zahajovací rozvaha*

AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
STÁLÁ AKTIVA	19 390	VLASTNÍ KAPITÁL	90 000
Dl. hmotný majetek	0	Základní kapitál	90 000
Dl. nehmotný	0	Kapitálové fondy	0
Dl. finanční majetek	0	Fondy tvořené ze zisku	0
Drobný majetek	19 390	VH minulých let	0
		VH běžného úč. období	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	70 610	CIZÍ KAPITÁL	0
Zásoby	3 000	Rezervy	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé pohledávky	0	Krátkodobé závazky	0
Kr. finanční majetek	67 610	Bankovní úvěry	0
OSTATNÍ AKTIVA	0	OSTATNÍ PASIVA	0
AKTIVA CELKEM	90 000	PASIVA CELKEM	90 000

Zdroj: vlastní zpracování

V zahajovací rozvaze je zachycen majetek živnosti a zdroje, které byly na nákup aktiv použity. Jako drobný majetek je v rozvaze vedeno technické vybavení živnosti, tedy notebook, diktafon a tiskárna se skenerem. V oběžných aktivech figuruje kancelářské vybavení jako zásoby.

Do podnikání chce autor vložit základní kapitál 90 000 Kč z vlastních zdrojů, rozdíl mezi základním kapitálem a náklady na pořízení drobného majetku a zásob představuje krátkodobý finanční majetek v podobě peněz na bankovním účtu. Z těchto peněz budou dále uhrazeny poplatky spojené se zahájením živnosti, vytvoření webových stránek a kauce za pronájem kanceláře.

Nepředpokládá se, že budou do podnikání vloženy další finanční prostředky z cizích nebo vlastních zdrojů.

Počáteční stav finančních prostředků na začátku podnikání bude tedy 40 310 Kč.

4.6.3 Provozní náklady

Do provozních nákladů patří pronájem kancelářských prostor, který je zároveň největší položkou provozních nákladů. Dále k chodu živnosti bude nutné platit provoz a podporu webových stránek, paušál za internetové připojení a telefonní služby, kancelářské potřeby. Tyto náklady budou zůstat stejné bez ohledu na počet provedených kontrol. Podrobný výčet provozních nákladů je uveden v tabulce č. 12.

Tabulka 12 *Provozní náklady*

Položka	Cena [Kč] měsíčně	Cena [Kč] ročně
Připojení na internet	350	4 200
Provoz www stránek a podpora SEO	1 000	12 000
Bankovní účet	100	1 200
Pronájem kanceláře	5 600	67 200
Paušál za mobilní telefon	749	8 988
Roční předplacená jízdenka MHD	396	4 750
Kancelářské potřeby	300	3 600
Provozní náklady celkem	8 495	101 938

Zdroj: vlastní zpracování

Do provozních nákladů je nutné započítat i odvody daní, platbu zdravotního a sociálního pojištění. Autor se rozhodnul pro uplatňování daňového paušálu ve výši 60 % příjmů a chce živnost provozovat jako svou hlavní činnost, což bylo zohledněno při výpočtu sociálního a zdravotního pojištění.

Odvod na zdravotní pojištění se počítá jako 13,5 % z vyměřovacího základu, který je 50 % daňového základu. V případě, že skutečný vyměřovací základ je nižší než zákonem stanovený minimální vyměřovací, je odvod na zdravotní pojištění vypočten z minimálního vyměřovacího základu. Ten je v roce 2015 stanoven na 155 652 Kč. Takže v každé z možných variant budoucího vývoje živnosti budou placeny jen minimální zálohy na zdravotní pojištění.

Odvody na sociální pojištění se v prvním roce podnikání platí ve vyměřené minimální výši. Odvod na sociální pojištění se v dalších letech počítá jako 29,2 % z vyměřovacího základu, který je polovinou daňového základu. V situaci, že je skutečný vyměřovací základ nižší než zákonem stanovený minimální vyměřovací, je odvod na

sociální pojištění vypočteno z minimálního vyměřovacího základu. Ten v roce 2015 činí 79 836 Kč. K platbě odvodů na sociální pojištění v jiné než minimální výši dojde v případě optimistické varianty vývoje a ve 3. roce realistické varianty vývoje podnikání.

Tabulka 13 *Výdaje uplatňované paušálem a odvody*

	1. rok	2. rok	3. rok
Realistická varianta			
Příjmy	300 000	450 000	600 000
Výdaje [60 %]	180 000	270 000	360 000
Základ daně	120 000	180 000	240 000
Zdravotní pojištění	21 564	21 564	21 564
Sociální pojištění	23 316	23 316	35 040
Daň	0	0	0
Odvod celkem	44 880	44 880	56 604
Optimistická varianta			
Příjmy	750 000	900 000	1 050 000
Výdaje [60 %]	450 000	540 000	630 000
Základ daně	300 000	360 000	420 000
Zdravotní pojištění	21 564	21 564	21 564
Sociální pojištění	43 800	52 560	61 320
Daň	20 160	29 160	38 160
Odvod celkem	85 524	103 284	121 044
Pesimistická varianta			
Příjmy	150 000	150 000	300 000
Výdaje [60 %]	90 000	90 000	180 000
Základ daně	60 000	60 000	120 000
Zdravotní pojištění	21 564	21 564	21 564
Sociální pojištění	23 316	23 316	23 316
Daň	0	0	0
Odvod celkem	44 880	44 880	44 880

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Celkové náklady

Tabulka č. 14 přehledně zobrazuje celkové náklady živnosti. Celkové náklady jsou tvořeny z odvodů daní z příjmů fyzických osob, z odvodů na zdravotní a sociální pojištění, dále počítá se se stálými provozními náklady ve všech uvedených variantách.

Tabulka 14 *Celkové náklady živnosti*

	1. rok	2. rok	3. rok
	Realistická varianta		
Odvody	44 880	44 880	56 604
Provozní náklady	101 938	101 938	101 938
Náklady celkem	146 818	146 818	158 542
	Optimistická varianta		
Odvody	85 524	103 284	121 044
Provozní náklady	101 938	101 938	101 938
Náklady celkem	187 462	205 222	222 982
	Pesimistická varianta		
Odvody	44 880	44 880	44 880
Provozní náklady	101 938	101 938	101 938
Náklady celkem	146 818	146 818	146 818

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.5 Analýza bodu zvratu

Pomocí analýzy bodu zvratu bylo zjištěno kolik musí být provedeno ročně kontrol mystery shoppingu, aby provoz živnosti nebyl ztrátový.

Při analýze se vycházelo z ročních fixních nákladů, které zahrnují roční provozní náklady živnosti a celkovou roční minimální výši odvodů, které musí živnostník vždy zaplatit, i když žádnou kontrolu neprovede. Výpočet nepočítá s variabilními náklady, protože žádné variabilní náklady nebyly stanoveny. Počet provedených kontrol nijak neovlivňuje fixní náklady a při provádění kontrol nevznikají žádné variabilní náklady.

Cena kontroly mystery shoppingu byla stanovena na **3 000 Kč**.

Roční fixní náklady činí celkem **146 818 Kč** (101 938 Kč ročních provozních nákladů a 44 880 Kč ročních minimálních odvodů).

Po dosazení do vzorce pro výpočet bodu zvratu:

$$Q_{BZ} = FN / C$$

kde FN = fixní náklady a C = cena

$$Q_{BZ} = 146\,818 / 3000$$

$$Q_{BZ} = 48,9$$

Bylo zjištěno, že podnik musí provést ročně **minimálně 49 kontrol**. Minimální počet kontrol by mělo být dosaženo ve všech variantách plánů příjmů.

4.6.6 Čistý zisk podnikatele

Tabulka č. 15 uvádí čistý zisk ze živnosti po zaplacení všech nákladů (provozních nákladů, daní a odvodů).

V realistické variantě vývoje podnikání by živnost přinesla podnikateli přiměřený čistý roční zisk, který by se měl v dalších letech zvyšovat.

Optimistická varianta vývoje živnosti by generovala slušný čistý roční příjem pro živnostníka.

Pouze pesimistická varianta vývoje živnosti by v prvních dvou letech podnikání přinášela pouze minimální čistý zisk, který by nestačil ani na pokrytí životních nákladů podnikatele.

Tabulka 15 Čistý zisk z podnikání

	1. rok	2. rok	3. rok
	Realistická varianta		
Celkové příjmy	300 000	450 000	600 000
Celkové náklady	146 818	146 818	158 542
Čistý zisk	153 182	303 182	441 458
	Optimistická varianta		
Celkové příjmy	750 000	900 000	1 050 000
Celkové náklady	187 462	205 222	222 982
Čistý zisk	562 538	694 778	827 018
	Pesimistická varianta		
Celkové příjmy	150 000	150 000	300 000
Celkové náklady	146 818	146 818	146 818
Čistý zisk	3 182	3 182	153 182

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.7 Plán cash-flow

Plán cash-flow byl sestaven s výhledem na první 3 roky podnikání pro všechny tři varianty finančního plánu - realistický, optimistický a pesimistický.

Problematické hodnoty cash-flow, nikoliv však záporné, by živnost dosahovala v pesimistické variantě vývoje tržeb. V takovém případě by se podnikání mohlo dostat do finančních problémů.

Jinak lze vývoj cash-flow podniku hodnotit jako pozitivní.

Tabulka 16 *Přehled peněžních toků*

	1. rok	2. rok	3. rok
	Realistická varianta		
Počáteční stav	40 310	193 492	496 674
Příjmy	300 000	450 000	600 000
Výdaje	146 818	146 818	158 542
Konečný stav	193 492	496 674	938 132
	Optimistická varianta		
Počáteční stav	40 310	735 088	1 562 106
Příjmy	900 000	1 050 000	1 050 000
Výdaje	205 222	222 982	222 982
Konečný stav	735 088	1 562 106	2 389 124
	Pesimistická varianta		
Počáteční stav	40 310	43 492	46 674
Příjmy	150 000	150 000	300 000
Výdaje	146 818	146 818	146 818
Konečný stav	43 492	46 674	199 856

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Hodnocení rizik

Tato kapitola se věnuje analýze možných rizik, která mohou nastat v průběhu podnikatelské činnosti. Je důležité popsat potencionální rizika, zhodnotit jejich dopad na provozování živnosti a navrhnout možná řešení jak rizikům nejlépe úplně předejít nebo alespoň zmírnit jejich nepříznivý dopad.

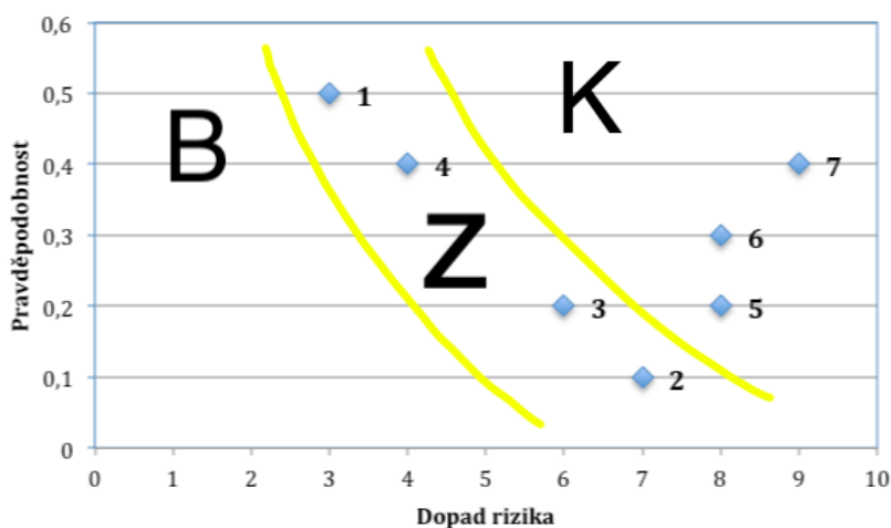
4.7.1 Identifikace rizik

Hodnoty pravděpodobností rizik uvedených v tabulce byly stanoveny na desetinná místa v intervalu od 0 do 1. Na hodnoty dopadu rizika byla stanovena hodnotící škála od 1 do 10, kde hodnota 10 určuje největší míru dopadu možného rizika a kde hodnota 1 určuje nejmenší míru dopadu možného rizika. Následně byla rizika rozdělena do skupin na kritická, závažná a běžná.

Tabulka 17 *Identifikace rizik*

	Riziko	Scénář	Pravdě- podobnost	Dopad	Hodnota
1	Vstup nové konkurence na trh	Tlak na snižování ceny a na zvyšování kvality poskytovaných služeb	0,5	3	1,5
2	Nesnadné vyhledání www stránek podniku	Zákazníkům webový vyhledávač nenajde nový podnik, ale zobrazí konkurenci	0,1	7	0,7
3	Finanční riziko - nečekané výdaje	Živnost se dostane do platebních problémů vlivem nedostatku zakázek	0,2	6	1,2
4	Růst poptávky po komplemen- tech	Zákazníci začnou vyžadovat přidané služby k mystery shoppingu	0,4	4	1,6
5	Bezpečnosti riziko - ztráta dat	Vlivem vnějších faktorů dojde ke ztrátě údajů a záznamů z kontrol	0,2	8	1,6
6	Platební riziko - klient odmítne zaplatit	Klient nebude spokojen s kvalitou provedených služeb nebo nebude mít za zaplacení	0,3	8	2,4
7	Slabá poptávka po kontrolách mystery shoppingu	Malá poptávka způsobí pokles příjmů	0,4	9	3,6

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 10 Mapa rizik, zdroj: vlastní zpracování

Do **kritických rizik (K)** patří možná slabá poptávka po kontrolách mystery shoppingu, což by ohrozilo samotnou existenci živnosti. Toto riziko bylo vyhodnoceno jako nejzávažnější. Dále do kritických rizik patří platební riziko, že by klient odmítl zaplatit ať už z důvodu nespokojenosti s provedenou kontrolou nebo z důvodu vlastní platební neschopnosti. Bezpečnostní riziko představuje ztrátu údajů a záznamů z provedených kontrol, takové riziko by vážně poškodilo dobré jméno podniku.

Jako **závažné rizika (Z)** byl vyhodnocen růst poptávky po komplementech k mystery shoppingu, zákazníci začnou vyžadovat přidané služby jako je průzkum trhu, tvorba marketingových kampaní a podobně. Nečekané finanční výdaje jsou také považovány za závažné riziko, které by mohlo vést až k platební neschopnosti podniku. Nesnadné nebo problematické vyhledání webových stránek podniku může zapříčinit to, že klientovi nabídne webový vyhledávač konkurenci, což lze spolu se vstupem další konkurence vyhodnotit také jako závažné riziko.

Do kategorie **běžných rizik** nespadá ani jedno identifikované riziko.

Mapa rizik (Obr. č. 10) znázorňuje zmíněná rizika. Pomocí indiferenčních křivek jsou znázorněny hranice a vymezení rizik do kategorií, kterými jsou běžná (B), závažná (Z) a kritická rizika (K).

4.7.2 Návrh protiopatření

Tato podkapitola se zaměřuje na protiopatření, která pomohou snížit míru pravděpodobnosti výskytu výše uvedených rizik. V tabulce č. 18 jsou uvedeny konkrétní protiopatření na snížení míry rizik.

Tabulka 18 *Návrhy protiopatření*

	Riziko	Protiopatření
1	Vstup nové konkurence na trh	Získat co nejvíce stálých klientů
2	Nesnadné vyhledání www stránek podniku	Placení SEO - optimalizace vyhledávače specializovanou firmou
3	Finanční riziko - nečekané výdaje	Vložení dalších finančních prostředků z úspor, případně žádost o menší úvěr
4	Růst poptávky po kompletech	Zvyšovat kvalifikaci, spolupracovat marketingovými agenturami
5	Bezpečnostní riziko - ztráta dat	Pravidelné zálohování všech dat na různá média i vzdálené servery, které jsou zdarma
6	Platební riziko - klient odmítne zaplatit	Vybírat si pokud možno takové klienty, kteří působí na trhu delší dobu, mají zavedené jméno
7	Slabá poptávka po kontrolách mystery shoppingu	Hledat jiné formy propagace, vysvětlovat potencionálním klientům výhody mystery shoppingu

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala vytvořením podnikatelského záměru pro založení poradenské firmy v oblasti mystery shoppingu. Mezera na trhu, která v současné chvíli existuje v České republice na trhu poskytování služeb mystery shoppingu byla hlavní motivací k vytvoření tohoto podnikatelského záměru.

První část diplomové práce se věnuje teoretickým východiskům podnikatelského záměru a teoretickým východiskům mystery shoppingu. Byla podrobně nastudována především zahraniční literatura týkající se mystery shoppingu, protože se jedná o moderní metodu marketingového výzkumu, která se zatím ve větší míře používá především v západní Evropě a ve Spojených státech amerických.

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu. Byly provedeny analýzy vnějšího i vnitřního okolí zamýšlené poradenské firmy. PESTLE analýza odhalila příznivé podmínky na vnějším okolí podniku, které nabízí příležitosti na trhu a poskytuje stabilní podnikatelské prostředí. Analýza konkurence přinesla zjištění, že velké a zavedené firmy působící v oblasti mystery shoppingu cílí především na velké hráče na trhu. Malé a střední firmy nejsou středobodem jejich zájmů. Analýza potencionálních klientů vycházela z provedeného dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, že trh v Brně a okolí má dobrý potenciál, a že zvolená cenová politika má šanci na úspěch. SWOT analýza poukázala na silné i slabé stránky podniku, hodnotila také příležitosti a hrozby.

Třetí část diplomové práce obsahuje samotný podnikatelský záměr. Podrobně byla popsána zakládaná živnost. Byl představen její marketingový, finanční, personální i operační plán. Na závěr byla vyhodnocena možná rizika plynoucí z nového podnikání.

Na závěr lze konstatovat, že tento podnikatelský záměr je realizovatelný a konkurenceschopný. Na trhu existuje příležitost, která se nemusí opakovat, finanční plán ukazuje, že by v případě naplnění realistické i optimistické varianty vývoje by živnost měla generovat zisk již v prvním roce podnikání.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Česká republika. Obchodní zákoník In: Zákon č. 513/1991 Sb., 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [2] SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [3] SYNEK, Miloslav et al. Manažerská ekonomika. 3. přepracování a aktualizované vyd. Praha: Grada, c2003, 466 s. ISBN 802470515x.
- [4] VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [5] Zákon č. 455/1991 Sb., o Živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 16. 1. 2009.
- [6] KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- [7] FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [8] KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] BUSINESS VIZE. Kde se vzala a čemu je PEST analýza. [online] 2010 - 2011 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-kcemu-je-pest-analyza>.
- [11] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEH.K. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

- [14] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 9788024705132.
- [15] FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [16] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesion.l. ISBN 80-247-0016-6.
- [17] ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [18] SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [19] SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [20] KOZEL, R., MYNAROVA, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [21] KLIE, Leonard a Leonard KLIE. STRESS TEST CUSTOMER SERVICE. CRM Magazine [online]. 2013, roč. 17, č. 5, s. 36-40 [cit. 2015-04-07].
- [22] LEEDS, B. Mystery Shopping Offers Clues to Quality Service, *Bank Marketing* [online]. 1992, roč. 24, č. 11, s. 24-26 [cit. 2015-04-07].
- [23] MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: - 38 - Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.
- [24] WILSON, Am. Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing* [online]. JOHN WILEY, 200107, roč. 18, č. 7, s. 721-734 [cit. 2015-04-07].
- [25] BENJES-SMALL, Candice a Elizabeth KOCEVAR-WEIDINGER. Secrets to successful mystery shopping: A case study. *College and Research Libraries News* [online]. 2011, roč. 72, č. 5, s. 274-287 [cit. 2015-04-07].
- [26] Čtvrtletní národní účty - 4. čtvrtletí 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/critvrtletni-narodni-ucty-4-ctvrtleti-2014-sfszid0ykn>

- [27] Vývoj indexů spotřebitelských cen - 1. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/vyvoj-indexu-spotrebitelskych-cen-1-ctvrtleti-2015>
- [28] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [29] Průměrná mzda na konci roku přesáhla sedmadvacet tisíc. *iDnes.cz* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtleti-2014-vzrostla-o-609-kc-na-27-200-kc-pic/ekonomika.aspx?c=A150311_091024_ekonomika_nio
- [30] SIMAR: Mystery shopping. SIMAR [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- [31] Seznam podniků v Brně. *Hospodyvbrne.cz* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.hospodyvbrne.cz/bary?pg=6>
- [32] Seznam hotelů a penzionů v Brně. *Booking.com* [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: http://www.booking.com/searchresults.sk.html?src=index&nflt=&ss_raw=&error_url=http%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Findex.sk.html%3Fsid%3Da0f33db2a1c4a13af7a45a40c3d010fd%3Bdcid%3D1%3B&dcid=1&sid=a0f33db2a1c4a13af7a45a40c3d010fd&si=ai%2Cco%2Cci%2Cre%2Cdi&ss=Brno&idf=on&no_rooms=1&group_adults=2&group_children=0&dest_type=city&dest_id=-542184
- [33] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Dotazník.....	79
Příloha 2	Seznam oslovených potencionálních zákazníků.....	81
Příloha 3	Seznam oslovených potencionálních zákazníků.....	82
Příloha 4	Vzor hodnotícího archu mystery shoppingu (restaurace).....	83

8 PŘÍLOHY

Příloha 1 *Dotazník použitý v online dotazníkovém šetření*

Využívání služeb mystery shoppingu v malých a středních firmách v Brně a okolí

Informace získané z tohoto dotazníku budou využity výhradně do diplomové práce na Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

1. Myslíte si, že je v podnikání důležité držet se hesla "Náš zákazník, náš pán"?

Vyberte prosím jednu z uvedených možností.

- ano, a všechno tomu podřídít
- ano, je důležité se snažit zákazníkům vyhovět, ale ne za každou cenu
- požadavky zákazníků sice vhodné evidovat, ale není třeba jim nepřikládat zásadní význam
- ne, když se jim nelíbí, ať jdou jinam

2. Všichni zaměstnavatelé si zakládají na výkonných a spolehlivých zaměstnancích. Co jsi myslíte o kontrole zaměstnanců?

Vyberte prosím jednu z uvedených možností.

- kontrola zaměstnanců je rozhodně potřebná, dokáže odhalit jejich silné a slabé stránky, třeba ji provádět průběžně
- zaměstnance je vhodné kontrolovat nárazově, když vznikne nějaké podezření, že si patřičně neplní své povinnosti
- kontrolu zaměstnanců provádět netřeba, zaměstnancům je třeba plně důvěřovat; když dojde k ztrátě důvěry třeba přistoupit k propouštění

3. Využili byste služby externího mystery shoppera ve Vašem podniku?

Vyberte prosím jednu z uvedených možností.

- ano, výsledky tohoto šetření považuji za velice přínosné (využívám je)
- ano, výsledky tohoto šetření považuji za velice přínosné (zatím jsem je nevyužil)
- ne, provádím mystery shopping ve vlastní režii
- ne, jsou to zbytečně vyhozené peníze (pokračujte prosím na otázku č. 5)
- nevím co ten pojem znamená / ještě jsem se s tímto pojmem nestřetl (pokračujte prosím na otázku č. 5)

4. Kolik peněžních prostředků jste (byste byli) ochotní investovat do jedné mystery shopping kontroly (1 návštěvy) provedené ve Vašem podniku?

Vyberte prosím jednu z uvedených možností.

- méně než 500 Kč
- 500 Kč - 1 000 Kč
- 1 001 Kč - 2 000 Kč
- 2 001 Kč - 3 000 Kč
- více než 3 000 Kč

5. Prosím doplňte následující větu. Předmětem mého podnikání je provoz
Vyberte prosím jednu z uvedených možností.

- restaurace
- kavárny
- penzionu
- hotelu
- baru
- specializované prodejny

Příloha 2 Seznam oslovených potencionálních zákazníků

Název firmy	Adresa/Sídlo	E-mailová adresa
Sono Centrum	Veveří 2832/113, Brno	provozni@sonocentrum.cz
Motorest Rohlenka	Rohelka 24, Jiřikovice	info@rohlenka.cz
JAAN FOOD	Nezvalova 3, Brno	jaan.food.brno@gmail.com
PIVNICE U ČÁPA	Obilní trh 10, Brno	pivnice@pivnice-ucapa.cz
STOPKOVA PLZEŇSKÁ PIVNICE	Česká 5, Brno	info@stopkovaplzenskapivnice.cz
AVANTI Hotel	Střední 61, Brno	hotel@hotelavanti.cz
MAZANY ANDĚL	Šilingrovo náměstí 4/5, Brno	info@mazanyandel.cz
HAVANA CLUB BAR	Dominikánská 1, Brno	havanaclubbar@seznam.cz
Restaurace a kavárna Wellington Cafe	Vážného 21, Brno	thecafewellington@gmail.com
U starýho Billa	Kudelova 5, Brno	info@bill.cz
Espanola – Restaurante & Tapas Bar	Botanická 19, Brno	espanola@espanola.cz
PROMINENT restaurant	Křížkovského 20, Brno	sales@hibrno.cz
restaurant - cafe CENTRAL	Tř. Kpt. Jaroše 20, Brno	info@centralrestaurant.cz
GALERIE CAFFE	Náměstí Svobody 8, Brno	galerie.caffe@seznam.cz
Giraffy fresh food	Kounicova 35, Brno	info@giraffy.cz
POTREFENÁ HUSA	Jírova 2, Brno	husalisen@tripoli.cz
IL MERCATO	Zelný trh 2, Brno	info@ilmercato.cz
Restaurace U MLSNÉ KOZY	Kobližná 5, Brno	restaurace@umlsnekozy.cz
Restaurace Kanas	Kolejní 14, Brno	info@kanas.cz
Restaurace U Hovězího pupku	Vídeňská 55, Brno	info@uhovezihopupku.cz
Pizzeria La Patas	U Leskavy 39, Brno	info@la-patas.cz
Restauraci Plzeňský dvůr	Šumavská 29a, Brno	restaurace@plzenskydvur.cz
Monte Bú Restaurant – Steak House	Údolní 532/76, Brno	restaurant@monte-bu.cz
Bar, která neexistuje	Dvořákova 24/1, Brno	rezervace@turbomost.cz

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Seznam oslovených potencionálních zákazníků

Název firmy	Adresa/Sídlo	E-mailová adresa
Restaurace Velorex	Palackého 162, Brno	info@restauracevelorex.cz
Grandhotel Brno	Benešova 18-20, Brno	reservation@grandhotelbrno.cz
BEST WESTERN PREMIER Hotel International Brno ****	Husova 16, Brno	sales@hotelinternational.cz
Výtopna	Hlinky 34, Brno	hlinky@vytopna.cz
Výtopna	Starobrněnská 12, Brno	starobrnenska@vytopna.cz
Restaurace a penzion *** Na Kytnerce	Kytnerova 6/1, Brno	info@nakytnerce.cz
Coffee Club cafeteria	V Újezdech 1, Brno	michal@e-barista.cz
HOTEL PEGAS Brno	Jakubská 4, Brno	reception@hotelpegas.cz
Okruh, s.r.o.	Rybnická 75, Brno	okruhpub@seznam.cz
Restaurant café CAMPUS RIVER	Palachovo náměstí 726/2, Brno	info@campusriver.cz
ALBI - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	brno.campussquare.kasa@albi.cz
Cyklo Point - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	brno.campus@cyklopoint.cz
Deluxe květiny - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	campus@okkvetiny.cz
GrandOptical - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	campus_brno@grandoptical.cz
Julius Meinl - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	zpelousek@seznam.cz
Kuchyně Oresci	Netroufalky 12-14, Brno	brno.campus1@oresi.cz
Kuchyněské studio GABON	Vohnoutova 2, Brno	info@gabon.cz
Pet center	Netroufalky 770, Brno	campusbrno@petcentercz.cz
Pizza Cafe - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	m.mejtil@seznam.cz
Red and Cube - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	info@redandcube.cz
Petra's Hair Fashion - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	objednavky@petras-hf.cz
EXIM Tours - Campus Square Brno	Netroufalky 770, Brno	brno.campus@eximtours.cz
MixGrill	Netroufalky 770, Brno	info@mixgrill.cz
Knihy Dobrovský	Ve Vaňkovce 1, Brno	vankovka@knihydobrovsky.cz
Květiny Vonekl s.r.o.	Kšírova 669/261, Brno	vankovka@vonekl.cz
Oxalis s.r.o.	Ve Vaňkovce 1, Brno	str34brnovankovka@oxalis.cz

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Vzor hodnoticího archu mystery shoppingu pro restaurace

MYSTERY SHOPPING RESTAURACE					
Místo návštěvy:					
Datum					
Čas návštěvy:					
Příběh MS					
Čas					
Výsledek kontroly:			0,00		
1. ČÁST - HODNOCENÍ OBSLUHY			Max	Klient	
Místo pro komentář mystery shoppera					
1	Přivítání	Pozdravila obsluha zákazníka jasně a srozumitelně?	10		
		Projevil/a číšník/čísnice aktivitu při navázání kontaktu? (Oslovil/a zákazníka jako první? Např. Co pro Vás mohu udělat? Co Vám mohu nabídnout?)	10		
2	Restaurace	Působila restaurace čistým a upraveným dojmem?	10		
		Byl stůl čistý a připraven k servírování?	10		
3	Vlastní nákup	Jak dlouho musel zákazník čekat na příchod obsluhy?	-		čas v minutách
		Měla obsluha příjemné vystupování?	10		
		Dala obsluha zákazníkovi dostatečný čas na výběr z jídelního lístku?	10		popis situace
		Byly servírované nápoje v pořádku? (správná míra, teplota, chuť)	10		
		Jak dlouho musel zákazník čekat na nápoje?	-		čas v minutách
		Jak dlouho musel zákazník čekat na jídlo?	-		čas v minutách
		Bylo servírované jídlo v pořádku? (viditelně malá porce, připálené, špinavý talíř)	10		
4	Komunikační dovednosti	Mluvila obsluha jasně a srozumitelně (přiměřená rychlost, artikulace)?	10		
		Naslouchala obsluha zákazníkovi pozorně? Udržovala se zákazníkem obsluha oční kontakt?	10		
		Lze hodnotit, že chování obsluhy bylo profesionální?	10		
5	Placení	Věnovala se obsluha během placení pouze zákazníkovi?	10		
		Naúčtovala obsluha zákazníkovi správnou částku na zaplacení?	10		
		Rozloučila se obsluha se zákazníkem pozdravem?	10		
6	Doplňující otázky (nebodované)	Měl/a obsluha firemní uniformu?	ANO/NE		
		Měl/a obsluha připevněnou jmenovku na viditelném místě?	ANO/NE		
		Číšník/čísnice během nebo v průběhu obsluhy kouřil/a?	ANO/NE		

2. ČÁST - CELKOVÝ DOJEM Z NÁVŠTĚVY

--