

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Marketing služeb vybraného subjektu

Barbora PECHOVÁ

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Pechová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketing služeb vybraného subjektu

Název anglicky

Service Marketing of the Selected Subject

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení nástrojů současného marketingového mixu a následný návrh optimalizace vybraných nástrojů marketingového mixu služeb ve vybraném subjektu.

Metodika

Při řešení bakalářské práce budou použita data získaná z primárních a sekundárních zdrojů. V teoretické části bude na základě dostupných pramenů zpracován kritický přehled současných poznatků v oblasti marketingu služeb. Na základě syntézy získaných dat budou upřesněny dílčí cíle bakalářské práce.

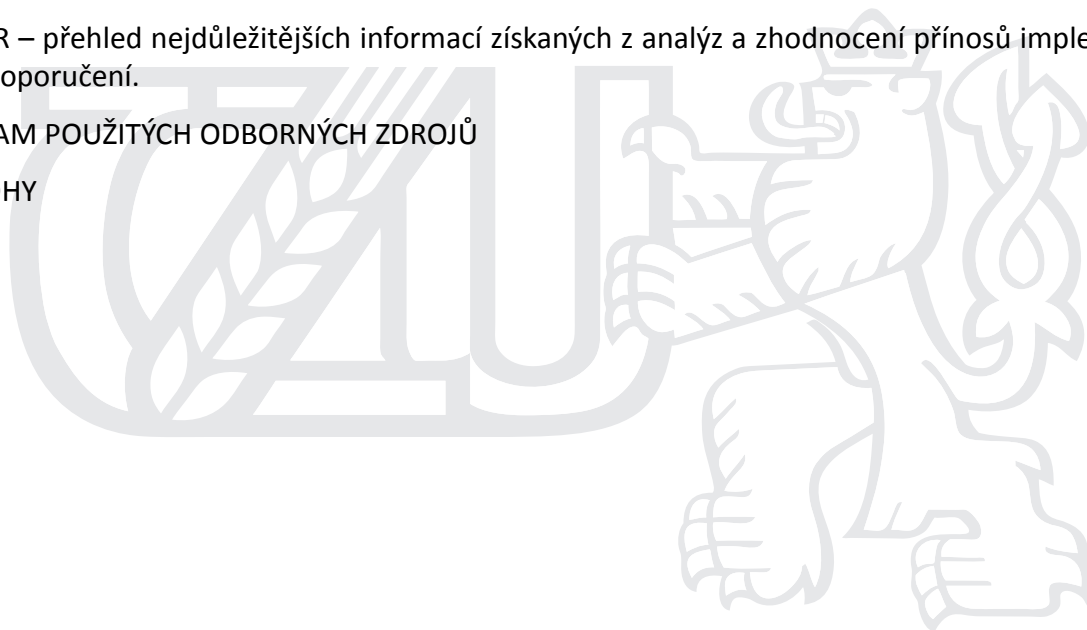
V praktické části budou použity vybrané empirické metody: pozorování, dotazování a řízený rozhovor. Na základě provedených analýz získaných dat budou identifikovány nedostatky ve stávajícím nastavení marketingového mixu služeb.

Formulovaná doporučení budou podložena závěry z provedených analýz a syntézy poznatků plynoucích z teoretické a i praktické části bakalářské práce.

Doporučené členění práce:

1. ÚVOD – přínosy a využitelnost zvoleného tématu bakalářské práce.
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ – hlavní cíl práce bude rozpracován do dílčích postupových cílů na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů a dle konzultací s vedoucí práce. Pro naplnění uvedených cílů budou zvoleny vhodné techniky získání a zpracování dat v souladu se zadanou metodikou práce.
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – kritický přehled nejnovějších poznatků k problematice marketingu služeb s ohledem na zkoumané služby.
4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU – stručný popis organizace poskytující služby včetně charakteristik hodnocených služeb.

5. VLASTNÍ PRÁCE – analýza získaných dat v souladu s postupy vymezenými v metodice práce.
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ – shrnutí poznatků z provedených analýz, zpracování návrhů řešení vedoucích ke zvýšení kvality služeb zkoumaného subjektu.
7. ZÁVĚR – přehled nejdůležitějších informací získaných z analýz a zhodnocení přínosů implementace návrhů a doporučení.
8. SEZNAM POUŽITÝCH ODBORNÝCH ZDROJŮ
9. PŘÍLOHY



Doporučený rozsah práce

40-60 stran

Klíčová slova

marketing služeb

Doporučené zdroje informací

- HAZDRA, Adam, 2013. Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 368 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2013. Marketing management. 4. vyd.. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PARASURAMAN, A., Valarie A. ZEITHAML a Leonard L. BERRY, 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing [online]. 49(4) [cit. 2019-01-15]. DOI: 10.2307/1251430. ISSN 00222429. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/1251430?origin=crossref>
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A., 1990. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press. ISBN 0029357012.
- ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo, GREMLER, Dwayne D., 2018. Services marketing: integrating customer focus across the firm. Seventh edition. Dubuque: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-811210-2.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorlíčková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Platilové Vorlíčkové za odborné vedení, konzultace a čas věnovaný této bakalářské práci.

Marketing služeb vybraného subjektu

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá marketingem služeb ve vybraném restauračním zařízení. První část práce obsahuje teoretická východiska související s tématem marketing služeb. V praktické části je popsána charakteristika vybraného restauračního zařízení, dále jsou specifikovány nabízené služby a porovnány s nabídkou služeb konkurenčních podniků. Součástí praktické části je také vymezení očekávání zákazníků s poskytováním služeb v restauračních zařízeních. V praktické části je provedeno dotazníkové šetření a na základě jeho výsledků je určena spokojenost zákazníků s poskytnutými službami. Na základě zjištěných nedostatků jsou v závěru práce navrženy prostředky ke zlepšení.

Klíčová slova: marketing služeb, zákazník, spokojenost, kvalita služeb, očekávání, restaurace, marketingový mix, model mezer

Service marketing of the selected subject

Abstract

This bachelor thesis deals with marketing of services in selected restaurant. The first part contains theoretical background related to the topic of marketing services. The practical part describes the characteristics of the selected restaurant, the services offered are specified and compared with the services offered by competitors. The practical part also defines the expectations of customers with the provision of services in restaurants. In the practical part is carried out a questionnaire survey and based on its results is determined customer satisfaction with the services provided. Based on the identified shortcomings, the means of improvement are proposed at the end of the thesis.

Keywords: marketing of services, customer, satisfaction, quality of services, expectations, restaurant, marketing mix, gaps model

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	17
3.1 Obecně o marketingu	17
3.1.1 Marketing služeb.....	17
3.2 Marketingový mix ve službách	18
3.3 Zákazník v hlavní roli	21
3.3.1 Zákazník.....	21
3.3.2 Jak zjistit, co zákazník od služby opravdu očekává?	22
3.3.3 Spokojenost zákazníků	23
3.3.4 Kvalita služeb	25
3.3.5 Vliv zaměstnanců na spokojenost zákazníka	27
3.3.6 Stanovení norem podle očekávání zákazníků	29
3.4 Model mezer (gap model)	29
3.4.1 Metoda SERVQUAL.....	34
3.5 Zlepšování kvality služeb.....	36
3.5.1 Six Sigma.....	38
3.5.2 TQM.....	40
4 Vlastní práce.....	42
4.1 Charakteristika restaurace Tankovna Triana.....	42
4.1.1 Propagace.....	43
4.1.2 Nabízené služby	43
4.1.3 Konkurenční podniky	44
4.1.4 Průzkum potřeb zákazníků pro sektor gastronomie.....	48
4.2 Výzkum spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami	50
4.2.1 Zdroje informací	50
4.2.2 Dotazníkové šetření	50
4.2.3 Interpretace výsledků	50
5 Výsledky a doporučení.....	65
6 Závěr.....	67
7 Seznam použitých zdrojů	68
8 Přílohy	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kanův diagram	26
Obrázek 2: Model mezer (gap model)	30

Seznam grafů

Graf 1: Máte v obci Břasy trvalé bydliště?	51
Graf 2: Pokud jdete na jídlo do restaurace Tankovna Triana, chodíte spíše na:	52
Graf 3: Do restaurace Tankovna Triana chodíte nejčastěji:	53
Graf 4: Dostal/a jste služby, ve vztahu k ceně, na očekávané úrovni?	54
Graf 5: Ohodnoťte prosím následující tvrzení:	55
Graf 6: V jakém časovém intervalu po Vašem příchodu za Vámi přišla obsluha s dotazem, co si dáte k pití?	56
Graf 7: V jakém časovém intervalu Vám obsluha donesla objednané pití?	57
Graf 8: V případě, že jste si objednal/a hotové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?	57
Graf 9: V případě, že jste si objednal/a minutkové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?	58
Graf 10: Jak dlouho trvalo, než obsluha odnesla prázdný talíř?	58
Graf 11: Jak dlouho jste čekal/a na účet poté, co jste informoval/a obsluhu o tom, že si přejete zaplatit?	59
Graf 12: Uvítal/a byste rychlejší:	60
Graf 13: Jste spokojen/a s cenou pokrmů?	61
Graf 14: Je pro Vás dostačující rozsah nabídky v restauraci Tankovna Triana?	62
Graf 15: Jste spokojen/a s otevírací dobou?	63
Graf 16: Vyhovuje Vám poloha venkovní terasy?	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání charakteristik s konkurenčními podniky	47
-------------------------------------------------------------------	----

Seznam použitých zkratk

4P – marketingový mix z pohledu firmy

7P – marketingový mix rozšířený o další 3 složky

4C – marketingový mix z pohledu zákazníka

CRM – systém pro řízení vztahů se zákazníky

SERVQUAL – metoda měření zákaznické spokojenosti

DPMO – veličina vyjadřující počet chyb z milionu příležitostí, využívaná v metodice Six sigma

TQM – celkový management kvality

1 Úvod

Z důvodu stále se rozšiřující konkurence na trhu služeb, má marketing v tomto odvětví čím dál větší význam. Proto by se společnosti měly neustále rozvíjet, zdokonalovat a dělat maximum pro uspokojení potřeb svých zákazníků, aby se na trhu plném konkurentů dokázaly udržet. S tím souvisí neustálá analýza a zjišťování požadavků zákazníků, které se mohou měnit. Pro společnost je důležité si uvědomit, že je podstatné nejen vyhledávat a získávat nové zákazníky, ale také si udržet ty stávající. Pokud budou zákazníci se službou spokojeni, velmi pravděpodobně ji využijí opakovaně, nebo ji doporučí svým známým a to zajistí úspěšný chod a konkurenceschopnost společnosti. Spokojenost zákazníků je tedy klíčová. Pokud se stane, že zákazníci se službou spokojeni nebudou, rozšíří se tato informace opět dál, mezi potenciální zákazníky, kteří se pravděpodobně rozhodnou službu této společnosti nevyužít.

Bakalářská práce se bude věnovat tomuto tématu. Konkrétně byl pro výzkum zvolen sektor gastronomie, ve kterém v současnosti existuje velká konkurence.

Restaurace Tankovna Triana, ve které bude prováděn výzkum, se snaží svým zákazníkům nabízet co nejkvalitnější služby, jelikož ví, že zákazníci jsou tím nejpodstatnějším, co je k chodu restaurace zapotřebí. Restaurace se nachází v menší obci, kde žije zhruba 2300 obyvatel, tudíž zde není tolik potenciálních zákazníků, jako např. ve velkoměstě, a je tedy obtížnější, ale zároveň velmi podstatné, dokázat zákazníky zaujmout a nabídnout jim takovou službu, za kterou budou ochotni i cestovat a ke které se budou rádi vracet. Tato restaurace prošla před třemi lety rekonstrukcí a změnou provozovatele, čímž se změnil i celý její charakter a segment zákazníků. Průzkum spokojenosti zákazníků zde bude prováděn poprvé.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě dotazníkového šetření vyhodnotit spokojenost zákazníků se službami nabízenými v restauraci Tankovna Triana a budou navrženy prostředky pro zlepšení. Dílčím cílem je, na základě komparace restaurace Tankovna Triana s konkurenčními podniky, zjistit nedostatky či nevýhody oproti konkurentům.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první, teoretické části jsou na základě prostudování odborné literatury vymezeny základní pojmy z oblasti marketingu služeb. V praktické části byla využita primární a sekundární data. Zdrojem sekundárních dat byly webové stránky restaurace Tankovna Triana a také stránky konkurenčních podniků. Restaurace Tankovna Triana byla ve vybraných parametrech s konkurenčními podniky porovnána. Na základě zkušenosti s podniky v okolí restaurace Tankovna Triana byly k porovnání zvoleny čtyři konkurenční podniky v dojezdové vzdálenosti do 20 km. Na webových stránkách podniků byly zjišťovány jejich parametry a charakteristiky, které byly následně porovnány s parametry restaurace Tankovna Triana. Porovnávání se týkalo charakteristiky venkovních teras restaurací, konkrétně byla analyzována jejich poloha a umístění. Dále byly porovnány ceny hotových a minutkových jídel, polévek, dezertů a salátů. Byla také zjišťována šířka nabídky hlavních chodů ze stálého jídelního lístku, a zda restaurace nabízejí dětské menu a za jakou cenu. Ceny pokrmů byly porovnávány na základě aritmetického průměru. Pouze ceny hlavních chodů ze stálého jídelního lístku byly, z důvodu velkého cenového rozptylu, analyzovány na základě cenové škály. Porovnávala byla i otevírací doba, kde bylo zjišťováno, zda restaurace poskytují své služby každý den a v jakém čase. Dále bylo analyzováno, které podniky disponují bezbariérovým přístupem a zda nabízejí zákazníkům v restauraci přístup k wifi.

Jako další zdroj sekundárních dat byl použit výzkum potřeb zákazníků pro sektor gastronomie, prováděný Ministerstvem pro místní rozvoj. Tento průzkum sloužil ke zjištění, které parametry restaurace jsou pro zákazníky důležité a následně bylo pomocí dotazníkového šetření zjišťováno splnění těchto parametrů v restauraci Tankovna Triana.

Zdrojem primárních dat byly informace od provozního manažera restaurace Tankova Triana a od zaměstnanců, získané na základě rozhovoru. V rozhovoru s manažerem restaurace byly pokládány otázky ohledně upřesnění charakteristik restaurace, které nebylo možné zjistit z webových stránek. Otázky se týkaly frekvence návštěvnosti restaurace, ve kterých dnech bývá v restauraci nejvíce lidí, kolik jídel se denně prodá, zda se prodávají více minutková či hotová jídla a která jídla vynášejí restauraci vyšší zisk. Bylo také zjišťováno, jak často a pro kolik lidí se konají v restauraci soukromé akce a jak velký podíl ze zisku tyto akce mají. Dále se otázky týkali rozvozu jídla, ale v tomto případě bylo od pana manažera zjištěno, že rozvoz jídel již restaurace nenabízí. Také bylo během rozhovoru zjištěno, že restaurace z důvodu nízké poptávky přestala nabízet catering. Na základě rozhovoru se zaměstnanci restaurace bylo zjišťováno, jak rychlá by měla být obsluha zákazníků. Byly zjišťovány časové intervaly, ve kterých by měl být zákazník obsloužen, tzn. čas, za který by měl být zákazníkovi poskytnut jídelní a nápojový lístek, v jakém intervalu by měl zákazník dostat objednané pití a pokrm, nebo jak dlouho by mělo trvat donesení účtu. Následně bylo v dotazníkovém šetření ověřováno, zda číšníci a servírky tuto rychlost obsluhy opravdu dodržují.

Hlavním zdrojem primárních dat byl vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření, na základě kterého byla zjištěna míra spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami v restauraci Tankovna Triana. Po provedení dotazníkového šetření byly určeny slabé stránky restaurace Tankovana Triana. Výsledné doporučení bylo provedeno na základě výsledků z dotazníkového šetření.

Především u písemného dotazování je velmi důležité sestavit otázky tak, aby jim respondent správně porozuměl. Otázky by měly být jasné, jednoduché, konkrétní a neměla by se v nich objevovat cizí, či vícevýznamová slova. Dále by neměly být použity otázky zavádějící, otázky s jednoznačnou odpovědí, či otázky zdvojené, kde je v jedné otázce respondent dotazován na otázky dvě. U zdvojených otázek se může stát, že respondent otázce vůbec neporozumí, nebo odpoví pouze na jednu z nich. V dotazníku by se také neměly objevovat otázky negativní, jelikož je možné, že respondent nebude vědět, jak má na takové otázky správně odpovědět. V neposlední řadě, by měly být otázky směřovány především na minulost, či přítomnost. Není vhodné se respondentem ptát na budoucí chování, především na to hodně vzdálené, jelikož se jednání a uvažování lidí s časem mění a takovými otázkami by byl získán pouze odhad respondenta. (Kozel, 2006)

V dotazníku mohou být použity různé druhy otázek, v závislosti na variantě odpovědi. Pokud jsou otázky uzavřené, respondent pouze vybírá z několika možných odpovědí. Tato varianta umožňuje rychlé vyplnění dotazníku a respondent není nucen vymýšlet a formulovat odpovědi. Naopak u otázek otevřených, kde respondent odpovědi formuluje sám, má prostor pro vyjádření vlastního názoru, a není omezován již připravenými odpověďmi. Kombinací těchto dvou variant jsou otázky polouzavřené. Tyto otázky nabízejí respondentovi jak varianty odpovědí, tak i možnost odpovědět jinak, pokud ani jedna z variant neodpovídá jeho názoru. Za uzavřenými odpověďmi je respondentovi nabídnut prostor pro formulaci odpovědi vlastními slovy, který bývá označen jako „jiné, uveďte...“ atp. Polouzavřené otázky dávají jistotu všech možných odpovědí a nemůže se tedy stát, že respondent nenalezne adekvátní odpověď ke svému názoru. (Kozel, 2006)

Dotazníkové šetření v restauraci Tankovna Triana probíhalo v období od 8.2.2020 do 19.2.2020. Dotazník byl po domluvě s provozním manažerem vložen v elektronické podobě na internetové stránky restaurace Tankovna Triana, kde byly zákazníci požádáni o jeho vyplnění. Celkem bylo vyplněno a odesláno 138 dotazníků, kde respondenti odpovídali na 21 otázek, z toho 1 otázka byla otevřená, 3 polouzavřené a 17 otázek uzavřených. V jedné z uzavřených otázek byli respondenti požádáni, aby ohodnotili na škále od „absolutně spokojen“ až „absolutně nespokojen“ 5 charakteristik restaurace. Odpovědi byly následně zhodnoceny a byly analyzovány statistické ukazatele. V kontingenčních tabulkách byla pomocí Chi-Square testu testována závislost mezi proměnnými. Kontingenční tabulka slouží k analýze závislosti kategoriálních dat a tvoří se překřížením proměnné x , jejíž všechny kategorie se nachází v řádcích, a proměnné y , jejíž kategorie se nachází ve sloupcích. (Tahal, 2017) Z odpovědí bylo také zjištěno, jak respondenti pohlíží na nedostatky zjištěné komparací služeb restaurace Tankovna Triana s konkurenčními podniky.

3 Teoretická východiska

3.1 Obecně o marketingu

Co se týče definice marketingu, existuje jich celá řada. Velmi důležitou roli zde zastupují zákazníci, přesněji řečeno jejich potřeby a požadavky, které pomocí marketingu firmy analyzují, identifikují a následně dělají vše pro to, aby je uspokojily. Každý člověk má nějaké potřeby či problémy a cílem firmy je na tyto problémy najít řešení, v podobě služby nebo produktu, díky němuž získají své zákazníky. (Cetlová, 2002) Služby či produkty by se měly něčím lišit od nabídky konkurenčních podniků, dokázat zaujmout zákazníka a zároveň ho přesvědčit, aby nakupoval právě v té dané firmě. Je dobré něčím vynikat, ať už je to výhodná cena, dopravní dostupnost (např. blízko stanice MHD), nebo nejlepší kvalita. S tím souvisí další podstatný bod, kterým je ziskovost firmy. Je sice důležité uspokojovat požadavky zákazníků, avšak nelze dlouhodobě pokračovat v takové činnosti bez realizace zisku. (Karlíček, 2013)

Lze také říci, že se jedná o soubor podnikatelských činností, kterými se podniky snaží získat nejen nové zákazníky, ale hlavně si udržet ty stávající, zlepšovat vzájemné vztahy a individuálně uspokojovat požadavky každého z nich. (Karlíček, 2013)

3.1.1 Marketing služeb

Marketing služeb se od marketingu produktů může kvůli odlišným vlastnostem služeb lišit. Teoretická východiska marketingu jsou sice pro všechny oblasti stejná, ale specifické vlastnosti služeb mohou vyžadovat vyzdvižení některých prvků marketingu. (Cetlová, 2002)

Odlišnost služeb od produktů je zřejmá, obecně se službám přiřazují čtyři vlastnosti, kterými jsou:

- Nehmatatelnost – kterou se vyjadřuje to, že si službu např. není možné odnést nebo na ni sáhnout – je abstraktní (Payne, 1996)
- Proměnlivost – odvíjí se od toho, kdo je poskytovatelem služby (Cetlová, 2002), ale také od chování lidí v procesu; v závislosti na zkušenostech, aktuální náladě a odpočatosti zaměstnance, který je v kontaktu se zákazníkem, se může kvalita služby měnit i uvnitř jednoho podniku (Vašítková, 2014)

- Nedělitelnost - výroba a spotřeba má současný průběh
- Pomíjivost - nemožnost vytvářet zásoby.

Tyto vlastnosti způsobují, že si zákazník nemůže službu prohlédnout nebo vyzkoušet (jako je tomu u výrobků). Je tedy klíčové, aby marketingoví pracovníci vytvořili dobré jméno firmy a skvělou pověst, protože potenciální zákazníci budou koukat především na recenze a spokojenost s nabízenými službami. (Payne, 1996)

3.2 Marketingový mix ve službách

Je důležité se na marketingový mix dívat jako na jeden celek, nikoli jako na jednotlivé oblasti. Všechny marketingové nástroje je potřeba sladit tak, aby dohromady co nejlépe uspokojovaly potřeby zákazníka a současně efektivně napomáhaly k prosazení se na trhu plném konkurentů a k dosažení cílů firmy. (Cetlová, 2002) Ta by si měla zvolit vhodný výběr faktorů, pomocí kterých si cíle a marketingové strategie stanoví. Firma nabízející právní služby musí například zvážit tyto faktory: *„jaké zvláštní služby nabídne cílovému tržnímu segmentu, jaká je strategie tvorby cen pro tyto služby, jakou zvolí propagaci a komunikaci s trhem, jaký zvolí postup, jakou úroveň služeb nabídne svým klientům, jakým způsobem bude služby poskytovat, a jaký musí být odborný profil zaměstnanců.“* (Payne, 1996, s. 129)

V marketingovém mixu je opět patrný rozdíl mezi nástroji používanými ve výrobní oblasti a ve službách. Výrobní oblast je definována ve čtyřech skupinách, tzv. 4P: product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace, komunikace). V oblasti služeb se ale časem ukázalo, že je tato koncepce 4P nedostačující a zbytečně omezující, a proto se marketingový mix rozšířil o další tři skupiny, na tzv. 7P, kterými jsou: participants (lidé/účastníci procesu), process (procesy) a physical evidence (materiální prostředí). (Cetlová, 2002)

Doposud byl popisován marketingový mix, který je sestaven z pohledu firmy, ale jak už bylo řečeno na začátku, marketing by měl být zaměřen především na zákazníky a uspokojování jejich potřeb. Z toho důvodu se často také využívá model 4C: customer solution (potřeby zákazníka), cost (náklady, které zákazníkovi vzniknou), convenience (dostupnost řešení), communication (komunikace). (Filip, Šebestík, 2016)

V následujících odstavcích jsou stručně rozebrány jednotlivé prvky marketingového mixu, které by se měly vzájemně doplňovat a utvářet tak efektivní nástroj prodeje.

➤ **Produkt**

Pojem produkt v sobě zahrnuje všechno, co firmy nabízejí a co uspokojuje potřeby zákazníků, tedy veškeré zboží a služby, informace, nebo třeba zážitky. Produktem může být tedy vše, co je předmětem směny, co si lze koupit. Na jednu stranu lze považovat produkt za hlavní nástroj marketingového mixu, jelikož je on sám předmětem koupě, na druhou stranu ale v současné době většina firem nacházejících se ve stejné oblasti podnikání nabízí velmi obdobnou škálu produktů. Hlavním rozhodnutím zákazníka nakupovat v dané firmě tedy nejspíš nebude právě samotný produkt. V oblasti produktu bude proto podstatným bodem marketingových aktivit vývoj, zkvalitňování a rozšiřování nabídky. (Cetlová, 2002)

➤ **Cena**

Cena je peněžním, ale i nepeněžním vyjádřením hodnoty produktu a měla by být nastavena v takové výši, aby byli zákazníci ochotni ji zaplatit a současně aby firmě pokud možno tvořila zisk. (Cetlová, 2002) Zejména u služeb představuje cena pro zákazníka jakýsi ukazatel kvality, kterou může očekávat. Pro některé zákazníky bude cena jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich rozhodnutí o koupi. (Payne, 1996) To obecně platí spíše pro lidi s podprůměrně vysokými příjmy. Velkou výhodou tohoto marketingového nástroje lze vidět zaprvé v měřitelnosti výnosů, jelikož jako jediný poskytuje tuto informaci okamžitě a zadruhé ve snadném přizpůsobení se marketingové strategii, jelikož je možné ji ihned měnit. (Cetlová, 2002) Jak již bylo zmíněno, v ceně je zahrnuta i nepeněžní hodnota produktu, která představuje např. čas strávený nad hledáním služby, nebo při cestování za službou. Dalším příkladem může být fyzické i psychické úsilí. Psychické úsilí je chápáno např. jako nutnost pochopení problematiky při poskytování finanční služby. (Vašítková, 2014)

➤ **Místo/distribuce**

Distribuci lze popsat jako cestu, kterou se služba dostane k zákazníkovi. Tato cesta by měla být co nejjednodušší a firmy by se jí měly snažit zákazníkům co nejvíce usnadnit.

Součástí distribuce je také rozhodnutí firmy, zda bude službu prodávat přímo, nebo si zvolí zprostředkovatele, který zajistí její dodání. (Vašítková, 2014)

➤ **Komunikace**

Velmi podstatnou částí marketingu je komunikace a to především komunikace se zákazníkem, kterému se firmy snaží představit své služby. (Foret, 1997) Jedná se o informování a přesvědčování cílové skupiny, tedy potenciálních zákazníků, o koupi nabízených služeb. (Karlíček, Král, 2011)

➤ **Lidé**

Především ve službách jsou účastníci prodejního procesu nesmírně důležití. Hodnotí kvalitu poskytovaných služeb, což lze považovat, hlavně v sektoru služeb, za velmi významný ukazatel, podle kterého se od sebe odlišují konkrétní firmy. Mezi tyto účastníky řadíme personál poskytující služby, jehož empatie, angažovanost, prodejní dovednosti, nebo například přesvědčování zákazníka rozhodujícího se o koupi služby, je nedílnou součástí úspěchu firmy. Dalšími a neméně důležitými účastníky prodejního procesu jsou kupující. (Cetlová, 2002)

➤ **Procesy**

Nedílnou součástí marketingového mixu služeb jsou procesy, které představují všechny možné činnosti vykonávané zaměstnanci firmy a současně také chování zákazníků. Procesy zahrnují jak práci zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, tak i pracovníky, kteří do styku s klienty nepřichází. Pomocí těchto procesů lze hodnotit kvalitu poskytovaných služeb. (Cetlová, 2002) Z velké části se jedná o vzájemné působení mezi zákazníkem a pracovníkem poskytujícím službu. (Vašítková, 2014) Zákazníci nakupující služby totiž většinou vnímají způsob jejich poskytování jako na součást samotné služby. Pokud nastane situace, kdy procesy nefungují správně, bude to mít za následek nespokojené zákazníky. (Payne, 1996) Příkladem může být dlouhé čekání na úřadech či v restauraci. Proto je podstatné analyzovat procesy a pokusit se zjednodušit ty kroky, u kterých je to možné. (Vašítková, 2014)

➤ **Materiální prostředí/fyzická přítomnost**

Materiální prostředí je prvek marketingového mixu, který zajišťuje image podniku i samotné služby. Pod tímto pojmem si lze představit například interiér budovy, ve které je služba nabízena, logo firmy, prostě cokoli, čím se firmy odliší od konkurentů a podle čeho je lidé poznají na první pohled. (Cetlová, 2002)

3.3 Zákazník v hlavní roli

Prvním krokem k dosažení dobrého postavení na trhu je uvědomění si, že jsou to právě zákazníci, nikoli konkurenti, kdo rozhoduje o úspěchu firmy. Každý podnikatel bude chtít pravděpodobně dosáhnout toho, aby se do jeho firmy zákazníci rádi vraceli, doporučovali ji známým a šířili tím dobré jméno podniku. (Kotler, Kotler, 2013)

Základním předpokladem úspěšného chodu firmy spočívá v nalezení zákazníků, kteří budou nakupovat poskytované služby za cenu, kterou prodejce nastaví a která mu bude současně vytvářet zisk. (Cetlová, 2002)

V současné době, kdy je trh statků a služeb plný konkurenčních podniků, není snadné se prosadit a uspokojit potřeby zákazníků, kteří jsou k tomu více zhýčkaní a kladou vysoké nároky. Základem je stanovení vhodné strategie, díky které firma získá nové zákazníky a udrží si ty stávající. (Horovitz, 1994)

Podnik využívající moderní marketing analyzuje nároky, požadavky, přání a také spokojenost zákazníků a na základě těchto informací zlepšuje a přizpůsobuje své služby. V takovýchto firmách jsou pracovníci vedeni k tomu, aby pracovali především pro zákazníky, nikoli pro šéfy. (Foret, 2008)

3.3.1 Zákazník

Obecně lze charakterizovat zákazníka jako někoho, kdo využívá službu daného podniku. Každý zákazník má na výběr z velké škály podniků nabízejících tu samou službu a je jen na něm, který z nich si vybere.

Zákazník by měl být vždy na prvním místě, podle jeho očekávání a představ by měly firmy stanovovat své strategie a cíle. Požadavky jsou však různorodé, podniky nabízející

určitou službu si tak musí zvolit hlavní skupinu zákazníků. Snaha zavděčit se všem určitě není ta správná cesta. (Horovitz, 1994)

Pomocí ukazatelů lze zákazníky rozlišovat a třídit do několika skupin, např. pomocí sociodemografických charakteristik – vzdělání či pohlaví, podle životní úrovně, volnočasových aktivit, rozhodování při nákupu, dle komunikace s okolím, (Foret, 2008) na lidi pracující z domova, leváky, křesťany nebo třeba vietnamské obchodníky. Podniky zaměřující se pouze na jednu konkrétní skupinu, mají obecně lepší strategii, než firmy působící na masovém trhu statků a služeb, které se domnívají, že jejich zákazníkem může být každý. Je tedy důležité, aby podnikatel definoval okruh zákazníků, na který se zaměří. Podstatné je si tyto zákazníky nejen získat, ale také si je následně udržet. (Kotler, Kotler, 2013) Udržení si zákazníka má pro firmu velký význam. Podniky se často více zaměřují na získávání nových zákazníků a opomíjejí fakt, že udržení si klientů je možná ještě důležitější. (Payne, 1996) Již zmíněný okruh zákazníků je vymezen pomocí tržní segmentace, která spočívá v podobnosti či dokonce shodnosti požadavků či potřeb jedinců. Pokud firma ví, co zákazníci žádají, co se jim zamlouvá, nebo po čem touží, dokáže pak určit druh zákazníka, jehož potřeby bude uspokojovat. (Kotler, Kotler, 2013)

3.3.2 Jak zjistit, co zákazník od služby opravdu očekává?

Všichni lidé mají určité potřeby a požadavky. Potřeby jsou charakteristické tím, že bez nich člověk nemůže žít, ať už je to vzduch, jídlo nebo voda – tedy základní potřeby pro přežití. Dále se sem řadí potřeba se oblékat a mít kde bydlet, či potřeba vzdělání nebo rekreace. Konkrétní potřeby se následně mohou přeměnit v přání. Pokud existuje objekt, jenž dokáže uskutečnit určitou potřebu, stává se z potřeby přání. I přesto, že základní potřeby mají všichni lidé stejné, přání se budou lišit v závislosti na společnosti, ve které žijí. Člověk žijící v New Yorku si bude pravděpodobně přát jiné jídlo, než člověk, který žije na Madagaskaru. Poté existují požadavky, které jsou chápány jako přání po konkrétních produktech, za které jsou lidé ochotni a schopni zaplatit. Existuje nespočet lidí, kteří si přejí vlastnit rodinný dům, avšak ne každý si ho může dovolit. Podniky se proto musí zaměřit nejen na to, kolik lidí by si přálo koupit jejich službu či výrobek, ale především kolik lidí si to může dovolit. (Kotler, 2007)

Každý zákazník může mít od služby jiná očekávání, proto je nezbytné umět rozpoznat požadavky každého z nich a předložit individuální užitek, který jim koupě služby zajistí. Zákazník musí mít pocit, že koupě produktu mu přinese větší užitek, než

mají vynaložené peníze. Jako příklad lze uvést prodejce, který usiluje o získání nového klienta. Může nastat situace, kdy prodejce nabízí potencionálnímu zákazníkovi produkt, avšak klient je stále nerozhodný a klade další a další otázky. Příčinou je většinou neznalost motivu kupujícího. Prodejce musí vhodnými otázkami přijít na to, proč tento konkrétní klient službu chce, nebo potřebuje a patřičně ho motivovat. Aby správně rozpoznal a uspokojil klientovi potřeby, musí mu klást otázky, díky kterým zjistí, jaké jsou jeho potřeby, nebo zda mu něco chybí. Dále klientovi položí ověřovací otázku, díky které zjistí, zda jeho požadavky správně pochopil. Pokud dokáže otázky dobře zformulovat, klient mu sdělí vše, co potřebuje vědět k uspokojení jeho potřeb. (Nový, Petzold, 2006)

3.3.3 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníka je spojena s tím, zda poskytnutá služba splnila jeho představy či nikoli. Lze ji popsat jako pocit vzniklý z komparace výsledku s očekáváním. Tento pocit může mít jak kladnou, tak i zápornou povahu. Pokud bude zákazníkovo očekávání splněno, pocítuje štěstí a spokojenost. Pokud ale očekávání splněno nebude, vyvolá pocity zklamání a nespokojenosti. (Kotler, 2007)

Tvorba očekávání a představ zákazníků souvisí jak s vlastními předchozími zkušenostmi, tak se zkušenostmi přátel, rodiny či kolegů, nebo také s různými marketingovými kampaněmi. Zde můžou nastat různé situace. Jestliže marketingoví pracovníci vzbudí v zákazníkovi příliš vysoká očekávání, může se stát, že poskytnutí služby nesplní očekávání a kupující budou zklamáni a nespokojeni. V opačném případě, nastaví-li marketéři laťku očekávání příliš nízko, zákazníci o službu nebudou mít takový zájem. (Kotler, 2007)

Aby společnost poznala, zda jsou její zákazníci spokojeni či nikoli, by měla jejich spokojenost v předem stanovených intervalech měřit, jelikož právě díky spokojenosti si podnik dokáže zákazníky udržet. Ze spokojeného zákazníka se často stává zákazník stálý, který bude služby využívat dlouhodobě, bez ohledu na případné zvyšování ceny, pradápodobně využije některé z nově nabízených služeb, nebo dá sám podnět k zavedení něčeho nového. Náklady vynaložené na takového zákazníka jsou pro společnost podstatně nižší, než náklady na získání nového. Avšak ne vždy se ze spokojeného zákazníka stane věrný, pravidelně nakupující, zákazník. Může se stát, že sice bude poměrně spokojený s poskytnutou službou, ale pokud uvidí u konkurenčních podniků výhodnější nabídku, může se stát, že začne využívat právě jejich služeb. Jestliže však dokáže poskytnutá služba

v zákazníkovi vyvolat absolutní spokojenost, vytvoří si ke společnosti náklonnost a i nadále bude využívat její služby. Takový zákazník pravděpodobně i firmu doporučí svým přátelům a rodině, čímž přivede nové zákazníky. (Kotler, 2007) Jestliže firma v zákazníkovi vyvolá důvěru, kterou lze poznat např. tím, že bude i nadále využívat její služby i přes to, že se zvýšily ceny, získá tím zákaznickovou loajalitu. Loajalita tedy závisí na spokojenosti a přináší společnosti pravidelné tržby. Udržení si spokojených zákazníků by mělo být jedním z hlavních cílů firem, jelikož cena získání nového klienta je podstatně nižší, než cena udržení toho stálého. (Kozel, 2006) Dalším důvodem, proč je tak důležité udržet si zákazníky, je fakt, že ti klienti, které si firma nezískala a jejichž potřeby a požadavky nedokázala uspokojit, začnou využívat služeb konkurentů. Udržení stálých klientů a získání si jejich důvěry znamená pro firmu nejen vyšší ziskovost, ale také konkurenční výhodu. Samozřejmě marketingové kampaně týkající se udržení zákazníka nejsou nejlevnější, proto je dobré se zaměřit na to, jak velký zisk firmě jednotliví zákazníci přinesou a rozdělit je do několika skupin právně podle ziskovosti. Následně by se firmy měly nejvíce věnovat té skupině, která přináší největší zisk. (Payne, 1996)

Ke zjištění spokojenosti zákazníků lze využít například metodu periodického výzkumu, pomocí vhodných otázek zjistit, zda by byl zákazník ochoten službu doporučit svým známým a zda plánuje službu sám znovu využít. Další možností je kontaktovat bývalé zákazníky, kteří přestali službu využívat, nebo přešli ke konkurenčním podnikům, a zeptat se jich, co je k tomu vedlo a s čím byli nespokojení. Tím firma získá přehled o tzv. míře ztráty zákazníků. Velmi využívanou metodou je tzv. mystery shopping, což vlastně spočívá v předstírání nákupu a cílem je zjistit, jak se zaměstnanci firmy ke klientům chovají. Na tyto „nákupy“ je možné si najmout odborníky, nebo zákazníky předstírají i samotní manažeři firmy, aby si na vlastní kůži vyzkoušeli, jaké kladné a záporné stránky má nakupování v jejich společnosti. Můžou se například vydávat za nespokojeného zákazníka, který si stěžuje na poskytnutou službu, a sledovat, jakým způsobem s ním budou zaměstnanci jednat, zda se budou chovat profesionálně a vstřícně a jakým způsobem danou situaci dokáží vyřešit. (Kotler, 2007)

Spokojenost zákazníků je pro firmy orientující se na zákazníka hlavním cílem. Jelikož v současné době, kdy zákazníci svoji spokojenost i nespokojenost s danou společností mohou vyjádřit na internetu, kde jsou tyto recenze dostupné každému, stává se spokojenost zákazníků také velmi podstatným marketingovým nástrojem. (Kotler, 2007) Proces, který je založen na budování dobrých a silných vztahů se zákazníky, a který

využívá stále více firem, se nazývá marketing vztahů. Pomocí marketingu vztahů chtějí firmy docílit toho, aby dosáhly dlouhodobé zákaznické spokojenosti, podle které následně měří svůj úspěch. S tím souvisí řízení vztahů se zákazníky, neboli tzv. CRM (Customer Relationship Management). Jedná se o systém, ve kterém nalezneme veškeré informace o každém jednom zákazníkovi firmy. Tyto informace pracovníci zanalyzují a vypracovávají souhrny, na základě kterých se prohlubují silnější vztahy se zákazníkem. (Kotler 2007)

3.3.4 Kvalita služeb

Pojem kvality je neurčitý a velmi těžko se vysvětluje. Často bývá nahrazován slovy jako např. dokonalý, luxusní, uznávaný apod. Tato přirovnání jsou ale nepřesná, dokonce až chybná. Charakteristika kvality je sice neurčitá, avšak i přesto má podstatný význam nejen pro zákazníky, ale také pro firmy. Výzkum, který vedl Parasuraman se svými kolegy, totiž dokázal, že kvalita přináší podnikům jisté výhody, jako např. zvýšení podílu na trhu či zlepšení produktivity. (Parasuraman a kol., 1985)

Pro většinu zákazníků bude bezesporu kvalita jedním z hlavních faktorů při rozhodování o nákupu. Lidé na kvalitě velmi lpí a jen málokdo by si vědomě kupoval nekvalitní produkty. (Blecharz, 2015)

V odborné literatuře se samozřejmě dočteme, že firmy dělají pro zákazníky jen to nejlepší, že je jejich management kvality zaměřen především na ně. Nespočet firem vytváří slogany, ze kterých lze pochopit, že pro zákazníka udělají první poslední. Ve skutečnosti ale většina z nich neupřednostňuje zákazníka, ale svůj vlastní prospěch a zisk a za slogany pouze skrývají jejich skutečný cíl. Není to však pravidlem, jistě existují i takové podniky, které skutečně myslí především na zákazníka a jak mu poskytnout to nejlepší. (Blecharz, 2015)

Hlavní pozornost v procesu poskytování služeb zákazníkům by měla být neodmyslitelně spojena s kvalitou a veškerými souvisejícími činnostmi v této oblasti. Kvalita vnímaná zákazníkem je jedním z hlavních, ba je dokonce tím nejpodstatnějším prvkem v dlouhodobém dosahování zisku a nadřazenosti oproti konkurenčním podnikům. Firmy by si však měly dávat pozor, aby nezaměňovaly svá mínění a představy o požadavcích zákazníků, za jejich skutečné pocity. Vedoucí pracovníci nemusí mít přehled o všech kritériích, podle kterých se zákazníci rozhodují, dokonce ani o tom, jak se tato kritéria postupem času mění. O změnách se většinou dozvídají s časovou prodlevou a často nedokáží správně identifikovat jejich důležitost. Dalším důvodem, proč by se manažeři

neměli spoléhat na svá mínění o požadavcích klientů je ten, že ne vždy dokážou posoudit zákaznicko vnímání konkurenčních podniků a jak se mění jejich požadavky v souladu s technologickým či jiným vývojem. (Payne, 1996)

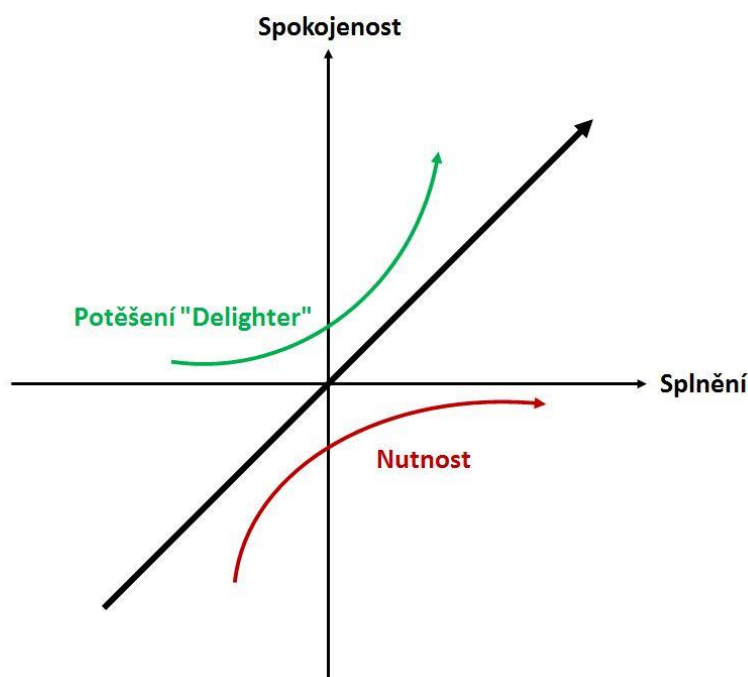
Rozvoj produktu a zákaznickou spokojenost zachycuje model, který vymyslel japonský profesor Noriaki Kano, podle něhož je také tento model či diagram nazván. V diagramu jsou zobrazeny tři skupiny kvality, které jsou rozděleny podle zkušeností a spokojenosti zákazníků.

- a. Nutné prvky – charakteristiky, které jsou bezpodmínečně očekávány
- b. Jednorozměrné prvky (lineární) – splnění charakteristik uspokojí zákazníka, pokud tyto prvky splněny nebudou, bude nespokojený
- c. Lákavé prvky – pokud budou tyto charakteristiky splněny, bude zákazník spokojen, ale pokud nenastanou, zákazníkovi to nevadí

Rozdělení do těchto tří skupin je považováno za základní, ale existují ještě dvě další možnosti, které také mohou nastat:

- d. Lhostejné prvky – výsledek nezpůsobí ani spokojenost, ani nespokojenost zákazníka
- e. Obrácené prvky – zákazník je spokojen, pokud charakteristiky nenastanou a nespokojen, pokud nastanou (Coleman, 2015)

Obrázek 1: Kanův diagram



Zdroj: (Coleman, 2015, s. 3)

Na ose x Kanova diagramu jsou vyznačeny požadované vlastnosti a na ose y je vyznačena zákaznickova spokojenost.

Tento model je používán jako prostředek pro:

- upřednostění charakteristik kvality služeb definovaných zákazníky a
- identifikování implicitních i explicitních potřeb zákazníků. (Coleman, 2015)
Implicitní potřeby jsou ty, které zákazník nedokáže přesně vysvětlit a specifikovat, kdežto explicitní potřeby si jasně uvědomuje a umí je popsat. (Tomek, Vávrová, 2009)

Každá z vyznačených křivek v grafu symbolizuje 3 různé situace. Křivka, nacházející se v dolní části grafu, znázorňuje situaci, ve které zákazník není vůbec spokojený, jelikož nutné prvky nejsou splněny. Příkladem zde může být barva motorky. Jestliže barva zůstává stejná, neznamena to vyšší spokojenost zákazníka, ale pokud barva na příklad vybledne, bude zákazník pravděpodobně zklamaný a tím pádem i nespokojený. (Blecharz, 2015)

Přímka, která se nachází uprostřed modelu ukazuje, že pokud se bude zlepšovat určitá charakteristika, přímo úměrně s tím bude růst i spokojenost klienta. V tomto případě se může jednat např. o auto, u kterého se bude snižovat spotřeba nafty či benzínu. (Blecharz, 2015)

Jako poslední zde leží křivka zobrazená v horní části grafu. Jedná se o situaci, kdy klient není nespokojen, pokud určitá charakteristika není splněna, protože se jedná o prvek, jež nebyl slibován a zákazník ho tedy neočekává. Jestliže však charakteristika splněna je, zákazník bude velmi potěšen a díky tomu se bude jeho spokojenost výrazně zvyšovat. Z těchto lákavých prvků se časem mohou stát prvky lineární, či dokonce nutné, protože si na ně klienti zvyknou a začnou je vyžadovat. (Blecharz, 2015)

Na trhu služeb nemusí být kvalita přímo luxus či ta nejlepší úroveň, ale měla by zde být možnost zvolit si požadovanou úroveň kvality. Služba se poté vyznačuje vynikající kvalitou, pokud splní očekávání zákazníka. Především v oblasti služeb je kvalita závislá na chování pracovníků. Čím více služba spočívá na jednání zaměstnanců, tím důležitější je jejich profesionalita, empatie, vstřícnost a rovné jednání. (Horovitz, 1994)

3.3.5 Vliv zaměstnanců na spokojenost zákazníka

Podnikatelé by si měli dát záležet při výběru, proškolení a kontrole svých pracovníků, protože právě jejich přístup, jednání či celková atmosféra ovlivňuje zákazníka.

Firmy by se měly snažit své zaměstnance naučit takovému přístupu, principem kterého je vnímání zákazníka jako svého šéfa, nejlepšího přítele, kterému splní každé přání, nebo jako někoho, kdo získá další zákazníky. Pokud se firmám podaří zavést takovýto přístup, pohlíží se na zkvalitnění služeb jako na tzv. vnitřní marketing. Podstatou vnitřního marketingu je, aby vedení firmy jednalo se svými pracovníky obdobně, jako chtějí, aby pracovníci jednali se zákazníky. Zjišťují, jaké jsou jejich potřeby, požadavky, požadované a očekávané hodnoty a spokojenost. Podle výsledků a zjištění se snaží zajistit optimální pracovní dobu, mzdu a pracovní prostředí, které budou zaměstnancům vyhovovat a splňovat jejich přání. Jejich cílem je, aby zaměstnanci měli svou práci i celou společnost rádi, byli pyšní na to, že jsou její součástí, a aby považovali nabízené služby za kvalitní. (Kotler, Kotler, 2013)

Ve skutečnosti ale není zcela reálné, aby byl každý zaměstnanec stoprocentně zodpovědný a oddaný společnosti. Vždy zde budou existovat rozdíly v jednání, ochotě, schopnostech a komunikaci jednotlivých pracovníků se zákazníky. Ve většině případů se budou zaměstnanci dělit do několika pomyslných skupin, kterými jsou:

- naprosto oddaní a spolehliví zaměstnanci a to jak navenek, tak uvnitř firmy, kteří představují nejkvalitnější skupinu,
- zaměstnanci, mající kladný citový vztah a pozitivní přístup ke své práci i celé společnosti, a kteří aktivně napomáhají firmě k úspěchu,
- zaměstnanci, kteří mají neutrální vztah ke společnosti a jsou se svou prací vcelku spokojeni,
- zaměstnanci, kteří nemají ke společnosti ani své práci citový vztah a jejich práce je pro ně „pouze prací“,
- nespokojení a negativně jednající zaměstnanci, kteří svými negativními postoji a sděleními ničí jméno společnosti.

Z výše uvedeného je očividné, že kontrola a sledování zaměstnanců jsou nezbytné pro kvalitní a úspěšný chod celé společnosti. Někteří pracovníci se bohužel nesnaží o získání nových zákazníků, ba naopak je svým nepatřičným jednáním často odradí od koupě a další návštěvy. (Kotler, Kotler, 2013)

3.3.6 Stanovení norem podle očekávání zákazníků

V oblasti služeb není tak snadné vyjádřit normy, jako je tomu například v průmyslu, kde se normy výkonu vyjadřují v kilogramech, wattech, atd. Pokud ale firma chce mít přehled o dodržování norem kvality poskytovaných služeb, je nutné tyto normy definovat a to pokud možno z pohledu zákazníka a tak, aby byly měřitelné. Správně stanovené normy nebudou pouhými pravidly pro fungování, ale stanou se ukazatelem kvality, pokud je firma definuje z pohledu zákazníka: Zákazník potřebuje... Zákazník chce mít... Zákazník žádá... Poté musí podnik určit úkoly vykonávané personálem, aby zákaznickovy požadavky uspokojil, jako například: Uklízečka musí... Recepční bude vykonávat... (Horovitz, 1994)

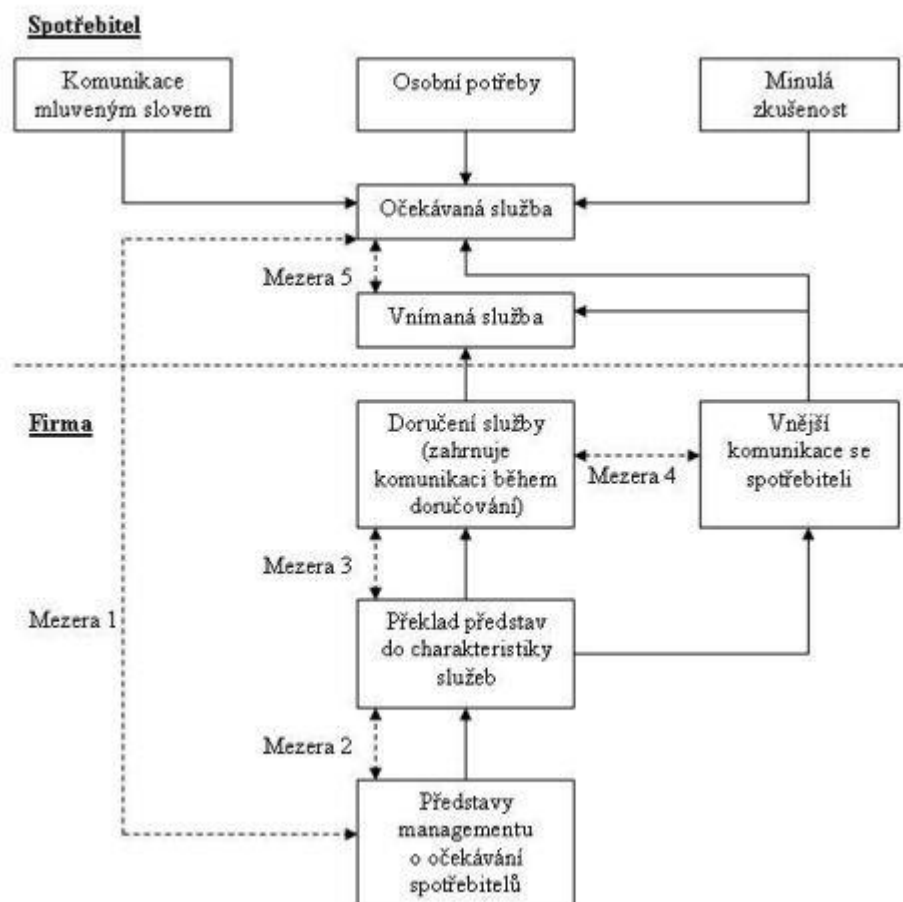
Vytvoření norem kvality služeb z pohledu zákazníka umožní firmě zjistit a poznat, co všechno je zapotřebí udělat k uspokojení jejich potřeb a zároveň proč je důležité to udělat. (Horovitz, 1994)

3.4 Model mezer (gap model)

Jak již bylo výše zmíněno, ne vždy jsou představy manažerů o vnímané kvalitě služeb shodné se skutečným očekáváním zákazníků. (Payne, 1996) V podniku může vznikat soubor nesrovnalostí, tzv. mezer (gaps), který souvisí s vnímáním kvality a s úkoly spojenými s poskytováním služeb zákazníkům. Tyto nesrovnalosti mohou být hlavní překážkou ve snaze poskytovat zákazníkovi službu v takové kvalitě, kterou považuje za vysokou. (Parasuraman, 1985)

Jak je patrné z obrázku číslo 2, nachází se zde pět mezer, z nichž mezery 1-4 jsou způsobeny nevhodnými či chybnými procesy vznikajícími uvnitř firmy a jsou důvodem vzniku nejpodstatnější mezery 5, která charakterizuje nesoulad mezi očekáváním zákazníka a následnou spokojeností s poskytnutou službou. (Parasuraman a kol., 1985)

Obrázek 2: Model mezer (gap model)



Zdroj: (Parasuraman a kol., 1985, s. 44)

Mezera 1: Nesoulad mezi očekáváním zákazníků a představami managementu o jejich očekávání

V mnoha případech se lze setkat s tím, že domněnky o požadavcích zákazníků se opravdu shodují s jejich skutečným očekáváním. Nicméně, jak vyplynulo z výzkumu z roku 1985 prováděného v New Yorku A. Parasurmanem s jeho kolegy, zde určité rozpory existují.

Především v bankovní a finanční sféře lidé považují za nejdůležitější prvek kvality služeb soukromí, důvěrné jednání a diskrétnost během poskytování dané služby. Avšak některé firmy těmto vlastnostem nepřikládají přílišnou důležitost. (Parasuraman, 1985)

Podniky ne vždy dopředu porozumí tomu, které vlastnosti si zákazníci představí pod pojmem vysoké kvality, jaké vlastnosti musí služba mít k uspokojení jejich potřeb a

jaká úroveň těchto vlastností je nutná k dosažení nejvyšší kvality a zákaznickovy spokojenosti. Jinak řečeno, marketéři nedokáží vždy spolehlivě odhadnout, jaká jsou očekávání jejich klientů. Tento nesoulad bude mít následně dopad na zákaznickovo hodnocení kvality poskytnutých služeb. (Parasuraman a kol., 1985) Pokud však nespokojený zákazník bude mlčet, raději se přizpůsobí, než aby sdělil firmě svou nespokojenost, služby se nebudou vyvíjet k zákaznickově spokojenosti a vedení podniku nebude mít dostatek informací o požadavcích svých klientů. (Payne, 1996) Může se stát, že příliš malé povědomí o představách zákazníků, povede k jejich ztrátě a snižuje se možnost získání nových klientů. (Parasuraman a kol., 1985)

Mezera 2: Nesoulad mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služeb

Jedním z důvodů, proč vzniká rozpor mezi představami managementu a specifikací kvality služeb je, jak uvádí většina vedení podniků ve výzkumu z roku 1985 prováděného Parasuramanem s jeho kolegy, že existují určité překážky k plnění všech požadavků kladených zákazníky. Firmy často ví, jaké jsou představy zákazníků, ale ne vždy je pro ně reálné či snadné tyto požadavky zrealizovat přesně podle zákaznickova očekávání. Např. podniky poskytující opravárenské služby jsou si dobře vědomy, že jejich klienti považují za velmi podstatný prvek rychlou reakci na poruchu produktu, ale jelikož poptávka není stabilní a není dostatek vyškoleného personálu, je pro management firmy složité přesně specifikovat, jak rychlá bude reakce na jednotlivé požadavky zákazníků. Konkrétním případem může být vysoká poptávka po opravách klimatizací, čističek vody v bazénech a sekaček na trávu během letního období, kdy se většina personálu chystá na dovolenou. V takovémto případě nejde o nevědomost managementu o požadavcích a očekávání klientů, ale o nedostatečné prostředky k jejich splnění. (Parasuraman, 1985)

Dalším a zcela odlišným důvodem vzniku této mezery je nedostatečná angažovanost vedoucích pracovníků v kvalitě služeb. (Parasuraman a kol., 1985) Manažeři se dostatečně nezaměřují na výzkum v oblasti kvality vnímané zákazníkem a stává se, že stanovují kvalitu služeb pouze podle svých domněnek a podle toho, jak si oni sami myslí, že zákazníci kvalitu vnímají. Přitom ale manažeři mívají představu o kvalitě služeb velmi odlišnou a pokládají za důležité jiné faktory než klienti. (Payne, 1996)

Mezera 2 je tedy výsledkem buď jednoho, nebo kombinací více již zmíněných problémů, které ve firmách mohou nastat, ať už jsou to podmínky na trhu, nedostatečná

informovanost, či dokonce lhostejnost managementu. Tyto důvody mohou vést k rozporu mezi předpoklady managementu o očekávání zákazníků a specifikací služby, která byla skutečně stanovena a bude tím, z pohledu zákazníka, ovlivněna kvalita služeb. (Parasuraman a kol., 1985)

Mezera 3: Nesoulad mezi specifikací kvality služeb a jejím poskytnutím

Tato mezera vzniká především u takových služeb, kde má na kvalitu podstatný vliv jednání zaměstnanců se zákazníky. (Payne, 1996) Přestože management firmy stanoví normy pro kvalitní poskytování služeb a správné jednání se zákazníky, není vždy jistota, že služba bude opravdu poskytnuta v takto vysoké kvalitě, jelikož je velmi náročné udržet standardizovanou úroveň kvality. (Parasuraman, 1985)

Jednání firemních zaměstnanců bezpochyby velmi ovlivňuje, jakým způsobem bude klient vnímat a hodnotit kvalitu služby. Jestliže vznikne nějaký problém při poskytování služby, bývá to způsobeno právě chováním pracovníků. Většina firem má přesně stanovené normy kvality služeb, ale vedoucí pracovníci si jsou dobře vědomi obtížnosti dodržování těchto pravidel. Důvodem je rozdílnost pracovníků a jejich odlišné výkony. Čím více budou zaměstnanci dodržovat standardizované normy, tím menší bude mezera 3. (Parasuraman, 1985)

Rozpor mezi specifikací kvality služeb a způsobem, jakým byla služba skutečně poskytnuta, opět z pohledu zákazníka ovlivňuje kvalitu služby. (Parasuraman a kol., 1985)

Mezera 4: Nesoulad mezi poskytováním služby a externí komunikací

Pomocí reklamy se potenciální zákazník před koupí služby informuje o jejím výkonu a vytvoří si tak představu a očekávání, jak by měla služba vypadat. Reklama může zákazníka nejen informovat, ale také ovlivňovat či přesvědčovat o koupi. Nesmí se však stát, aby mediální propagace slibovala zákazníkům více, nebo lepší kvalitu, než ve skutečnosti firma poskytuje. Pokud sliby nebudou splněny, zvýší se tím pouze prvotní očekávání, ale následovat bude naopak horší vnímání a hodnocení kvality služby. (Parasuraman a kol., 1985) Jako příklad si lze uvést jízdní řád vlaků, podle kterého by měl vlak do stanice přijet v určité hodině. Avšak velmi často je možné se setkat se zpatelným

zpožděním, což jistě v cestujících vyvolává nespokojenost a jejich očekávání nejsou splněna. (Payne, 1996)

Existuje však i jiný způsob, jak by externí komunikace mohla ovlivnit zákaznickovo vnímání kvality poskytnuté služby. Firmy nevěnují dostatečnou pozornost tomu, aby informovaly zákazníka o mimořádné snaze zajistit kvalitu, která však pro zákazníka není viditelná. Zákazníci často vůbec netuší, co všechno firmy dělají pro to, aby klientům poskytly co nejkvalitnější službu. Zde je možné jako příklad uvést firmu zprostředkující cenné papíry, kde platí jakýsi vnitřní zákon, podle kterého zaměstnanci firmy nesmí prvních 48 hodin po informování nakupovat cenné papíry. Kdyby management tuto informaci předal svým zákazníkům, předešel by tím jejich domněnkám o tom, že ty nejlepší nabídky si makléři nechávají sami pro sebe. (Parasuraman, 1985)

Komunikace se zákazníky je tedy důležitý prvek a ovlivňuje nejen počáteční očekávání zákazníků, ale také následné vnímání poskytnuté služby. Rozpor, mezi poskytováním služby a tím, co společnost komunikuje svým zákazníkům, ať už jde o přehnané či nesplnitelné sliby, nebo o nedostatečnou informovanost klientů o snahách poskytnout jim co nejkvalitnější službu, opět velmi ovlivňuje zákaznickovo vnímání kvality poskytnuté služby. (Parasuraman a kol., 1985)

Mezera 5: Nesoulad mezi očekávanou a vnímanou službou

Cílem firmy by mělo být dosažení, či dokonce předčení očekávání zákazníků. Zákazník je spokojen tehdy, pokud se jeho očekávání o kvalitě služby rovná realitě. Jestliže poskytovatel služby splní vše, co slíbil a ještě něco navíc, klient bude nadšený a pravděpodobně službu využije velmi rád znovu. Jako příklad lze uvést automechanika, který nejenže opraví vše, o čem ho žádal jeho klient, ale dokonce zákazníka upozorní na vadu, která by se mohla brzy projevit a poradí mu, jakým způsobem ji může sám opravit. Tento klient bude jistě hodnotit kvalitu služby jako výbornou, jelikož předčila jeho očekávání. (Parasuraman a kol., 1985)

Opačným příkladem může být host v restauraci, který byl celý večer se službami, obsluhy i kuchaře, velmi spokojen, ale při placení vzniknou problémy. Celkový dojem tohoto hosta bude negativně ovlivněn a jeho hodnocení kvality služeb nebude tak vysoké, jako kdyby tento problém nenastal. (Payne, 1996)

Podobné situace bezpochyby nastávají ve všech firmách poskytujících služby, vždy je možné se setkat se spokojenými i nespokojenými zákazníky. Dá se říci, že zákazníci hodnotí kvalitu služby na základě porovnání svých očekávání s reálnou zkušeností s poskytnutou službou. (Parasuraman, 1985)

Model mezer zobrazuje povahu a determinanty kvality služeb z pohledu zákazníků, kde kvalita služeb závisí na velikosti mezery 5, která je ovšem závislá na povaze všech mezer. Cílem podniků by mělo být tyto mezery rozpoznat a následně odstranit. (Parasuraman a kol., 1985)

3.4.1 Metoda SERVQUAL

Pomocí metody SERVQUAL měříme velikost odchylky mezi očekáváním zákazníka a následným vnímáním kvality služby. Název této metody se skládá ze dvou anglických slov, service (v překladu služba) a quality (kvalita). (Parasuraman, 1988)

Metoda SERVQUAL je velmi často využívaná metoda, kterou využijí především maloobchodníci, aby co nejvíce porozuměli svým zákazníkům, aby zjistili jaká jsou jejich očekávání a jak vnímají poskytovanou službu. Díky tomuto zjištění mají podklady ke zdokonalování kvality služeb. Metoda SERVQUAL byla vymyšlena tak, aby ji mohlo využívat široké spektrum podniků poskytujících služby. Jedná se o nástroj, díky kterému se firma dozví o každé z pěti dimenzí kvality služeb, které budou popsány v následujícím odstavci. V případě potřeby si každá firma může metodu poupravit či doplnit podle specifických charakteristik a odlišných požadavků svého podniku. Metoda SERVQUAL by se pro své maximální účinky měla využívat pravidelně a nejlépe v kombinaci s další metodou pro měření kvality služeb. Firma může využít např. kombinace metody SERVQUAL s interními průzkumy týkající se dotazování zaměstnanců na jejich návrhy na zlepšení kvality služeb, nebo se shromažďováním a analyzováním stížností klientů. Jelikož tato metoda vyžaduje, aby měl zákazník jisté zkušenosti s danou společností a službou, nedoporučuje se směřovat ji na nové zákazníky, ale spíše na stávající, kteří službu využívají pravidelně. (Parasuraman a kol., 1988)

Jak již bylo uvedeno, k dosažení vysoké kvality služeb je nutné uspokojit očekávání zákazníků. Je podstatné, aby firmy neslibovaly něco, co nemohou dodržet a aby bylo klientům poskytnuto přesně to, co bylo slíbeno. Podle výzkumu, který provedl Berry se svými kolegy, bylo zjištěno, že pro zákazníky jsou důležité tyto faktory kvality služeb:

1. Fyzické (hmatatelné) zařízení – např. vzhled personálu a prostředí, vybavení
2. Spolehlivost – Firma by měla být schopna poskytnout službu důsledně, pořádně, spolehlivě a přesně.
3. Schopnost reagovat na zákazníka – Každý zaměstnanec by měl být vnímavý, vstřícný a ochotný pomoci zákazníkům.
4. Záruka – Zaměstnanci by měli mít zdvořilé vystupování, dostatečné vědomosti a schopnost vyvolat v klientovi pocit důvěry a jistoty.
5. Empatie – Ke každému zákazníkovi by se mělo přistupovat s úctou a starostlivostí a měla by mu být poskytnuta individuální péče.

Z těchto pěti bodů je zřejmé, že zákazníci považují za podstatnou část služby lidské jednání a empatický přístup. Pokud jsou zaměstnanci ochotní a jejich vystupování působí přátelsky, zákazníci vnímají službu jako kvalitnější. (Berry a kol., 1988)

Metoda SERVQUAL, pomocí které lze zjistit a identifikovat pátou mezeru, vychází právě z výše zmíněných pěti bodů, neboli determinantů, a z dalších dvaadvaceti položek pro zkoumání kvality. Jedná se v podstatě o dvaadvacet otázek pro zjištění, jaká jsou očekávání zákazníků a zvláště dvaadvacet otázek pro zjištění vnímání kvality služby. Zákazník na tyto otázky odpovídá pomocí sedmistupňové škály, přičemž 7 znamená absolutní spokojenost, či souhlas, a naopak 1 úplnou nespokojenost, či nesouhlas. Dále má zákazník možnost ke každé z pěti dimenzí přiřadit důležitost. To znamená, že oblasti, která je pro něj nejdůležitější, udělí největší váhu a naopak nejméně podstatné dimenzi udělí nejnižší váhu. Podle průzkumu, který prováděl v roce 1988 v Greenwich Parasuraman se svými kolegy, vyplynulo, že ve většině případů je pro klienty nejdůležitější spolehlivost. Na druhém místě se pak umístila záruka. (Parasuraman, 1988)

Následně se porovnají odpovědi jednotlivých zákazníků, a jestliže klient hodnotil vnímanou kvalitu vyššími body, než kvalitu očekávanou, tedy pokud vyjdou pozitivní odchylky, firma uspokojila, či dokonce předčila očekávání zákazníka. Pokud však bude odchylka negativní, neboli vnímaná kvalita bude nižší než očekávaná, naopak zákazníkova očekávání splněna nebyla. Ze zjištěných odchylek se vypočítá průměr a tento výledek firmě poskytne jak informaci o každé z pěti dimenzí zvláště, tak celkovou kvalitu služby ve všech dimenzích dohromady. (Parasuraman a kol., 1988)

3.5 Zlepšování kvality služeb

Jakým způsobem mohou podniky zvýšit kvalitu svých služeb? Otázka, na kterou neexistuje snadná a jasná odpověď. Je to běh na dlouhou trať. Pokud chce firma zlepšit kvalitu služeb, musí postupovat pomalu krůček po krůčku a systematicky hledat prostory pro zlepšení, neustále školit a motivovat zaměstnance a v neposlední řadě zajistit kvalitu ve všech oblastech služby. (Berry, 1988)

Prvním krokem k zlepšení kvality služeb je charakteristika a symbolizace poskytované služby a to v nejlepším případě z pohledu zákazníka a na základě jeho očekávání. Společnosti, se správně stanovenými normami, mají jasně rozvržené pracovní role i priority celé organizace. S tím souvisí také benchmarking, díky kterému dokáží zhodnotit své výkony a porovnat je s konkurenčními podniky. (Berry a kol., 1988) Firmy, které chtějí vynikat a být opravdu nejlepší, musí používat metody, pomocí kterých se budou srovnávat s nejúspěšnějšími podniky nejen v daném odvětví, ale i v ostatních odvětvích služeb, a tím získají konkurenční výhodu. Takovou metodou je právě již zmíněný benchmarking, zlepšující výkony i kvalitu ve firmách. Samotné srovnání a sledování konkurenčních podniků ale samozřejmě nestačí. Jakmile podnik zjistí, v čem konkurenti vynikají, je nutné podstoupit kroky pro jejich překonání. Výhodu na trhu nezískáme pomocí stejné kvality, jakou mají konkurenční podniky, ale snahou být stále lepší a předčít jejich výkonů. (Payne, 1996) Při definování standardů není nejlepší cestou vytvoření velkého množství norem. Naopak je rozumnější vytvořit malý počet norem, které budou jasné a zaměřené na to nejpodstatnější, čímž je očekávání zákazníků. Jako příklad lze uvést seriózní a empatické jednání se zákazníky, krátká dodací lhůta či spolehlivost transakce. Normy by také měly být definovány srozumitelně. Je podstatné, aby personál standardům správně porozuměl a při poskytování služby se jimi dokázal řídit. Jen tak je možné kvalitu skutečně pozvednout. (Berry, 1988)

Dalším způsobem, jak zlepšit kvalitu služeb, je zapojení vedoucích pracovníků do úsilí o zlepšení kvality. Při snaze zlepšit kvalitu poskytovaných služeb by se firmy měly zaměřovat nejen na personál, který je v kontaktu se zákazníky, ale také na manažery. V oblasti služeb je velmi náročné v průběhu času udržet kvalitu služeb na vysoké úrovni, což je závislé na správci operačních jednotek. Problém však často bývá v tom, že do vedoucích pozic jsou voleni lidé s technickými dovednostmi, nikoliv s humanitními. Velký počet společností by mohlo poskytovat znatelně lepší kvalitu služeb, kdyby nahradily ty

vedoucí pracovníky, kteří nejsou na tuto pozici úplně vhodní a nemají dostatečné schopnosti vykonávat tuto pozici. Je také nezbytné, aby se školení a kontrola výkonu práce, za účelem zlepšování kvality služeb, týkala i vedoucích pracovníků. (Berry a kol., 1988) Na následujícím příkladu je patrné, jak podstatný vliv má vhodně zvolený vedoucí pracovník. V tomto případě to bude ředitel kvality, který má odpovědnost za řadu procesů, jako např. proces, ve kterém pomáhá se zlepšením kvality. Zde se ředitel podílí na správné a jasné formulaci norem týkajících se kvality, a aby zajistil dostatečnou informovanost o těchto normách, využívá vhodná média k šíření informací. Dále spolupracuje s generálním ředitelstvím, jenž mu dává podnět k podpoře a pomoci při zpracovávání projektů zaměstnanců. Jedním z velmi podstatných úkolů ředitele kvality je zjišťování dojmů, pocitů a názorů zákazníků. Patří mezi hlavní tvůrce průzkumů, ve kterých se klientů dotazuje na jejich zkušenost a zda byli s poskytnutou službou spokojeni. Výsledky následně zveřejňuje uvnitř firmy, sestavuje z nich normy a dává rady oddělením, která jsou ve styku se zákazníky. Další částí jeho pracovní náplně je absolutní podpora vývoje kvality, navrhování nových projektů, přichází s nápady ke zlepšení a zajišťuje informovanost o všech novinkách uvnitř společnosti. Současně sleduje chod konkurenčních podniků a o jejich silných či slabých stránkách informuje ostatní zaměstnance společnosti. O kvalitě služeb poskytuje informace nejen uvnitř společnosti, ale zaujímá i pozici mluvčího navenek. To znamená, že vede odborné přednášky, pořádá a účastní se setkání, kde vede rozhovory o kvalitě služeb. Z výše uvedeného je zřejmé, že člověk na této pozici musí disponovat minimálně skvělými komunikačními schopnostmi a schopností přesvědčovat ostatní. (Horovitz, 1994)

Dále by se společnosti měly zaměřit na důsledné proškolení a zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců. Školení by však neměla být brána jen jako jednorázové události, ale spíše jako nikdy nekončící proces zdokonalování. Pokud společnost pro své zaměstnance nezajistí dostatečné množství školicích procesů, může se stát, že pracovníci přestanou být motivovaní, nebudou dostatečně informovaní o změnách a začnou být nedbalí a leniví. To vše je způsobeno nedostatkem znalostí a dovedností. (Berry a kol., 1988)

Způsob, kterým lze také zkvalitnit službu, je plánování procesu poskytované služby. Zde je podstatným prvkem si uvědomit, co všechno ovlivňuje vnímání zákazníků a vytvořit z toho proces obsahující všechny fáze a faktory, které na klienta působí. Příkladem může být vypracování scénáře, kde popíšeme každou možnou variantu modelové situace

při styku se zákazníkem. Jednotlivé situace se následně zhodnotí a navrhnou se možnosti pro zlepšení. (Payne, 1996)

Důležitou složkou kvality služeb, která by neměla být opomíjena, je uznání a pochvala ze dobře odvedou práci. Jestliže zaměstnanec plní svou práci svědomitě a bezchybně plní normy stanovené vedením firmy, měl by za to být odměněn. Zavedení kontroly výkonu bývá velmi efektivní, jelikož zaměstnance vidina odměny motivuje k lepším výkonům. Naopak tento systém může odhalit i ty jedince, kteří nepodávají kvalitní výkony a pro podnik by bylo přínosnější je nahradit. (Berry, 1988)

Stejně tak, jako je podstatné sledovat vnímání zákazníků, je důležité monitorovat i pocity a zkušenosti zaměstnanců. Od zákazníků se může firma dozvědět akorát co je, nebo není v pořádku, ale už nezjistí, jaký je ten pravý důvod. Až teprve zaměstnanecká studie může firmě pomoci odhalit, proč se to děje. Problémy či nedostatky může pomoci odbourat pravidelné kladení stejných otázek, jako např. Co považujete za největší překážku při snaze poskytnou co nejkvalitnější službu? Pokud byste získali dostatečnou kompetenci a mohli provést jednu změnu k dosažení lepšího poskytování služeb, co by to bylo? S takovýmto přístupem si vedení firmy, mimo jiné, získá pozornost svých zaměstnanců, kteří v tom budou spatřovat seriózní jednání, které jistě ocení. (Berry, 1988)

Firmy poskytující služby jsou v první řadě hodnoceny podle kvality služeb, které poskytují pravidelně, ale také podle toho, jak se dokáží vypořádat se vzniklými problémy. To, jakým způsobem podnik dokáže řešit problémy, ovlivňuje vnímání kvality zákazníků. Společnost si může vybudovat velmi dobrou pověst, jestliže zajistí vždy rychlé a profesionální řešení problémů. Zákazníci počítají s tím, že nějaký problém může nastat, a pokud si s tím zaměstnanci elegantně poradí, na klienta to udělá dojem. Právě problémy tedy nejlépe otestují skutečnou kvalitu služeb. (Berry a kol., 1988)

3.5.1 Six Sigma

Six Sigma je metodika, pomocí které se prostřednictvím projektů zlepšuje kvalita služeb a která napomáhá k odstranění problémů. Společnosti ji využívají ke zvýšení spokojenosti zákazníků. V první řadě je podstatné vědět, co znamená pojem sigma. Za touto statistickou veličinou se skrývá směrodatná odchylka, podle které se předpokládá, že velká řada procesů má normální rozdělení, nebo je možné tohle rozdělení nahradit, aniž by se tím změnila jeho podstata. V normálním rozdělení leží přibližně 99,9999998% hodnot v intervalu plus minus 6 sigma. Z toho tedy plyne, že pokud společnost nastaví specifikace

právě v tomto intervalu, vznikne teoreticky pouze v 0,0000002% případů nějaký problém. I přesto, že zde jsou čísla uváděna v procentech, ukazatelem této metodiky je veličina zvaná DPMO, v překladu tedy počet chyb z milionu příležitostí. Cílem této metodiky, vnímané jako účinný projektový management, je na základě statistiky dosáhnout minimální, či nejlépe nulové chybovosti. (Blecharz, 2015)

Bohužel se stává, že podniky nevyužívají metodu Six Sigma, ale pouze three Sigma, což znamená nižší stupeň kvality a naopak vyšší chybovost. V tomto případě odchází zákazníci nespokojeni a se špatnou zkušeností s poskytnutou službou. (Raisinghani a kol., 2005)

Realizování projektů v rámci Six Sigma mají na starost specializovaní pracovníci, většinou manažeři, kteří zajišťují rozsáhlejší změny přispívající ke zlepšení kvality. Six Sigma vyžaduje kvalifikaci pracovníků, což znamená, že zaměstnanci podílející se na konkrétním projektu jsou povinni absolvovat školení a někdy musí i úspěšně složit zkoušku. Tito zaměstnanci jsou poté rozděleni do několika skupin podle toho, jakou úroveň školení absolvovali, a tedy podle toho, jak vysoké jsou jejich znalosti a dovednosti. Kvalifikace pracovníků je velmi nákladná záležitost, ale pokud je projekt navrhnut správně, investice do procesu se několikanásobně vrátí. Pokud vedoucí pracovník odmítne uskutečnění programu Six Sigma z důvodu jeho přílišných nákladů na školení, přijde tím společnost v budoucnu o velké úspory. Je tedy důležité, aby o těchto projektech rozhodoval ten správný člověk, či skupina lidí. Jen tak může Six Sigma fungovat jako spolehlivý a výkonný projektový management. (Blecharz, 2015)

Cílem Six Sigma je zredukovat počet nespokojených zákazníků na tři z milionu. Jestliže bude podnik měřit, definovat a kontrolovat každý proces, může tím zjistit příčinu problémů. Aby však mohly být definovány procesy a tím pádem i problémy, musí firma provést analýzu podnikových procesů. Díky tomu získá přehled i o konkrétních požadavcích zákazníků. Součástí tohoto procesu je také podrobnější vyhodnocení nashormážděných údajů, což vede firmu k pochopení příčiny problému. (Raisinghani, 2005)

Provádí se výzkumy, kde jsou zákazníci konkrétní firmy dotazováni na kvalitu služeb, image firmy či spokojenost s poskytnutou službou, v porovnání s konkurenčními podniky. Pokud se firma snaží zlepšovat kalitu služeb k zákaznickově spokojenosti, měla by používat takové způsoby měření, které může použít i k měření konkurenceschopnosti firmy a ke zjištění postavení konkurenčních firem na trhu. Výsledky výzkumu jsou poté

analyzovány a použity ke zdokonalení procesu. Díky tomu, že firma zjistí hlavní příčinu problému, má možnost vymyslet různé varianty, jak nedostatky zlepšit či úplně odstranit. Jakmile se zvolí nejvhodnější metoda pro zlepšení a řízení procesu začne, musí být proces neustále důkladně sledován, aby bylo zajištěno jeho důsledné dodržování. (Raisinghani a kol., 2005)

Metodika Six Sigma také bývá přirovnávána ke konceptu TQM. (Blecharz, 2015)

3.5.2 TQM

TQM, neboli Total Quality Management (v češtině celkový management kvality), se zaměřuje, obdobně jako Six Sigma, na zlepšování efektivnosti a výkonnosti podniku. (Suchánek, 2011)

TQM lze označit za filozofii podnikání, pomocí které vedoucí pracovníci řídí podniky, snaží se zvyšovat spokojenost zákazníků a dosáhnout neustálého zlepšování výsledků firmy. Jedná se v podstatě o systém uvnitř podniku, který spojuje veškeré činnosti zaměřené na určení parametrů kvality. Díky tomuto systému by měly být požadavky na kvalitu stabilně splňovány a v lepším případě by se kvalita měla nustále zlepšovat. Cílem TQM je uspokojit požadavky zákazníků při vynaložení co nejmenších nákladů. Je potřeba, aby firma pro každou činnost definovala, co kvalita přesně znamená a aby zvolila systém, který bude pro danou společnost vhodný. Dále by si měla firma určit standardy, díky kterým se v podniku eliminují chyby. (Filip, 2019)

Firmy vypracují přehled, obsahující postupy, akce i časový harmonogram, který napomůže k dosažení cíle. Vedení firmy má za úkol zajistit dostatečné prostředky k dosažení stanoveného cíle. Jestliže se podnik rozhodne pro přijetí TQM, má velkou šanci, že v podniku nastanou pozitivní změny. Bohužel se však často stává, že implementace procesu není dostatečně komplexní a není tak možné provést všechny potřebné změny k dosažení stanoveného cíle. Může se jednat o změny jak politické, tak i osobní. (Raisinghani a kol., 2005) Existuje mnoho konkrétních důvodů, proč firmy využívající TQM nedosahují stanovených cílů či pozitivních změn. Jako příklady lze uvést přílišné zahledění firmy do interních procesů a zapomínání na procesy probíhající venku, tedy v externím prostředí, či opomíjení přidávání hodnoty k minimálním standardům. Dále by se firmy měly více zaměřit na častější převádění pravomocí na níže postavené zaměstnance a také by měly mít větší zodpovědnost za poskytovanou kvalitu. Dalším

důvodem bývá jednání manažerů, kteří zneužívají své postavení k prosazení vlastních zájmů. (Suchánek, 2011)

Zvedení a správné užívání TQM by mělo podniku zajistit pozitivní vliv na finanční výkonnost, napomoci ke snížení chybovosti a také k redukci stížností zákazníků, což ve výsledku společnosti přinese vyšší zisky. (Suchánek, 2011)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika restaurace Tankovna Triana

Tato práce je zaměřená na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami ve vybraném podniku, konkrétně v restauraci Tankovna Triana. Provozním manažerem je zde Vladimír Herzig, který poskytl některé potřebné informace k této bakalářské práci.

Triana se nachází na adrese Břasy 218, 338 24 Břasy, Česká Republika, stojí přímo u hlavní silnice a zákazníci mohou využít prostorného parkoviště hned vedle restaurace. Tato poloha představuje pro restauraci výhodu, jelikož je dobře viditelná a zákazníci ji nemusejí složitě hledat. V letním období však může být poloha i částečně nevýhodná, jelikož se venkovní terasa nachází v těsné blízkosti silnice, dělí je pouze nízká zídka a úzký chodník. To může být zákazníkům nepříjemné z důvodu hluku, či prachu a zápachu z projíždějících aut. Zda polohu venkovní terasy spatřují zákazníci jako nevyhovující, bude ověřeno pomocí dotazníkového šetření. V obci Břasy žije zhruba 2300 obyvatel, zalidnění této obce tedy není příliš vysoké, což může pro restauraci znamenat malý počet potencionálních zákazníků. Zda restauraci navštěvují převážně obyvatelé obce, ve které se restaurace nachází, nebo převažuje počet lidí dojíždějících z okolí, vyplyne z dotazníkového šetření.

Restaurace nabízí asi 95 míst k sezení, z toho 30 na venkovní terase. Na základě rozhovoru s provozním manažerem restaurace bylo zjištěno, že místa bývají nejvíce obsazena od čtvrtka do soboty, v pátek večer a v průběhu soboty jsou zpravidla dokonce zcela zaplněna. Z tohoto důvodu zákazníci často využívají možnosti rezervace stolu, aby měli jistotu, že se budou mít kam posadit. Během pracovních dní chodí do Triany na obědy především dělníci z okolních podniků, ve věku od 25 do 60 let. Dalším významným segmentem trhu, který Trianu navštěvuje, jsou rodiny s dětmi. Jak již bylo zmíněno, tak největší obsazení stolů bývá v době oběda, konkrétně v rozmezí od 11:00 – 13:00, a také večer, okolo 18:00 – 21:00, kdy chodí zákazníci do restaurace na večeři, či jen posedět s přáteli.

Z rozhovoru s manažerem bylo také zjištěno, že se za poslední rok denně v Trianě uvaří a prodá celkem zhruba 150 – 200 jídel, z toho ve všední dny dominuje prodej hotových jídel z poledního menu, kterých se prodá zhruba 60% z celkového počtu prodaných jídel za den. Zbýlých 40% jsou pokrmy ze stálého jídelního lístku, tedy minutky. Větší zájem o hotová jídla v průběhu pracovního týdne je způsoben především

návštěvou dělníků, kteří sem chodí pravidelně na obědy. Naopak o víkendech jsou žádanější minutková jídla, která tvoří dokonce 90% a hotová jídla pouze zbylých 10% ze všech prodaných pokrmů. O víkendech jsou žádanější minutková jídla, jelikož se do Triany schází příbuzní na slavnostnější rodinné obědy či večeře. Přestože se většinu dnů prodávají převážně hotová jídla, manažer restaurace v rozhovoru uvedl, že větší zisk pro Trianu představují minutky, kterých se sice neprodá tolik, ale jejich cenová kategorie je o poznání vyšší.

4.1.1 Propagace

Jedním z hlavních propagačních zdrojů restaurace jsou webové stránky, kde zákazníci snadno naleznou potřebné informace, jako např. aktuální stálý i denní jídelní lístek, otevírací dobu, nabízené služby, možnosti platby, polohu restaurace, nebo si zde mohou online zarezervovat stůl.

Dalším propagačním zdrojem je facebooková stránka, na kterou jsou každý den přidávány příspěvky v podobě denního menu, fotografií pokrmů z aktuální nabídky, či informace o nadcházejících akcích, jako např. speciální svatomartinské nebo valentýnské menu. Facebook není jediná sociální síť, kterou Triana spravuje. Mají také Instagram, na kterém ovšem nejsou tak aktivní a zákazníci zde moc informací nezjistí. Na tuto sociální síť jsou příspěvky přidávány méně než jednou za měsíc.

Další formou propagace jsou billboardy umístěné u hlavní silnice v obci, či reklamní letáky vyvěšované na vchodových dveřích restaurace. Dále jsou v restauraci volně k dispozici vizitky s kontaktními údaji, které si zákazníci mohou vzít.

4.1.2 Nabízené služby

V první řadě restaurace Tankovna Triana nabízí škálu teplých i studených pokrmů, alkoholických i nealkoholických nápojů, včetně kávy či domácí limonády. V současné nabídce pokrmů si zákazníci mohou vybrat ze stálého jídelního lístku z 12 hlavních chodů v ceně od 160 Kč do 320 Kč za porci. Mezi hlavními chody je jeden pokrm určený pro děti, který stojí 120 Kč. Dále jsou v nabídce předkrmy, u kterých se cena pohybuje od 90 Kč do 190 Kč, polévky za 69 Kč, malé a velké saláty v ceně od 90 Kč do 190 Kč a dezerty si zde zákazníci koupí za 90 Kč. Hotová jídla z poledního menu jsou nabízena v cenovém rozmezí od 95 Kč do 145 Kč. Při porovnání cen s konkurenčními podniky bylo zjištěno, že např. za Ceasar salát zaplatí zákazníci v okolních restauracích v průměru 143

Kč, kdežto v Trianě je nabízen za 190 Kč. Z tohoto příkladu je zřejmé, že ceny jídel ze stálé nabídky jsou nastaveny nadprůměrně vysoko. Na druhou stranu z porovnání také vyplynulo, že ceny jídel z poledního menu si v Trianě zákazníci koupí za průměrnou cenu. Názor zákazníků na to, zda jsou ceny v Trianě nastaveny příliš vysoko, nebo skutečně odpovídají nadprůměrné kvalitě služeb, bude zjištěno v dotazníkovém šetření.

Restaurace dále připravuje speciální tématické nabídky, v podobě speciálního menu na valentýna, vánoce, či svatomartinské menu. O tyto akce je velký zájem, a pokud je chtějí zákazníci využít, je nutná předchozí rezervace. O každé speciální nabídce jsou zákazníci informováni na facebookové stránce a na vchodových dveřích restaurace v podobě letáku.

Triana také nabízí pořádání soukromých akcí či svatebních hostin. Z rozhovoru s manažerem restaurace vyplynulo, že této služby zákazníci využívají zhruba 2x do měsíce. Aby bylo možné v Trianě soukromou akci uskutečnit, je zapotřebí, aby se jí účastnilo minimálně 30 osob. Pořádání soukromých akcí představuje cca 10% příjmu podniku.

Ještě donedávna Triana nabízela také catering, ale jelikož nebyl od zákazníků moc poptávaný, v současné době již v nabídce není. Nízká poptávka byla nejspíše způsobena nedostatečnou propagací této služby. Jediné místo, kde propagovali nabídku cateringu, byla webová stránka. Např. na facebookové stránce, která je denně aktualizována, se nabídka cateringu vůbec neobjevovala, stejně tak ani na Instagramu, billboardech, či reklamních letáčích. Tato služba se uskutečňovala pouze na dotaz klienta a po vzájemné domluvě.

Dříve byl v Trianě nabízen také rozvoz jídla, ale stejně jako u cateringu, nebyla dostatečná poptávka po této službě, tím pádem už v nabídce není. Jelikož zde klienty představovali z 90% penzisté, kterým tolik nezáleží na vysoké kvalitě pokrmů, ale spíše na cenové dostupnosti, postupem času přešli k levnějším konkurentům.

4.1.3 Konkurenční podniky

Jelikož restaurace Tankovna Triana leží v menší obci, nacházejí se její konkurenční podniky především v okolních vesnicích a městech. V dojezdové vzdálenosti do 20 km se nachází 26 restaurací, z toho jsou největšími konkurenty Restaurace na Trucovně, Múzická kavárna a restaurace La Boema, Restaurace Vignetta a Café Bar Restaurant No. 1.

Restaurace na Trucovně leží v nedalekém městečku Radnice, vzdáleném od Břas asi 3 km. Restaurace disponuje venkovní zahrádkou, která má oproti Trianě výhodné

postavení na opačné straně od silnice a zároveň je obehnaná zídka, díky tomu mají zákazníci na zahrádce větší soukromí a neruší je hluk ze silnice. Zákazníci si zde z poledního menu mohou vybrat z 6 hotových jídel a 3 polévek, kde se ceny pohybují v rozmezí od 90 Kč do 105 Kč a za polévku zákazníci zaplatí 28 Kč až 30 Kč. Stálý jídelní lístek obsahuje 33 hlavních chodů v cenovém rozsahu od 105 Kč do 360 Kč a je navíc oproti Trianě rozšířen o nabídku pizzy, dětského menu, či na požádání kuchař připraví bezlepkové jídlo. Z toho je patrné, že v restauraci na Trucovně mají zákazníci na výběr z o poznání širší nabídky pokrmů, než v Trianě.

Múzickou kavárnu a restauraci La Boema mohou zákazníci navštívit, obdobně jako Restauraci na Trucovně, ve městečku Radnice. La Boema disponuje malou zahrádkou z přední strany budovy, kde jsou pouze 4 stoly pro 2 osoby. Postavení zahrádky může být pro zákazníky nekomfortní, jelikož je přímo na chodníku před restaurací a nenachází se zde ani zídka, která by terasu oddělovala od kolemjdoucích. Restaurace ve stálém jídelním lístku nabízí 22 hlavních chodů v cenovém rozmezí od 90 Kč do 375 Kč. Polévku si zde zákazníci dají za 45 Kč. Také zde je nabídka oproti Trianě rozšířena o pokrmy pro děti a na požádání je kuchař schopen uvařit bezlepkové či vegetariánské jídlo. Cena hotových jídel se pohybuje v průměru okolo 105 Kč. Jako nevýhodu tohoto podniku mohou zákazníci vidět v omezené otevírací době, jelikož má restaurace La Boema otevřeno pouze od středy do neděle, nebo také v absenci zveřejňování denního jídelního lístku na internetu (většinou bývá k dispozici zákazníkům na webových stránkách či na facebooku).

Restaurace Vignetta se nachází ve městě Rokycany, které je od Břas vzdálené 13 km. Restaurace je zařízena podobným stylem jako Anglické a Irské „Puby“, které byly inspirací pro rekonstrukci podniku. Zákazníci i zde mohou využít posezení na venkovní zahrádce, stejně jako v ostatních popisovaných restauracích. Zahrádka je zde oddělena od chodníku plotem. Stálá nabídka obsahuje 27 hlavních chodů, za které zákazníci zaplatí 139 Kč až 539 Kč, kdy částka 539 Kč je chod pro 1-3 osoby. Maximální částka jedné porce je 299 Kč. Polévka zde stojí 39 Kč. Nabídka je opět rozšířena oproti Trianě a to o nabídku dětského menu, dále si zde může zákazník sám zvolit z několika druhů steaků, jejich gramáž i stupně propečení hovězího masa. Všechny tyto parametry jsou popsány a vysvětleny v jídelním lístku. Jídelní lístek je také rozšířen o nabídku teplých a studených omáček ke steakům, nebo slaných či sladkých palačinek. Poledního menu v restauraci Vignetta nabízí pouze dvě hlavní jídla a polévku. Cena je dohromady za polévku i hlavní

chod 104 Kč, nebo je zákazníkům nabízeno menu za 130 Kč, které obsahuje polévku, hlavní chod a coca collu či kávu espresso.

Café Bar Restaurant No. 1 se nachází, obdobně jako restaurace Vignetta, ve městě Rokycany. I v této restauraci mají zákazníci k dispozici venkovní terasu, která je z jedné strany oplocená a ze zbylých tří obklopena budovami. Polední menu nabízí polévku za 39 Kč a 4 hlavní chody v rozmezí od 95 Kč do 139 Kč. Jelikož restaurace No. 1 nemá zaktualizované webové stránky, zákazníci zde nemají možnost najít stálou, ani denní nabídku pokrmů. Denní menu je ale každý den přidáváno na facebookové stránce. Hlavní chody ve stálé nabídce se pohybují v cenovém rozmezí od 120 do 315 Kč a na výběr mají zákazníci z 25 pokrmů. Polévku si zde zákazníci koupí za 47 Kč.

V tabulce níže jsou porovnány uvedené parametry restaurace Tankovna Triana s jejími konkurenčními podniky a je zřejmé, že z pohledu zákazníka může mít Triana řadu nevýhod. Jako první lze uvést nadprůměrně vysoké ceny salátů, polévek a dětského jídla. Co se týče hlavních chodů ze stálého jídelního lístku, cena za pokrm začíná také nadprůměrně vysoko. Dále Triana nabízí pouze jeden pokrm určený pro děti, naopak u konkurenčních podniků si děti mohou vybrat z více jídel z dětského menu. Další nevýhodou může zákazník vidět v úzkém výběru hlavních chodů ze stálého jídelního lístku, kde Triana nabízí pouze 12 pokrmů. U konkurenčních podniků má zákazník na výběr minimálně z 22 pokrmů, což je skoro dvojnásobný počet. Může se pak snadno stát, že si v Trianě zákazník nebude moci vybrat, jelikož bude například postrádat nabídku těstovinového salátu či ryb. Z analýzy také vyplynulo, že tři ze čtyř konkurenčních podniků mají otevřeno stabilně každý den, ale Triana má v neděli celý den zavřeno a v pondělí je otevírací doba zkrácena pouze do 16 hodin. To může znamenat potencionální ztrátu části zákazníků, kteří půjdou k některému z konkurenčních podniků. Na druhou stranu má Triana i výhody oproti konkurentům, jelikož jako jediná z uvedených podniků nabízí bezbariérový přístup a wifi.

Tabulka 1: Porovnání charakteristik s konkurenčními podniky

	Tankovna Triana	Na Trucovně	La Boema	Vignetta	Restaurant no. 1
Průměrná cena hotových jídel	118 Kč	99 Kč	105 Kč	104 Kč (hl. jídlo + polévka)	112 Kč
Cena hlavních chodů stálé nabídky	160 - 320 Kč	105 - 360 Kč	90 - 375 Kč	139 - 299 Kč	120 - 315 Kč
Počet hlavních chodů stálé nabídky	12	33	22	27	25
Prům. cena salátů	190 Kč	165 Kč	173 Kč	136 Kč	145 Kč
Prům. cena polévek (stálý lístek)	69 Kč	46 Kč	45 Kč	39 Kč	47 Kč
Dětské menu	1 dětské jídlo cena 120 Kč	Ano - cena 90 Kč	Ano - cena 92 Kč	Ano - cena 86 Kč	Ano - cena 95 Kč
Prům. cena dezertů	90 Kč	80 Kč	103 Kč	60 Kč	75 Kč
Otevírací doba- dny	Po - So	Po - Ne	Čt - Ne	Po - Ne	Po - Ne
Otevírací doba- hodiny Ne - Čt	10 - 22 hod. (pondělí 10 - 16)	10 - 21 hod.	11 - 21 hod.	10 - 23 hod.	9 - 23 hod.
Otevírací doba- hodiny Pá - So	Pá 10 - 1 hod. So 11 - 1 hod.	10 - 24 hod.	11 - 22 hod.	10 - 1 hod.	9 - 23 hod.
Bezbariérový přístup	ano	ne	ne	ne	ne
Wifi	ano	ne	ne	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Průzkum potřeb zákazníků pro sektor gastronomie

V dubnu roku 2010 byl Ministerstvem pro místní rozvoj proveden průzkum potřeb zákazníků pro sektor gastronomie. Výzkum byl provázen formou dotazování cílové skupiny respondentů, kteří za poslední měsíc navštívili restauraci za účelem většího oběda či večeře. Respondenti měli dle vlastního názoru hodnotit vlastnosti restaurace, personálu, kvalitu služeb a určit, jaké jsou jejich očekávání ve vztahu k cenové kategorii restaurace.

Při hodnocení vlastností restaurace respondenti uvedli, že nejvýznamnější je její *čistota*, kterou za podstatnou považuje 93% dotazovaných. Dalšími podstatnými vlastnostmi jsou *udržovanost restaurace*, *personál*, nebo *atmosféra*. Z průzkumu tedy vyplynulo, že *cena* není pro zákazníky tím nejdůležitějším faktorem při výběru restaurace, ale samozřejmě se řadí mezi faktory ovlivňující výběr. Méně důležitým faktorem je pro zákazníky např. příslušnost k řetězci či připojení k internetu.

Co se týče vlastností personálu, kladou respondenti největší důraz na vlastnosti ovlivňující komfort užívaných služeb. Nejdůležitější je pro zákazníky *vstřícnost personálu*, *aktivita a všímavost*, a také *rychlost a pohotovost*. Dále respondenti uvedli jako podstatné *profesionální chování*, či *vzhled a upravenost personálu*. Tyto charakteristiky představují formální vlastnosti personálu. Oproti tomu z průzkumu vyplynulo, že zákazníci nevyžadují (nebo je málo) uvedení ke stolu, jednotnou uniformu, jazykovou vybavenost a dotaz na spokojenost.

Z dotazování na kvalitu služeb vyplynulo, že jsou zákazníci poměrně nároční, jelikož velkou škálu atributů považují za jednoznačně důležitou. Jako nejpodstatnější respondenti uvedli *kvalitu jídla*, *správnost vyúčtování*, *čerstvost potravin*, *čistotu toalet* a *vzhled a úpravu pokrmů*. Další velmi podstatnou charakteristikou je *rychlost návštěvy*. Tím je myšlena *doba čekání na objednávku* nebo *rychlost placení*. Za méně důležité zákazníci považují specifičnost nabídky pokrmů z místních potravin, sezónní pokrmy, regionální pokrmy či regionální nápoje. Služby spojené s placením, jako např. příjem stravenek, jsou respondenty také považovány za méně důležité.

To, jaká mají zákazníci očekávání od služby, je jistě ovlivněno cenovou kategorií restaurace. Při porovnání nižší a střední cenové kategorie, lze vidět u nižší cenové kategorie odlišnou strukturu vyžadovaných služeb. U vyšší cenové kategorie je pak odlišná intenzita, se kterou je služba požadována. Z průzkumu vyplynulo, že zákazníci od všech cenových kategorií očekávají *čistotu*, *udržovanost*, *čerstvost použitých surovin*, *přehlednost menu*, *popis složení pokrmů v menu*, *vzhled a upravenost personálu* a

schopnost personálu poradit zákazníkovi s výběrem jídla. U střední cenové kategorie zákazníci navíc požadují např. schopnost personálu poradit s výběrem vín. U vyšší cenové kategorie pak zákazníci vyžadují také přípravu jídla bez použití polotovarů.

Z výše uvedených očekávání zákazníků je zřejmé, že mezi velmi podstatné požadavky na obsluhu restaurace, patří rychlost a aktivita obsluhy. Co ale znamená rychlost obsluhy? Je to velmi individuální požadavek a každý ze zákazníků o ní může mít trochu jinou představu. Pro potřeby této bakalářské práce bude, na základě rozhovoru s obsluhou restaurace, rychlost a aktivita obsluhy definována takto:

- V okamžiku, kdy se zákazník usadí, by měla přijít obsluha s dotazem, zda zákazník ví, co si dá k pití a současně by mu měla poskytnout jídelní lístek.
- Po objednání pití, by měla obsluha začít s přípravou nápoje a bez zdržování ho donést zákazníkovi. Doba přípravy se může lišit v závislosti na složitosti přípravy nápojů, nemělo by to však trvat déle než 2-3 minuty. V tuto chvíli by se také měla obsluha zeptat, zda má zákazník vybrané jídlo.
- Po objednání jídla, by měl být okamžitě informován kuchař o výběru zákazníka a ten by měl začít s přípravou. Doba přípravy se bude lišit v závislosti na tom, kolik hostů je momentálně v restauraci a také na tom, zda se jedná o hotové jídlo, či minutku. V případě hotového jídla by měl kuchař pouze naservírovat pokrm. To znamená, že čas strávený přípravou by měl být velmi krátký – ideálně do 5 minut. V případě minutkových jídel kuchař musí celé jídlo uvařit, to znamená, že příprava bude trvat o poznání déle. Čas opět závisí na složitosti připravovaného jídla, doba přípravy průměrného jídla by však neměla přesahovat 20 minut. Ve chvíli, kdy kuchař naservíruje jídlo, by měla být informována obsluha, která ihned jídlo odnese zákazníkovi.
- V okamžiku, kdy zákazník dojí a souběžným odložením příborů to dá najevo, by měla obsluha talíř odnést. Zde by měl od obsluhy přijít dotaz na dezert, kávu, či ještě něco k pití.
- Jakmile je obsluha informována o tom, že si zákazník přeje zaplatit, by měla jít obsluha vytisknout účet a donést ho zákazníkovi. Tento proces by neměl trvat déle než 2 minuty.

Zda obsluha v restauraci Tankovna Triana opravdu dodržuje tuto rychlost obsluhování, bude zjištěno pomocí dotazníkového šetření.

4.2 Výzkum spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami

4.2.1 Zdroje informací

Pro výzkum byla využita primární a sekundární data. Zdrojem sekundárních dat byly webové stránky restaurace Tankovna Triana a také stránky konkurenčních podniků. Zdrojem primárních dat byl rozhovor s provozním manažerem restaurace Tankova Triana a se zaměstnanci. Hlavním zdrojem primárních dat byl vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 8. února 2020 do 19. února 2020. Dotazník byl v elektronické podobě vložen na internetové stránky restaurace Tankovna Triana, kde byli zákazníci požádáni o jeho vyplnění. Dotazník obsahuje 21 otázek, z toho 17 otázek uzavřených, 3 polouzavřené a 1 otevřenou. Celkem bylo vyplněno a odesláno 138 dotazníků.

4.2.3 Interpretace výsledků

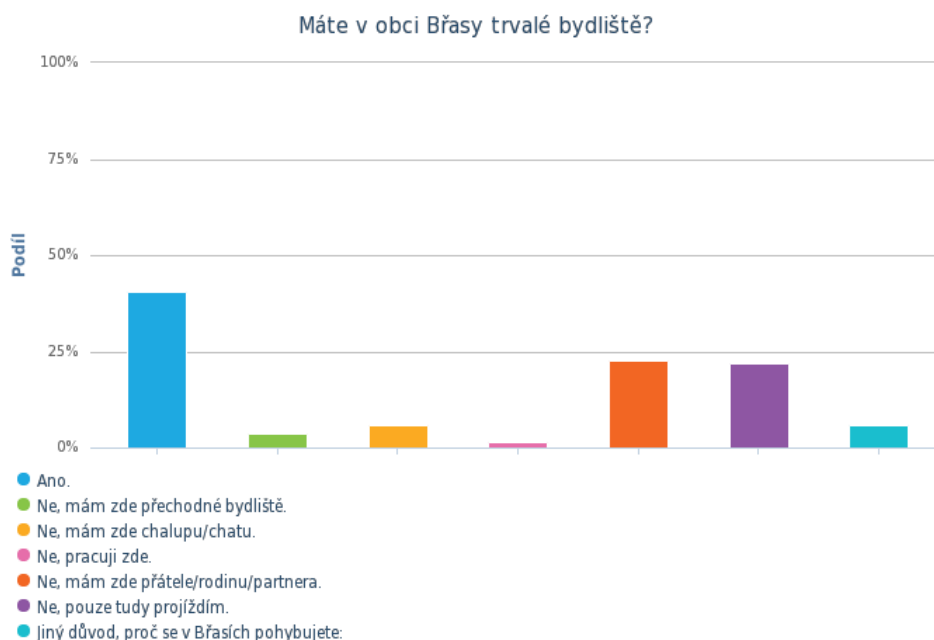
Dotazník vyplnilo celkem 138 lidí, z toho 68,8% žen a 31,2% mužů. Šetření se zúčastnili respondenti všech věkových kategorií, kromě mladistvých do 18 let. Nejpočetněji zastoupená skupina jsou lidé od 27 do 45 let, kterých dotazník vyplnilo 50,7% respondentů. Ve věku 19 až 26 let vyplnilo dotazník 26,8%, ve věku 46 až 65 let 19,6% a ve věku 66 a více let bylo zastoupeno 2,9% všech respondentů.

Nejvíce respondentů uvedlo, že je jejich příjem v rozmezí od 15 001 – 30 000 Kč, konkrétně takto odpovědělo 58% respondentů. 21,7% dotázaných uvedlo výši svého příjmu nižší než 15 000 Kč, 16,7% respondentů vydělává 30 001 – 45 000 Kč a 3,6% respondentů má plat vyšší než 45 001 Kč.

Na otázku, „Jak často navštěvujete restauraci Tankovna Triana?“, celkem 76,1% respondentů odpovědělo, že restauraci Tankovna Triana navštěvují méně než 1x týdně. 10,9% respondentů ji navštívilo doposud pouze 1. Stejný počet respondentů, konkrétně 5,8%, uvedlo, že restauraci navštěvují 1x – 2x týdně nebo 3x – 4x týdně. Nejméně respondentů navštěvuje restauraci více než 5x týdně. Těchto respondentů je pouze 1,4%. Jelikož více než $\frac{3}{4}$ respondentů navštěvují restauraci Tankovna Triana méně než 1x týdně,

bude pravděpodobně potřeba služby v některých oblastech zlepšit, aby se zákazníci vraceli častěji.

Graf 1: Máte v obci Břasy trvalé bydliště?

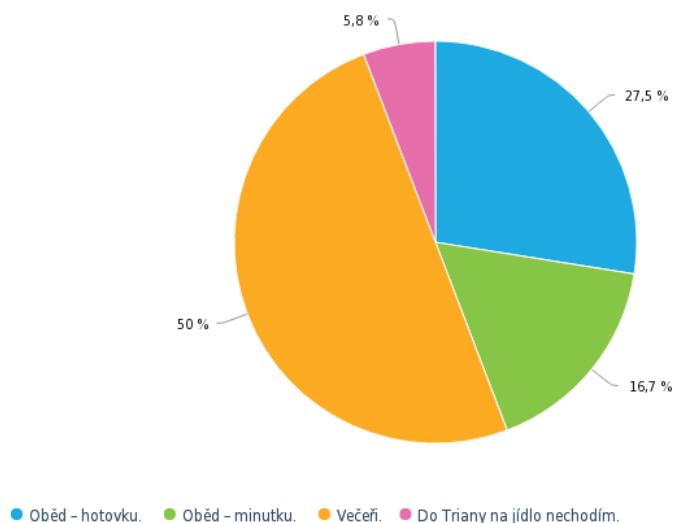


Na grafu č. 1 jsou zobrazeny odpovědi respondentů na otázku, zda mají v obci Břasy trvalé bydliště. Na ose x se nachází jednotlivé odpovědi a na ose y je v % zobrazen počet respondentů, kteří uvedli příslušnou odpověď. Nejčastěji respondenti odpovídali, že mají v obci Břasy trvalé bydliště, konkrétně tuto odpověď uvedlo 40,6% všech dotazovaných. 22,5% respondentů odpovědělo, že mají v obci Břasy přátele, rodinu, či partnera. 21,7% respondentů pouze přes Břasy projíždí a 5,8% jezdí do Břas na chatu či chalupu. 5,8% dotazovaných uvedlo jiný důvod návštěvy Břas, kdy nejčastějším důvodem byla návštěva restaurace Tankovna Triana, tento důvod uvedlo 5 lidí. Jako další jiný důvod bylo uvedeno koupání v nedalekém lomu, návštěva sportovního hřiště a 1 respondent uvedl, že bydlí v sousední obci. Dále má 3,6% respondentů v Břasích přechodné bydliště a 1,4% dotazovaných sem cestuje za prací.

Pomocí kontingenční tabulky byla v programu SPSS testována závislost mezi tím, zda mají respondenti v obci Břasy trvalé bydliště a frekvencí jejich návštěv v restauraci Tankovna Triana. Závislost zjištěna nebyla, to znamená, že nebyla prokázána závislost mezi tím, jak často respondenti navštěvují restauraci Tankovna Triana a tím, zda mají nebo nemají v obci Břasy trvalé bydliště.

Graf 2: Pokud jdete na jídlo do restaurace Tankovna Triana, chodíte spíše na:

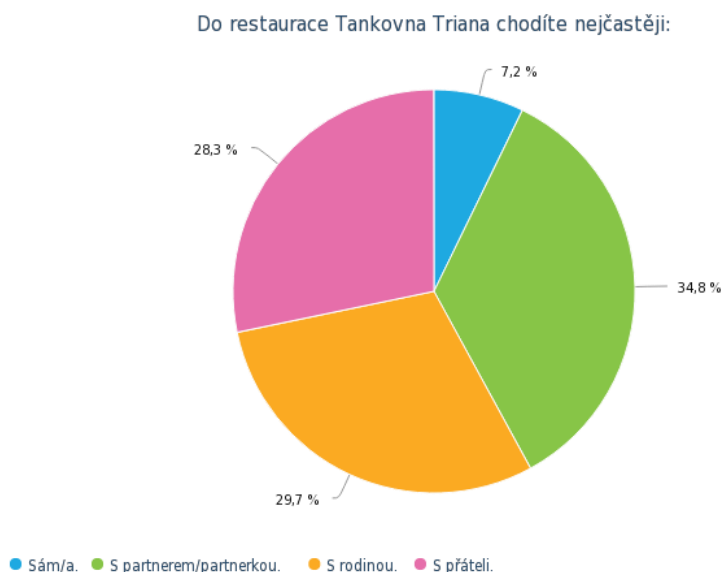
Pokud jdete na jídlo do restaurace Tankovna Triana, chodíte spíše na:



Přesně polovina respondentů uvedla, že do restaurace Tankovna Triana chodí především na večeří. 44,2% respondentů chodí spíše na obědy, z toho 27,5% dotazovaných preferuje hotová jídla a 16,7% dotazovaných minutková jídla. Pouze 5,8% respondentů odpovědělo, že do Triany na jídlo vůbec nechodí.

Pomocí kontingenční tabulky byla ve statistickém programu SPSS testována závislost mezi tím, jak často respondenti navštěvují restauraci Tankovna Triana a tím, zda preferují spíše obědy, večeře, nebo do Triany na jídlo vůbec nechodí. Jelikož závislost mezi těmito proměnnými nebyla prokázána, lze říci, že četnost návštěvy není závislá na preferencích oběda či večeře.

Graf 3: Do restaurace Tankovna Triana chodíte nejčastěji:



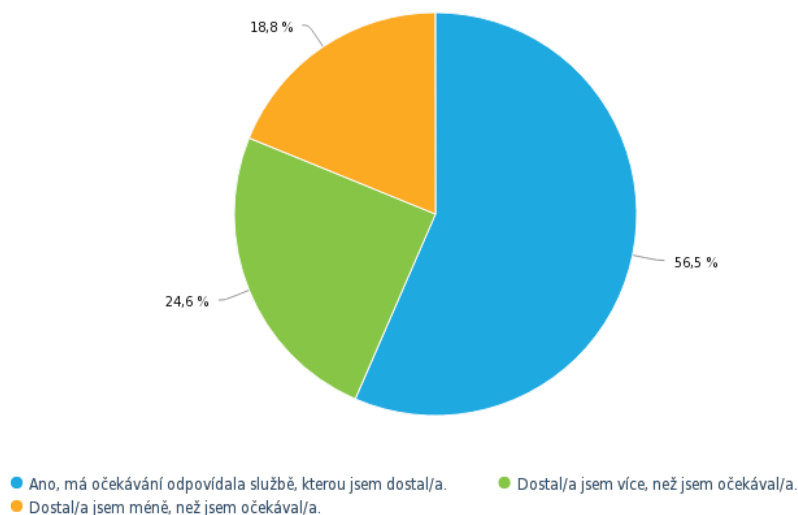
Na otázku, s kým chodíte nejčastěji do restaurace Tankovna Triana, nejvíce respondentů odpovědělo, že s partnerem, či partnerkou. Konkrétně tuto odpověď uvedlo 34,8% respondentů. Velmi vyrovnaný počet respondentů uvedlo, že do restaurace chodí převážně s přáteli, nebo s rodinou. S rodinou navštěvuje Trianu 29,7% dotazovaných a s přáteli 28,3% dotazovaných. Pouze 7,2% respondentů uvedlo, že navštěvují restauraci sami.

Na tento dotaz navazovala nepovinná a otevřená otázka „Pokud chodíte do restaurace i s dětmi, jak široká by podle Vás měla být nabídka dětského menu?“, na kterou odpovědělo celkem 91 respondentů, což je 66% dotazovaných. Z toho 4 odpovědi byly vyřazeny, jelikož respondenti odpověděli, že do restaurace s dětmi nechodí, nebo že neví. Jeden dotazovaný si myslí, že by restaurace neměla nabízet raději žádná dětská jídla. 8 respondentů uvedlo, že jim v restauraci Tankovna Triana vyhovuje širší nabídky dětského menu, tedy pouze 1 dětské jídlo. Stejný počet respondentů, tedy 8, si myslí, že by měla být nabízena 2 dětská jídla a 3 respondenti uvádějí jako optimální rozmezí 2-3 dětská jídla. 21 dotazovaných by uvítalo v menu 3 dětská jídla, 15 respondentů 4 dětská jídla, 1 respondent 4-5 dětských jídel, 14 respondentů 5 dětských jídel, 1 respondent 5-6 dětských jídel, 2 respondenti 6 dětských jídel a 2 respondenti by v menu uvítali dokonce 7 dětských jídel. Jeden respondent by uvítal, kdyby byly nabízeny poloviční porce. Dále také dotazovaní odpovídali, že by dětská jídla rozhodně neměla být smažená, což uvedlo 5 respondentů. Naopak by uvítali zdravá a pestřejší jídla, jako například ryby a těstoviny. Jeden respondent by také ocenil jídla bezlepková. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že s šířkou

dětského menu v restauraci Tankovna Triana více než polovina respondentů (58%) spokojena není a že by uvítali jeho rozšíření.

Graf 4: Dostal/a jste služby, ve vztahu k ceně, na očekávané úrovni?

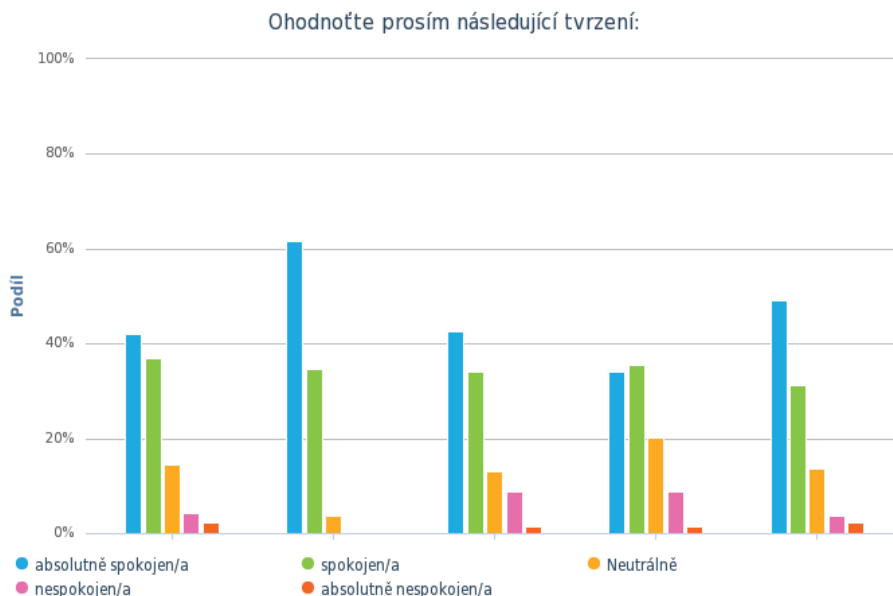
Dostal/a jste služby, ve vztahu k ceně, na očekávané úrovni?



Více než polovina respondentů uvedla, že jejich očekávání odpovídala službě, kterou dostala. Konkrétně takto odpovědělo 56,5% všech respondentů. 24,6% dotazovaných dokonce dostalo více, než očekávalo a 18,8% respondentů dostalo méně, než očekávalo.

Pomocí kontingenční tabulky byla testována závislost mezi spokojeností respondentů s cenami pokrmů a tím, zda dostali služby na očekávané úrovni. Jelikož mezi těmito proměnnými byla zjištěna závislost, lze říci, že mezi respondenty, kteří jsou absolutně spokojeni s cenami pokrmů a respondenty, kteří s cenami alespoň některých pokrmů spokojeni nejsou, existuje rozdíl v hodnocení služeb. Většina respondentů, kteří dostali služby na očekávané úrovni, nebo kteří dostali službu na lepší úrovni, než očekávali, jsou současně absolutně spokojeni s cenami pokrmů. Naopak většina respondentů je současně nespokojena s cenami alespoň některých pokrmů a dostali služby na nižší úrovni, než očekávali.

Graf 5: Ohodnoťte prosím následující tvrzení:

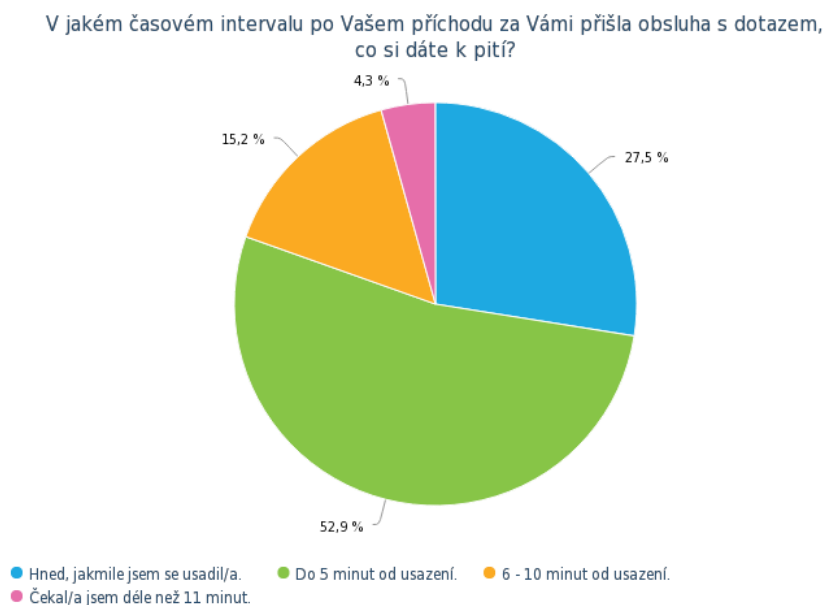


Graf č. 5 zobrazuje spokojenost respondentů s pěti charakteristikami restaurace. Na ose x jsou zobrazeny charakteristiky v tomto pořadí zleva: celková spokojenost s poskytnutými službami, čistota restaurace, vstřícnost personálu, aktivita a všímavost personálu, kvalita jídla. Osa y zobrazuje počet odpovědí respondentů v %. Jako první tedy respondenti hodnotili celkovou spokojenost s poskytnutými službami v restauraci Tankovna Triana, kde 79% všech dotazovaných odpovědělo kladně, konkrétně 42% respondentů uvedlo, že byli absolutně spokojeni a 37% respondentů bylo spokojeno. 21% respondentů hodnotilo tuto charakteristiku neutrálně či negativně. 14,5% odpovědělo neutrálně, 4,3% respondentů bylo nespokojeno a 2,2% absolutně nespokojeno. Dále respondenti hodnotili čistotu restaurace, se kterou bylo 96,4% respondentů spokojeno, konkrétně 61,6% dotazovaných absolutně spokojeno a 34,8% respondentů spokojeno. Pouze zbylých 3,6% respondentů se vyjádřilo neutrálně, nikdo tedy nebyl s čistotou restaurace nespokojen. Dalším atributem byla vstřícnost personálu, kterou hodnotilo 76,9% respondentů pozitivně. Z toho absolutně spokojeno bylo 42,8% respondentů a 34,1% dotazovaných bylo spokojeno. Neutrálně či negativně hodnotilo vstřícnosti personálu celkem 23,1%, z toho 13% odpovědělo neutrálně, nespokojeno bylo 8,7% respondentů a 1,4% absolutně nespokojeno. U personálu se také hodnotila aktivita a všímavost, se kterou byli respondenti z 69,6% spokojeni, z toho konkrétně 34,1% respondentů bylo absolutně spokojeno a 35,5% spokojeno. Zbylých 30,4% respondentů hodnotila aktivitu a všímavost personálu neutrálně či negativně, z toho 20,3% respondentů se vyjádřilo neutrálně, 8,7%

respondentů bylo nespokojeno a z 1,4% byli respondenti absolutně nespokojeni. Jako poslední hodnotili respondenti kvalitu jídla. Zde respondenti odpovídali z 80,5% pozitivně, konkrétně bylo 49,3% respondentů absolutně spokojeno a 31,2% spokojeno. Zbýlých 19,6% dotazovaných tedy odpovídalo neutrálně či negativně. Konkrétně 13,8% respondentů odpovědělo neutrálně, 3,6% respondentů bylo nespokojeno a 2,2% respondentů bylo absolutně nespokojeno.

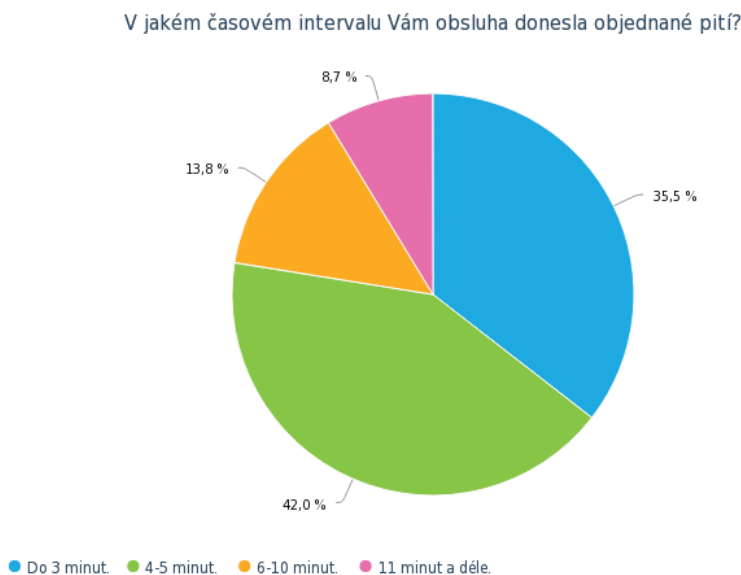
Z výsledků je zřejmé, že nejlépe respondenti hodnotili čistotu restaurace, se kterou nebyl žádný z respondentů nespokojen. Velmi pozitivně také hodnotili respondenti kvalitu jídla. Naopak nejméně spokojeni byli dotazovaní s charakteristikami, které se týkají personálu. Nejhůře dopadla aktivita a všímavost personálu, se kterou více než 30% respondentů nebylo spokojeno.

Graf 6: V jakém časovém intervalu po Vašem příchodu za Vámi přišla obsluha s dotazem, co si dáte k pití?



Více než polovina respondentů odpověděla, že obsluha přišla do 5 minut od jejich usazení. Konkrétně tuto odpověď uvedlo 52,9% všech respondentů. Za 27,5% z dotazovaných přišla obsluha ihned, jakmile se usadili. 15,2% dotazovaných odpovědělo, že za nimi přišla obsluha po 6-10 minutách a u 4,3% to bylo déle než 11 minut. Z odpovědi respondentů vyplývá, že pouze u 27,5% případů číšník či servírka obsloužil/a zákazníka ihned po jeho příchodu a usazení, tedy tak, jak to má správně být. U této charakteristiky lze tedy říci, že nebyla splněna požadovaná rychlost obsluhy.

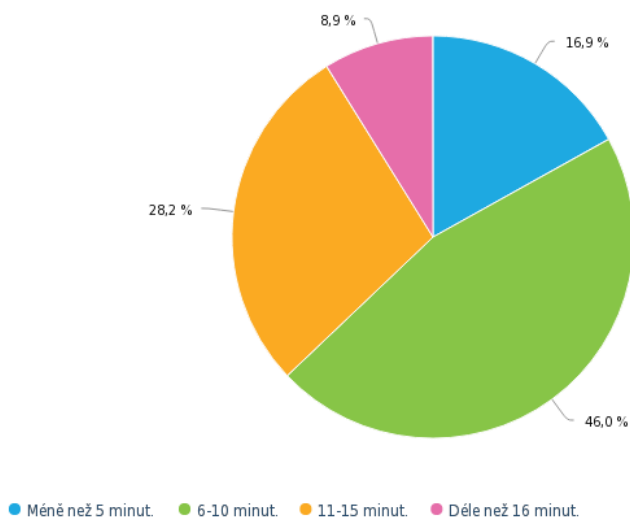
Graf 7: V jakém časovém intervalu Vám obsluha donesla objednané pití?



Nejvíce, konkrétně 42% respondentů, dostalo pití 4-5 minut po objednání. 35,5% dotazovaných uvedlo, že objednané pití dostali do 3 minut, 13,8% respondentů dostalo pití po 6-10 minutách a 8,7% po více než 11 minutách. Ani v tomto případě nebyla u většiny dotazovaných zákazníků splněna optimální rychlost obsluhy.

Graf 8: V případě, že jste si objednal/a hotové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?

V případě, že jste si objednal/a hotové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?

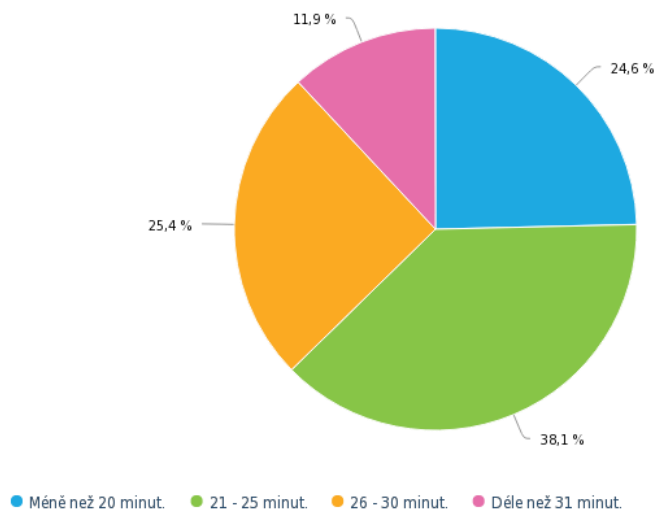


Nejvíce respondentů odpovědělo, že dostali hotové jídlo 6-10 minut po objednání. Konkrétně takto odpovědělo 46% dotazovaných. 28,2% respondentů dostalo objednané jídlo po 11-15 minutách, 16,9% respondentů dostalo jídlo po méně než 5 minutách a 8,9%

respondentů po více než 16 minutách. U této charakteristiky opět většina respondentů nebyla obsloužena optimálně rychle.

Graf 9: V případě, že jste si objednal/a minutkové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?

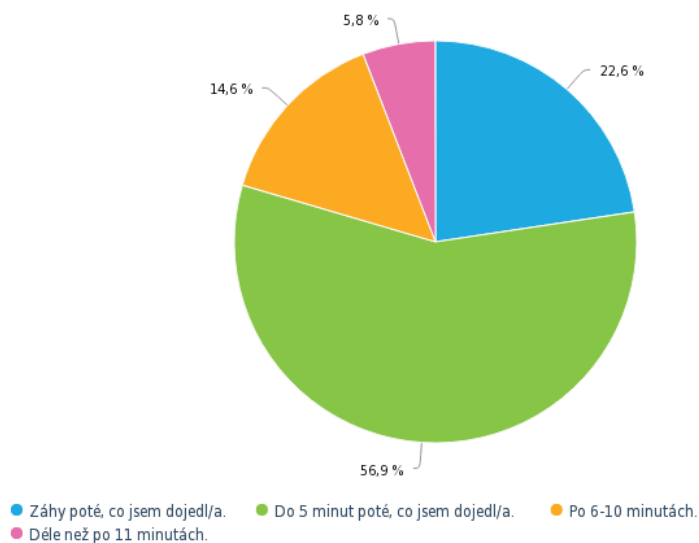
V případě, že jste si objednal/a minutkové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?



Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů, že na minutkové jídlo čekali 21-25 minut. Konkrétně takto odpovědělo 38,1% dotazovaných. 25,4% respondentů na minutkové jídlo čekalo 26-30 minut, pouze 24,6% dotazovaných čekalo méně než 20 minut a 11,9% respondentů čekalo déle než 31 minut. I v tomto případě dotazovaní zákazníci většinou čekali delší dobu, než je optimální.

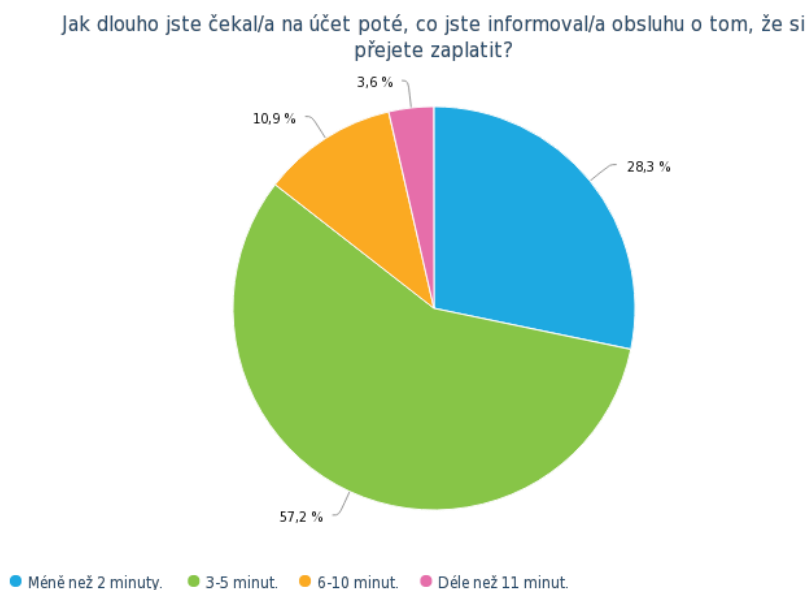
Graf 10: Jak dlouho trvalo, než obsluha odnesla prázdný talíř?

Jak dlouho trvalo, než obsluha odnesla prázdný talíř?



Více než polovina respondentů uvedla, že obsluha odnesla prázdný talíř do 5 minut poté, co dojedli. Konkrétně tuto odpověď uvedlo 56,9% dotazovaných. 22,6% respondentů odpovědělo, že byl talíř obsluhou odnesen záhy poté, co dojedli, 14,6% respondentů odpověděla, že byl odnesen po 6-10 minutách a zbylých 5,8% respondentů čekalo na odnesení prázdného talíře déle než 11 minut. Ani zde tedy nebyla dostatečně splněna optimální rychlost obsluhy.

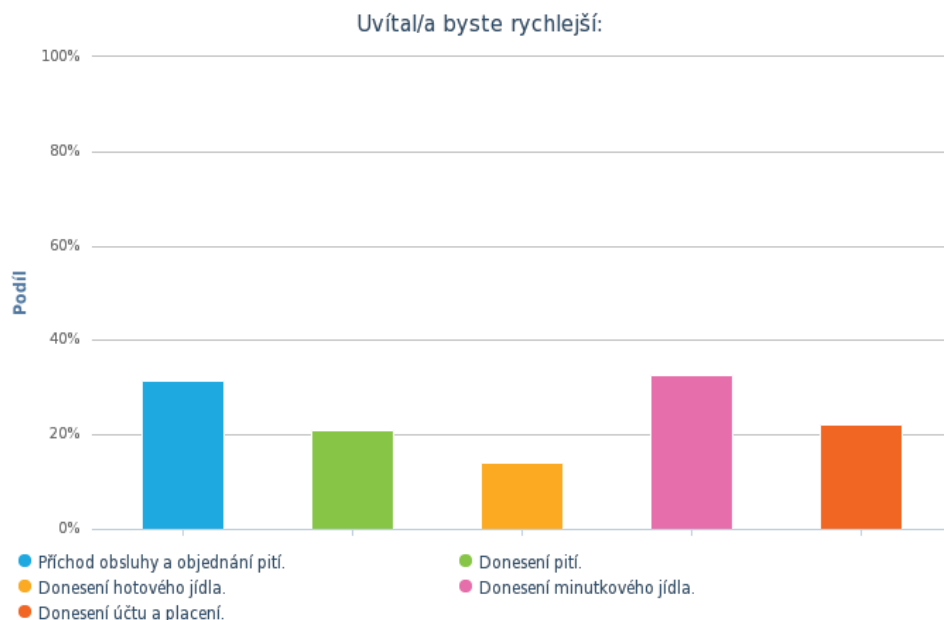
Graf 11: Jak dlouho jste čekal/a na účet poté, co jste informoval/a obsluhu o tom, že si přejete zaplatit?



Nejvíce respondentů uvedlo, že doba čekání na účet byla v rozmezí 3-5 minut. Takto odpovědělo 57,2% dotazovaných. 28,3% respondentů uvedlo dobu čekání na účet kratší než 2 minuty, 10,9% respondentů čekalo 6-10 minut a 3,6% dotazovaných dostalo účet až po více než 11 minutách. I v tomto případě většina dotazovaných zákazníků čekala na účet delší dobu, než je optimální.

Pomocí kontingenčních tabulek byla testována závislost mezi tím, zda respondent dostal službu na očekávané úrovni a tím, jak rychle byl obsluhován. Jelikož závislost nebyla prokázána, lze říci, že tyto proměnné na sobě nejsou závislé.

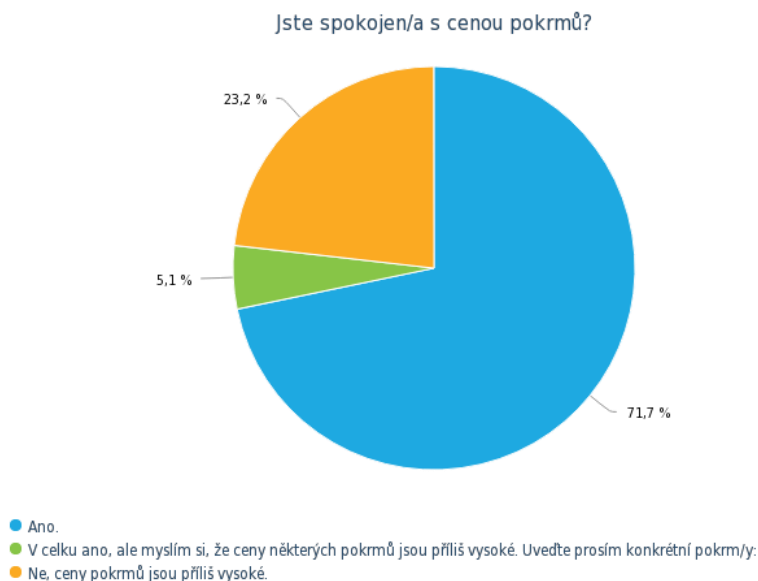
Graf 12: Uvítal/a byste rychlejší:



Graf č. 12 zobrazuje odpovědi respondentů, kteří uvedli, že by uvítali rychlejší obsluhu. Na ose x jsou zobrazeny jednotlivé odpovědi a na ose y četnost těchto odpovědí v %. Na tuto nepovinnou otázku, ve které mohli respondenti zaškrtnout jednu, více nebo žádnou odpověď, uvedlo alespoň 1 odpověď 86 respondentů a odpovězeno bylo celkem 104x. Nejvíce by respondenti uvítali rychlejší donesení minutkového jídla. Tuto odpověď uvedlo 28 respondentů, což ze všech odpovědí představuje 32,6%. Pouze o jednoho respondenta méně, tedy 27 dotazovaných, by uvítalo rychlejší příchod obsluhy a objednání pití. Tato odpověď představuje 31,4%. 19 respondentů, tedy 22,1% odpovědí, by uvítalo rychlejší donesení účtu a placení. Dále 18 respondentů by uvítalo rychlejší donesení pití, což představuje 20,9% odpovědí. Nejméně dotazovaných vyžaduje rychlejší donesení minutkového jídla, konkrétně takto odpovědělo 12 respondentů, tedy 14%.

Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že 63% dotazovaných zákazníků není plně spokojeno s rychlostí obsluhy a uvítali by tedy její zrychlení. Tyto výsledky potvrzují neúplnou spokojenost s aktivitou obsluhy, což bylo patrné již z grafu č. 5 i z grafů č. 6 – 11, ze kterých je zřejmé, že rychlost obsluhy není ve většině případů optimální.

Graf 13: Jste spokojen/a s cenou pokrmů?

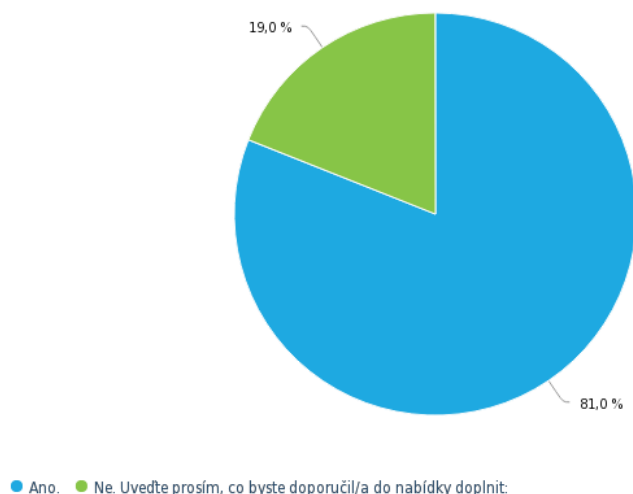


Na tuto otázku většina respondentů odpověděla, že s cenami pokrmů spokojena je. Konkrétně takto odpovědělo 71,7% dotazovaných. 23,2% respondentů uvádí, že ceny pokrmů jsou příliš vysoké a 5,1% si myslí, že ceny pouze některých pokrmů jsou příliš vysoké. Jelikož byla tato otázka polouzavřená, měli respondenti možnost vypsát, s cenou kterých pokrmů nejsou spokojeni. Zde se nejvíce opakovala odpověď, že jsou příliš vysoké ceny hamburgerů, což uvedli 4 respondenti. Dále respondenti uvedli příliš vysokou cenu salátů a jeden respondent odpověděl, že jídlo vypadá lépe než chutná, a že je až moc přezdobené. S cenami pokrmů tedy není plně spokojeno 28,3% dotazovaných respondentů.

Pomocí kontingenční tabulky byla testována závislost mezi výší příjmů respondentů a jejich spokojeností s cenami pokrmů. Jelikož závislost zjištěna nebyla, lze říci, spokojenost respondentů s cenami pokrmů není závislá na výši jejich příjmů. Nebyla zjištěna ani závislost mezi pohlavím a spokojeností s výší cen pokrmů v restauraci Tankovna Triana. To znamená, že muži i ženy, kteří vyplnili tento dotazník, hodnotí ceny pokrmů obdobně.

Graf 14: Je pro Vás dostačující rozsah nabídky v restauraci Tankovna Triana?

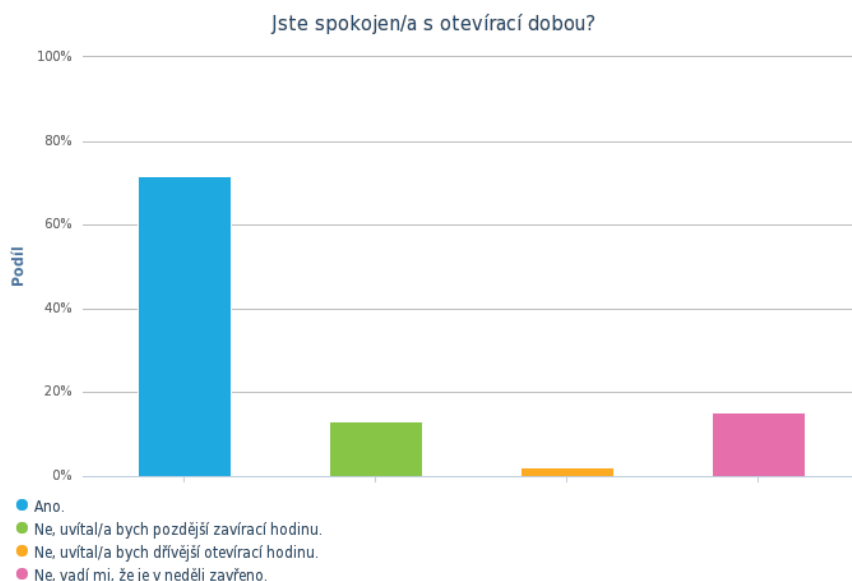
Je pro Vás dostačující rozsah nabídky v restauraci Tankovna Triana?



Na tuto polouzavřenou otázku odpovědělo 81% respondentů kladně, tedy že rozsah nabídky v restauraci Tankovna Triana je dostačující. Zbýlých 19% s šířkou nabídky není spokojeno a doporučili by do nabídky něco doplnit. Nejčastěji respondenti uváděli těstoviny, tuto odpověď uvedlo 11 dotazovaných. 3 respondenti by uvítali nabídku bezlepkových pokrmů, dále respondenti uváděli větší výběr steaků a dezertů (jeden respondent uvedl konkrétně fondant), či navrhovali do nabídky doplnit pizzu. Někteří respondenti by uvítali především u hotových jídel lehčí varianty, např. saláty. Dále by dotazovaní uvítali zasadit do menu nějakou klasiku a nenabízet pouze speciality, naopak jiný respondent zase navrhuje přidat něco zajímavějšího.

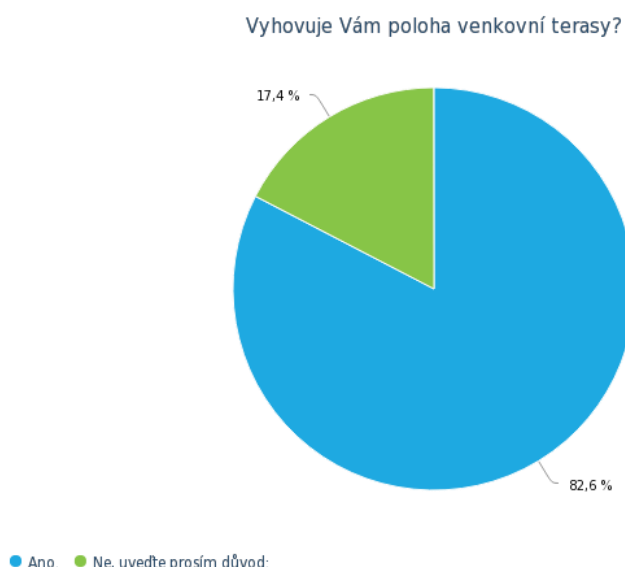
Pomocí kontingenční tabulky byla testována závislost mezi spokojeností respondentů s rozsahem nabídky v restauraci Tankovna Triana a tím, zda chodí do Triany častěji na oběd (hotovku či minutku), večeři, či vůbec na jídlo nechodí. Jelikož mezi těmito proměnnými zjištěna závislost nebyla, nebyl potvrzen rozdíl mezi respondenty preferujícími v restauraci Tankovna Triana obědy a respondenty preferujícími večeře, v tom, jak jsou spokojeni s rozsahem nabídky.

Graf 15: Jste spokojen/a s otevírací dobou?



71,7% všech respondentů je spokojeno s otevírací dobou v restauraci Tankovna Triana. Zbýlých 28,3% by uvítalo její rozšíření. Konkrétně by nejvíce respondenti stáli o to, aby bylo v neděli otevřeno. Takto odpovědělo 15,2% dotazovaných. Skoro stejný počet respondentů by také uvítal pozdější zavírací hodinu, konkrétně tuto odpověď uvedlo 13% dotazovaných. Dřívejší otevírací hodinu by uvítalo pouze 2,2% respondentů.

Graf 16: Vyhovuje Vám poloha venkovní terasy?



Na tuto polouzavřenou otázku uvedlo 82,6% respondentů, že jim poloha venkovní terasy vyhovuje. Zbýlých 17,4% dotazovaných s její polohou spokojeno není. V případě nespokojenosti měli respondenti uvést její důvod, který byl ve všech případech odpovědí

stejný. Všem nespokojeným respondentům vadí, že je terasa velmi blízko silnice, která posezení na terase znepríjemňuje z důvodu projíždějících aut, prašnosti a hluku. Někteří respondenti sami uvedli, že by uvítali možnost posezení z druhé, klidnější strany restaurace.

Pomocí kontingenční tabulky byla testována závislost mezi tím, zda jsou respondenti spokojeni s otevírací dobou restaurace Tankovna Triana a zda jsou spokojeni s polohou venkovní terasy. Mezi těmito dvěma proměnnými byla zjištěna závislost. Lze tedy říci, že mezi respondenty, kteří jsou spokojeni s otevírací dobou a těmi, kteří s otevírací dobu spokojeni nejsou, existuje rozdíl v jejich spokojenosti s polohou venkovní terasy. To znamená, že respondenti, kteří nejsou spokojeni s otevírací dobou, současně nejsou ve většině případů spokojeni s polohou venkovní terasy. Naopak ti respondenti, kteří jsou s otevírací dobou spokojeni, jsou převážně spokojeni i s polohou venkovní terasy.

5 Výsledky a doporučení

Po zhodnocení výsledků výzkumu o spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami v restauraci Tankovna Triana, budou navržena některá doporučení, která by mohla vést k vyšší spokojenosti zákazníků restaurace. Doporučení budou také následně konzultována s provozním manažerem restaurace Vladimírem Herzigem, aby návrhy nezůstaly pouze na teoretické úrovni.

Z výzkumu vyplynulo, že 28,3% dotazovaných respondentů si myslí, že ceny některých pokrmů jsou příliš vysoké. Jelikož ale z výzkumu také vyplynulo, že s kvalitou pokrmů je většina respondentů spokojena, lze přičítat vyšší cenu jídla právě její vysoké kvalitě a snižování cen na úkor kvality jistě není správným řešením. Jelikož ale tato oblast nebyla ve výzkumu podrobněji zkoumána, bylo by toto téma vhodné k dalšímu zkoumání.

Jak bylo zjištěno z komparace restaurace Tankovna Triana s konkurenčními podniky, Triana jako jediná nabízí pouze jeden pokrm určený pro děti. Konkurenční podniky nabízejí dětské menu minimálně o 3 pokrmech. A jelikož z výzkumu vyplynulo, že by zákazníci opravdu uvítali rozšíření menu a to na 2 až 7 pokrmů pro děti, bude vedení restaurace doporučeno rozšířit dětské menu alespoň o 2 další pokrmy. Dále bude také doporučeno do dětského menu nezasazovat smažená jídla, naopak lze doporučit do menu zařadit zdravější varianty pokrmů.

Další nevýhodou restaurace Tankovna Triana oproti konkurenčním podnikům byla zjištěna omezená otevírací doba. V tomto případě se také potvrdilo, že by část respondentů stála o její rozšíření. Jelikož by většina nespokojených respondentů uvítala, kdyby nebylo v neděli zavřeno, lze tedy navrhnout v neděli restauraci otevřít alespoň v odpoledních hodinách, jelikož z výzkumu také vyplynulo, že většina dotazovaných zákazníků chodí do Triany především na večeře. Tím by se zmenšila konkurenční nevýhoda restaurace Tankovna Triana a restaurace by nepřicházela o zákazníky, kteří jsou z důvodu omezené otevírací doby nuceni navštěvovat jiné podniky, které mají otevřeno denně.

Z komparace restaurace Tankovna Triana s konkurenčními podniky bylo také zjištěno, že Triana nabízí méně pokrmů, než její konkurenti. Tuto nevýhodu spatřuje i část respondentů, kteří hodnotí nabídku pokrmů jako nedostatečnou a uvítali by její rozšíření. Z analýzy jídelního lístku bylo zjištěno, že restaurace Tankovna Triana nenabízí ani jeden pokrm s těstovinami. Lze tedy doporučit zařazení nabídky těstovin, jelikož většina

nespokojených respondentů s rozsahem nabídky uvedla, že právě nabídka těstovinových pokrmů jim v jídelním lístku schází.

Z výzkumu dále vyplynulo, že z poskytovaných služeb jsou zákazníci nejméně spokojeni s aktivitou a rychlostí obsluhy. Po porovnání skutečné rychlosti obsluhy, která byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření, a té optimální, která byla zjišťována pomocí rozhovoru se zaměstnanci restaurace, nebyla ani jedna část rychlosti obsluhy dostatečně splněna. A jelikož zákazníci hodnotí rychlost obsluhy jak velmi podstatný prvek, jak vyplynulo z výzkumu o požadavcích zákazníků, který je popsán v kapitole 4.1.4, lze doporučit zaměřit se na zlepšení služeb právě v této oblasti. Pro rychlejší a efektivnější obsluhování je možné doporučit začít využívat elektronický systém pro objednávky, kdy číšník pouze nakliká např. do mobilu, či tabletu objednávku a ta se rovnou odešle do kuchyně. Číšník tedy ušetří čas, který by strávil cestou do kuchyně a zpět a kuchař může začít ihned připravovat pokrm. Tím se i zkrátí doba čekání zákazníků na jejich objednávku.

Dále bude vedení restaurace doporučeno otevřít zahrádku i z druhé strany restaurace, jelikož všichni nespokojení respondenti s polohou venkovní terasy uvedli, že jim vadí těsná blízkost silnice a projíždějící auta kolem terasy, která způsobují prašnost a hluk. Jelikož restaurace vlastní ze zadní strany budovy nevyužitý pozemek, bylo by možné zařídit zde příjemné posezení. V letním období, kdy zákazníci nejvíce využívají posezení na venkovní terase, by mohla nová terasa, díky které se venku zvýší počet míst k sezení, nalákat více zákazníků.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zákazníků s poskytovanými službami v restauraci Tankovna Triana a v případě zjištění nedostatků navrhnout prostředky pro zlepšení. Restaurace byla také porovnána s konkurenčními podniky a tím se zjistily její nevýhody oproti konkurentům.

K dosažení cíle bylo použito vlastní dotazníkové šetření, ze kterého bylo zjištěno, že 79% všech dotazovaných zákazníků je spokojeno s poskytovanými službami v restauraci Tankovna Triana. Byly však zjištěny i některé nedostatky, u kterých byla navržena doporučení ke zlepšení a k vyšší spokojenosti zákazníků. Např. bylo z komparace restaurace Tankovna Triana s konkurenčními podniky zjištěno, že Triana nemá tak širokou nabídku pokrmů, jako nabízejí konkurenční podniky. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že pro část dotazovaných zákazníků opravdu rozsah nabídky pokrmů v restauraci Tankovna Triana není dostatečný a uvítali by její rozšíření. Toto rozšíření se týká především počtu dětských pokrmů a nabídky těstovin. U těchto položek bylo tedy doporučeno zvýšit jejich počet. Dále bylo zjištěno, že by zákazníci uvítali zrychlení obsluhy. Z dotazníku vyplynulo, že rychlost obsluhy v restauraci Tankovna Triana opravdu není optimální a jelikož z výzkumu prováděného ministerstvem pro místní rozvoj bylo zjištěno, že rychlost obsluhy velmi ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků s poskytovanými službami v restauračních zařízeních, bylo mimo jiné také doporučeno zvýšit efektivitu a rychlost obsluhy pomocí elektronického systému objednávek.

Jelikož některé výsledky tohoto dotazníkového šetření nelze přesně vyhodnotit (jako např. z jakého důvodu obyvatelé obce Břasy nenavštěvují restauraci Tankovna Triana častěji; zda jsou ceny pokrmů nastaveny příliš vysoko, nebo jejich cena opravdu odpovídá vysoké kvalitě pokrmů; aj.), bylo by možné na toto téma navázat v diplomové práci dalším, podrobnějším výzkumem.

Každá společnost, která chce být úspěšná, musí na trhu plném konkurentů nabídnout zákazníkovi co nejkvalitnější službu a neustále ji zdokonalovat, jelikož právě zákazník a jeho spokojenost rozhoduje o úspěchu podniku. Výsledky výzkumu a veškerá doporučení jsou proto k dispozici vedení restaurace Tankovna Triana, aby byla zvýšena spokojenost zákazníků se službami restaurace a tím i její konkurenceschopnost.

7 Seznam použitých zdrojů

- BERRY, Leonard L. a kol., 1988. The service-quality puzzle. *Bussines Horizons* [online]. září-říjen 1988, 35-43 [cit. 2020-03-10]. ISSN 0007-6813. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.techlib.cz/science/article/pii/0007681388900535?via%3Dihub>.
- BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.
- CETLOVÁ, Hana, 2002. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-049-1.
- COLEMAN, Lance B., *The customer-driven organization: employing the Kano model* [online]. 2015, 1. Boca Raton, FL: CRC Press [cit. 2019-08-30]. ISBN 1482217104. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/reader.action?docID=4744278&ppg=19>.
- FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-80-907530-5-1.
- FILIP, Ludvík, ŠEBESTÍK, Jiří, 2016. *(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality* [online]. pod Ještědem [cit. 2019-09-18]. ISBN 978-80-7539-049-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=3STCDgAAQBAJ&pg=PA236&dq=7c+marketingov%C3%BD+mix&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwujmMX67NrAhVC1qYKHSqLCKIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=7c%20marketingov%C3%BD%20mix&f=false>.
- FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.
- FORET, Miroslav, 1997. *Marketingová komunikace*. V Brně: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1461-X.
- HOROVITZ, Jacques, 1994. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-45-4.
- KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip, KOTLER, Milton, 2013. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0076-6.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, Lane, 2007. *Marketing management*. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- NOVÝ, Ivan, PETZOLD, Jörg, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.
- PARASURAMAN, A. a kol., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* [online]. 1985, (49), 41-50 [cit. 2019-08-30]. ISSN 0022-2429. Dostupné z: <https://search-proquest-com.ezproxy.techlib.cz/docview/209267557?pq-origsite=summon>.
- PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAML a L. L. BERRY, 1988. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* [online]. (1), 12-40 [cit. 2020-03-10]. ISSN 00224359. Dostupné z: <http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.techlib.cz/docview/228609374?accountid=119841>.
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X.
- RAISINGHANI, Mahesh a kol., Six Sigma: Concepts, Tools, and Applications. *Industrial Management & Data Systems* [online]. 2005, 105(3), 491-505 [cit. 2019-08-23]. ISSN 02635577. Dostupné z: <http://dx.doi.org.ezproxy.techlib.cz/10.1108/02635570510592389>.
- SUCHÁNEK, Petr, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.
- TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník	71
Příloha 2: Struktura rozhovoru.....	75
Příloha 3: SPSS kontingenční tabulky	76

Příloha 1: Dotazník

Hodnocení spokojenosti se službami v restauraci Tankovna Triana

Dobrý den,

věnujte prosím chvíli svého času na vyplnění následujícího dotazníku, který Vám zabere jen pár minut a mně velmi pomůže s mou bakalářskou prací. Cílem dotazníku je zjištění spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami v restauraci Tankovna Triana a případně navrhnout prostředků na zlepšení těchto služeb. Prosím o vyplnění tohoto dotazníku pouze pokud jste někdy navštívil/a restauraci Tankovna Triana. Předem děkuji za Váš čas a odpovědi.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 18
- 19-26
- 27-45
- 46-65
- 66 a více

3. Jaký je Váš měsíční příjem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 15 000 Kč
- 15 001 – 30 000 Kč
- 30 001 – 45 000 Kč
- Více než 45 001 Kč

4. Jak často obvykle navštěvujete restauraci Tankovna Triana?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Byl/a jsem zde pouze jednou.
- Méně než 1x týdně
- 1x – 2x týdně
- 3x – 4x týdně
- 5x týdně a více.

5. Máte v obci Břasy trvalé bydliště?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano.
- Ne, mám zde přechodné bydliště.
- Ne, mám zde chalupu/chatu.
- Ne, pracuji zde.
- Ne, mám zde přátele/rodinu/partnera.
- Ne, pouze tudy projíždím.
- Jiný důvod, proč se v Břasích pohybujete:

6. Pokud jdete na jídlo do restaurace Tankovna Triana, chodíte spíše na:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Oběd – hotovku.
- Oběd – minutku.
- Večeři.
- Do Triany na jídlo nechodím.

7. Do restaurace Tankovna Triana chodíte nejčastěji:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Sám/a.
- S partnerem/partnerkou.
- S rodinou.
- S přáteli.

8. Pokud chodíte do restaurace i s dětmi, jak široká by podle Vás měla být nabídka dětského menu?

Nápověda k otázce: *Uveďte počet jídel:*

9. Dostal/a jste služby, ve vztahu k ceně, na očekávané úrovni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, má očekávání odpovídala službě, kterou jsem dostal/a.
- Dostal/a jsem více, než jsem očekával/a.
- Dostal/a jsem méně, než jsem očekával/a.

10. Ohodnoťte prosím následující tvrzení:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	absolutně spokojen/a	spokojen/a	Neutrálně	nespokojen/a	absolutně nespokojen/a
celková spokojenost s poskytnutými službami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
čistota restaurace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vstřícnost personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktivita a všímavost personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita jídla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. V jakém časovém intervalu po Vašem příchodu za Vámi přišla obsluha s dotazem, co si dáte k pití?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Hned, jakmile jsem se usadil/a.
- Do 5 minut od usazení.
- 6 - 10 minut od usazení.
- Čekal/a jsem déle než 11 minut.

12. V jakém časovém intervalu Vám obsluha donesla objednané pití?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Do 3 minut.
- 4-5 minut.
- 6-10 minut.
- 11 minut a déle.

13. V případě, že jste si objednal/a hotové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 5 minut.
- 6-10 minut.
- 11-15 minut.
- Déle než 16 minut.

14. V případě, že jste si objednal/a minutkové jídlo, jak dlouho jste na něj čekal/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 20 minut.
- 21 - 25 minut.
- 26 - 30 minut.
- Déle než 31 minut.

15. Jak dlouho trvalo, než obsluha odnesla prázdný talíř?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Záhý poté, co jsem dojedl/a.
- Do 5 minut poté, co jsem dojedl/a.
- Po 6-10 minutách.
- Déle než po 11 minutách.

16. Jak dlouho jste čekal/a na účet poté, co jste informoval/a obsluhu o tom, že si přejete zaplatit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 2 minuty.
- 3-5 minut.
- 6-10 minut.
- Déle než 11 minut.

17. Uvítal/a byste rychlejší:

Nápověda k otázce: *Vyberte žádnou, jednu nebo více odpovědí*

- Příchod obsluhy a objednání pití.
- Donesení pití.
- Donesení hotového jídla.
- Donesení minutkového jídla.
- Donesení účtu a placení.

18. Jste spokojen/a s cenou pokrmů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano.
- V celku ano, ale myslím si, že ceny některých pokrmů jsou příliš vysoké. Uvedte prosím konkrétní pokrm/y:
- Ne, ceny pokrmů jsou příliš vysoké.

19. Je pro Vás dostačující rozsah nabídky v restauraci Tankovna Triana?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano.
- Ne. Uvedte prosím, co byste doporučil/a do nabídky doplnit:

20. Jste spokojen/a s otevírací dobou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano.
- Ne, uvítal/a bych pozdější zavírací hodinu.
- Ne, uvítal/a bych dřívejší otevírací hodinu.
- Ne, vadí mi, že je v neděli zavřeno.

21. Vyhovuje Vám poloha venkovní terasy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano.
- Ne, uveďte prosím důvod:

Příloha 2: Struktura rozhovoru

Při rozhovoru s provozním manažerem restaurace Tankovna Triana byly pokládány tyto otázky:

- Ve které dny chodí nejvíce lidí?
- V jaké časy chodí nejvíce lidí?
- Bývají obsazena všechna místa k sezení?
- Kolik jídel se denně prodá?
- Z jakého důvodu jste přestali s cateringem?
- Jak velkou část příjmů tvoří soukromé akce či svatební hostiny?
- Jak často se pořádají soukromé akce?
- Pro kolik lidí bývají pořádány soukromé akce?
- Z jakého důvodu jste přestali s rozvozem jídla?
- Jaké věkové a sociální kategorie obyvatel nejvíce navštěvují Vaši restauraci?
- Prodá se denně více minutek nebo hotových jídel?(v jakém poměru)
- Vynáší celkově více minutky nebo hotová jídla?

Při rozhovoru se zaměstnanci restaurace Tankovna Triana byly pokládány tyto otázky:

- V jakém časovém intervalu po příchodu zákazníka by za ním měla přijít obsluha s dotazem, co si dá k pití?
- V jakém časovém intervalu by měla obsluha donést zákazníkovi objednané pití?
- V jakém časovém intervalu by měla obsluha donést zákazníkovi objednané hotové jídlo?
- V jakém časovém intervalu by měla obsluha donést zákazníkovi objednané minutkové jídlo?
- V jakém časovém intervalu by měla obsluha odnést prázdný talíř?
- V jakém časovém intervalu by měla obsluha donést zákazníkovi vyžádaný účet?

Příloha 3: SPSS kontingenční tabulky

splnění_očekávání * spokojenost_cena Crosstabulation

		spokojenost_cena		Total	
		1,00	2,00		
splnění_očekávání	1,00	Count	61	17	78
		Expected Count	56,0	22,0	78,0
		% within splnění_očekávání	78,2%	21,8%	100,0%
		% within spokojenost_cena	61,6%	43,6%	56,5%
	2,00	Count	34	0	34
		Expected Count	24,4	9,6	34,0
		% within splnění_očekávání	100,0%	0,0%	100,0%
		% within spokojenost_cena	34,3%	0,0%	24,6%
	3,00	Count	4	22	26
		Expected Count	18,7	7,3	26,0
		% within splnění_očekávání	15,4%	84,6%	100,0%
		% within spokojenost_cena	4,0%	56,4%	18,8%
Total	Count	99	39	138	
	Expected Count	99,0	39,0	138,0	
	% within splnění_očekávání	71,7%	28,3%	100,0%	
	% within spokojenost_cena	100,0%	100,0%	100,0%	

spokojenost_terasa * spokojenost_oteviracidoba Crosstabulation

		spokojenost_oteviracidoba		Total	
		1,00	2,00		
spokojenost_terasa	1,00	Count	88	26	114
		Expected Count	81,8	32,2	114,0
		% within spokojenost_terasa	77,2%	22,8%	100,0%
		% within spokojenost_oteviracidoba	88,9%	66,7%	82,6%
	2,00	Count	11	13	24
		Expected Count	17,2	6,8	24,0
		% within spokojenost_terasa	45,8%	54,2%	100,0%
		% within spokojenost_oteviracidoba	11,1%	33,3%	17,4%
Total	Count	99	39	138	
	Expected Count	99,0	39,0	138,0	
	% within spokojenost_terasa	71,7%	28,3%	100,0%	
	% within spokojenost_oteviracidoba	100,0%	100,0%	100,0%	