

Řízení kvality služeb v oblasti gastronomie

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Autor:

Bc. Kristýna Štěpánková

Brno 2015

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat všem respondentům a dotčeným podnikům za poskytnutí informací a potřebných podkladů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Řízení kvality služeb v oblasti gastronomie vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 11. května 2015

Abstract

Štěpánková, K. Management of service quality in the field of gastronomy. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This thesis deals with the general problems of management of service quality in gastronomy. The main aim is to formulate recommendations for three selected catering facilities from Brno using quality management tools. In the solution is used GAP model and SERVQUAL method to evaluate the quality of services and comparison of quality management tools such as corporate standards, HACCP, ISO standards and EFQM for the purposes of catering facilities. Enterprises are suggested recommendations for reducing quality GAPS. They are also determined the advantages, disadvantages and recommendations to modify SERVQUAL method.

Keywords

GAP model, SERVQUAL method, quality, service, customer, quality management tools, gastronomy

Abstrakt

Štěpánková, K. Řízení kvality služeb v oblasti gastronomie. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita, 2015.

Diplomová práce je věnována problematice řízení kvality služeb v oblasti gastronomie. Cílem je sestavit doporučení pro tři vybraná brněnská stravovací zařízení za využití nástrojů řízení kvality. V řešení je použito GAP modelu a metody SERVQUAL k hodnocení kvality služeb a komparace nástrojů řízení kvality jako jsou podnikové standardy, HACCP, ISO normy a EFQM pro účely stravovacích zařízení. Podnikům je navrženo doporučení ke zmenšení mezer kvality. Jsou rovněž stanoveny výhody, nevýhody a doporučení k úpravě SERVQUAL metody.

Klíčová slova

GAP model, SERVQUAL metoda, kvalita, služba, zákazník, nástroje řízení kvality, gastronomie

Obsah

1	Úvod a cíl práce	17
1.1	Úvod.....	17
1.2	Cíl práce.....	18
2	Teorie managementu kvality	19
2.1	Kvalita, služba a gastronomie.....	19
2.2	Management kvality.....	22
2.3	Základní požadavky na kvalitu a bezpečnost u stravovacích služeb	23
2.3.1	Národní systém kvality služeb.....	23
2.3.2	Platná legislativa, dokumenty, standardy a relevantní normy v oblasti cestovního ruchu	24
2.4	Přístupy k řízení jakosti.....	24
2.4.1	HACCP	24
2.4.2	Správná výrobní a správná laboratorní praxe.....	25
2.4.3	EMS a HSMS.....	25
2.5	Koncepce managementu jakosti.....	26
2.5.1	Kontrola kvality	26
2.5.2	Záruka kvality	26
2.5.3	Podnikové standardy.....	26
2.5.4	ISO normy.....	27
2.5.5	TQM	29
2.6	Certifikáty a ceny kvality.....	32
2.6.1	Národní cena kvality	32
2.6.2	Czech Specials.....	32
2.6.3	Michelin Guide.....	32
2.7	Překážky řízení kvality.....	32
2.8	Hodnocení kvality služeb	33
2.9	Mezery kvality - GAP model	36
2.10	Metoda SERVQUAL	37

2.11	SERVQUAL skóre	38
2.11.1	GAP model – mezera 5.....	38
2.11.2	GAP model – mezera 1.....	39
3	Metodika zpracování	41
3.1	Modifikace SERVQUAL dotazníku.....	42
3.1.1	Počet dimenzí modelu	42
3.1.2	Likertova škála	42
3.1.3	Počet kritérií kvality modelu	43
3.1.4	Skladba dotazníku	43
4	Řízení kvality služeb ve vybraných stravovacích zařízeních	45
4.1.1	Restaurace Výtopna.....	45
4.1.2	Restaurace U Kosa.....	46
4.1.3	Restaurace Na Hřišti.....	47
5	Komparace vnímání a očekávání kvality služeb	49
5.1	GAP model, mezera 5	49
5.1.1	Restaurace Výtopna.....	49
5.1.2	Restaurace U Kosa.....	52
5.1.3	Restaurace Na Hřišti.....	54
5.2	Vyhodnocení celkových SERVQUAL skóre v rámci GAP 5.....	56
5.3	GAP Model, mezera 1	59
5.3.1	Restaurace Výtopna.....	59
5.3.2	Restaurace u Kosa	61
5.3.3	Restaurace na Hřišti.....	62
6	Vybrané nástroje řízení kvality	65
6.1.1	Podnikové standardy	65
6.1.2	HACCP	66
6.1.3	Systém řízení kvality dle norem ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009).....	67
6.1.4	Model řízení kvality excelence EFQM.....	69
7	Diskuze	73

7.1	Doporučení pro management.....	73
7.1.1	Restaurace Na Hřišti	74
7.1.2	Restaurace Výtopna	75
7.1.3	Restaurace u Kosa.....	76
7.2	Doporučený nástroj řízení kvality – HACCP	77
7.3	Vyhodnocení SERVQUAL metody	78
7.3.1	Zjištěné nedostatky SERVQUAL metody	79
7.3.2	Zjištěné přínosy SERVQUAL metody	79
8	Závěr	81
9	Literatura	83
A	PŘÍLOHY	87

Seznam obrázků

Obr. 1	Požadavky zákazníků na jakost služby (Veber a kolektiv, 2003)	19
Obr. 1	Typy stravovacích služeb (Horner a Swarbrooke, 2003)	21
Obr. 2	Vývoj řízení kvality (Spejchalová, 2012)	23
Obr. 3	EFQM neboli Evropský model TQM (Nenadál a kolektiv, 1998)	30
Obr. 4	Demingův postup PDCA (Veber a kolektiv, 2003)	31
Obr. 5	Tradiční struktura společnosti (vlevo) a moderní zákaznický orientovaná struktura (vpravo) (Kotler, 2007)	33
Obr. 6	Vazby mezi marketingem, návrhem a managementem jakosti (Nenadál, 1998)	35
Obr. 7	Vztah mezi spokojeností, loajalitou zákazníka a ziskem společnosti (Hill a kol., 2007)	35
Obr. 8	GAP model (Zeithaml a Bitner, 2000)	36
Obr. 9	Dimenze kvality služeb v restauraci Výtopna (Vlastní práce, 2015)	49
Obr. 10	Rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby restaurace Výtopna (Vlastní práce, 2015)	50
Obr. 11	Porovnání hodnot váženého SERVQUAL skóre a SERVQUAL skóre v restauraci Výtopna (Vlastní práce, 2015)	51
Obr. 12	Dimenze kvality služeb v restauraci U Kosa (Vlastní práce, 2015)	52
Obr. 13	Rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)	52
Obr. 14	Porovnání hodnot váženého SERVQUAL skóre a SERVQUAL skóre v restauraci U Kosa (Vlastní práce, 2015)	53
Obr. 15	Dimenze kvality služeb v restauraci Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)	54

Obr. 16	Rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)	55
Obr. 17	Porovnání hodnot váženého SERVQUAL skóre a SERVQUAL skóre v restauraci Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)	56
Obr. 18	Celkové vážené GAP 1 skóre restaurace Výtopna (Vlastní práce, 2015)	60
Obr. 19	Dimenze kvality služeb z hlediska managementu restaurace Výtopna (Vlastní práce, 2015)	60
Obr. 20	Celkové vážené GAP 1 skóre restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)	61
Obr. 21	Dimenze kvality služeb z hlediska managementu restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)	61
Obr. 22	Celkové vážené GAP 1 skóre restaurace Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)	62
Obr. 23	Dimenze kvality služeb z hlediska managementu restaurace Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)	63
Obr. 24	Kritéria modelu excelence EFQM (EFQM,2012)	70

Seznam tabulek

Tab. 1	Zajišťování kvality dříve a dnes	20
Tab. 2	Přístupy k řízení jakosti	24
Tab. 3	Vzájemné vztahy a zaměření manažerských systémů jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti	26
Tab. 4	Vážené SERVQUAL skóre pro oblast kritérií, dimenzí a celkové skóre (V = Výtopna, K = U Kosa, H = Na Hřišti)	57

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Fenoménem posledních let je výrazný růst služeb. Je to dáno zejména větším bohatstvím lidí, větším množstvím volného času a stále větší složitostí výrobků, jenž služby vyžadují. Pro podniky je důležitá diferenciací pomocí služeb, co nejlepší servis pro zákazníky, poskytování trvale vyšší kvality než konkurence a překonávání očekávání zákazníka. Služby se významně podílí na zaměstnanosti, růstu HDP a mezinárodním obchodu v rozvinutých zemích. (Kotler, 2007)

Pojem kvalita je nejen v oblasti gastronomie výsledkem komplexního souboru opatření. Pod pojmem komplexnost si můžeme představit, že budování kvality pramení od způsobu působení pracovníků, managementu, výroby a celkového využití práce v podniku. Kvalita získala na důrazu ve svém využívání až ve druhé polovině dvacátého století, zejména v devadesátých letech tento pojem bylo možné použít jako nejmódnější slovo v oblasti marketingu a dnes je brán jako klíčový faktor úspěchu.

Úspěšnost produktu nebo služby na trhu se odvíjí od řady faktorů jako je výkonnost, spolehlivost, zajímavý design, dlouhá životnost, jednoduchá údržba, způsob poskytnutí služby. Jakost produktu a služby v sobě neobsahuje jen základní požadavky na splnění funkce, ale dotváří další užitnou hodnotu, kterou vnímá zákazník. (Žufan, 2011)

Trendem dnešní doby v cestovním ruchu je nabídka přesahující poptávku. Narůstá náročnost zákazníků, roste orientace zákazníků v nabídce trhu, mění se životní styl, preference a potřeby zákazníků, je patrný vysoký konkurenční boj. Kvalita a inovace služeb a produktů jsou dnes největším zdrojem konkurenceschopnosti. (Červová, 2013)

Jídlo a gastronomie obecně je dnes důležitou součástí cestovního ruchu a tato oblast se neustále rychle vyvíjí. Gastronomie je projevem kultury místních obyvatel a turisté mají zájem o autentické prožitky během poznávání nových míst, k čemuž právě náleží právě ochutnávky místního jídla, pití a poznání stravovacích návyků. V rámci návštěvy nové restaurace mohou být zážitky spojené s ochutnáním neznámého pokrmu mnohem silnější než například návštěva historické památky.

Prokazatelně narůstá zájem o zdravé stravování a původ potravin. Lidé tedy v poslední době stále více vyhledávají čerstvé, lokální, bio, sezónní potraviny vytvořené udržitelným způsobem. Všeobecně narůstá počet lidí, kteří se zajímají o to, co konzumují. Konzumenti se snaží ve zvyšující se míře vyhýbat nezdravému jídlu a přejí si znát původ a způsob přípravy pokrmu. Z jiného úhlu pohledu ale rovněž zůstává na trhu řada konzumentů, kteří preferují tradiční suroviny a pokrmy a stálost stravovacích návyků. Důležitou roli v této preferenci zastupuje i cenová dostupnost tradičních pokrmů ve stravovacích zařízeních. Stravovací návyky konzumentů rovněž v neposlední řadě ovlivňují i televizní pořady z prostředí veřejného stravování a internet formou například recenzí na stravovací zařízení. (Kotíková, 2013)

Pro management stravovacích zařízení je podstatné zjistit očekávání, hodnocení služby zákazníkem a míru jeho spokojenosti. Tyto informace jsou klíčové pro překonání zákaznických očekávání a poskytování takové služby, která vytvoří loajální zákazníky a přiláká nové. Udržení věrných zákazníků lze považovat za významný ukazatel kvality. V oblasti služeb se kvalita kvantifikuje, definuje a posuzuje hůře než v oblasti výrobků.

Jelikož je kvalita i v oblasti gastronomie velice důležitým ukazatel a její měření je v této oblasti poměrně opomíjeno, rozhodla jsem se aplikovat model kvality služeb v tomto odvětví. Pro možnost porovnání byly zvoleny tři podniky, jenž svolily ke spolupráci na této diplomové práci. Tyto podniky se lišily především z hlediska průměrné ceny hlavního jídla, ale spojuje je stejná lokalita umístění, kterou je město Brno. V závislosti na zjištěných výsledcích za pomoci modelu kvality bylo v rámci diplomové práce vybraným stravovacím zařízením doporučeno využití nástroje řízení kvality, jako je jsou například podnikové standardy, HACCP, ISO normy nebo EFQM.

1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce Řízení kvality služeb v oblasti gastronomie je sestavit doporučení pro stravovací zařízení za využití nástrojů řízení kvality. Doporučení budou vytvořena rovněž na základě využití metody SERVQUAL, kdy bude provedena komparace mezi očekáváním a vnímáním kvality zákazníky a managementem restaurací. V rámci cíle práce budou konkrétně sestavena vhodná opatření vedoucí k omezení rozporu mezi očekávanou a vnímanou kvalitou služeb stravovacích zařízení zákazníky a omezení mezery mezi tím, co si podnik myslí, že zákazník očekává a skutečným očekáváním zákazníka.

K dosažení primárního cíle práce je stanoveno několik dílčích cílů, mezi které patří zjištění nejdůležitějších dimenzí kvality stravovacích služeb pro zákazníky a management, určení očekávané a hodnocené kvality služeb jednotlivých stravovacích zařízení a jejich porovnání, statistická analýza dat s grafickou a slovní interpretací a stanovení mezer v poskytování služeb. Dalším dílčím cílem je provedení komparace nástrojů řízení kvality na základě jejich přínosů, rizik a finanční náročnosti.

Na základě získaných výsledků bude navrženo doporučení jednotlivým stravovacím zařízením vzhledem ke zmenšení mezer kvality za využití nástrojů řízení kvality. Návrh bude zhodnocen na základě časové a finanční náročnosti implementace nástrojů řízení kvality a jejich přínosů nebo rizik pro podnik. Praktickým výstupem této práce bude také zhodnocení využití SERVQUAL modelu pro řízení kvality služeb v oblasti stravování, stanovení výhod a nevýhod jeho využití a doporučení pro jeho úpravy. K dosažení cíle práce je využit marketingový výzkum ve formě dotazníkového šetření na straně zákazníků i managementu stravovacích zařízení a řízený rozhovor.

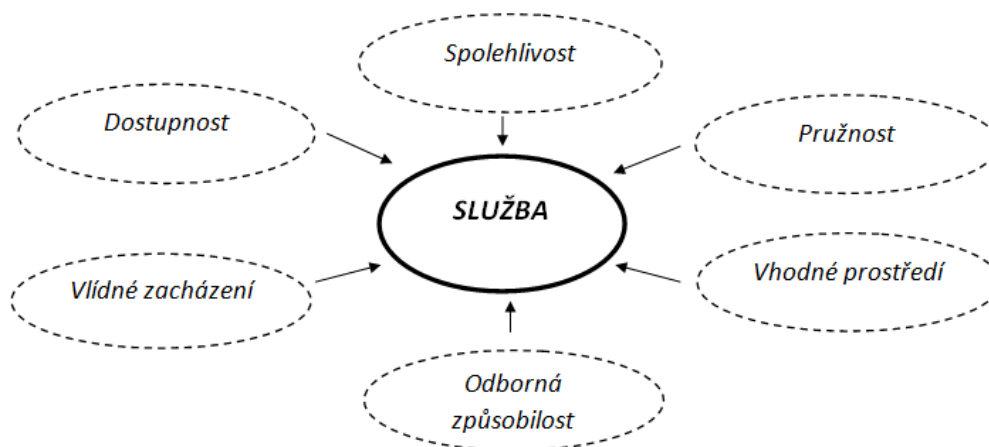
2 Teorie managementu kvality

V této části textu následuje teoretické nastínění pojmů jako je kvalita, služba a gastronomie. Dále bude vysvětlen problematika managementu kvality, systémů řízení kvality a požadavků na kvalitu a bezpečnost potravin. Konec úseku se věnuje problematice hodnocení kvality služeb.

2.1 Kvalita, služba a gastronomie

Slovo kvalita si lze vyložit na základě dvou odlišných pohledů. Dle prvního pohledu, který nebere v potaz zákazníka, kvalita vzniká při shodě s požadavky specifikovanými organizací. Na základě druhého pohledu můžeme kvalitu definovat dle velikosti zákaznickova užitku a jeho spokojenosti s produktem nebo službou. (Horner a Swarbrooke, 2007)

Pod pojmem **kvalita** je tedy možné rozumět stupeň splnění potřeb nebo očekávání stanovených spotřebitelem souborem inherentních charakteristik. Inherentní znak je vnitřní vlastnost objektu kvality. Mezi znaky kvality výrobku spadá například funkčnost, trvanlivost, estetičnost, spolehlivost, bezpečnost atd., u služby se jedná o odbornost, dostupnost, spolehlivost, pružnost. (Spejchalová, 2011)



Obr. 1 Požadavky zákazníků na jakost služby (Veber a kolektiv, 2003)

Veber popisuje jakost v několika rovinách, které se skládají z jakosti výrobku, služby, procesů, zdrojů a systému managementu. Všechny tyto druhy jakosti se navzájem doplňují a podmiňují. Je nutné klást důraz především na požadavky interních (zaměstnanec) a externích (subjekt přijímající produkt) zákazníků. Další požadavky na podnik jsou kladeny ve formě zákonů, nařízení a vyhlášek. (Veber a kol., 2002)

Tab. 1 Zajišťování kvality dříve a dnes

	Dříve	Dnes
Cíle podniku	- lepší výrobky - minimální výrobní náklady - optimální série	- lepší podnik - spokojení zákazníci - vysoká flexibilita
Základní orientace	- výrobek	- trh
Organizace zajištění jakosti	- silná oddělení pro jakost	- jakost jako součást všech činností
Zodpovědnost za jakost	- vedoucí kvalitář	- liniový vedoucí
Metoda zajištění jakosti	- zjišťování a vyhodnocování chyb - měření výrobku	- program nulového počtu chyb - kontrola procesů sebekontrola

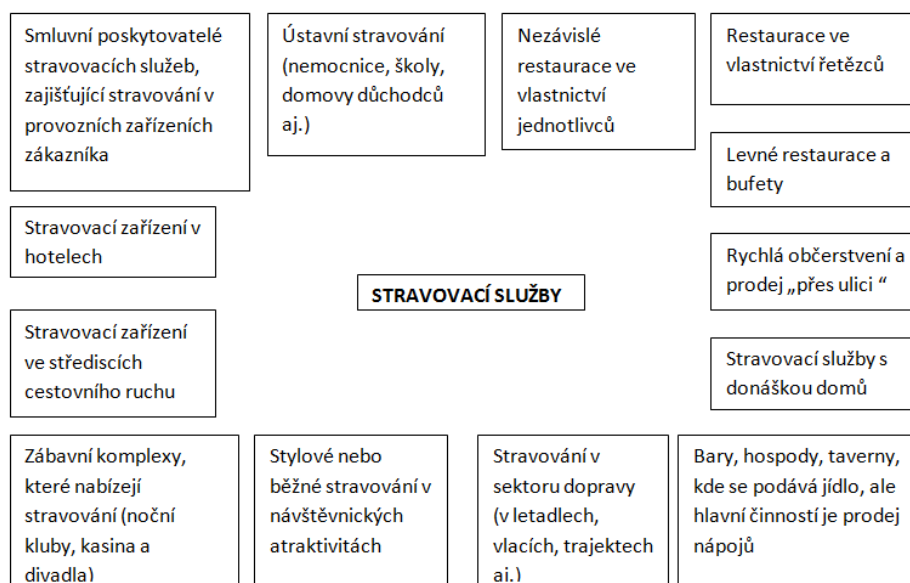
Zdroj: Žufan, 2011

Služba je definována jako činnost nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Tvorba služeb může být provázána s fyzickým výrobkem. Služby mají celkem pět hlavních charakteristik, jimiž jsou:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost,
- absence vlastnictví. (Kotler, 2007)

Požadavky zákazníků kladené na služby se v porovnání s výrobky liší v jejich obtížnějším naplňování, jelikož určení měřitelných znaků jakosti je složitější. Pro služby je typickým znakem přítomnost zákazníka při jejich poskytování. Náprava chyb v průběhu jejich poskytování je tím učiněna složitější. Je tedy prioritou klást vysoké požadavky v oblasti zajišťování jakosti služeb na pracovníky v první linii. Kladným aspektem služeb je možnost do procesu poskytování v průběhu zasahovat a transformovat jej podle individuálních přání zákazníka. (Veber a kol., 2002)

Gastronomie neboli také stravovací služby jsou často zasazovány do kontextu podskupin volného času spolu s cestovním ruchem a ubytovacími službami. Nebo lze také vzít v potaz stravování, cestovní ruch a ubytování ve spojitosti se služebními a obchodními cestami. Výklad a chápání této problematiky je ovlivněno geograficky, ale zásadním pojítkem je fakt, že mezi těmito třemi pojmy existuje spojitost. Ubytovací a stravovací průmysl je možné definovat jako všechny společnosti, jenž nabízí služby hostům. Konkrétně se jedná o nabídku noclehu, jídla a nápojů. Tyto služby nemusí být nabízeny pouze turistům, ale i místním obyvatelům. (Horner a Swarbrooke, 2003)



Obr. 1 Typy stravovacích služeb (Horner a Swarbrooke, 2003)

Trh stravovacích služeb je velice rozsáhlý a tržní segmenty poté můžeme rozdělit podle druhů jednotlivých stravovacích zařízení. Před otevřením podniku proto musí brát podnikatel na zřetel nejen svoje cíle, ale i typ cílové skupiny, které bude sloužit. Je důležité brát rovněž v potaz, že každý zákazník od stravovacích služeb očekává splnění jeho individuálně určených výhod jako je například příjemná atmosféra, výběr jídel nebo kvalita obsluhy. Stejná restaurace může tedy v různých zákaznických vyvolávat jinou úroveň spokojenosti. (Jakubíková, 2012)

Mezi specifika služeb cestovního ruchu a pohostinství můžeme zařadit několik následujících aspektů.

- Kratší expozitura služeb - spotřeba probíhá krátkodobě, podniky mají kratší čas na zanechání dobrého dojmu.
- Výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu služeb - zákazníci používají více emotivního uvažování týkajícího se například jejich statusu a třídy.
- Větší význam vnější stránky poskytovaných služeb - klienty v hodnocení kvality služeb ovlivňují hmatatelné záchytné body jako například interiérové vybavení a uniformy personálu.
- Větší důraz na úroveň a image - zákazníci více spoléhají na úroveň a image podniku.
- Složitější a proměnlivější distribuční cesty - v této oblasti prakticky neexistuje distribuční systém, zákazníci často spoléhají na zprostředkovatele, jako jsou cestovní kanceláře.
- Větší závislost na komplementárních firmách - mnoho jiných podniků může dotvářet službu jednoho podniku (zejména v cestovním ruchu).

- Snazší kopírování služeb - je nemožné chránit většinu služeb patentem a tudíž jsou snadno napodobitelné.
- Větší důraz na propagaci mimo sezony - dovolená je propagována v době, kdy klienti teprve plánují někam jet. Kapacity v cestovním ruchu a pohostinství jsou pevně stanoveny a služby nelze skladovat, proto je vhodné věnovat se propagaci mimo sezony. (Morisson, 1995)

2.2 Management kvality

Pojem management kvality můžeme definovat jako složku managementu organizace související s kvalitou a jejím zabezpečováním. Vnímání managementu kvality z pozice řízení podniku je vyjádřeno jako způsob, jak systematicky zajišťovat v rámci procesů probíhajících v podniku kvalitu výrobku nebo služby. Řízení kvality je dnes neoddělitelně propojeno s manažerskými aktivitami zejména z důvodu složitosti současných výrobků produkovaných ve vysoce konkurenčním prostředí, dále vlivem rostoucí složitosti technologií a v neposlední řadě vzrůstají nároky na bezpečnost a zdravotní nezávadnost výrobků. Z uvedených principů vyplývá, že řízení kvality má vliv na úspěšnost podniku na globálních trzích.

Pro řízení kvality podnik zavádí systém řízení kvality, který je prvkem systému managementu organizace a jeho účelem je zajistit co nejvyšší míru spokojenosti zákazníků při co nejnižších nákladech. Systém řízení kvality konkrétně může zajistit:

- bezpečnost výrobků a služeb,
- spokojenost zákazníků,
- eliminaci vadných výrobků,
- snížení nákladů,
- zlepšení již používaných přístupů managementu kvality,
- minimalizace pravděpodobnosti sankcí,
- zavedení řádů. (Spejchalová, 2011)

Systém řízení kvality se v běžném působení podniku projevuje řízením všech činností, které mají dopad na kvalitu produktu. Jedná se tedy o zajištění požadavků zákazníků od návrhu, přes vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci, technickou pomoc až po zpětnou vazbu zákazníků. Cíl podniku ale nespočívá pouze v implementaci systému managementu kvality do podniku. Úspěch podniku vyplývá z toho, nakolik se firma přiblíží filozofii TQM. (Briš, 2005)

V historickém vývoji řízení kvality lze spatřovat trend posunu od kontroly přes operativní řízení kvality a její zajišťování až po komplexní řízení kvality. Průběh vývoje řízení kvality je znázorněn na obrázku číslo dvě. (Spejchalová, 2011)



Obr. 2 Vývoj řízení kvality (Spejchalová, 2012)

V obvyklé praxi řízení kvality je cílem standardizovaný produkt. Ne však v oblasti stravování, kde standardizace produktu nelze dosáhnout z několika důvodů. Prvním důvodem je, že každý člověk, jenž v této oblasti působí a provádí službu, je jedinečný a odlišný. Druhým důvodem je, že tak jako může být jedinečná osoba provádějící službu, je rovněž jedinečný zákazník. A jako poslední důvod se uvádí, že v oblasti stravování si zákazníci ani nepřejí obdržet standardizovaný produkt, jelikož jim to nepřináší určitou prestiž, kterou od této služby očekávají. (Horner a Swarbrooke, 2003)

2.3 Základní požadavky na kvalitu a bezpečnost u stravovacích služeb

V České republice jakožto i v jiných státech jsou stanoveny právní předpisy, jež zabezpečují bezpečnost a nezávadnost produktů. Dalším způsobem jak motivovat podniky k vyšší kvalitě produktů je možnost získání různých značek, cen nebo například certifikátů. Oblast cestovního ruchu a tedy i gastronomie je v kompetencích ministerstva pro místní rozvoj. Jako další vládní instituce ovlivňující tuto oblast můžeme jmenovat Českou centrálu cestovního ruchu neboli Czech Tourism zajišťující marketingovou podporu nabídky a Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, které se věnuje akreditaci. Institucionální zabezpečení tvoří rovněž asociace zabývající se hotelnictvím a gastronomií jako například asociace hotelů a restaurací nebo klub českých turistů. (MMR, 2014)

2.3.1 Národní systém kvality služeb

Založení Národního systému kvality služeb je cílem Ministerstva pro místní rozvoj a agentury Czech Tourism z důvodu současné neexistence systému řízení kvality služeb v oblasti cestovního ruchu. Od roku 2009 Ministerstvo pro místní rozvoj v souladu s Konceptí státní politiky cestovního ruchu pro období 2007 - 2013 započalo několik projektů, v rámci nichž se ve spolupráci s profesními sdruženími

snáží vybudovat v České republice nový systém standardizace a certifikace kvality poskytovaných služeb v cestovním ruchu. Vytvořený systém by měl v budoucnu zajišťovat kvalitu poskytovaných služeb v celém spektru nabídky cestovního ruchu. (MMR,2014)

2.3.2 Platná legislativa, dokumenty, standardy a relevantní normy v oblasti cestovního ruchu

- Zákon č. 455/1991 - Živnostenský zákon.
- Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využití území.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.
- ČSN EN ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008) - Systém managementu jakosti.
- HACCP - Zdravotní nezávadnost potravin.
- ČSN EN ISO 18513 - Služby cestovního ruchu.
- ČSN 76 1110 - Klasifikace ubytovacích zařízení. (MMR,2014)

2.4 Přístupy k řízení jakosti

Bezvadnost výrobku nebo jeho co nejlepší parametry jsou očekávané znaky kvality. Důležitá je rovněž stabilita jakosti. Stabilita jakosti lze zabezpečit výstupní kontrolou, nebo ji lze uskutečnit již během přípravy výroby výrobku. Za této situace hovoříme o řízení jakosti. (Veber a kol., 2003) V dnešní době nefunguje v České republice specifický systém řízení kvality služeb, který by spadl pouze do oblasti hotelnictví, gastronomie a cateringu. (MMR, 2014)

Tab. 2 Přístupy k řízení jakosti

QMS (Quality Management Systém)				
GMP (Správná výrobní praxe)	ISO 9000 Odborové přístupy VDA QS 9000 ISO/TS 16949		TQM	
GLP (správná laboratorní praxe) ISO 17025	AQAP		Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy
HACCP	EMS ISO 14000	HSMS BS 8800	Deming Juran Ishikawa	Deming MBA EQA Národní ceny

Zdroj: Veber a kolektiv, 2003

2.4.1 HACCP

Systém HACCP stanovuje nařízení č. 852/2004/ES. Jedná se o systém zajišťující bezpečnost a nezávadnost produktu zavedený provozovatelem na základě následujícího postupu:

1. Provedení revize provozovny ve vztahu k provozované činnosti (typy pokrmů a průměrné množství, stav prostředí, technická a technologická zařízení, skladování potravin, příprava surovin, manipulace a skladování pokrmů, sběr a likvidace organického odpadu, provozní čistota).
2. Určení bodu v systému, ve kterém je největší nebezpečí kontaminace a stanovení kontrolních nebo kritických bodů.
3. Přiřazení kritické meze pro každý identifikovaný kritický bod, dále připravení způsobu a frekvence kontroly, nápravné opatření při překročení kritické meze, dokumentace a evidence. (MMR,2014)

System kritických bodů v technologii výroby je tedy souborem preventivních opatření, jejichž účelem je zabezpečení zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů při činnostech týkajících se výroby, zpracování, skladování, manipulaci, přepravy a prodeje zákazníkovi. (Váchal a kol., 2013)

Podniky v České republice se musí povinně řídit legislativně upravenými kritickými body v technologii výroby HACCP. (Veber, 2009)

V dodavatelském řetězci je několik oblastí, kde mohou vznikat kritická místa. Jedná se o oblasti primárních producentů, zpracovatelů, prodejců a spotřebitelů. V těchto sekcích je vhodné provádět analýzy rizik, preventivní kontroly, řešení problémů a neustálé zlepšování. (Mortimore, 2013)

2.4.2 Správná výrobní a správná laboratorní praxe

V oblasti výroby potravin je správná výrobní a hygienická praxe uplatňování všech právem daných hygienických požadavků a povinností v procesu výroby potravin a při jejich uvádění do oběhu. Dále sem spadá dodržování hygienických zásad, které odpovídají současným znalostem o bezpečnosti potravin. (KHSBrno, 2015)

Správná výrobní praxe

Jedná se o nejstarší přístup k zabezpečení jakosti používaný především ve farmaceutických podnicích. Cílem tohoto přístupu je stanovit výrobu takovým způsobem, aby byla zaručena vhodnost jejich využití a eliminováno riziko nízké kvality, neúčinnosti nebo závadnosti. Správná výrobní praxe je tedy zaručena množstvím požadavků neboli standardů, které jsou kladeny na výrobní proces. (Veber a kol., 2002)

Správná laboratorní praxe

Účelem správné laboratorní praxe je zabezpečit jakost zejména ve zkušebních laboratořích prostřednictvím určitých doporučení. Tyto doporučení jsou standardizovány do evropských norem EN řady 45 000, dále platí doporučení mezinárodní normy ISO 17 025 pro systém zabezpečování jakosti ve zkušebnách a metrologických laboratořích. (Veber a kol., 2002)

2.4.3 EMS a HSMS

System řízení kvality lze postupně integrovat spolu s dalšími systémy managementu. Může se jednat o integraci s environmentálním systémem nebo i systémem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto tři systémy pak mohou vytvořit inte-

grovaný systém managementu a lze je certifikovat. Světový trend avšak spočívá v komplexním systému řízení podniku. (Briš, 2005)

Tab. 3 Vzájemné vztahy a zaměření manažerských systémů jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti

	Jednotné vedení		
Manažerský systém:	QMS	EMS	HSMS
Předmět zájmu:	jakost	environment	bezpečnost
Užitek pro:	zákazník	společnost	zaměstnanec

Zdroj: Veber a kolektiv, 2002

Systémy péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci HSMS

Jedná se o systémy zabývající se bezpečností práce a ochranou zdraví při práci, nikoliv tedy zabezpečováním jakosti. Postupy implementace a provozování systému HSMS jsou avšak stejné jako u zabezpečování jakosti. V České republice jsou tyto systémy pod záštitou doporučení vydaných ministerstvem práce a sociálních věcí, jenž se nazývají Bezpečný podnik. (Veber a kol., 2002)

Systémy péče o ochranu životního prostředí EMS

Při implementaci a udržování těchto systémů jsou využity stejné postupy, jako je tomu u zabezpečování jakosti. EMS systém neboli systém environmentálního managementu je upraven normami ISO 14 000. (Veber a kol., 2002)

2.5 Koncepce managementu jakosti

2.5.1 Kontrola kvality

Princip kontroly kvality je založen na kontrole výrobků a vyhledávání závad na výstupu. Konkrétně podnik likviduje závady dříve, než je produkt dodán zákazníkovi. V případě stravovacích zařízení se jedná o kontrolu pokrmu předtím, než je pokrm vydán zákazníkovi. V praxi je avšak realizace této kontroly vzhledem k požadavku na rychlost obsluhy obtížná, dále je pouze podle vůně a vzhledu jídla nemožné stoprocentně určit, zda bude zákazník uspokojen. (Horner a Swarbrooke, 2003)

2.5.2 Záruka kvality

U záruky kvality je brána v potaz spíše prevence, než eliminace závad na výstupu. Kvalitu výrobků a služeb má na starost místo inspektorů personál podniku, který má za úkol zabezpečovat předcházení škodám. (Horner a Swarbrooke, 2003)

2.5.3 Podnikové standardy

Společnosti si mohou vytvářet vlastní systémy jakosti. Kritéria na tyto vytvořené systémy jsou zapracovány do norem a vnitropodnikových předpisů. Podnikové standardy bývají většinou náročněji vymezeny než normy ISO 9000. Nomy

a předpisy stanovené dle podnikových standardů jsou platné i pro dodavatele podniků. (Vašítková, 2008)

Tento princip managementu jakosti je přibližně stejně starý jako koncepce TQM. V případě hotelových a gastronomických řetězců a franchisingu standardy zaručovaly jednotnost poskytovaných služeb, kdy zákazník obdržel vždy totožný produkt či službu dle svého očekávání od konkrétní značky. Podnikové standardy dnes, kdy je kvalita považována za vysoce důležitý faktor, působí na poskytování služeb ve shodě s očekáváním zákazníka a zároveň pomáhají zajišťovat ekonomicky efektivnější poskytování služeb. (Křížek a Neufus, 2014)

Stanovení standardů kvality může probíhat například v oblastech uvedených v následujícím výčtu.

- Standardy týkající se obchodních podmínek - například náležitosti, které jsou smluvně zaručeny a již součástí ceny. Jedná se o minimální standard kvality služby.
- Základní normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby - podkladem mohou být data získaná z fingovaného nákupu. Normy mohou být zveřejněny i pro zákazníky a zejména pro zaměstnance slouží jako organizační řád.
- Garance služeb - týkající se například termínu vyhotovení, jenž by neměl být překročen.
- Minimální standardy dle Asociace - pokud je společnost člen určité Asociace. (Vašítková, 2008)

2.5.4 ISO normy

Normy ISO vytváří Mezinárodní organizace pro normalizaci. Vyhlášené ISO standardy nemají charakter obecně závazných předpisů a jedná se pouze o určitá doporučení. ISO normy rovněž musí reagovat na vývoj prostředí a procházet revizemi. (Žufan, 2011).

Normy ISO jsou univerzální, nezávisí na povaze služeb ani na charakteru procesů. Ve chvíli, kdy se podnik rozhodne získat certifikát dle ISO norem, stávají se pro něj dané normy závaznými. Certifikát ISO norem 9000 užívaný zejména v evropském prostoru lze podniky využít i jako konkurenční a marketingový nástroj, kdy si mohou zvýšit důvěru u zákazníků. (Vašítková, 2008)

Certifikace s sebou nese výhody jako je například lepší přístup pro společnost na nové trhy, odlišení produkce od konkurence, snížení nákladů na zavedení nového výrobku. (Kollár, 2013)

Soubor ISO norem 9000 byl schválen v roce 1987 pro uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti v organizacích všech typů a velikostí. V některých odvětvích si podniky zvolili ještě přísnější požadavky na systém zabezpečení jakosti, zejména pak v automobilovém průmyslu. Jedná se o doporučení VDA a QS 9000, jejichž harmonizací je ISO/TS 16 949. Dále mezi tyto požadavky můžeme zařadit AQAP formované strukturou NATO zajišťující jakost v armádní oblasti. Veškeré tyto rozšířené požadavky uvádí tabulka číslo dva.

Normy ISO řady 9000 mají své základy utvořené v několika základních pravidlech, které mají vypovídací hodnotu zejména pro vrcholový management a jsou univerzální pro jakoukoliv organizaci.

- Neustálé zlepšování.
- Zapojení pracovníků.
- Zaměření na zákazníka.
- Vedení.
- Procesní přístup.
- Systémový přístup k managementu.
- Rozhodování na základě faktů.
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Struktura norem ISO 9000 je rozložena do několika dalších norem tvořících doporučení pro systém řízení jakosti, kdy každá má jinou funkci.

- **ISO 9000** - Systémy managementu jakosti (základy, zásady a slovník) - tvoří uvedení do oblasti managementu jakosti ve smyslu ISO. Vykládá základy a zásady managementu jakosti. Slovník obsahuje nejdůležitější pojmy týkající se dané problematiky. Hlavní přínos této normy tkví v tom, že stanovuje základní požadavky na systém managementu jakosti, který je odpovídající pro certifikaci.
- **ISO 9001** - Systémy managementu jakosti (požadavky) - stěžejní norma, která jmenuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém. Pokud chce podnik prokázat úspěšné fungování Quality Management systému, musí organizace splnit požadavky této tzv. kritériální normy, což spočívá v prohlášení o způsobilosti trvale nabízet výrobek, jenž splňuje požadavky zákazníka a náležitých předpisů.
- **ISO 9004** Systémy managementu jakosti (směrnice pro zlepšování výkonnosti) - metodický materiál pro další zdokonalení QMS neboli další rady, které může podnik implementovat nad rámec ISO 9001. Zahrnuje již zabezpečení spokojenosti nejen zákazníků, ale i dalších subjektů a míří ke zvyšování výkonnosti celé organizace. Norma není určena jako nástroj certifikace.
- **ISO 10 000** - je stanovena rozšíření systému jakosti nebo jeho podpoře. Tvoří ji především normy z prostředí metrologie a auditu. (Veber a kol., 2002)

V oblasti stravovacích služeb je používána ISO norma 9001:2008, jenž určuje podmínky systému managementu kvality v případě, kdy je důležité potvrdit způsobilost podniku plnit požadavky zákazníků a legislativy. Zavedením této normy do řízení podniku lze docílit vyšší efektivitu, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti. (KPMG, 2010)

2.5.5 TQM

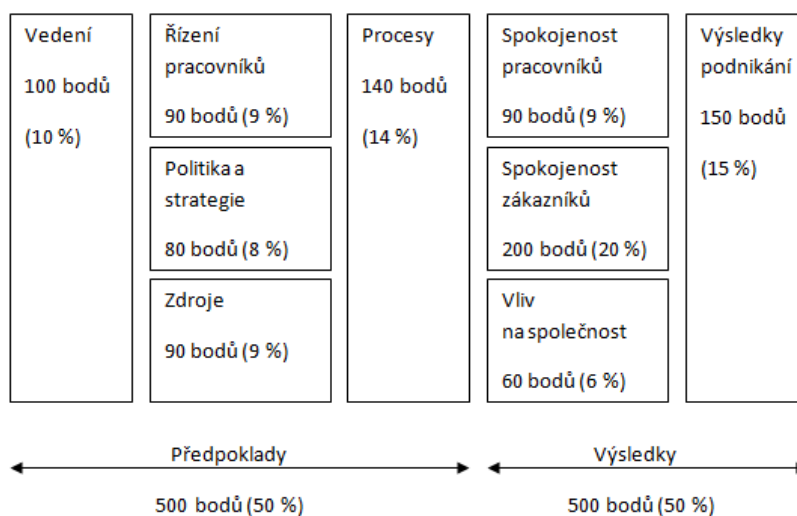
TQM neboli totální řízení kvality je založeno na principu neustálého zlepšování kvality vzhledem k neustále se měnícímu cíli, kdy kvalita kompletně zasahuje do kultury organizace a je v zájmu všech zaměstnanců. V dnešní době se jedná o jeden z nejmodernějších systémů řízení kvality. Pokud se zaměříme na TQM z hlediska stravovacích zařízení, můžeme tento systém definovat jako neustálé hledání cest, jak zlepšit pokrmy a jejich prezentaci, obsah, ceny a například dodání. (Horner, Swarbrooke, 2003)

Mezi základní principy TQM můžeme dle Nenadála zařadit následující prvky.

1. Orientace na zákazníka - vše v podniku se musí udávat na základě přání a potřeb zákazníků. Zákazník je v tomto smyslu považován jak za zákazníka interního tak i externího.
2. Neustálé zlepšování - je nutné vzhledem ke stále se měnícím potřebám zákazníků. Zásada neustálého zlepšování tkví v zvětšování množství funkcí, které jsou zákazníkům nabízeny. Dále jde o snižování neshod v dodávkách služeb a výrobků.
3. Účast všech - principy TQM musí být uplatňovány na všech úrovních organizace.
4. Sociální ohleduplnost - jedná se o odpovědnost nejen k zaměstnancům, ale i k okolí.

V souvislosti s metodou TQM vznikly v reálných situacích problémy, kdy se podniky více než bylo nutné zaměřovaly na procesy a způsob jejich fungování a málo se věnovaly ostatním záležitostem, jako jsou potřeby a přání zákazníků a samotný důvod jejich podnikání. Proto některé společnosti nyní využívají model návratnosti kvality, jehož podstatou je zvyšování kvality na takovou úroveň a v oblastech, které opravdu chtějí spotřebitelé a které povedou k nižším nákladům nebo ke zvýšeným tržbám. Bylo dokázáno, že podniky zaměřující se prioritně na zvýšení tržeb neboli zvýšení poptávky prostřednictvím reakce na preference kvality zákazníků si vedou lépe, než podniky jejichž cílem je snižování nákladů díky zlepšování efektivity interních procesů. (Kotler, 2007)

Evropská nadace pro řízení jakosti vypracovala evropský model TQM jehož název je **EFQM**. Tento model by sestaven jako prostředek hodnocení žadatelů o Evropskou cenu za jakost. Struktura tohoto modelu je vytvořena na základě myšlenky, že pouze při pozitivním vlivu na společnost, dlouhodobé spokojenosti a loajalitě zákazníků a spokojenosti vlastních zaměstnanců lze dosáhnout výborných ekonomických výsledků podniku. Podmínkou této filozofie je ale zvládnutí procesů prostřednictvím vhodného řízení lidí a zdrojů při prosazování zřejmé podnikové strategie díky optimálnímu stylu vedení. (Nenadál a kol., 1998)



Obr. 3 EFQM neboli Evropský model TQM (Nenadál a kol., 1998)

Principy TQM v České republice jsou nejčastěji aplikovány právě podle EFQM. Evropská cena za jakost pro posouzení systému řízení v organizaci, sebehodnocení a ověření úrovně managementu organizace využívá 9 základních a 32 dílčích kritérií. Prvních pět kritérií stanovuje podmínky úspěšnosti organizace a výsledky těchto kritérií jsou následně porovnávány ve zbylých čtyřech. Po porovnání výsledků je možné u organizace stanovit směr dalšího rozvoje, učení a zlepšování se. Kritéria úspěšnosti organizace jsou:

- Vedení - míra naplnění cílů a vizí manažery, motivování pracovníků manažery a angažovanost manažerů.
- Politika a strategie - nakolik vychází z požadavků zákazníků a jsou s ní ztotožněni zaměstnanci.
- Lidé - rozvíjení znalostí a potenciálu zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace v souladu s politikou a strategií organizace a efektivního vykonávání procesů.
- Partnerství a zdroje - hodnotí vztahy s dodavateli, řízení zdrojů v rámci efektivního budování partnerství.
- Procesy - míra uspokojení zákazníků a dalších stran pomocí procesů, řízení a zlepšování procesů.

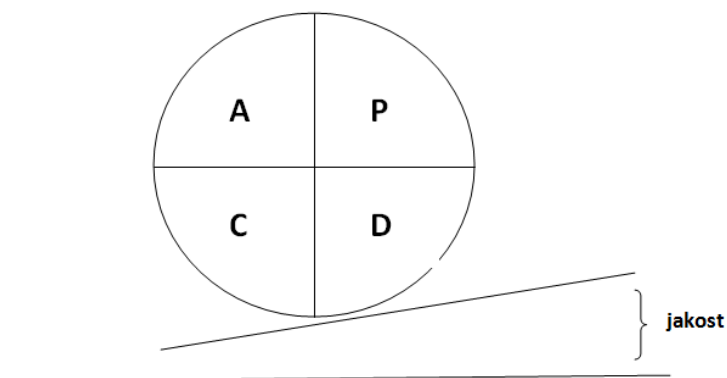
Výsledky výkonnosti týkající se prvních pěti kritérií:

- Výsledky vzhledem k zákazníkům - zhodnocuje nakolik organizace dlouhodobě docílila zlepšení ve vnímání zákazníky, jejich spokojenosti a loajalitě.
- Výsledky vzhledem k zaměstnancům - vnímání podniku zaměstnanci jako jednou ze zainteresovaných stran.
- Výsledky vzhledem ke společnosti - vnímání společností, úřady a okolím a aktivita činnosti organizace vůči těmto subjektům.

- Klíčové výsledky výkonnosti - míra dosahování výsledku ve finanční i nefinanční oblasti a výkonnost organizace v řízení procesů. (Spejchalová, 2011)

TQM nevychází ve svém pojetí z norem, jako například ISO, ale ze správných praktik hodnocených cenami za jakost a doporučeními. Jedním z přístupů ke zlepšování kvality uplatňovaných v rámci totálního řízení kvality je například Demingův postup PDCA. (Spejchalová, 2011)

Cyklus **PDCA** je jedním z nejjednodušších doporučení vedoucích k realizaci zlepšovací činnosti. Postup PDCA je nutné neustále znovu opakovat. Je sestaven ze čtyř navazujících kroků. První krok je nazván Plan (definuj záměr zlepšení), druhý Do (uskutečni záměr), třetí Check (zkontroluj) a poslední čtvrtý krok je pojmenován Act (pokud je výsledek jiný než záměr, proved' úpravu).



Obr. 4 Demingův postup PDCA (Veber a kol., 2002)

Některé podniky si vytvořili podrobnější a trochu upravené postupy zlepšování, jelikož cyklus PDCA je velice obecný návod k řešení problému. Rozsáhlejší postup je následující:

- Stanovení objektu zlepšování.
- Určení řešitelského týmu.
- Pokud již problém existuje, možnost přijetí provizorního řešení.
- Vyhodnocení získaných údajů vztahujících se k řešení.
- Návrh alternativ řešení.
- Vyhodnocení a výběr nejlepší varianty.
- Bližší rozpracování vybrané varianty.
- Rozhodnutí o zavedení zvoleného řešení.
- Realizace, kontrola, vyhodnocení.
- Korekce, doplnění, úpravy.
- Stabilizace nového řešení. (Veber a kol., 2002)

Z Demingova cyklu vychází množství jiných modelů, které byly využity v pružných organizacích. Jde o modely jako Six sigma nebo například Jidoka. Další zejména v Japonsku používanou metodou je Kaizen. (Briš, 2005)

2.6 Certifikáty a ceny kvality

2.6.1 Národní cena kvality

Vyhlašovatelem této ceny je Rada kvality ČR a organizátorem Sdružení pro oceňování kvality. Pro vytvoření Národní ceny kvality sloužila jako předloha hodnocení úspěšnosti EFQM a Malcolm Baldrige National Quality Award. Tato cena je určena pro organizace, které systematicky zlepšují kvalitu svých činností a dosahují výsledků umožňující získat výhodu v boji s konkurencí. (csq, 2014)

2.6.2 Czech Specials

Pro restaurace je možné zvýšit svou konkurenceschopnost prostřednictvím certifikátu Czech Specials. Tento program je pod záštitou AHR ČR, AKC ČR a agentury Czech Tourism. Hlavními výhodami této certifikace jsou:

- Možnost prezentace na gastronomických akcích.
- Online propagace (prostřednictvím hlavního portálu www.czechspecials.cz a dalších).
- Mediální a PR podpora (reklamní kampaně, tištěné propagační materiály, televizní pořad, prezentační akce).

Podmínek k získání certifikace je celkem sedm a to konkrétně profesní způsobilost, transparentnost nabídky a poctivost v prodeji, čistota a dobrý stav vybavení restaurace, obsluha a její přístup k hostům, kritéria české kuchyně, marketing a ostatní. (CzechSpecials, 2014)

2.6.3 Michelin Guide

Počátky dnešních Michelinského průvodce sloužícího k oceňování nejlepších gurmetských restaurací sahají do roku 1900. Na počátku byla vytvořena příručka pro motoristy bratří Michelinů určená ke zvýšení informovanosti motoristů ohledně opraven, benzinových stanic, pneuservisů a zároveň ubytování a stravování. Postupem času se brožura rozšířila i o prostředek hodnocení, kterým byly pověstné hvězdičky. V současné době existuje třístupňová hodnotící stupnice. (Ryglová a kol., 2011)

2.7 Překážky řízení kvality

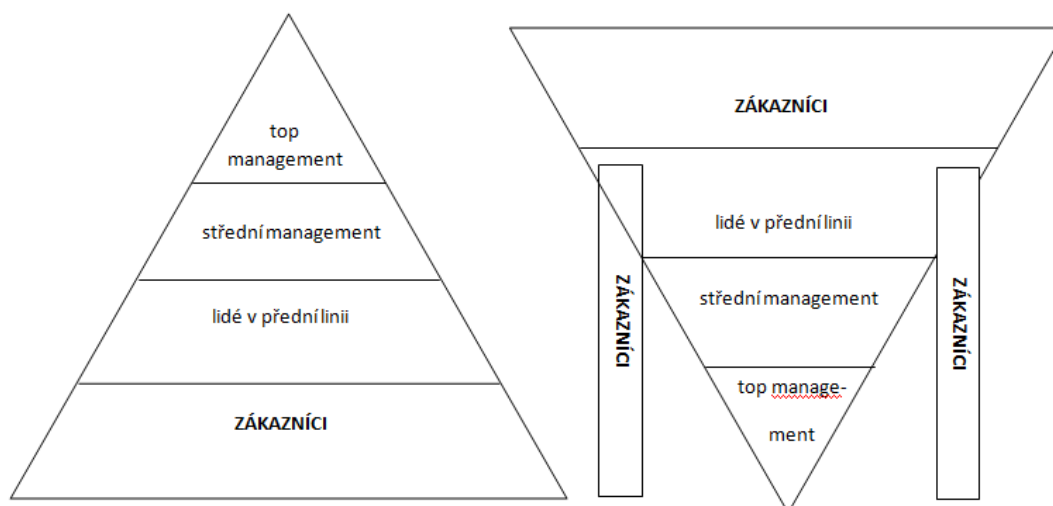
V oblasti ubytovacích a stravovacích služeb jakožto i v sektoru cestovního ruchu a služeb pro využití volného času můžeme nalézt určitá omezení tvořící překážky v řízení kvality pro manažery.

1. Faktory neovlivnitelné organizací, které mají vliv na kvalitu zážitku zákazníka.

- 1.1. Počasí.
- 1.2. Očekávání a postoje zákazníků (nereálná očekávání, předem vyvolané negativní pocity).
- 1.3. Protesty zaměstnanců (stávky).
2. Omezené finanční zdroje na zlepšování produktu.
3. Ochota zákazníků platit za kvalitu neboli úroveň kvality musí být v souznění s cenou, kterou je zákazník ochoten zaplatit.
4. Špatná pověst podniku vzhledem k jeho historii a podnikové kultuře.
5. Nejasná definice a subjektivní charakter kvality.
6. Rychlý historický vývoj pojmu kvalita. (Horner a Swarbrooke, 2003)

2.8 Hodnocení kvality služeb

Dnes již zastaralá tradiční struktura společnosti byla v dnešní době obrácena, kdy nejdůležitějším článkem pyramidy se stávají zákazníci jako jediné středisko zisku. Na první úrovni jsou tedy zákazníci, pod nimi se nachází lidé v přední linii zajišťující spokojenost zákazníků, na třetí úrovni jsou střední manažeři podporující lidi v přední linii a poslední čtvrtou úroveň tvoří top management podporující střední management. Oproti tradiční struktuře je patrná další změna. Zákazníci obklopují pyramidu i po stranách, což značí nutnost znát, setkávat se a sloužit zákazníkovi na všech stupních. (Kotler, 2007)



Obr. 5 Tradiční struktura společnosti (vlevo) a moderní zákaznický orientovaná struktura (vpravo) (Kotler, 2007)

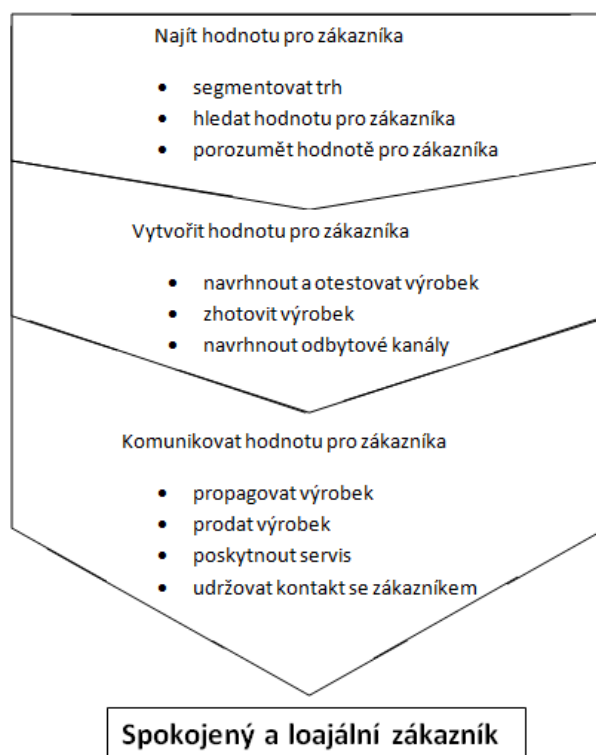
Řízení jakosti je v určitých oblastech propojeno s marketingovými aktivitami a návrhem výrobku a spolu mohou vytvořit spokojeného a loajálního zákazníka,

jak je zobrazeno na obrázku číslo šest. Základním aspektem je tvorba **hodnoty** pro zákazníka, což je určitý kompromis mezi užitekem a cenou. Podstatné je především zjistit a definovat současné požadavky zákazníků a předvídat vývojové trendy těchto požadavků. Rovněž je důležité ztotožnění se podnikem na všech úrovních řízení s přáními zákazníků. Určení hodnoty pro zákazníka se tedy stává podstatným úkolem managementu jakosti. V této souvislosti by měla být stanovena zejména v předvýrobních etapách určitá koncepce včasné výstrahy proti opomíjení požadavků zákazníků. (Nenadál, 1998)

Zákazníci hledají nabídku s nejvyšší hodnotou. Pokud nabídka splní jejich očekávání, způsobí to jejich spokojenost a zvýší pravděpodobnost další koupě.

Vysoký vliv na zákazníky u hodnocení kvality služeb má tedy i jejich **očekávání** formované na základě informací od přátel a kolegů, minulých zkušeností s nákupem, záruk a informací od marketérů a konkurentů. Dobrý výsledek společností dnes může zaručit vyvolávání očekávání zákazníků na úrovni poskytovaných výkonů. Příliš vysoká očekávání mohou způsobovat zklamání zákazníků a naopak nízká očekávání mohou vést k malému množství kupujících.

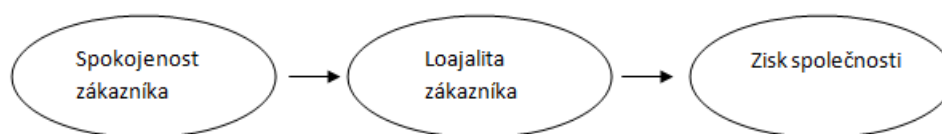
Na základě realizace dané nabídky a úrovně splnění očekávání zákazníka může vzniknout **spokojenost** s jeho koupí. Vysoká spokojenost zákazníka je zaručena, pokud jsou vlastnosti výrobku lepší než jeho očekávání. Existuje úzká souvislost mezi kvalitou výrobků a služeb, spokojeností zákazníků a ziskovostí společnosti. Vyšší spokojenost zákazníků vycházející z vyšší kvality implikuje na základě provedených studií vyšší ceny, většinou nižší náklady a tedy i v závěru vyšší zisk společnosti. (Kotler, 2007)



Obr. 6 Vazby mezi marketingem, návrhem a managementem jakosti (Nenadál, 1998)

Spokojenost ovlivňují zejména funkce produktu nebo služby, spotřebitelovi emoce, faktory úspěchu nebo neúspěchu (u mnoha služeb zákazníci přebírají částečnou zodpovědnost za to, jak dopadli). (Zeithaml a Bitner, 2000)

Na obrázku číslo sedm je spokojenost definována jako hlavní a vedoucí indikátor, který poskytuje nejvíce užitečných údajů pro řízení společnosti. Loajalita, prodej a zisk společnosti jsou vedlejší z předchozího bodu vyplývající aspekty. (Hill a kol., 2007)



Obr. 7 Vztah mezi spokojeností, loajalitou zákazníka a ziskem společnosti (Hill a kol., 2007)

Hodnocení kvality lze provádět průzkumem názorů zákazníků prostřednictvím **běžných metod primárního výzkumu**. Průzkum je možné realizovat ve formě ústního nebo telefonického dotazování a zasíláním dotazníků poštou či e-mailem.

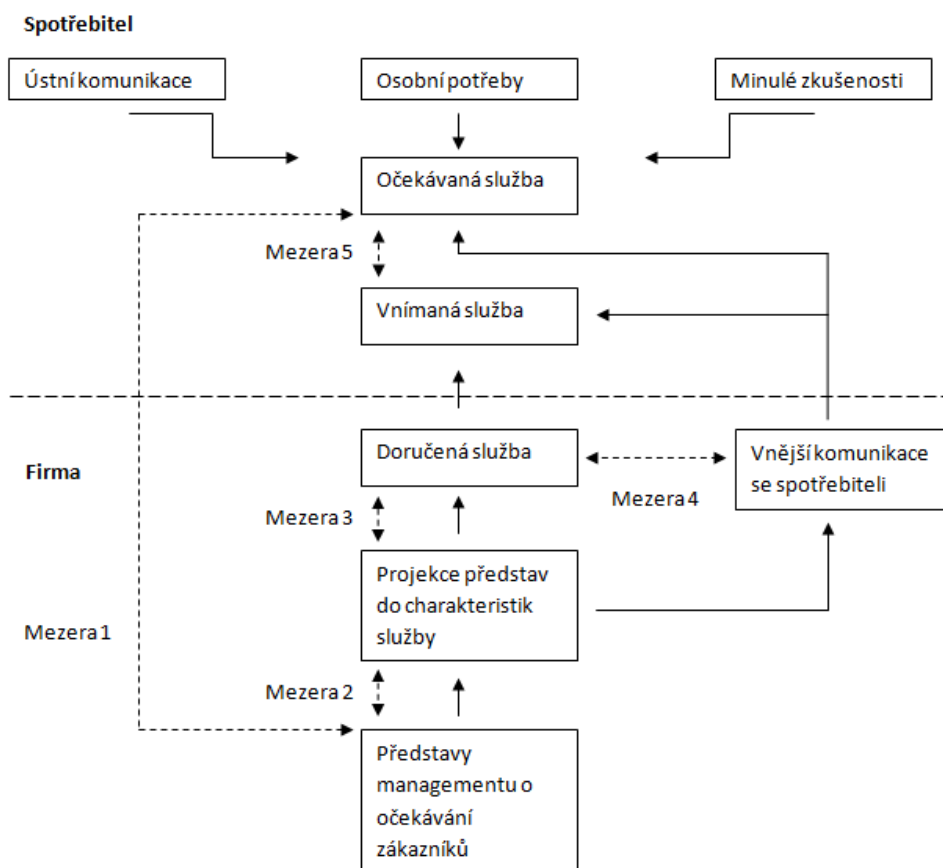
Dalším prostředníkem hodnocení kvality je **stálý zákaznický panel**, kdy především pravidelní zákazníci určité služby na setkáních pořádaných organizátorem

sdělují své zkušenosti a názory na kvalitu této služby (jedná se například o TV-metr nebo Peplemetr).

Zejména menší organizace využívají metodu hodnocení kvality zvanou analýza stížností. Tento postup je preferován zejména pro svou jednoduchost a měl by být složkou programu řízení styku se zákazníky.

Podniky využívaná metoda je i **studie vnímání hodnoty zákazníkem** prostřednictvím interview a skupinové diskuze kombinací kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Za využití zjištěných názorů od zákazníků, zaměstnanců a dalších zúčastněných je záměrem této metody poznání názorů zákazníka na organizaci a na základě této skutečnosti zdokonalení služby. (Vašítková, 2008)

2.9 Mezery kvality - GAP model



Obr. 8 GAP model (Zeithaml a Bitner, 2000)

Autory GAP modelu tvoří Parasuraman, Zeithaml a Berry. V rámci tohoto modelu může dojít celkem k pěti rozporům neboli mezerám v oblasti kvality. První mezera se týká zákaznické a operační specifikace, zbylé čtyři mezery náležejí do oblasti organizace poskytující službu. (Zeithaml a Bitner, 2000)

Kvalita je úrovní sladění očekávání zákazníků a jejich vnímání produktu či služby. Pokud je zažitá zkušenost z produktu či služby lepší než očekávaná, zákazník je spokojen. Jestliže je situace opačná, vzniká nespokojenost ze strany zákazníka. A v posledním případě, kdy se tyto dva aspekty rovnají, vyplývá z toho přijatelná kvalita produktu. Koncepce mezer kvality se zabývá zdrojem problémů, který při snaze o naplnění očekávané kvality v porovnání ke skutečnému vnímání mohou vzniknout. (Žufan, 2011)

1. Mezera 1 - Jedná se o nesoulad mezi tím, co si společnost myslí, že zákazník očekává a skutečným očekáváním zákazníka. Jádrem této mezery je nepřesné poznání požadavků zákazníka, proto se doporučuje provádět průzkumy mínění zákazníků, zaznamenávání důležitých dat a vnímání názorů personálu.
2. Mezera 2 - Neboli rozpor mezi specifikací zboží či služby vytvářené organizací dle vnímání očekávání zákazníka a skutečným očekáváním zákazníka. Organizace tedy neví, co přesně zákazník očekává.
3. Mezera 3 - Tedy rozpor mezi standardy kvality služby a skutečně doručenou kvalitou zákazníkovi (pokud při doručení služby nejsou vlivem personálu, procesů nebo technologií standardy zaručené zákazníkům dodrženy).
4. Mezera 4 - Jde o nesoulad mezi image organizace na trhu nebo její vnější komunikací a skutečně dosahovanou kvalitou zboží či služeb obdrženou zákazníky (společnost například nesplní slib z reklamy).
5. Mezera 5 -Je součtem velikosti mezer jedna až čtyři, zkoumá se tedy rozdíl mezi tím, co zákazník od služby očekává a jak ji poté ve skutečnosti vnímá. (Zeithaml a Bitner, 2000)

2.10 Metoda SERVQUAL

Podstata metody SERVQUAL se odvíjí od dvou rozdílných pohledů na kvalitu služeb, kdy jsou hodnoceny různé prvky kvality. První je založen na tvrzení, že kvalita je soubor vlastností, jež se odlišují ve smyslu svého relativního významu pro různé druhy služeb. Druhý pohled hodnotí kvalitu po určení základních vlastností služby alespoň z části podle spokojenosti zákazníků. Spokojenost je rozdíl mezi očekávaným a zkušeností zákazníka se službou.

Užití metody může tedy probíhat určením oblastí, jež budou hodnoceny. Mezi dimenze, které jsou hodnoceny, můžeme zařadit následujících pět faktorů.

- Hmotné prvky - standardní zpracování hmotného produktu (porce jídla v restauraci), vzhled a technický stav budov a oblečení zaměstnanců, úprava podpůrných materiálů a písемností.
- Spolehlivost - naplnění užitku prostřednictvím poskytnutí služby, přesnost výkonu služby.
- Schopnost reakce - adaptabilita, schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost.
- Jistota - bezpečnost, důvěryhodnost, kvalifikace, schopnosti, zdvořilost.

- Empatie, pochopení - dobrá komunikace, pochopení potřeb a požadavků zákazníka, dobrý přístup ke službě. (Vašítková, 2008)

Dle Červové bylo v původním modelu SERVQUAL namísto výše vyjmenovaných pěti faktorů celkem deset dimenzí, kde spotřebitelé hodnotili kvalitu služeb. V rámci zjednodušení byl ale model modifikován do dnešních pěti dimenzí. Mezi těchto pět kategorií je rozčleněno dalších 21 vlastností, kdy každá vlastnost je dále hodnocena klientem z pohledu jeho očekávání a skutečně vnímané kvality. (Červová, 2013)

Každé z pěti dimenzí zákazník může přiřadit váhu (kdy mezi všechny vlastnosti celkem může rozdělit omezený počet bodů). Následně zákazník provede na stupnici bodové hodnocení očekávané a skutečné úrovně z celkem 21 jednotlivých vlastností služby. V hodnocení zákazníka mohou nastat ve výsledku tři situace:

1. Úroveň poskytnuté služby je shodná s očekáváním.
2. Úroveň poskytované služby je vyšší než očekávání.
3. Úroveň poskytované služby je nižší než očekávání.

Metoda SERVQUAL je v oblasti služeb široce využitelná a je také v současné době jednou z nejvíce propracovaných metod hodnocení kvality služeb. (Vašítková, 2008)

2.11 SERVQUAL skóre

2.11.1 GAP model – mezera 5

Pro mezeru 5 neboli rozdíl mezi tím, co zákazník od služby očekává a jak ji poté ve skutečnosti vnímá lze na základě získaných údajů z dotazníkového šetření vypočítat SERVQUAL skóre. Rozsah rozporu mezi vnímáním a očekáváním služby lze vypočítat jednotlivě pro každý z 21 faktorů, či zvlášť pro každou z dimenzí nebo i jako celkové vážené SERVQUAL skóre. Zákazníci jsou v případě rozporu 5 požádáni o hodnocení očekávání úrovně služby od vynikajícího poskytovatele služby v daném odvětví a hodnocení skutečně poskytnuté služby danou organizací. Celkové vážené SERVQUAL skóre se vypočítá následovně (ke zjištění celkového neváženého skóre postačí v následujícím postupu v bodě číslo 3 nenásobit získané hodnoty vahami).

1. Pro každého z respondentů zvlášť u všech 21 faktorů je vypočítáno SERVQUAL skóre jako rozdíl mezi hodnotou skóre vnímání a očekávání.
2. SERVQUAL skóre faktorů z předchozího kroku je pro každou z pěti dimenzí sečteno podle toho kam faktory náleží a vyděleno počtem faktorů spadajících do jednotlivých dimenzí.
3. Suma pro dimenze vypočítaná v předchozím kroku pro každého respondenta je vynásobena příslušnou vahou neboli částí ze 100 bodů, které byly respondentem rozděleny.

4. Hodnoty každé dimenze zvlášť jsou u všech respondentů sečteny a poděleny počtem respondentů, je tedy zjištěn aritmetický průměr a u každé z pěti dimenzí získáváme jednu výslednou hodnotu.
5. Celkové hodnoty získané v předchozím kroku jsou sečteny a vyděleny počtem dimenzí tedy číslem 5. Pokud je výsledek získaný v tomto kroku záporný, značí to nesplnění očekávání zákazníků. Jestliže je naopak výsledné skóre kladné, zákazníci vnímají danou službu pozitivně. (Zeithaml a kol., 1990)

2.11.2 GAP model – mezera 1

Mezera 1 v GAP modelu označuje nesoulad mezi tím, co si podnik myslí, že zákazník očekává a skutečným očekáváním zákazníka. Metodou SERVQUAL je možné zjistit velikost této mezery neboli vypočítat celkové vážené skóre.

1. Na straně všech zákazníků tvořících respondenty zjistíme pro jednotlivé dimenze průměrné vážené skóre týkající se očekávání.
2. Stejným postupem jako v bodu jedna dopočteme průměrné vážené skóre očekávání jednotlivých dimenzí pro respondenty z řad managementu.
3. Celkové hodnoty získané v bodě číslo dvě odečteme od hodnot v bodě číslo jedna.
4. Celkové vážené skóre je vyjádřeno jako rozdíl mezi aritmetickým průměrem všech pěti dimenzí vytvořeným z bodu jedna na straně zákazníků a bodu dvě na straně managementu. (Zeithaml a kol., 1990)

3 Metodika zpracování

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, jimiž je literární přehled a vlastní práce. Literární přehled tvořící počáteční část diplomové práce je teoretickým nastíněním dané problematiky. Obsahuje vysvětlení pojmů jako je kvalita, služba, gastronomie a management kvality. Dále jsou objasněny základní platné požadavky na kvalitu a bezpečnost stravovacích služeb, popsány přístupy k řízení jakosti (HACCP, Správná výrobní a správná laboratorní praxe, EMS a HSMS), koncepce managementu jakosti (Kontrola kvality, Záruka kvality, Podnikové standardy, ISO normy, TQM), certifikáty a ceny kvality, překážky řízení kvality, způsob hodnocení kvality služeb a mezery kvality - GAP model spolu s metodou SERVQUAL.

Vlastní část práce obsahuje několik kroků jako je představení spolupracujících restaurací a uvedení jejich názorů na oblast zajišťování kvality ve stravovacích zařízeních, využití metody SERVQUAL a úprava z ní vyplívajícího dotazníku, sběr dat, analýza dat, grafická a slovní interpretace dat, porovnání vybraných nástrojů řízení kvality, zvážení možnosti implementace nástrojů pro vybrané restaurace na základě zjištěných mezer v oblasti kvality, další doporučení pro restaurace v závislosti na zjištěných mezerách, zhodnocení funkčnosti zvolené metody.

V prvním úseku byly představeny spolupracující restaurace. Tyto restaurace byly zvoleny na základě získání dat z databáze stravovacích zařízení ve městě Brně pomocí portálu firmy.cz. Po získání těchto dat byla databáze kontaktována ohledně spolupráce na diplomové práci. Stravovací zařízení, která svolila ke spolupráci, byla dále vybrána na základě třech výchozích kategorií dle ceny hlavního jídla tak, aby vybrané tři podniky spadaly jednotlivě do každé cenové kategorie.

- První cenová kategorie: průměrná cena hlavního jídla nad 151 Kč.
- Druhá cenová kategorie: průměrná cena hlavního jídla 101–150 Kč.
- Třetí cenová kategorie: průměrná cena hlavního jídla do 100 Kč.

Poté byly provedeny řízené rozhovory s managementem zvolených stravovacích zařízení a interpretovány názory managementu na oblast zajišťování kvality. Pro účely řízeného rozhovoru bylo vytvořeno deset otázek s několika podotázkami. Otázky byly sestaveny na základě teoretického podkladu a dosud zjištěných informací k dané tématice. Odpovědi zaznamenávalo nahrávací zařízení, aby nedošlo ke zkreslení interpretace.

V druhém úseku vlastní práce byl použit model GAP a metoda SERVQUAL, která se věnuje první a páté mezeře GAP modelu. Účelem využití bylo zjištění očekávání a hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka a provedení komparace očekávání kvality služeb u zákazníků a managementu stravovacích zařízení. Byl tedy proveden primární marketingový výzkum prostřednictvím metody dotazování. Sestavený a upravený dotazník byl prvotně otestován na 10 respondentech a poté byl již předložen managementu a zákazníkům k dotazníkovému šetření. Šetření probíhalo v termínu od 1. 1. 2015 až do 28. 2. 2015. Na straně zákazníků byly dotazníky rozdávány ve vybraných restauračních zařízeních. Dotazník byl hostům

v papírové podobě předložen k vyplnění personálem restaurace. Jelikož dotazníky byly rozdávány všem příchozím hostům tvořícím výběrový soubor bez jakéhokoliv systému, jednalo se o nereprezentativní výběr. Po vyřazení chybných nebo neúplně vyplněných dotazníků bylo získáno celkem 351 respondentů, z čehož 120 respondentů pocházelo z restaurace Výtopna, 122 z restaurace U Kosa a 109 z restaurace na Hřišti. Podobný dotazník v upravené formě byl nabídnut k vyplnění i managementu spolupracujících restaurací. Data byla po získání tříděna, analyzována a interpretována pomocí SERVQUAL metody jako doporučení pro zmenšení první mezery definované GAP modelem, tedy mezery mezi očekáváním zákazníků a způsobem, kterým management organizace vnímá očekávání zákazníků, a páté mezery, neboli mezery mezi očekáváním zákazníků a jejich vnímáním skutečné kvality dodaných služeb. Zpracování získaných dat proběhlo prostřednictvím programu Excel a Statistica.

Ve třetí části diplomové práce bylo nastíněno možné využití vybraných nástrojů řízení kvality. Mezi jmenované nástroje jsem zařadila řízení kvality na bázi podnikových standardů, HACCP, na bázi norem ISO, na bázi TQM. U těchto nástrojů byly vyhodnoceny přínosy a stinné stránky jejich implementace, vhodnost použití a stanovena finanční kalkulace zavedení do podniku, pokud byla tato finanční kalkulace proveditelná. Na základě tohoto zhodnocení byl jeden z nástrojů doporučen k řízení kvality ve vybraných podnicích.

3.1 Modifikace SERVQUAL dotazníku

Vzhledem ke zkoumané oblasti zájmu, potřebám managementu restaurací a navzdory vysoké popularitě SERVQUAL metody i pár kritickým připomínkám, jsem přistoupila k modifikaci původního dotazníku pro specifické účely diplomové práce. Konečná podoba dotazníku pro zákazníky a management je uvedena v příloze číslo 1.

3.1.1 Počet dimenzí modelu

Původních pět dimenzí modelu skládajících se ze spolehlivosti, jistoty, hmotných prvků, empatie a schopnosti reakce jsem modifikovala následujícím způsobem. Dimenze hmotné prvky byla z důvodu lepšího pochopení dotazovanými přejmenována na dojem z prostředí. Druhá dimenze je zcela nová, jedná se o pojem pokrm, který v oblasti stravovacích služeb jako ústřední prvek této služby nelze zanedbat. Třetí dimenze spolehlivost zůstala nezměněna. Čtvrtá dimenze neboli schopnost reakce personálu byla rovněž zachována. Poslední pátá dimenze jistota a empatie vzbuzující personál je sloučením rozměrů jistota a empatie kvůli zachování počtu celkem pěti dimenzí. Počet dimenzí je nezměněn z důvodu snadného rozdělení 100 bodů mezi těchto pět aspektů.

3.1.2 Likertova škála

Původně využívanou sedmibodovou Likertovu stupnici jsem zjednodušila na pětibodovou stupnici pro zpřehlednění a rychlejšího vyplňování dotazníku. Pětibodová

stupnice zahrnuje nejnižší hodnocení 1, nízké hodnocení 2, neutrální hodnocení 3, vysoké hodnocení 4, nejvyšší hodnocení 5.

3.1.3 Počet kritérií kvality modelu

Počet hodnocených tvrzení pomocí Likertovy škály jak z pohledu očekávané kvality, tak i vnímané kvality byl v původním modelu v rozsahu 21. Vzhledem ke kritice týkající se zdlouhavosti původní podoby dotazníku sestávajícího se ze všech 21 otázek jsem jejich počet redukovala na 16. Zároveň jsem v modelu nahradila některé otázky novými nebo původní otázky modifikovala tak, aby se týkaly hodnocení stravovacích služeb. Nová kritéria náleží k jednotlivým dimenzím v následujícím pořadí (kritérium 1–5) dojem z prostředí, (kritérium 6–9) pokrm, (kritérium 10–11) spolehlivost, (kritérium 12–13) schopnost reakce personálu, (kritérium 14–16) jistotu a empatie vzbuzující personál.

3.1.4 Skladba dotazníku

Pro zrychlení vyplňování a vyšší přehlednost jsem sloučila hodnocení očekávané a vnímané kvality jednotlivých faktorů služeb na rozdíl od původní podoby modelu do jedné tabulky, kde je jeden sloupec věnován hodnocení očekávání před návštěvou a druhý hodnocení skutečné kvality služeb. V případě hodnocení očekávání jsem vynechala termín vynikající poskytovatel služeb. Hosté si tak své očekávání mohli přiřadit k stravovacímu zařízení dané kategorie. Dotazník jsem ještě rozšířila o doplňující otázky týkající se účelu návštěvy podniku, frekvence navštěvování podniku, rozhodnutí o další návštěvě podniku na základě zkušeností z poslední návštěvy, pohlaví, vzdělání, věk, příjem domácnosti.

4 Řízení kvality služeb ve vybraných stravovacích zařízeních

Pro účely diplomové práce jsem ze stravovacích zařízení v Brně, jejichž management souhlasil se spoluprací, vybrala tři zástupce. Tito zástupci byli vybráni tak, aby jednotlivě spadali do následujících třech cenových kategorií.

- První cenová kategorie: průměrná cena hlavního jídla nad 151 Kč.
- Druhá cenová kategorie: průměrná cena hlavního jídla 101–150 Kč.
- Třetí cenová kategorie: průměrná cena hlavního jídla do 100 Kč.

Cenové kategorie byly sestaveny s ohledem na požadavek, aby byla možnost porovnat podnik levnější cenové kategorie, střední cenové kategorie a dražší cenové kategorie. Na základě této skutečnosti byly vybrány následující tři stravovací zařízení.

4.1.1 Restaurace Výtopna

V první, co se týče ceny hlavního jídla dražší cenové kategorii, je zařazena restaurace Výtopna. Konkrétně se jedná o franchisovou síť restaurací s jednou pobočkou v Praze, dvěma v Brně a pobočkou v Orlové. Spolupráci jsem navázala s jednou z poboček v Brně na ulici Starobrněnská 12. Tato nejnovější pobočka otevřená v roce 2012 se nachází v centru města a slouží především k testování a zavádění novinek a není prozatím tolik výdělečná jako zbývající pobočky. Kromě vnitřních kuřáckých i nekuřáckých oddělených prostor podnik hostům nabízí k posezení i venkovní zahrádku využitelnou i v zimních měsících díky vyhřívací technice. Dominantním prvkem lákajícím hosty k návštěvě je unikátní obsluha modelovou železnicí, kdy jsou nápoje přiváženy prostřednictvím vláček. Jídelní lístek restaurace je zaměřen především na internacionální kuchyni s prvky české kuchyně, což odpovídá orientaci podniku i na zahraniční klientelu. Vzhledem k dětské klientele restaurace v tomto roce nově vytvořila i jídelní lístek speciálně zaměřený na děti.

Názor managementu na oblast řízení kvality byl získán na základě řízeného rozhovoru. V restauraci Výtopna byly informace čerpány od provozního restaurace. První otázka se vztahovala k oblasti vize nebo představy současného či budoucího zajišťování kvality ve stravovacím zařízení. Restaurace výtopna byla v odpovědi na tuto otázku diskrétní, jelikož plány k zajišťování kvality má obsaženy v interní provozní příručce, které jsou součástí know-how restaurace. Manažer tedy odmítl vyradit vzhledem ke konkurenci bližší podrobnosti. Restaurace se zaměřuje na dva hlavní segmenty, jimiž jsou rodiny s dětmi a zahraniční turisté. V oblasti personálního obsazení je pozice majitele a provozního oddělena do dvou samostatných pozic, dále má restaurace k dispozici dva kuchaře, dva číšníky a jednoho ekonoma. Co se týče pořádání školení nebo porad v oblasti objasňování kvality personálu Výtopna pořádá pravidelně jednou za dva až tři měsíce školení na centrále týkající se jak školení povinných ze zákona, tak i školení nad rámec, které v sobě zahrnují právě i oblast kvality. Největší pravomoc v oblasti zajišťování

kvality má šéfkuchař spolu s majitelem, kvalita služeb je dále také monitorována a kontrolována namátkově šéfkuchařem. HACCP neboli systém kritických bodů je v této restauraci, tak jako i v ostatních využíván ze zákona. Restaurace Výtopna i následující podniky tedy důsledně provádí analýzu rizik, kdy se hledají potenciální nebezpečí, které by mohly vyvolat různé suroviny použité při výrobě pokrmu nebo veškeré kroky vedoucí od vzniku hotového pokrmu až po výdej. Tyto nebezpečí se pak podniky snaží eliminovat a při auditu HACCP jsou schopny doložit, kde se tato nebezpečná místa nachází a jak jim předchází. Příkladem těchto míst uváděných v dotazovaném podniku jsou výstupní teploty jídla, trvanlivost, chlazení potravin a jiné gastronomické standardy. Restaurace neuplatňuje v řízení kvality podnikové standardy. Podobně se staví také ke koncepci managementu jakosti TQM nebo certifikaci EFQM, vzhledem k její komplikovanosti a finanční náročnosti ji hodnotí negativně. Podnik rovněž z uvedených důvodů nevyužívá ISO normy kvality ani jejich certifikaci. K monitorování očekávání a spokojenosti zákazníků restaurace Výtopna využívá internet a sociální síť.

4.1.2 Restaurace U Kosa

Restaurace U kosa nacházející se na ulici Kristenova 14 v Brně obsadila pozici v druhé cenové kategorii. Zajímavostí tohoto stravovacího zařízení je majitelem vkusně vybavený interiér starožitným nábytkem. Podnik se v hojném množství zaměřuje na zajišťování oslav a svatebních hostin a má k tomu i speciální prostory. Součástí restaurace je i kuželna a venkovní část s terasou a krbem sloužícím k letnímu grilování. V objektu se nachází kuřácká i nekuřácká část. Rozsáhlý jídelní lístek restaurace je zaměřen převážně na českou kuchyni.

Dle informací získaných na základě řízeného rozhovoru s majitelem restaurace je vize či představa současného nebo budoucího zajišťování kvality v restauraci U Kosa jednoduchá a to zabezpečování kvality přiměřené ceně. Podnik nemá vymezený konkrétní zákaznický segment, zaměřuje se jednoduše na všechny a uplatňuje tedy nediferencovaný marketing. V rámci zaměstnaneckého obsazení majitel uvedl, že momentálně zaměstnává jednoho číšníka, dva kuchaře a dva brigádníky. Pro zaměstnance jsou pořádána zákonná školení bezpečnosti práce, hygienického minima, HACCP. Nad rámec je prováděno nepravidelně školení týkající se hospodaření a zajišťování kvality. Největší pravomoc v oblasti kvality má šéfkuchař a majitel. Kontrolu kvality má na starosti majitel, který ji vizuálně sleduje každý den. HACCP restaurace U Kosa využívá povinně ze zákona. Žádné jiné nástroje řízení kvality jako podnikové standardy, koncepce managementu jakosti TQM a certifikace EFQM nebo ISO normy podnik nevyužívá. Jako důvod majitel uvedl, že princip HACCP mu k zajištění kvality dostačuje a tyto nástroje řízení kvality se mu zdají pro jeho účely příliš náročné a nákladné. Vzhledem k dodržování HACCP majitel uvedl svou nespokojenost s obtížným jednáním s kontrolními orgány krajské hygienické stanice a státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí. Příčinou byly zejména byrokratické a administrativní problémy se zvyšujícími se požadavky kontrolních úřadů (například nové uvádění alergenů v jídle) a dále časté kontroly těchto orgánů, v jejichž důsledku musel majitel v nedávné době nejen platit pokuty, ale i obměnit poměrně drahé zařízení v kuchyni restaurace. Majitel se konkrétně

vyjádřil, že výše placených pokut velmi narušují chod jeho podnikání, protože se pohybují v řádce desetitisíců. Jako prostředek monitorování očekávání a spokojenosti zákazníků majitel restaurace využívá osobní kontakt s hosty a dotazování ohledně spokojenosti při placení.

4.1.3 Restaurace Na Hřišti

Restaurace Na hřišti byla zařazena pro účely této práce do nejlevnější třetí cenové kategorie. Podnik je situován do těsné blízkosti fotbalového hřiště, z čehož je odvozen i jeho název. Konkrétní adresa je Areál SK Líšeň, Kučerova 4, Brno. V prostorech podniku byla před dvěma lety provedena rozsáhlá rekonstrukce novým majitelem a nyní je hostům k dispozici kromě vnitřního prostoru i letní zahrádka s dětským venkovním koutkem a venkovním grilem a školící místnost. Celá prostora restaurace je kuřácká. Restaurace je kromě nabídky poledních menu zaměřena především na minutková jídla.

Budoucí či současnou vizí nebo představou o zajišťování kvality je pro majitele restaurace Na Hřišti dle řízeného rozhovoru dodržování podmínek Ligy garantované kvality, jejíž certifikaci majitel v minulosti vlastnil. Vzhledem ke svému umístění se restaurace zaměřuje zejména na segment sportovních fanoušků, kteří přichází v sezóně sledovat utkání živě nebo mimo sezónu navštěvují podnik kvůli utkání v televizi. Dalším důležitým segmentem jsou pracující a to především v době obědových menu. Majitel se rovněž orientuje ve své činnosti na zájemce o pronájem školící místnosti s obsluhou. Personální obsazení podniku je následující. Kromě majitele jsou zde k dispozici dvě servírky, kuchařka, uklízečka a dvě pomocné brigádnice na období fotbalových utkání. Majitel provádí v rámci pořádání školení nebo porad v oblasti zajišťování kvality kromě zákonných školení i nad rámec nepravdělná školení týkající se hospodaření a zajišťování kvality. Největší pravomoc v oblasti kvality je rozdělena mezi majitele a šéfkuchaře. Kvalitu kontroluje namátkově majitel, který je v restauraci každý den a hlídá zpětnou vazbu zákazníků. Podnik tak jako i ostatní sledované restaurace aplikuje ze zákona HACCP neboli systém kritických bodů. Majitel restaurace objasnil svůj názor vzhledem ke kontrolám státních kontrolních úřadů v rámci dodržování HACCP negativně. Jako důvod uvedl častý interval kontrol, problémy s dodržováním zásad HACCP zejména v kuchyni a to v souvislosti s hygienou a skladováním potravin. Dále se vyjádřil záporně k vysoké administrativní náročnosti v rámci dodržování systému kritických bodů. Rovněž stejně jako zbylé stravovací zařízení, ani restaurace Na Hřišti nevyužívá podnikové standardy, koncepce managementu jakosti TQM a certifikace EFQM nebo ISO normy. Podnik ale v minulosti obdržel certifikát Garance kvality od Ligy garantované kvality Heineken, jež mohou obdržet pouze restaurace vysoké kvality služeb dodržující standardy v oblasti čepování piva z portfolia Heineken. (Heineken, 2015) Majitel monitoruje očekávání a spokojenost zákazníků prostřednictvím internetu, Facebooku nebo se dotazuje členů FC klubu.

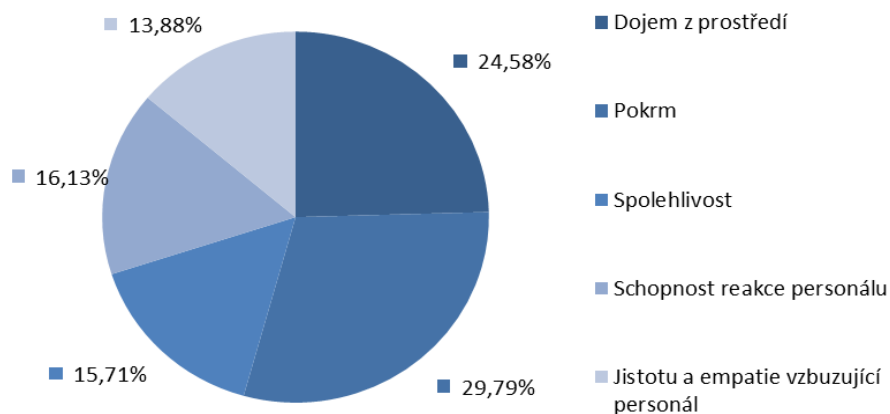
5 Komparace vnímání a očekávání kvality služeb

5.1 GAP model, mezera 5

Mezera 5 představuje mezeru mezi očekáváním zákazníka a jeho následným vnímáním služby. Pro podniky je důležité, aby tato mezera byla co nejmenší. Není vhodné, pokud je očekávání zákazníka vyšší než vnímání služby. Tento fakt může ovlivňovat nadhodnocená prezentace služby podnikem.

5.1.1 Restaurace Výtopna

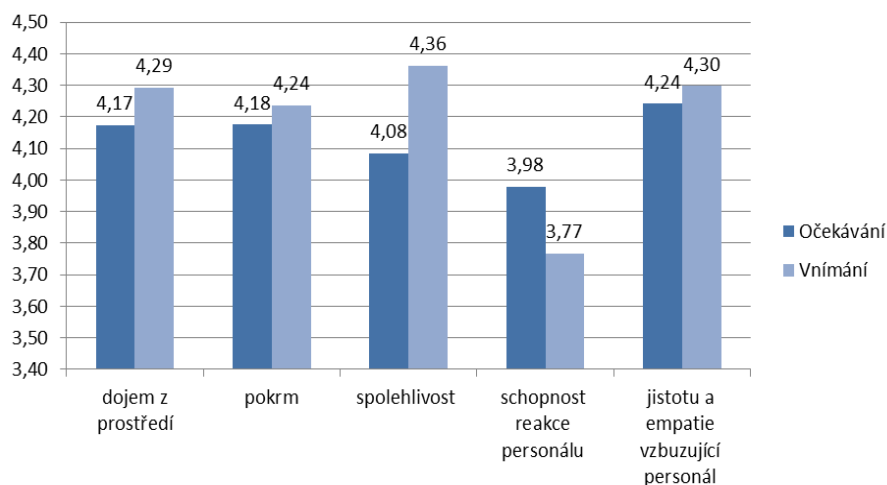
Informace pro graf znázorněný na obrázku číslo 9 byly získány prostřednictvím dotazníku pro zákazníky v otázce číslo 2. Tato otázka se týkala rozdělení 100 bodů mezi kritéria kvality služeb. Ohodnocení získané v této oblasti bylo následně využito pro výpočet SERVQUAL skóre jako váhy pro jednotlivé dimenze. Z následujícího obrázku je patrné, že respondenti přikládají nejvyšší důraz na pokrm a to konkrétně ohodnocení 29,79 % body. Druhé místo s podobným počtem bodů 24,58 % obsadil dojem z prostředí. Na třetí pozici s 16,13 % bodů je schopnost reakce personálu, na čtvrté pozici s 15,71 % body je spolehlivost a poslední se umístilo kritérium jistotu a empatie vzbuzující personál s 13,88 % body.



Obr. 9 Dimenze kvality služeb v restauraci Výtopna (Vlastní práce, 2015)

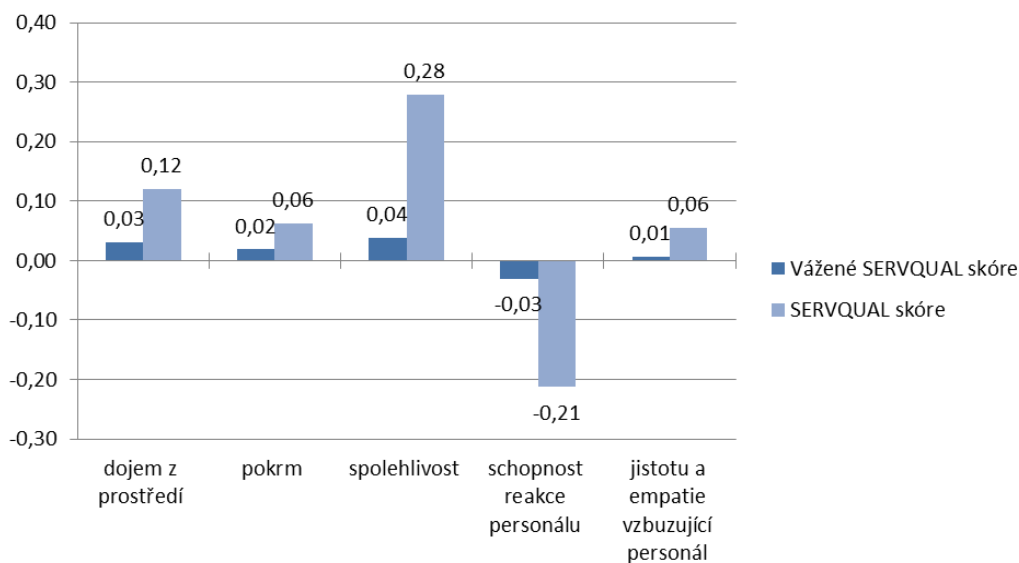
Na obrázku číslo 10 je znázorněn rozdíl mezi průměrným očekáváním služeb před návštěvou restaurace a průměrným vnímáním faktorů služeb po návštěvě restaurace Výtopna. U všech oblastí kromě schopnosti reakce personálu je průměrné vnímání služby zákazníky vyšší než jejich průměrné očekávání. Jinak řečeno, služba v daných aspektech předčila jejich očekávání. Kladným prvkem v hodnocení grafu je také, že tyto čtyři dimenze se blíží maximálnímu hodnocení 5. Průměrná očekávání nebyla u zákazníků naplněna v případě kritéria schopnost reakce per-

sonálu, kdy bylo průměrné vnímání služby o 0,21 bodu nižší než průměrné očekávání zákazníky. Restaurace by se tedy měla zaměřit na zlepšení služeb v této oblasti neboli zrychlit obsluhu hostů a zvýšit vstřícnost a všímavost personálu. Z grafické interpretace dat je patrné, že nejvyšší průměrné očekávání hostů před návštěvou bylo v oblasti jistoty a empatie vzbuzujícího personálu. Nejnižší průměrné očekávání měli hosté ohledně schopnosti reakce personálu. Nejlépe hodnocená oblast na základě vnímání dané služby po návštěvě byla spolehlivost, nejhůře v tomto hodnocení se umístila schopnost reakce personálu.



Obr. 10 Rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby restaurace Výtopna (Vlastní práce, 2015)

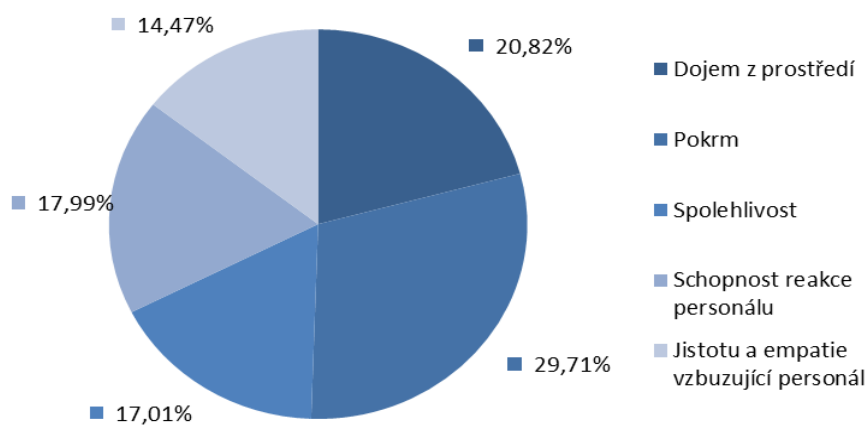
Získané SERVQUAL skóre a vážené SERVQUAL skóre na obrázku číslo 11 v oblastech týkajících se prostředí, pokrmu, spolehlivosti a jistoty a empatie vzbuzujícího personálu jen z malé části překračují hodnotu nula. Tento výsledek značí, že podnik je v těchto oblastech úspěšný, ale má stále prostor pro zlepšování svých služeb. Nejlepšího hodnocení dosahuje oblast týkající se spolehlivosti. U schopnosti reakce personálu se obě naměřené hodnoty nachází v záporné části osy, kdy SERVQUAL skóre je nižší než vážené SERVQUAL skóre. Zákazníci tento aspekt tedy hodnotí negativně, ale nepřikládají mu velkou váhu, tudíž je vážené SERVQUAL skóre méně záporné. Vzhledem k tomu, že hosté přisuzují na základě obrázku 9 největší váhu dimenzi pokrm a restaurace zde nedosahuje nejlepších hodnot, měla by se zaměřit rovněž na zlepšení této oblasti.



Obr. 11 Porovnání hodnot váženého SERVQUAL skóre a SERVQUAL skóre v restauraci Výtopna (Vlastní práce, 2015)

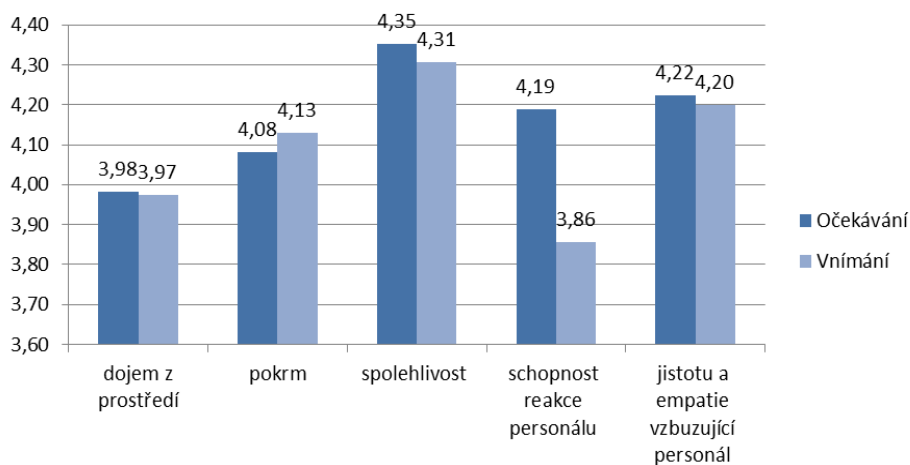
Co se týče doplňkových otázek v rámci dotazníku pro zákazníky blíže nastíněných v příloze práce číslo 2, respondenti nejčastěji navštěvují restauraci Výtopna v rámci využití volného času 54,17 %, druhým nejdůležitějším důvodem jsou oslavy 24,17 %, třetím pracovní účel 19,17 % a na konci se umístila položka ostatní důvody 2,5 %. Hosté na základě odpovědí navštěvují opakovaně restauraci spíše v delším časovém intervalu a to především méně často než jednou za měsíc 42,5%, poté jednou za měsíc 30,83%, jednou za dva týdny 19,17 %, jednou týdně 5,83 % a vícekrát do týdne pouze 1,67% respondentů. Převážná většina hostů prohlásila, že by na základě svých zkušeností navštívila restauraci znovu a to konkrétně 75,83% hostů. 21,67 % dotázaných nevědělo, jestli by restauraci znovu navštívilo a 2,5 % bylo rozhodnuto již do restaurace nezavítat. Poměr mezi dotazovanými ženami 50,83 % a muži 49,17 % byl téměř vyrovnaný. Dle dotazníkového šetření je rozložení dotazovaných z hlediska vzdělání následující. Nejvíce neboli 40,83 % respondentů dosáhlo na středoškolské vzdělání s maturitou, 35 % má vysokoškolské vzdělání, 15,83 % je vyučeno bez maturity a 8,33 % hostů má základní vzdělání. Nejvíce hostů 38,33 % navštěvujících restauraci Výtopna je ve věku 30–44 let, 31,67 % je ve věku 45–59 let, 26,67 % je z nejnižšího intervalu 18–29 let a pouze 3,33% uvedlo věk 60 let a více. V oblasti příjmu domácnosti byla nejčastěji 40,00 % uváděna výše příjmu mezi 30 001–40 000 Kč a dále 38,33 % hostů uvedlo příjem v rozmezí 20 001–30 000 Kč. Pouze 13,33% respondentů mělo příjem domácnosti v nejvyšší kategorii 40 001 a více anebo naopak jen 8,33 % dotazovaných uvedlo příjem v nejnižší kategorii do 20 000 Kč.

5.1.2 Restaurace U Kosa



Obr. 12 Dimenze kvality služeb v restauraci U Kosa (Vlastní práce, 2015)

V oblasti rozdělení bodů mezi kritéria kvality služeb na obrázku 12 obdrželo nejvyšší počet bodů a zároveň tedy nejvyšší váhu s 29,71 % bodů kritérium pokrm. O necelých devět procent bodů méně obdržel dojem z prostředí s 20,82 % body. Třetí a čtvrtá pozice byla téměř vyrovnaná. Třetí místo se 17,99 % bodů obsadila schopnost reakce personálu, čtvrtou pozici se 17,01 % bodů spolehlivost. Na páté pozici se umístilo kritérium jistotu a empatie vzbuzující personál.

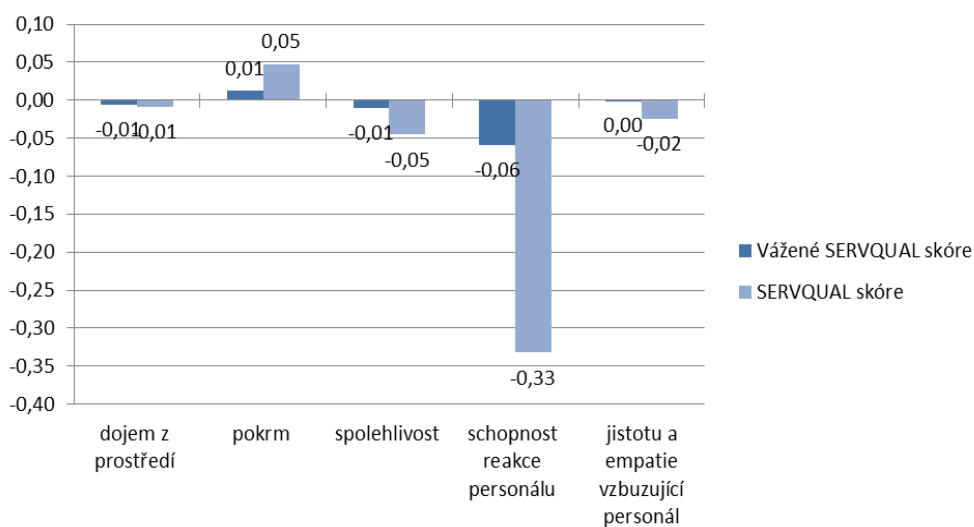


Obr. 13 Rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)

Průměrné vnímání služby po návštěvě restaurace U Kosa bylo vyšší než průměrné očekávání před návštěvou pouze u aspektu pokrm, jak je patrné z obrázku číslo 13. Ve zbylých oblastech bylo průměrné vnímání služby vždy horší než očekávání. Nejhorší se umístila kategorie schopnost a reakce personálu, kdy bylo průměrné

vnímání služby o 0,33 bodu nižší než průměrné očekávání. Souhrnně by se tedy dalo říci, že restaurace by se měla zaměřit především na zlepšení rychlosti obsluhy a zvýšení vstřícnosti a všímavosti personálu. Dále by měla zlepšovat i služby ve zbylých oblastech, kde z dotazníkového šetření vyplynuly rovněž nedostatky. Nejvyšší průměrné očekávání před návštěvou restaurace bylo u dimenze spolehlivost, kdy se hodnocení blížilo nejvyšší hodnotě 5. Nejnižší průměrné očekávání měli hosté restaurace U Kosa v oblasti dojmu z prostředí. Na základě vnímání již poskytnuté služby zákazníci hodnotili nejlépe dimenzi spolehlivost a nejhůře schopnost reakce personálu.

SERVQUAL skóre a vážené SERVQUAL skóre pro restauraci U Kosa na obrázku číslo 14 se pohybuje u všech dimenzí kromě schopnosti reakce personálu velmi blízko okolo hodnoty nula. Kladných hodnot nabývají obě skóre pouze v oblasti pokrmu, ale i zde je hodnota velice nízká a tudíž je zde možnost službu zlepšit. Je ale pozitivní, že pokrm se umístil ze všech hodnocených faktorů nejlépe, protože dle obrázku 12 mu zákazníci připisují největší váhu. Všechny ostatní zjištěné hodnoty pro dimenze se nachází v záporné části grafu. Nejhůře hodnocená je oblast schopnost reakce personálu, kdy je SERVQUAL skóre nižší než vážené SERVQUAL skóre. Zákazníci tedy mají, co se týče aspektu schopnost reakce personálu největší výtky, ale nepřikládají mu takovou váhu, jak je patrné na obrázku. Druhou nejhůře hodnocenou dimenzí je spolehlivost, kde je opět vážené SERVQUAL skóre méně záporné než nevážené.

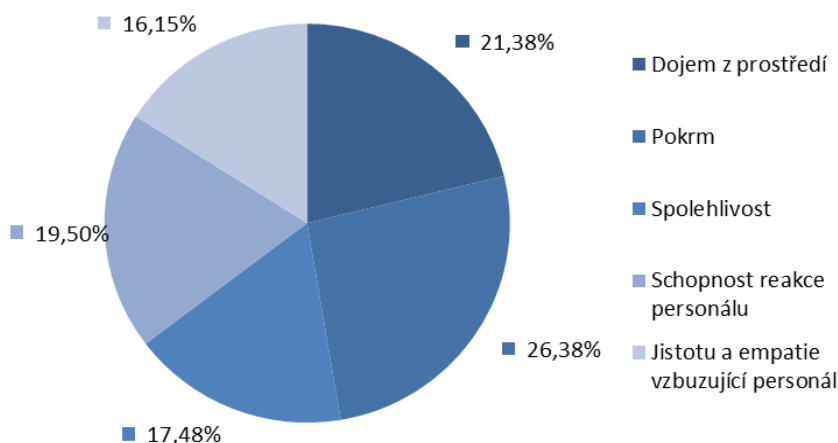


Obr. 14 Porovnání hodnot váženého SERVQUAL skóre a SERVQUAL skóre v restauraci U Kosa (Vlastní práce, 2015)

Převážná většina hostů navštívuje restauraci U Kosa v rámci využití svého volného času 40,98 % nebo z pracovního účelu 40,16 %. Zbytek návštěvníků uvedlo jako účel svého příchodu oslavu 14,75 % nebo ostatní důvody 4,10 %. Co se týká pravidelnosti návštěvnosti nejvíce respondentů uvedlo, že podnik navštěvují jednou za dva týdny 26,23 %, na druhém místě se téměř souběžně umístilo časové rozmezí jednou za měsíc 22,95 % a méně často než jednou za měsíc 22,13 %, poměrně vel-

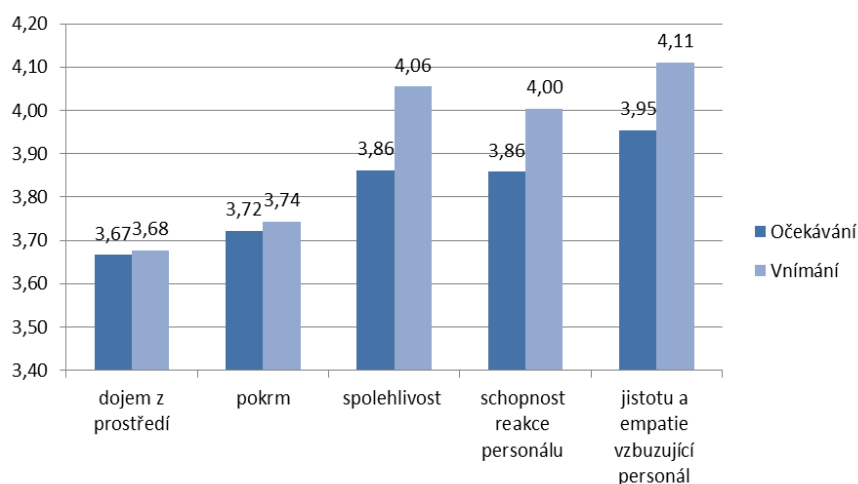
ká část hostů navštěvuje podnik jednou týdně 18,85 % a pouze 9,84 % zavítá do podniku vícekrát do týdne. Většina hostů 77,05 % uvedla na základě své návštěvy, že do restaurace U Kosa zavítá znovu. 21,31 % respondentů nevědělo, jestli podnik znovu navštíví a 1,64 % hostů odpovědělo, že ne. V období dotazování převažovali mezi dotazovanými muži 57,38 % a zbytek tvořili ženy 42,62 %. V oblasti vzdělání bylo nejvíce návštěvníků s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou 37,70 %, dále 27,87 % s vyučením, 23,77 % s vysokou školou a 10,66 % hostů se základním vzděláním. Věkové rozložení respondentů vypovídá, že nejvíce hostů neboli 40,98 % spadá do kategorie 45–59 let, poté následuje 30,33 % hostů v rozmezí věkového intervalu 30–44 let, 16,39 % v rozmezí 60 let a víc, 12,30 % ve věku 18–29 let. Otázka týkající se příjmu domácnosti ukázala, že nejvíce neboli 41,80 % hostů uvedlo příjem v intervalu 20 001–30 000 Kč, 34,43 % zákazníků v intervalu 30 001–40 000 Kč, 14,75 % v intervalu do 20 000 Kč a 9,02 % v intervalu 40 001 Kč a více. Více podrobností o doplňkových otázkách je uvedeno v příloze číslo 2.

5.1.3 Restaurace Na Hřišti



Obr. 15 Dimenze kvality služeb v restauraci Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)

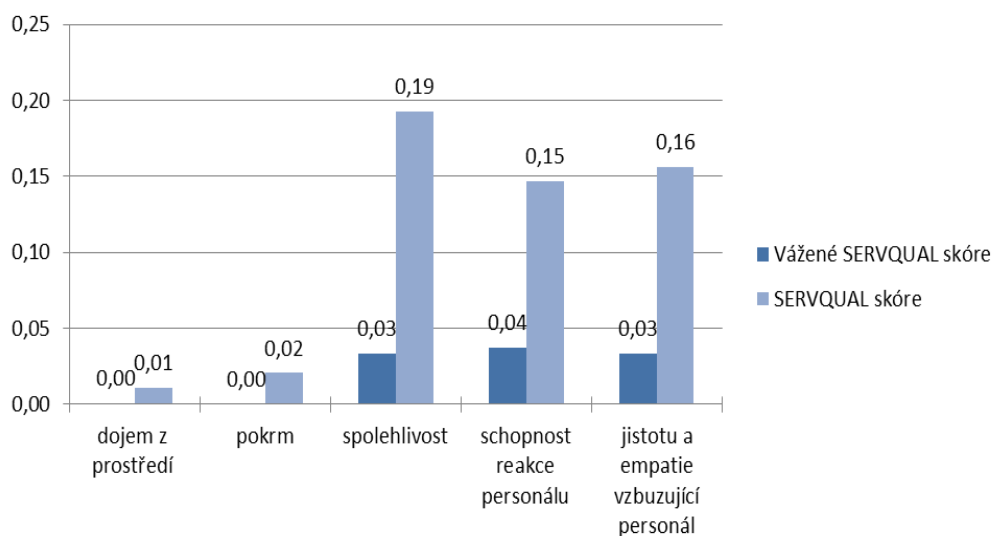
U poslední restaurace Na Hřišti bylo pořadí ohodnocených kritérií kvality služeb velice podobné jako u předchozích podniků. Jak je patrné z obrázku číslo 15 první místo z hlediska důležitosti faktorů obsadil faktor pokrm s 26,38 % body. Na druhé pozici se umístil dojem z prostředí s 21,38 % bodů, podobný počet bodů 19,5 % obdržel třetí nejdůležitější faktor schopnost reakce personálu. Na čtvrté místo respondenti zařadili se 17,48 % body faktor spolehlivost, na páté místo se 16,15 % jistotu a empatie vzbuzující personál.



Obr. 16 Rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)

Dle obrázku číslo 16 tento podnik jako jediný ze spolupracujících restaurací dosáhl v oblasti průměrného očekávání a vnímání poskytované služby vždy vyššího průměrného vnímání služby zákazníky. Oproti restauraci Výtopna, ale například v kritériích dojem z prostředí a pokrm dosahuje výrazně celkově horších výsledků, jelikož zjištěné hodnoty jsou obecně nižší. Na rozdíl od výše uvedených podniků restaurace Na Hřišti dosáhla výrazně lepšího úspěchu v dimenzi schopnost reakce personálu. Zatímco pro restaurace Výtopna a U Kosa je oblast schopnost reakce personálu nejvíce problémová, u restaurace Na Hřišti se jedná o úspěšnou oblast. Důvodem může být téměř neustálá přítomnost majitele v podniku, jenž s hosty aktivně komunikuje o nedostatcích a dává zpětnou vazbu personálu, který následně pracuje aktivněji.

Restaurace na hřišti dopadla v oblasti SERVQUAL skóre a váženého SERVQUAL skóre nejlépe ze všech dotazovaných podniků, jak je patrné z obrázku číslo 17. U všech kritérií jsou získané hodnoty kladné nebo nejhůře nulové. Pozitivně hodnotí zákazníci zejména aspekty jako je spolehlivost, schopnost reakce personálu a jistotu a empatie vzbuzující personál. Všechny hodnoty se avšak pohybují jen maximálně lehce nad úrovní nuly, což značí, že restaurace má ještě prostor ke zlepšování svých služeb. Dle váženého SERVQUAL skóre zákazníci považují za nejlepší dimenzi schopnost a reakce personálu. Nejméně úspěšná oblast služeb restaurace Na Hřišti je dojem z prostředí a pokrm.



Obr. 17 Porovnání hodnot váženého SERVQUAL skóre a SERVQUAL skóre v restauraci Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)

Na základě zhodnocení doplňujících otázek uvedených v příloze 2, byly zjištěny následující informace. Pro největší množství dotázaných hostů 48,62 % bylo hlavním účelem návštěvy podniku Na Hřišti využití volného času. Následující důvody návštěvy byly pro 22,94 % osob pracovní účel, dále pro 16,51 % dotázaných ostatní důvody a pro 11,93 % hostů oslava. Otázka týkající se časového rozložení návštěv restaurace hosty byla velice vyrovnaná. 22,94 % hostů navštěvuje restauraci jednou za dva týdny, 22,02 % osob jednou týdně, 21,10 % jednou za měsíc, 18,35 % vícekrát do týdne, 15,60 % méně často než jednou za měsíc. Tak jako u předchozích restaurací většina respondentů 84,40 % uvedla, že na základě zkušeností by podnik navštívila znovu. 13,76 % hostů nevědělo, zda podnik ještě navštíví, a pouze 1,83 % respondentů bylo rozhodnuto, že již do podniku nezavítají. Ve složení účastníků dotazníkového šetření bylo větší množství 61,47 % mužského pohlaví než ženského 38,53 %. V oblasti vzdělání převládá v šetření počet respondentů 38,53 % s vyučením bez maturity, 31,19 % hostů mělo středoškolské vzdělání s maturitou, 16,51 % vysokoškolské vzdělání a 13,76 % hostů základní vzdělání. Největší skupina dotazovaných 33,03 % byla ve věkovém rozmezí 30 - 44 let, 29,36 % osob bylo ve věku 45–59 let, 22,02 % ve věku 60 let a více a 15,60 % ve věku 18–29 let. Z návštěvníků restaurace převládala skupina 46,79 % s příjmem v intervalu 20 001–30 000 Kč, na druhém místě se umístilo 32,11 % respondentů s příjmem 30 001–40 000 Kč, třetí největší skupina hostů 17,43 % měla příjem do 20 000 Kč a zbytek 3,67 % uvedl příjem 40 001 Kč a více.

5.2 Vyhodnocení celkových SERVQUAL skóre v rámci GAP 5

V tabulce číslo čtyři je znázorněno vážené SERVQUAL skóre z hlediska kritérií, dimenzí i celkového skóre pro všechny tři vybrané restaurace.

Tab. 4 Vážené SERVQUAL skóre pro oblast kritérií, dimenzí a celkové skóre (V = Výtopna, K = U Kosa, H = Na Hřišti)

Dimenze kvality služeb	Kritéria kvality služeb	Vážené SERVQUAL skóre								
		Kritéria			Dimenze			Celkové		
		V	K	H	V	K	H	V	K	H
Dojem z prostředí	Vzhled restaurace	0,04	0,02	0,05	0,03	-0,01	0,00	0,01	-0,01	0,02
	Dostupnost restaurace autem / MHD	0,02	-0,01	0,05						
	Vhodné oblečení a upravenost personálu	0,00	0,05	-0,05						
	Zpracování jídelního lístku	0,05	-0,07	-0,02						
	Webové stránky	0,04	-0,02	-0,02						
Pokrm	Vzhled pokrmu	0,01	-0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	-0,01	0,02
	Porce pokrmu	0,00	0,03	0,05						
	Kvalita pokrmu	0,04	-0,02	0,01						
	Šíře sortimentu pokrmů	0,03	0,05	-0,07						
Spolehlivost	Přístup k řešení stížností a připomínek	0,05	0,00	0,03	0,04	-0,01	0,03	0,01	-0,01	0,02
	Správnost vyúčtování a bezchybnost	0,03	-0,02	0,03						
Schopnost reakce personálu	Rychlost obsluhy	-0,03	-0,06	0,02	-0,03	-0,06	0,04	0,01	-0,01	0,02
	Vstřícnost a všímavost	-0,03	-0,06	0,05						
Jistotu a empatie vzbuzující personál	Profesionální jednání a odborné znalosti	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,03	0,01	-0,01	0,02
	Zdvořilý přístup vzbuzující důvěryhodnost	0,00	-0,01	0,06						
	Vcítění se do individuálních potřeb a komunikační schopnosti	0,01	0,00	0,03						

Zdroj: Vlastní práce, 2015

Na nejnižší pozici se ze zkoumaných restaurací v oblasti SERVQUAL skóre umístila restaurace u Kosa s celkovým váženým SERVQUAL skóre -0,01. Jak naznačuje záporné znaménko této hodnoty, podnik v některých oblastech nenaplnuje očekávání zákazníků. Majitel sám momentálně mimo řízený rozhovor naznačil, že aktuální situace v oblasti fungování restaurace není taková, jak by si představoval. Největším problémem se v této restauraci ukazuje zejména dimenze schopnost reakce personálu. Kritéria rychlost obsluhy i vstřícnost a všímavost personálu spadající do této dimenze nabývají obě hodnoty -0,06 a jsou tedy stejně závažná. Dosažené hodnoty jsou pravděpodobně zčásti zapříčiněny velkou zaměstnaností majitele

i jeho jinými podnikatelskými aktivitami, díky čemuž, jak sám naznačil, nestíhá personál dostatečně vést a kontrolovat. Co se týče možnosti mzdové motivace zaměstnanců za cílem zvýšit jejich aktivitu, majitel pro účely této diplomové práce odmítl zveřejnit jeho mzdový systém. Vzhledem k vnitřnímu vybavení restaurace dosahuje poměrně překvapivě záporných hodnot i oblast dojem z prostředí, tento stav je zapříčiněn zejména nízkým hodnocením v oblasti zpracování jídelního lístku, který obdržel nejméně bodů ze všech hodnocených kritérií a to konkrétně - 0,07 bodů. Další záporně ohodnocená dimenze restaurace U Kosa se týká personálu a jedná se o spolehlivost, jelikož kritérium správnost vyúčtování a bezchybnost personálu bylo ohodnoceno pouze -0,02 body. Celkově je SERVQUAL skóre pro všechny dimenze i celkové SERVQUAL skóre nízké, ve všech zkoumaných oblastech je tedy prostor pro zlepšení.

Druhou pozici dle celkového SERVQUAL skóre obsadila restaurace Výtopna s 0,01 body. Nejvíce problémovou dimenzí tohoto podniku je schopnost reakce personálu, jelikož jako jediná obdržela celkově nejnižší hodnocení -0,03 bodu. Provozní restaurace se mimo oblast otázek týkajících se řízeného rozhovoru vyjádřil, že zejména v době obědů, večeří a o víkendu personál restaurace čelí velkému tlaku a někdy nestíhá plně zvládat úkoly. Největší časové tísní většinou podléhá zejména kuchař, číšníkovi je práce zjednodušena díky systému vláček, které se starají o rozvoz objednávek. Dále provozní uvedl, že v současné době mají v podniku trochu problém s vyšší fluktuací zaměstnanců. Práce v prostředí mezi vláčky je totiž pro zaměstnance nejen fyzicky, ale rovněž psychicky náročná z důvodu velkého množství dětských návštěvníků. Obě kritéria této dimenze, mezi která patří rychlost obsluhy a vstřícnost a všímavost personálu dosahují stejné hodnoty -0,03 bodů. Co se týče zbylých hodnocených kritérií a dimenzí restaurace Výtopna není již v žádné oblasti dosaženo negativních hodnot. Opět jsou ale naměřené hodnoty podniku na nízké úrovni, což znázorňuje možnost více zlepšit službu. Celkově jsou ale dosažené výsledky restaurace na dobré úrovni, přestože že provozní restaurace zmínil, že tato pobočka slouží spíše k testování novinek a není primárně zaměřena na zisk. Velký prostor pro zlepšení nabízejí kromě výše zmíněných kritérií i kritéria vhodného oblečení a upravenost personálu, porce pokrmu a zdvořilý přístup personálu vzbuzující důvěryhodnost jelikož dosahovali nulového hodnocení.

Na prvním místě v porovnání s konkurencí se umístila restaurace Na Hřišti. Vzhledem k zařazení restaurace do nejnižší cenové kategorie je výsledek poměrně překvapivý. Restaurace dosáhla celkového SERVQUAL skóre v hodnotě 0,02 bodů. Podnik rovněž jako jediný v žádné ze zjišťovaných dimenzí nedosáhl záporného hodnocení. V případě bližšího zaměření na konkrétní kritéria lze ale zjistit určité nedostatky. Celkově nejhoršího hodnocení je dosaženo u kritéria širší sortimentu pokrmů. Toto hodnocení je dle jídelního lístku restaurace Na Hřišti pochopitelné, protože podnik má ve své nabídce pouze devět hlavních jídel a dále nabízí čtyři možnosti pokrmu na výběr v poledním menu. Drtivá většina z jídel kromě poledního menu je smažená s přílohou v podobě hranolek. Na přípravu složitějších nebo jiných pokrmů dle majitele není uzpůsobena dispozice kuchyně. Na druhém nejhorším místě z kritérií se umístilo vhodné oblečení a upravenost personálu. Personál restaurace se obléká značně uvolněně a majitel nestanovil žádný dress code

v podobě například stejné košile a kalhot pro personál. Posledním negativně ohodnoceným kritériem je zpracování jídelního lístku. Jídelní lístek má momentálně podobu papíru ve formátu A4, který je zalisován do fólie. Bylo by tedy vhodné do budoucna zvolit formu jídelního lístku například vloženého do desek nebo jiné úhlednější podoby.

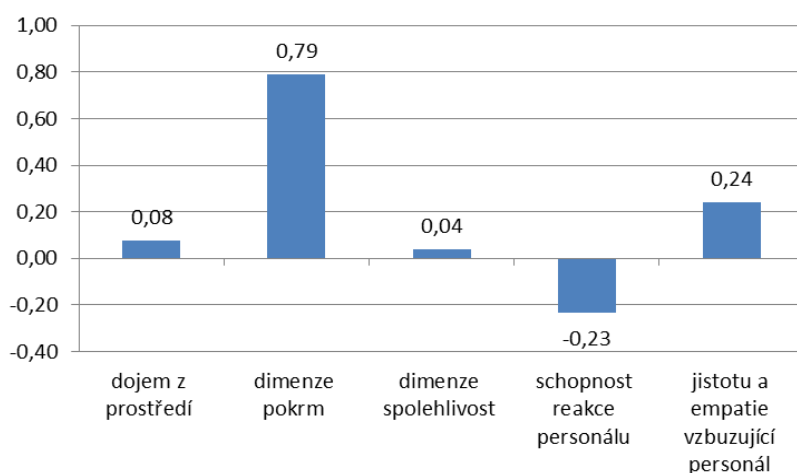
Z hlediska celkového shrnutí dosažených výsledků je překvapivé, že restaurace na Hřišti, jež byla zařazena oproti ostatním podnikům do třetí cenové kategorie, dosáhla v oblasti SERVQUAL skóre nejlepšího výsledku. Druhý nejlepší výsledek dosáhla restaurace Výtopna zařazená do první nejdražší cenové kategorie. Na posledním místě z hlediska SERVQUAL skóre se umístila restaurace U Kosa. V průměru dosáhly hodnocené restaurace nejlepšího výsledku v dimenzi spolehlivost. Nejnižší průměrné hodnocení bylo naopak dosaženo u dimenze schopnost reakce personálu. Vzhledem k tomu, že u všech ze sledovaných restaurací hosté v oblasti dimenzí kvality služeb přiřazovali nejvyšší váhu oblasti pokrm a v celkovém hodnocení se nejedná o neúspěšnější oblast služeb, doporučovala bych zaměření se na zlepšení v této oblasti. Druhou celkově nejdůležitější oblastí z hlediska přiřazování vah jednotlivým dimenzím byl dojem z prostředí, kde je rovněž ve všech třech případech velký prostor pro zlepšení.

5.3 GAP Model, mezera 1

V rámci zjišťování velikosti mezery 1 GAP modelu neboli mezery mezi očekáváním zákazníka a tím, co si management myslí, že zákazník očekává, byl management jednotlivých spolupracujících restaurací požádán o vyplnění dotazníku. Vzhledem k omezenému množství personálu byly z každé restaurace zvláště získány 2 vyplněné dotazníky získané vždy od provozního restaurace a šéfkuchaře. Ze strany zákazníků byly pro vyhodnocení mezer využity stejné informace z dotazníků jako u zjišťování mezery 5. Překonání zákaznických očekávání je ústřední prvek úspěšnosti podniku. Očekávání zákazníků se může formovat na základě předchozích zkušeností, z informací z doslechu a z inzerce podniku. Překonání zákaznických očekávání může být klíčem k získání zákazníka, který se na poskytovatele v budoucnu znovu obrátí. Významným prvkem je rovněž udržování zákaznických očekávání na úrovni poskytovaných výkonů.

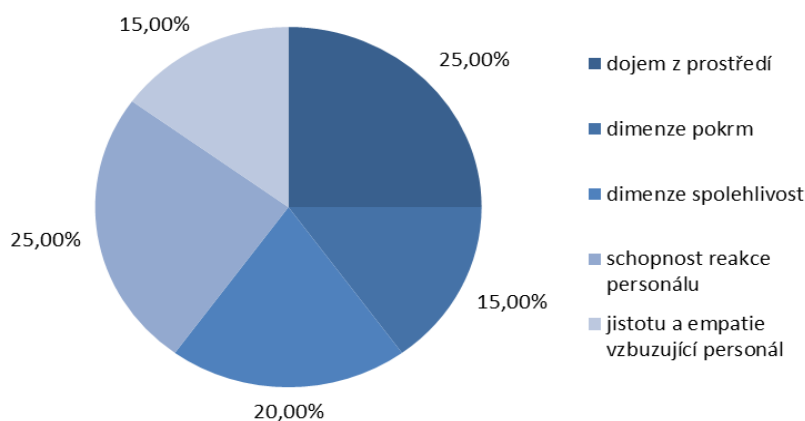
5.3.1 Restaurace Výtopna

Na základě rozdílu mezi průměrným váženým skóre dimenzí očekávání na straně zákazníků a průměrným váženým skóre dimenzí očekávání na straně managementu bylo získáno celkové vážené skóre mezery GAP 1. Všechny dimenze na obrázku číslo 18 nabývají kladných hodnot až na oblast schopnost reakce personálu. V této dimenzi se představy managementu lišily od očekávání zákazníků. Restaurace Výtopna tedy měla mínění, že očekávání zákazníků v této dimenzi je vyšší. Zákazníci měli naopak mnohem vyšší očekávání než management restaurace v oblasti pokrm.



Obr. 18 Celkové vážené GAP 1 skóre restaurace Výtopna (Vlastní práce, 2015)

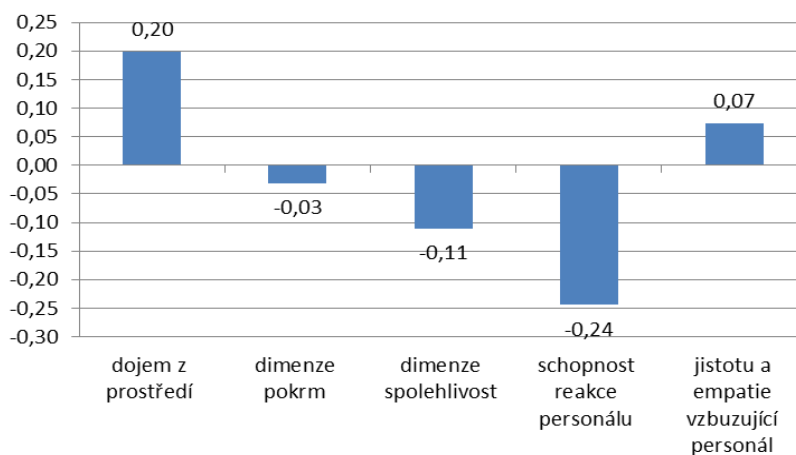
Na straně managementu byly zjišťovány i váhy, které restaurace přiřazuje jednotlivým dimenzím nabízené služby. Z obrázku číslo 19 je patrné, že nejvyšší důležitost management přikládá zároveň dimenzi dojem z prostředí a schopnost reakce personálu. Na druhém místě se nachází spolehlivost. Nejméně bodů bylo uděleno dimenzím jistotu a empatie vzbuzující personál a pokrm.



Obr. 19 Dimenze kvality služeb z hlediska managementu restaurace Výtopna (Vlastní práce, 2015)

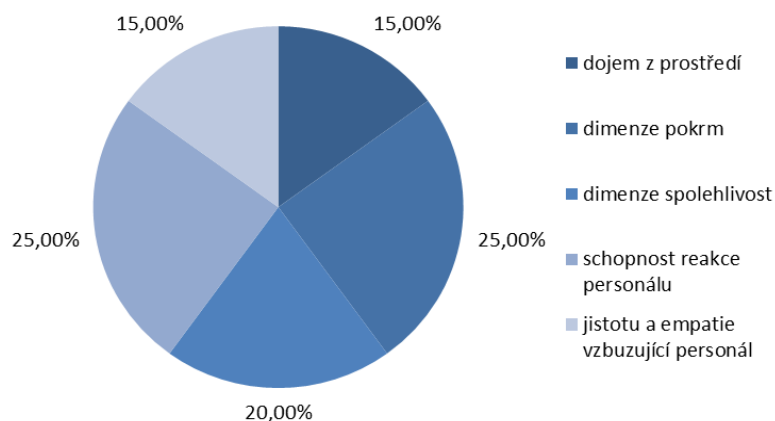
Pokud váhy udělené managementem porovnáme s hodnocením zákazníků na obrázku 9, je zde viditelný rozdíl hodnocení zejména v oblasti pokrm, kterému zákazníci přikládají váhu 29,79 % bodů, zatímco management této restaurace pouze 15,00 % bodů. Restaurace přiřazuje poměrně vyšší váhu spolehlivosti a schopnosti reakce personálu než hosté. Shoda hodnocení dimenzí zákazníky a managementem nastala v oblasti dojmu z prostředí a jistotu a empatie vzbuzujícího personálu.

5.3.2 Restaurace u Kosa



Obr. 20 Celkové vážené GAP 1 skóre restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)

Celkové vážené GAP 1 skóre pro zjištění mezery mezi očekáváním zákazníků a tím, co si management myslí, že zákazníci očekávají je dle obrázku číslo 20 následující. V dimenzích spolehlivost, schopnost reakce personálu a pokrm je skóre záporné. Management restaurace tedy neodhadl očekávání zákazníků a domníval se, že jejich očekávání je v těchto oblastech vyšší. Na druhou stranu bylo dosaženo kladného skóre v dimenzi dojem z prostředí a jistotu a empatie vzbuzujícího personálu.

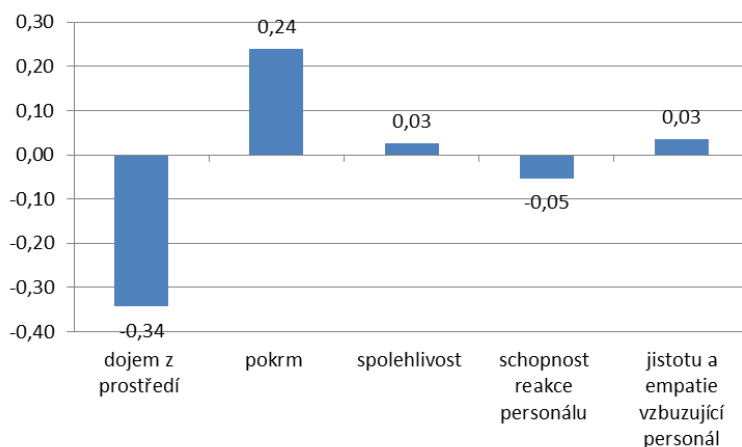


Obr. 21 Dimenze kvality služeb z hlediska managementu restaurace U Kosa (Vlastní práce, 2015)

Z hlediska vah přidělených jednotlivým dimenzím služby restaurace U Kosa vyhodnotila jako nejdůležitější oblasti schopnost reakce personálu a pokrm. Jako druhou nejdůležitější oblast management restaurace označil spolehlivost. Na třetím místě se umístil současně dojem z prostředí a jistotu a empatie vzbuzující personál.

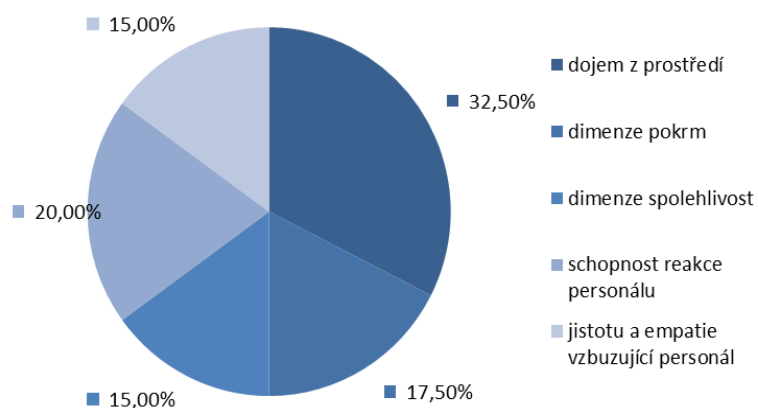
Pokud dojde k porovnání přiřazení vah dimenzím managementem a hosty na obrázku číslo 12, je zřejmé, že zákazníci přiřazují o zhruba 5,00 % bodů větší váhu dojmu z prostředí a pokrmu než management restaurace. Hosté naopak nehodnotí natolik důležité dimenze spolehlivost a schopnost reakce personálu. Očekávání obou stran byla téměř shodná u kritéria jistotu a empatie vzbuzujícího personálu.

5.3.3 Restaurace na Hřišti



Obr. 22 Celkové vážené GAP 1 skóre restaurace Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)

Na obrázku číslo 22 je znázorněn rozdíl mezi průměrným váženým skóre dimenzí očekávání na straně zákazníků a průměrným váženým skóre dimenzí očekávání na straně managementu. Jedná se tedy o celkové vážené skóre GAP 1. Záporné hodnoty dimenzí dojem z prostředí a schopnost reakce personálu značí, že v těchto oblastech bylo očekávání managementu vyšší než očekávání zákazníků. Tato situace může být zapříčiněna nedostatečnou znalostí potřeb hostů managementem. V nedávné minulosti prošla celá restaurace Na Hřišti poměrně rozsáhlou rekonstrukcí, management restaurace možná tedy na základě této rekonstrukce vnímá interiér lépe, i když hosté jejich očekávání v takové výši nesdílí.



Obr. 23 Dimenze kvality služeb z hlediska managementu restaurace Na Hřišti (Vlastní práce, 2015)

V přiřazování vah dimenzím kvality se dle porovnání hodnocení ze strany managementu na obrázku číslo 23 a hostů na obrázku číslo 15 vyskytl největší nesoulad v oblasti dojmu z prostředí. Zákazníci tomuto aspektu přiřadili 21,38 % bodů, zatímco management mu přikládá mnohem větší důležitost v podobě 32,50 % bodů. Podobný nesoulad nastal u pokrmu, který obdržel od zákazníků 26,38 % bodů a od managementu pouze 17,50 % bodů. Restaurace na Hřišti by se tedy měla přeorientovat z přikládání důrazu na prostředí podniku spíše na zaměření na oblast pokrmu.

6 Vybrané nástroje řízení kvality

V dnešní době v České republice pro účely využití v gastronomii není žádný specifický nástroj řízení kvality. Na kvalitu avšak mají ve velké míře vliv normy týkající se managementu řízení kvality, bezpečnosti a zdraví. Tyto normy jsou v naší zemi legislativně řešeny státem. (MMR, 2010)

6.1.1 Podnikové standardy

Podnikové standardy jsou zejména v případě franchisingu jako je například restaurace Výtopna velmi vhodný způsob, jak zajistit stejným způsobem poskytované služby ve všech provozovnách. Díky jednotně stanoveným standardům v gastronomii a kvalitně sestavenému systému školení personálu může každá franchisová pobočka nabídnout zákazníkovi stejný produkt přesně podle jeho očekávání. Nevznikají tedy odchylky, kdy by například zákazník restaurace obdržel pod stejným názvem jídlo jiné kvality v jedné pobočce než druhé.

Podnikové standardy je vhodné využívat i v ostatních typech stravovacích zařízení, jelikož požadavky zákazníků na kvalitu služeb rostou a tyto standardy umožní lépe naplňovat očekávání zákazníka a rovněž zlepšit ekonomickou stránku fungování služeb. Výsledkem zavedení podnikových standardů tedy může být zlepšení orientace zaměstnanců v jejich povinnostech a sjednocení pracovního jednání zaměstnanců a na straně managementu tím pádem může být zjednodušena kontrola. (Křížek a Neufus, 2014)

Na základě zjištěných informací od spolupracujících stravovacích zařízení jsem stanovila několik následujících možných bodů, z nichž se mohou skládat podnikové standardy stravovacího zařízení.

1. Kontrola kvality surovin na vstupu.

Mezi první podnikové standardy může patřit kvalita nakupovaných surovin při koupi u dodavatele. Lze tedy u každé suroviny a dodavatele přesně stanovit jaké má mít charakteristiky a jak má být dodána, aby tyto charakteristiky byly zachovány.

2. Uskladnění surovin.

Dalším standardem může být způsob uskladnění a uchovávání potravin. Jedná se tedy o přesné místo uskladnění a podmínky pro uskladnění jako je teplota vzduchu, vlhkost vzduchu nebo množství světla. Je rovněž třeba hlídat kondici a trvanlivost uskladněných potravin.

3. Příprava pokrmu.

Tento bod může obsahovat kontrolu váhy množství přidávaných surovin, tak aby každý pokrm stejného typu obsahoval stejné množství surovin. Dále se jedná o dodržování stejného pracovního postupu a například stejné doby přípravy. Dále tento bod může obsahovat i zachování identické teploty při přípravě jednotlivých pokrmů. Rovněž je důležité dodržovat stejný vzhled ko-

nečných pokrmů, stanovit způsob manipulace s již připraveným jídlem a uchování hotových pokrmů.

4. Výdej pokrmu.

U výdeje pokrmu je důležité zachovat stálou výstupní teplotu pokrmu. Tento bod obsahuje i sjednocení pracovního postupu číšníků u obsluhy zákazníků, kdy by měl být dodržen charakter jednání se zákazníkem.

5. Další aspekty.

Kromě standardů týkajících se přípravy pokrmu, lze stanovit další standardy jako je například jednotný oděv personálu, jednotné znalosti číšníků ohledně jídelního a například vinného lístku, charakter interiéru podniku a čistota interiéru.

Co se týče finančního hlediska implementace podnikových standardů, je zde obtížná vyčíslitelnost celkových nákladů. Do celkových nákladů bude spadat nejen vytvoření podnikové příručky, kde budou v uceleném tvaru v jednotlivých bodech objasněny podnikové standardy, ale také samotná implementace tohoto typu řízení kvality do podniku prostřednictvím například školení. Také nesmí být opomenuta následná kontrola dodržování těchto standardů v podniku. Mezi výhody řízení podniku dle podnikových standardů patří prosazení standardizovaného chování, postupů při práci, výstupu, referenčních hodnot. Tyto hlediska se přesně definují a poté slouží jako předpis či měřítko pro dodržování tohoto standardu. Lze tedy dosáhnout standardizace produktů a služeb, zvýšení nebo udržení kvality, sjednocení komunikace. Možnou nevýhodou řízení dle podnikových standardů může být jejich menší komplexnost než u ostatních nástrojů řízení a nutnost tvorby celého systému bez jakéhokoliv vzoru. (Managementmania, 2013)

6.1.2 HACCP

Většina z výše uvedených aspektů podnikových standardů může být ve stravovacích zařízeních zahrnuta také v oborových standardech HACCP neboli systému kritických bodů, jehož využívání je dáno zákonem. Proto podniky často nestanovují další podnikové standardy, ale využívají systém HACCP, jenž v sobě velkou část této problematiky zahrnuje.

Podstata aplikování systému kritických bodů tkví v zabezpečení technologických úseků ve výrobním procesu, ve kterých je nebezpečí zdravotní závadnosti prostřednictvím biologických, chemických nebo fyzikálních činitelů. Tyto úseky se jinak pro účely HACCP nazývají kritickými body, pro které se určí kritické meze a stanoví se opatření k jejich prevenci nebo zmírnění. Součástí postupu jsou i pravidelné kontroly a evidence. HACCP má na rozdíl od tradičního způsobu řízení jakosti udává navíc požadavky na zdravotní nezávadnost (dodržování teploty, kvality vody, sanitace, hygieny personálu, dezinfekce, dezinfekce, deratizace). (Veber, 2002) Celkový HACCP zahrnuje provedení analýzy nebezpečí, stanovení kritických bodů, stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech, vymezení systému sledování v kritických bodech, stanovení nápravných opatření v kritických bodech, zavedení ověřovacích postupů, zavedení evidence a dokumentace. (Váchal, 2013)

Najmutí poradenské společnosti, jenž zavádí systém HACCP do podniku se pohybuje v rozmezí 2 000-50 000 Kč. (MMR, 2010) Podniky mají možnost systém HACCP certifikovat, což značí dodržování plnění požadavků nad rámec daný legislativou. Certifikát je platný tři roky. Cena certifikace je individuální a odvíjí se od mnoha faktorů jako je například zaměření podniku, počet zaměstnanců, procesy probíhající v podniku, rozpracovanost dokumentačních pokladů k HACCP. Tyto faktory ovlivňují složitost a délku trvání certifikačního auditu před vydáním certifikátu. Rozhodnutí o vydání certifikátu následně uděluje certifikační komise. (csq, 2015) Cena za proces certifikace se tedy pohybuje v rozmezí 10 000–50 000 Kč a mimo období certifikace je nutné dále platit dozorovou certifikaci v hodnotě 10 000 Kč, která kontroluje dodržování standardů. (MMR, 2010)

Mezi výhody certifikace HACCP patří prokázání vhodnosti a efektivnosti vybudovaného systému HACCP třetí stranou, plnění požadavků náročnějších zákazníků, garance stálosti výrobního procesu, zvýšení důvěry veřejnosti, zdokonalení organizační struktury organizace, zvýšení efektivnosti v celé organizaci, optimalizace nákladů (snížení nákladů na neshodné výrobky, redukce provozních nákladů, úspory surovin, energií a zdrojů), snížení ekonomických ztrát vzhledem k přesnosti plnění, označování, vážení, zvýšení důvěry státních kontrolních orgánů, snadnější získání státních zakázek, rychlejší přizpůsobení českých výrobců potravin požadavkům vstupu do EU. (MMR, 2010) Nevýhodou je méně propracovaný systémový přístup. (ISO, 2015)

6.1.3 Systém řízení kvality dle norem ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009)

V systému managementu řízení kvality je v dnešní době nejvíce uplatňovaná norma ISO 9001:2008. Tato norma slouží k zavedení systému managementu kvality a jeho certifikaci a obsahuje v sobě kritéria sloužící k posouzení, zda je organizace ve shodě s nimi či ne. Systém ISO 9001:2008 vychází z praktik velkých a úspěšných podniků a je již i přes své pomalu krátké působení mezi manažerskými metodami již úspěšně odzkoušená ve velkém množství podnikatelských subjektů. Tato norma pro řízení kvality nastiňuje pouze obecný rámec. Konkrétní zavedení do podniku může být individuálně ovlivněno. (Spejchalová, 2012)

Norma je složena celkem z osmi částí, pro její zavedení je nejdůležitějších zejména posledních pět částí. Mezi tyto nejdůležitější aspekty patří čtvrtý bod týkající se **procesů a procesního řízení** a dokumentace systému. V oblasti procesů je důležité identifikovat tyto procesy a najít jejich vazby. Procesy jsou poté monitorovány měřeny a zlepšovány tak, aby byla dosažena jejich efektivnost. Dokumentace systému obsahuje požadavky normy a měla by být využívána při řízení procesů podniku.

Další pátá část je věnována **odpovědnosti vedení**, zde jsou nastíněny povinnosti manažerů související se systémem managementu kvality. Důležitým prvkem je v tomto úseku spokojenost zákazníka, kdy veškeré zaměření systému by mělo stavět do svého centra zákazníka a jeho požadavky a potřeby. Vrcholové vedení stanovující politiku a cíle kvality a formulující ostatní strategické cíle musí být schopné sdělovat pravomoci a odpovědnost v organizaci a pověřit pracovníka ve-

dení vybudováním a odpovědností za fungující systém řízení kvality. Tento systém řízení kvality je pak nutné v předem daných okamžicích kontrolovat a podle stanovených kritérií napravovat nedostatky. V těchto ohledech je důležité rovněž zavést do podniku interní komunikační systém.

Šestá část je věnována **zdrojům v podniku a jejich řízení**. Pro kvalitní výstup podniku je nutné zajistit odpovídající zdroje. Rovněž zaměstnanci mající vliv na kvalitu výstupního produktu musí mít patřičné vzdělání a výcvik. Důležité je určit a řídit pracovní prostředí a infrastrukturu.

Sedmá část pojednává o **požadavcích systému na procesy související s realizací produktu**. Realizaci produktu je nutné organizací naplánovat. Je rovněž potřebné za pomoci komunikace se zákazníkem zjistit jeho požadavky, aby mohly být definovány procesy týkající se zákazníka. Musí být stanoven a řízen způsob návrhu a vývoje produktů. V oblasti nákupu je třeba kontrolovat dodavatele a splnění požadavků na nakupovaný produkt. Rovněž je zapotřebí definovat a řídit výrobu a způsob poskytování služeb. V poslední řadě si organizace musí určit monitorovací a měřící zařízení, která budou v procesu užita k monitorování a měření.

Poslední osmá část se týká **měření, analýzy a zlepšování** a jeho hlavním kritériem je spokojenost zákazníka. K prokázání správného fungování managementu kvality v organizaci je nutné provádět interní audity. Monitorování procesů a měření produktu je třeba praktikovat za využití vhodných metod. U sledovaných procesů a služeb se sestaví ukazatele, které je poté třeba vyhodnocovat. Na základě následujícího postupu organizace musí zajistit eliminaci neshodného produktu. Součástí osmého bodu je i definování dokumentovaného postupu pro preventivní opatření a opatření k nápravě. Musí současně docházet k analýze získaných údajů, na jejichž základě organizace má k dispozici informace o spokojenosti zákazníka, trendech v oblasti procesů a shodě produktu s požadavky. Je třeba stále zlepšovat systém managementu kvality.

Organizace si po zavedení těchto pravidel může zažádat o certifikaci jako důkaz o zavedení systému managementu kvality. Cena certifikátu ISO je poměrně vysoká a není jednotná pro všechny organizace. Finanční náročnost se odvíjí od velikosti podniku, procesů probíhajících v podniku a způsobu fungování podniku. Cenu certifikace je třeba rozdělit do několika fází. Pro implementaci ISO do podniku a zpracování veškeré k tomu náležící dokumentace podnik může využít služeb poradenské společnosti. Cena těchto služeb se pohybuje v rozmezí 10 000-100 000 Kč. Samotný proces certifikace je pro organizace vyčíslen v intervalu 10 000-100 000 Kč. Obnovování certifikace musí poté probíhat ve stanoveném období v rozmezí 12–18 měsíců. Mimo období certifikace je prováděn dozor nad dodržováním standardů v hodnotě 10 000 Kč. (MMR, 2010)

Výhody z certifikace vyplývající pro společnost jsou následující. Organizace má větší možnost získat velké zakázky, může se vyhnout přejímkám autorizovanou zkušebnou, získat za lepších podmínek úvěr, snížit náklady na chod podniku a zvýšit efektivnost jeho fungování, předcházet problémům z nerespektování nových požadavků norem a zlepšit svoji ekonomickou prosperitu. (ISO, 2015)

Certifikace dle norem ISO 9001:2008 má i své nedostatky, mezi které patří zaměření na efektivitu místo účinnosti, vysoké náklady a potřeba zdrojů, nekompatibilita s TQM přístupem k řízení organizace. (ISO 9001:2008, 2008)

Organizace po zavedení systému podle normy ISO 9001:2008 může pokračovat zlepšováním systému řízení kvality dle doporučení normy ISO 9004:2009 založené na filosofii TQM. (Spejchalová, 2012)

6.1.4 Model řízení kvality excellence EFQM

EFQM Excellence model neboli evropský model TQM je dnes považován za nejpracovanější nástroj řízení organizací. Pod slovem Excellence ve smyslu EFQM si lze představit vynikající organizaci dosahující a udržující si vynikající úroveň výkonnosti, která splňuje nebo přesahuje očekávání ve všech oblastech podnikání. (EFQM, 2015) Základní myšlenkou tohoto modelu tedy je, že při maximální spokojenosti zákazníků a zaměstnanců a respektu od okolí může společnost dosáhnout vynikajících výsledků. Kvalita se na základě aplikace EFQM systematicky a stále kontroluje u oblasti vedení, strategických rozhodnutí, financování, zaměstnanců až po klíčové výsledky. Kromě modelu evropské ceny za jakost udělované v rámci EFQM v současné době existuje i Národní cena kvality ČR, která je s evropskou cenou harmonizována. Tato cena má ohodnotit podniky, které prostřednictvím systematického zlepšování činností docílily takového stavu, jenž jim umožnil dosahovat i v tvrdém konkurenčním boji vynikajících výsledků. Vyhláшателеm programu Národní ceny kvality ČR je Rada ČR pro jakost. Mezi výhody ocenění patří jeho prestiž ve světě, slouží jako prostředek přivedení podniku k úspěchu, podnik má možnost porovnat svou úroveň s nejlepšími. (NPK, 2015)

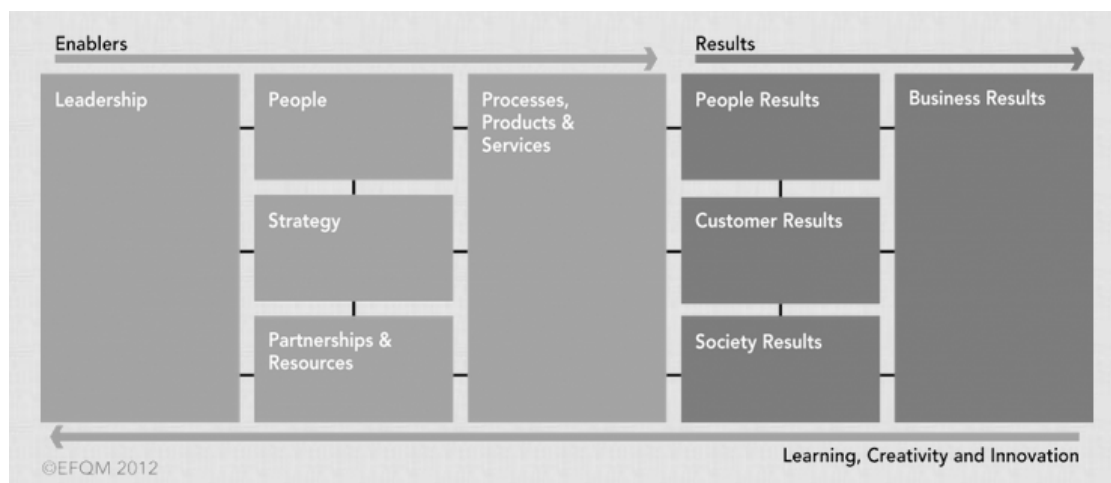
Implementace modelu do podniku v první řadě spočívá v sebehodnocení. Důležité je sledovat a hodnotit podnik z nadhledu a identifikovat tak i například detaily slabých míst a snažit se poté řešit příčiny problému, nikoliv následky. (NPK, 2015) Při zavádění modelu EFQM excellence v organizaci je dále třeba dodržovat následující tři aspekty:

- Základní koncepce excellence – základní pravidla k vytvoření a přijetí fungujícího modelu EFQM v organizaci.
- Kritéria modelu excellence EFQM – jedná se o diagram příčin a následků skládající se z devíti oblastí popisujících co organizace dělá a jakých výsledků zde dosahuje, převádí základní koncepce a logiku radar do praxe.
- Logika RADAR – dynamický rámec hodnocení a strukturovaný přístup k hodnocení současné výkonnosti organizace a plánování jejího dalšího rozvoje jako nástroj managementu. (CSQ, 2015)

Základní koncepce excellence je složena z oblastí týkajících se přidané hodnoty pro zákazníky, tvorby udržitelné budoucnosti organizace, rozvoje organizační schopnosti, využití tvořivosti a inovace, hbitého řízení, úspěchu prostřednictvím talentu lidí, udržení vynikajících výsledků, vedení s vizí, inspirace a bezúhonnosti.

Kritéria modelu excellence EFQM jsou aplikovatelné univerzálně na různé organizace. Model excellence EFQM se skládá z devíti kritérií, jak je patrné z obrázku

číslo 24. Prvních pět kritérií se týká schopností (co organizace dělá), zbylá čtyři kritéria se zaměřují na výsledky (čeho organizace dosahuje).



Obr. 24 Kritéria modelu excellence EFQM (EFQM,2012)

K dosažení trvalého úspěchu v oblasti schopností je zapotřebí silné vedení, jasné strategické cíle řízení, rozvoj a zlepšování lidí, partnerství a procesy uzpůsobené tak, aby dodávky produktů a služeb tvořily přidanou hodnotu pro zákazníky. Tato oblast je v modelu EFQM excellence jinak nazývána předpoklady. Pokud jsou tyto předpoklady naplněny, společnost dosahuje výsledků uvedených v pravé části diagramu, které všechny zúčastněné strany očekávají.

Šipky v modelu znázorňují jeho dynamický charakter, kdy učení, tvořivost a inovace zlepšují předpoklady, které vedou k lepším výsledkům. Každé z devíti kritérií obsahuje řadu dílčích kritérií neboli výroků týkajících se toho, co může být viděno v excelentní organizaci. Pod každým kritériem bývají rovněž uvedeny orientační body, které jsou spojeny se základní koncepcí. Použití těchto bodů není povinné. (EFQM, 2015)

Logika RADAR je dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj pro správu, který poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace. Jedná se o jednoduchý a zároveň mocný nástroj, který může být použit mnoha způsoby k řízení neustálého zlepšování v oblastech zhodnocení implementovaných přístupů, zhodnocení excellence dosažených výsledků a strukturování projektů na zlepšení. (EFQM, 2015)

Pro implementaci modelu EFQM Excellence do praxe většího množství podniků vytvořila Rada kvality nové programy Start a Start plus, které jsou snadnější pro aplikaci z důvodu nižší finanční a časové náročnosti. (NPK, 2015) Tyto programy nevyžadují žádné nebo téměř žádné školení. Jejich nevýhodou je, že nejsou natolik detailní a nemusí ukázat podniku některé oblasti zlepšení. O Národní ceny kvality ČR se ale mohou ucházet i podniky praktikující tyto programy. (NPJ, 2015) Pokud se podnik se zájmem o zavedení EFQM modelu přihlásí do Národní ceny kvality ČR, může se cena za zavedení modelu v programech Start nebo Start Plus pohybovat

od ceny 25 000 Kč a více dle náročnosti implementace. Cena je obtížně kalkulovatelná, jelikož závisí na mnoha faktorech. (NPK, 2015)

K aplikaci základního model EFQM excelence jsou na trhu dostupné kurzy pro prvotní školení uživatelů k získání potřebných znalostí. Tato školení se pohybují v ceně 10 000 Kč v rozsahu 40 vyučovacích hodin. (DTO, 2015)

Mezi výhody plynoucí podniku z využití uvedeného nástroje řízení kvality patří pochopení klíčových silných stránek a potencionálních mezer vzhledem k vizi a poslání, zefektivnění komunikace v organizaci i mimo ni prostřednictvím společného způsobu uvažování a slovníku, odstranění duplicit a identifikace mezer při sjednocování existujících a plánovaných iniciativ, vytvoření základní struktury pro systém managementu organizace. (CSQ, 2015)

Model excelence EFQM má i svá omezení, kterými jsou velká finanční náročnost zejména pro menší podniky, kromě Národní ceny kvality ČR neexistuje žádná oficiální značka nebo akreditace modelu lehce rozeznatelná pro zákazníky, investory a další zúčastněné strany, kvůli původnímu zaměření na komerční sektor chybí přesný výklad modelu pro dobrovolnické organizace. (Proving and improving, 2015)

7 Diskuze

V prvopočátku jednání se zúčastněnými restauracemi bylo obtížné vysvětlit jim přínos zapojení do výzkumu vztahující se k SERVQUAL metodě. Majitelé a provozní restaurací v předchozí době neměli žádnou zkušenost se zjišťováním spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Bylo nutné jim objasnit výhody této metody plynoucí ze zjištění vah, které zákazníci přisuzují jednotlivým dimenzím dané služby, poznání diferencí mezi očekáváním a hodnocením kvality služby zákazníky a rozdílu mezi očekáváním managementu a zákazníků. Všechny tyto prvky mohou být klíčové pro zjištění spokojenosti zákazníka a oblastí, z nichž spokojenost vyplívá. K provedení dotazníkového šetření bylo nutné provést úpravy původního SERVQUAL dotazníku za účelem zjednodušení a zrychlení vyplňování a z důvodu přizpůsobení dimenzí a kritérií zaměření diplomové práce. Byl snížen a modifikován počet jednotlivých kritérií, upraveny dimenze kvality služeb, změněna skladba dotazníku, upravena Likertova škála a přidány doplňující otázky.

Pro restaurace bylo sjednocujícím faktorem jejich umístění v Brně. Pro jejich rozlišení do třech kategorií pak sloužila zejména průměrná cena hlavního jídla. Restaurace Výtopna byla zařazena do nejdražší kategorie, restaurace U Kosa do střední cenové kategorie a restaurace Na Hřišti do nejnižší. Podniky se odlišují dále jiným segmentem zákazníků, kterému poskytují služby, a jiným zaměřením jídelního lístku. Odlišným prvkem byl i vzhled interiéru.

Na základě řízených rozhovorů a jiných nuancí vyplívajících z komunikace s managementem restaurací bylo zřetelné, že v oblasti stravovacích služeb jakožto i u jiných služeb vzniká prostor pro šedou ekonomiku. Konkrétně v tomto případě bylo patrné, že dochází zejména k zaměstnávání pracovníků tzv. na černo, případně oficiální vyplácení minimální mzdy a doplácení dalších nepřiznaných částek zaměstnancům navíc a nepřiznání všech příjmů a výdajů z podnikání. Pravděpodobně vzhledem k této problematice nebyly spolupracující restaurace ochotny poskytnout pro účely této diplomové práce informace týkající se například mezd zaměstnanců, tržeb a jiných finančních ukazatelů.

7.1 Doporučení pro management

V rámci analýzy a interpretace dat byly zjištěny na několika místech i přes celkově poměrně dobré výsledky nedostatky. V oblastech, kde restaurace dosáhly pozitivního hodnocení byl rovněž stále prostor pro zlepšení. Na základě tohoto zjištění je vhodné pro podniky stanovit několik doporučení.

Vzhledem k provedenému dotazníkovému šetření je patrné, že zákazníci všech tří restaurací hodnotí jako nejdůležitější dimenzi kvality služeb pokrm a dojem z prostředí restaurace. Přiřazování vah zbylým třem dimenzím, mezi které patří spolehlivost, schopnost reakce personálu a jistotu a empatie vzbuzující personál, bylo u podniků podobné. Považuji tedy za důležitý prvek směřovat zájem restaurací hlavně na dimenze, které jsou z hlediska zákazníka nejdůležitější. Z preferencí zákazníků tedy vyplívá, že spíše než schopnosti, výkon a přístup per-

sonálu je zajímavá výsledný produkt neboli pokrm a hmotné prostředí, které je obklopuje.

Dle hodnocení dimenzí na základě váženého SERVQUAL skóre byla všeobecně nejhůře hodnocenou oblastí poskytovaných služeb schopnost reakce personálu. Přičemž kritéria spadající do této sekce neboli rychlost obsluhy a vstřícnost a všímavost personálu byla hodnocena téměř stejně negativně. Nejpozitivněji hodnocenou oblastí služeb napříč všemi spolupracujícími restauracemi byla spolehlivost. Do dimenze spolehlivost náleží kritéria, jako je přístup k řešení stížností a připomínek a správnost vyúčtování a bezchybnost.

Pokud dojde k porovnání umístění restaurací v rozdělení do kategorií dle průměrné ceny hlavního jídla a dle celkového váženého SERVQUAL skóre, nedošlo k situaci, kdy by nejdražší podnik dosahoval nejvyššího skóre či naopak nejlevnější podnik měl nejnižší skóre.

7.1.1 Restaurace Na Hřišti

V rámci celkového váženého SERVQUAL skóre se umístila na nejlepší pozici poměrně překvapivě restaurace Na Hřišti, která byla pro účely práce zařazena mezi ostatními podniky do nejlevnější kategorie dle průměrné ceny hlavního jídla. Restaurace Na Hřišti jako jediná ze všech hodnocených stravovacích zařízení dosáhla u všech sledovaných dimenzí pozitivního nebo nezáporného hodnocení. Největší úspěch dosáhl podnik oproti restauraci Výtopna a U Kosa především v oblasti schopnost reakce personálu.

Nejproblematictější oblastí podniku je pokrm a dojem z prostředí, což by podnik měl řešit s velkým důrazem, jelikož tyto dimenze jsou nejdůležitější pro zákazníky. U dimenze pokrm obdrželo nejnižší počet bodů kritérium širě sortimentu pokrmů, které rovněž dosáhlo i celkově nejnižšího skóre v podniku. Na základě hodnocení zákazníků by bylo vhodné stávající jídelní lístek skládající se ze čtyř poledních menu a devíti minutkových jídel obohatit. Vzhledem k vybavení kuchyně majitel nemá umožněno vyrábět složitější jídla, proto většinu jídel tvoří jídla připravená ve fritovacím hrnci. Majitel by měl zvážit rozšíření sortimentu pokrmů o jídla připravovaná i jiným způsobem, případně by mohl nabídnout i širší výběr příloh. Za využití venkovního grilu náležícího k podniku, je vhodné v teplých měsících navýšit sortiment například o grilované pokrmy.

V dimenzi dojem z prostředí byl nejnižší počet bodů udělen kritériu vhodné oblečení personálu. Majitel v restauraci nemá zavedeno jednotné oblečení zaměstnanců. Z hlediska lepšího dojmu pro zákazníka a profesionálnějšího vzhledu jednotně a profesně oblečeného personálu bych majiteli doporučila vybavit jej novými uniformami. Stejný oděv by měly mít minimálně dvě číšnice, které majitel zaměstnává, jelikož přichází do kontaktu s hosty. Oděv může být ve formě dámské polo košile a kalhot, cena oblečení pro 2 osoby se pohybuje okolo 3 000 Kč. (Pfaffservis, 2015)

Dalším kritériem z oblasti dojem z prostředí, kde je prostor pro zlepšení, je kritérium zpracování jídelního lístku a webové stránky. Stávající jídelní lístek je tvořen papírem formátu A4 zataveným do folie. Bylo by vhodné upravit jídelní lístek do nového formátu s jiným designem. Dle aktuálních trendů v oblasti jídelních

lístků by reklamní agentura A1 czech mohla podniku navrhnout a vyrobit jídelní lístek z ohýbaného tvrdého papíru vloženého do laminátu. Cena za návrh a výrobu nových jídelních lístků se pohybuje okolo 17 000 Kč (50 jídelních lístků vzhledem ke kapacitě podniku pro 50 hostů). (Ajedna, 2015) Aktuální webové stránky restaurace jsou již zhruba pět let ve stejném stavu kromě aktualizací obsahu. Jejich vzhled a struktura je nedostačující i dle názoru majitele restaurace. Návrh a tvorba nových webových stránek po finanční stránce začíná na částce 5 500 Kč (v této ceně je zahrnut grafický návrh, šablona, naplnění obsahem do 10 stránek, SEO optimalizace, nahrání na server, kontrola, měřící analýzy, webhosting, správa webové prezentace). (Martin Malý, 2015)

Na základě průzkumu mezery GAP 1 bylo očekávání zákazníků nižší než předpoklad managementu o jejich očekávání zejména u dojmu z prostředí. Majitel restaurace provedl před dvěma lety rozsáhlou rekonstrukci interiéru restaurace. Očekávání managementu u této dimenze mohlo být vzhledem k tomuto faktu nadnesené, neboť většina hostů navštěvuje restauraci pravidelně a jejich očekávání zjišťovaná dotazníkem se tedy formulovala na základě vzhledu po rekonstrukci.

7.1.2 Restaurace Výtopna

Druhé nejlepší hodnocení v rámci celkového váženého SERVQUAL skóre získala restaurace Výtopna, zařazená do nejvyšší cenové kategorie. Slabé místo tohoto podniku je dle záporného váženého hodnocení dimenzí schopnost reakce personálu.

S přihlédnutím k tomu, že zákazníci přiřadili kritériím spadajícím do dimenze schopnost reakce personálu stejný počet záporných bodů, je řešení těchto kritérií stejně důležité. Prvním kritériem je rychlost obsluhy a druhým vstřícnost a všímavost personálu. Důvodem nízkého hodnocení těchto aspektů může být tlak na personál v době obědů a večeří, kdy dle majitele občas nestíhá s plným nasazením vykonávat zadané úkony. Nárůst hostů nastává také v období víkendů, kdy do restaurace chodí zejména rodiny s dětmi. Největší časové zpoždění vzniká většinou v kuchyni, bylo by tedy vhodné zaměřit se na zrychlení obsluhy v tomto úseku. Číšník má díky soustavě obslužných vláček vedoucích celým podnikem poměrně usnadněnou práci, jeho hlavním úkolem je především monitorování vláček na obrazovce a provoz souprav. Náznakem mezery v oblasti schopnost reakce personálu může být i vyšší fluktuace zaměstnanců, kterou potvrdil majitel podniku. Možným řešením této situace je zvýšení motivace zaměstnanců nebo přijetí pomocného kuchaře. Nový pracovník na pozici pomocného kuchaře dle šetření informačního systému o průměrném výdělku z roku 2014 obdrží hrubou měsíční mzdu ve výši 11 307 Kč a pomůže zvýšit rychlost obsluhy. (ISPV, 2014) Pozici bych obsadila právě tímto typem pracovníka, jelikož vzhledem nutnosti navýšení kapacit v době obědů, večeří i o víkendu by bylo získání brigádníka nedostatečné. Zvýšení motivace zaměstnanců by v první řadě měla spočívat v nastolení přesných pravidel práce platných pro všechny, aby nedocházelo k rozdílným podmínkám. Dále by tento krok mohl zahrnovat například investici do rozvoje zaměstnanců prostřednictvím školení zaměřeného na nadstandartní přístup k hostům v rámci Asociace hotelů a restaurací České republiky, které je zaměřeno podle požadavků objednavatele

například na oblasti kvality obsluhy a komunikace s hostem a cena za kurz je 35 000 Kč. (ahrcr, 2015) V případě, že by tento kurz byl pořádán pro všechny pobočky zároveň, mohla by se zvýšit celková výkonnost zaměstnanců. Součástí motivačního programu by mohla být i zvýšená finanční motivace, pochvala, větší zodpovědnost a samostatnost pracovníka nebo například poukázky pro rodinné příslušníky na pokrm v restauraci. Těmito opatřeními podnik může dosáhnout nižší fluktuace a celkově zaměstnance motivovat k vyšší rychlosti obsluhy a vstřícnosti a všímavosti vůči hostům.

Jelikož i sám provozní podniku uvedl, že zkoumaná pobočka je momentálně využívána k testování novinek, je vhodné a žádoucí vyzkoušet a případně zavést i výše uvedené novinky v personální politice právě v pobočce na ulici Starobrněnská v Brně.

V rámci zjišťování mezery mezi očekáváním zákazníků a tím co si management myslí, že zákazníci očekávají, se vyskytla mezera u dimenze schopnost reakce personálu. Průměrné vážené skóre očekávání zákazníků zde bylo nižší, než se domníval management. Očekávání formulují zákazníci nejčastěji na základě předchozích zkušeností, informací z doslechu nebo inzerce podniku. Zmenšení této mezery tedy podnik může ovlivnit zlepšením služeb v uvedené oblasti (viz. výše), nebo například kladnými recenzemi hostů na základě zlepšení služby například na svých webových stránkách.

7.1.3 Restaurace u Kosa

Restaurace U Kosa obdržela v rámci váženého celkového SERVQUAL skóre nejnižší hodnocení ze všech tří sledovaných podniků. V zařazení do cenové kategorie dle průměrné ceny hlavního jídla byla tato restaurace uvedena na druhé neboli prostřední pozici. Negativní skóre bylo zákazníky uděleno v dimenzi dojem z prostředí, spolehlivost a schopnost reakce personálu.

Nejhůře byl ohodnocen v kategorii dojem z prostředí i z celkového hlediska faktor zpracování jídelního lístku, který má momentálně podobu listů vložených do desek. Stejně jako u restaurace Na Hřišti bych i v tomto případě doporučila vytvoření nového jídelního lístku společností A1 czech. Cena návrhu a výroby jídelního lístku je vzhledem k vyšší kapacitě restaurace U Kosa, která umožňuje usazení až 146 osob, reklamní agenturou odhadnuta na 30 000 Kč (tvorba 146 jídelních lístků). Forma lístku by měla opět podobu ohýbaného tvrdého papíru vloženého do laminátu. (Ajedna, 2015) Bylo by vhodné zaměřit se i na obsahovou stránku jídelního lístku, jelikož momentálně je až příliš dlouhý. Velké množství pokrmů pak snižuje rychlost a kvalitu práce personálu. Při tvorbě nového jídelního lístku by mělo být dbáno kromě jeho materiálu na přehlednost, názvy pokrmů a jejich srozumitelnost. Negativní hodnocení obdržely i webové stránky restaurace, které podnik provozuje v nezměněném stavu od roku 2010. Podnik by si tedy mohl nechat navrhnout a vytvořit webové stránky v novém designu a struktuře v ceně 5 500 Kč. (Martin Malý, 2015) Třetím záporně hodnoceným a ze strany restaurace bohužel ne zcela ovlivnitelným kritériem byla dostupnost restaurace autem / MHD. Je to nejspíše dáno z velké části faktem, že i když je v blízkosti restaurace

zastávka MHD, přímo před restaurací se nenachází parkoviště pro automobily a zaparkovat v blízkosti podniku je obtížné.

Spokojenost zákazníků nebyla naplněna ani u několika faktorů v rámci dimenze pokrm, byť celkové hodnocení dimenze pokrm bylo kladné. Jednalo se o vzhled pokrmu a kvalitu pokrmu. Majitel by měl přísněji dohlížet na výsledný vzhled pokrmů a inspirovat se například současnými trendy v oblasti designu pokrmů. Kvalitu pokrmu majitel může ovlivnit důslednějším aplikování systému kritických bodů neboli HACCP, čímž se nejen zvýší kvalita jeho služeb, ale zároveň se sníží náklady na pokuty kontrolních orgánů. Jako doklad o správně zavedeném systému kritických bodů může být tento systém certifikován, což zlepší pohled zákazníků na kvalitu pokrmů.

Ze strany personálu se objevily nedostatky ve všech třech dimenzích, které se k nim vztahovaly. V dimenzi spolehlivost byla nedostatečná správnost vyúčtování a bezchybnost personálu. V dimenzi schopnost reakce personálu byla negativně hodnocena obě kritéria neboli rychlost obsluhy a vstřícnost a všímavost personálu. V poslední dimenzi nazvané jistotu a empatie vzbuzující personál nebyli zákazníci spokojeni se zdvořilým přístupem vzbuzujícím důvěryhodnost. Kritéria správnost vyúčtování a bezchybnost obsluhy, rychlost obsluhy a vstřícnost a všímavost personálu můžou být ovlivněna zejména vytížením personálu. Momentálně podnik zaměstnává jednoho číšníka, dva kuchaře a dva brigádníky. Jelikož má podnik velkou kapacitu míst k sezení, domnívám se, že by bylo vhodné pro odstranění těchto mezer najmout dalšího číšníka. Brigádníci by pak mohli být využiti buď v kuchyni, nebo jinde dle potřeby. Dle informačního systému o průměrném výdělků by se hrubá měsíční mzda na nového číšníka měla pohybovat okolo částky 11 550 Kč. Všechny kritéria vztahující se k personálu by mimo jiné mohly ovlivňovat motivační prostředky. Mezi ně můžeme zařadit stejně jako u restaurace Výtopna nastavení lepší organizační politiky, pochvaly, finanční odměny, výhody pro rodinné příslušníky, vzdělávání zaměstnanců a zvýšení zodpovědnosti a samostatnosti zaměstnanců.

Vážené očekávání zákazníků na základě GAP 1 je nižší než vážené očekávání managementu u dimenzí pokrm, spolehlivost a schopnost reakce personálu. Pokud podnik zpracuje na zlepšení těchto oblastí služeb na základě uvedených doporučení, může posléze umožnit zákazníkům projevit kladné reference na nových webových stránkách a zlepšit tím budoucí očekávání zákazníků.

7.2 Doporučený nástroj řízení kvality – HACCP

Vzhledem k předchozím výsledkům SERVQUAL metody a porovnání jednotlivých nástrojů řízení kvality jsem zvolila jako nejvhodnější model řízení kvality systém kritických bodů HACCP. Přestože povinnost zavedení HACCP pramení ze zákona a tudíž jej všechny podniky v rámci své činnosti již aplikují, z předchozích výsledků je patrné, že vzhledem k častým a přetrvávajícím problémům s kontrolami úřadů a mezerami v oblasti kvality vycházejících z výsledku SERVQUAL skóre je nutné se na tuto oblast zaměřit a pracovat na zlepšení. Současně je potřebné brát v potaz výsledky SERVQUAL metody v oblasti kvality pokrmů, která byla zvolena jako nej-

důležitější dimenze restauračních služeb ze strany zákazníků a všechny podniky zde měly velký prostor pro zlepšení. Majitelé restaurací by na základě výsledků SERVQUAL metody měli začít považovat uplatňování HACCP ne jako přítěž, ale jako systém zabezpečující výrobu kvalitních a zdravých pokrmů.

Ze strany stravovacích zařízení by bylo vhodné zaměřit se na důslednější a lepší provádění systému kritických bodů s cílem případné certifikace v této oblasti. Velkou výhodou získání certifikace HACCP by bylo nejen splnění požadavků nad rámec daný legislativou, ale rovněž by důležitým přínosem bylo zvýšení důvěry státních kontrolních úřadů a pozitivnější působení restaurací na zákazníky. Mezi další pozitiva vyplývající z certifikace HACCP patří i úspora nákladů, efektivnost a lepší organizační struktura podniku.

Vybraný nástroj řízení kvality byl zvolen rovněž pro jeho nízkou finanční a uživatelskou náročnost oproti ostatním uvedeným nástrojům řízení kvality. Postup implementace HACCP, jeho certifikace a náklady na proces jsou následující:

- Zpracování dokumentace.
- Zavedení HACCP do praxe.
- Certifikace akreditovaným certifikačním orgánem.
 - Posouzení a evidence žádosti klienta o certifikaci.
 - Uzavření smlouvy o provedení certifikačního auditu.
 - Stanovení týmu auditorů.
 - Zpracování plánu auditu.
 - Ověřování skutečnosti v etapách (přezkoumání dokumentace, prověření na místě).
 - Vypracování zprávy o výsledku certifikačního auditu.
 - Posouzení zprávy o auditu certifikačním orgánem.
 - Vydání certifikátu.
- Dozorový audit (probíhá 1x ročně po dobu tříleté platnosti certifikátu, certifikát bývá na základě kontrol potvrzen nebo pozastaven, v krajním případě odejmut). (itczlin, 2015)

Vzhledem k tomu, že všechny tři restaurace mají již HACCP zavedeno do praxe, týká se jich pouze splnění třetího bodu neboli certifikace, jenž se pohybuje v intervalu 10 000-50 000 Kč (cena i doba certifikace se odvíjí od velikosti podniku, rozpracování dokumentace k HACCP, počtu zaměstnanců a dalších aspektů specifických pro konkrétní podnik), a splnění dozorového auditu, jehož cena je 10 000 Kč za jeden audit. (MMR, 2010)

Nevýhodu využití HACCP jako nástroje řízení kvality je méně propracovaný systémový přístup. (ISO, 2015)

7.3 Vyhodnocení SERVQUAL metody

Výhodou využití SERVQUAL metody v oblasti stravovacích zařízení je na základě její aplikace v diplomové práci zejména možnost využití výsledků ke zmenšení zjištěných mezer v praxi a porovnání klíčových oblastí služeb podniku vzhledem ke konkurenci. Největší nevýhodou metody je zejména její zdlouhavost a nutnost úpravy pro využití v oblasti stravovacích služeb.

7.3.1 Zjištěné nedostatky SERVQUAL metody

V níže uvedeném výčtu jsou zobrazeny zjištěné nedostatky SERVQUAL metody a možná řešení vedoucí k odstranění těchto nedostatků.

- Zdlouhavost dotazníkového formuláře.
Největší nedostatek týkající se zdlouhavosti původního dotazníkového formuláře bylo nutné vyřešit jeho částečnou modifikací otázek a zkrácením. Byla tím zvýšena pravděpodobnost návratnosti dotazníku. Původní sedmibodová Likertova škála byla rovněž pro lepší pochopení hosty a rychlejší vyplňování zkrácena na pětibodovou.
- Nedostatečná srozumitelnost otázek.
Obecnou nevýhodou metody SERVQUAL tak jako všeobecně u každého dotazníkového šetření je nutnost srozumitelné formulace otázek tak, aby byla zjištěna správná data. Největší problém u dotazníku měli respondenti u rozdělení 100 bodů mezi pět dimenzí. Některé dotazníky musely být vyřazeny, protože suma bodů neodpovídala číslu 100. Možným řešením by bylo snížit počet rozdělovaných bodů. Další zaznamenanou nevýhodou vzhledem k Likertově hodnotící škále bylo to, že zákazníci často přidělovali otázkám pod sebou v tabulce stejný počet bodů.
- Chybějící otázky dokreslující spokojenost.
Modelu SERVQUAL obecně chyběly doplňující otázky dokreslující spokojenost hosta s návštěvou restaurace jako například zásadní otázka, zda podnik zákazník navštíví znovu nebo jak často podnik navštěvuje.
- Nutnost modifikace pro použití ve stravovacích službách.
Další nevýhodou modelu byla nutnost přeformulování některých dimenzí a znaků neboli kritérií kvality služeb pro účely využití v restauračních zařízeních. Z hlediska stravovacích služeb byla největším nedostatkem chybějící dimenze týkající se pokrmu. Při konzultaci ohledně úpravy dotazníkového formuláře s managementem restaurací byly kritizovány dimenze týkající se personálu, které se dle managementu v některých oblastech překrývaly. Z tohoto důvodu a z důvodu zachování rozsahu pěti dimenzí byl sloučen rozměr jistota a empatie do dimenze jistota a empatie vzbuzující personál.

7.3.2 Zjištěné přínosy SERVQUAL metody

V jednotlivých bodech níže je uveden výčet zjištěných přínosů SERVQUAL metody pro účely využití ve stravovacích zařízeních.

- Zjištění mezer kvality služeb.
Mezi největší výhodu metody SERVQUAL bych zařadila možnost zjištění oblastí pro zlepšení kvality služeb a poskytnutí bližších informací o znacích těchto oblastí, kde by podnik měl reagovat. Podnik tedy v rámci metody odhalí mezeře v poskytování služeb a na základě tohoto zjištění může provádět změny uvnitř organizace vedoucí ke zlepšení procesů a zvýšení výkonnosti. Uvedená opatření vedou k identifikaci a zlepšení klíčových dimenzí a znaků k nim nále-

žících, které jsou podstatné pro zákazníky a kde jsou zákazníci případně nejméně spokojeni.

- Rozdělení bodů mezi dimenze kvality.
Díky možnosti přidělení vah zákaznicky jednotlivým dimenzím kvality služeb bylo možné zjistit, jaké oblasti služeb jsou pro zákazníky nejvíce prioritní.
- Možnost porovnávat výsledky v čase.
Vzhledem k příležitosti opakovat metodu v časových intervalech může podnik dosažené výsledky v čase porovnávat a vyhodnocovat rozdíly ve výkonnosti služeb a dosažené výsledky analyzovat i po statistické stránce.
- Možnost porovnávat výsledky s konkurencí.
Další podstatnou výhodou této metody je umožnění srovnávat dosažené výsledky vzhledem ke konkurenci.
- Snadná modifikace metody při zachování její podstaty.
Přínosem metody SERVQUAL je i její snadná modifikace pro konkrétní oblast poskytovaných služeb. Jednotlivé dimenze i znaky kvality lze při zachování celkové podstaty metody upravit dle konkrétních potřeb uživatele.
- Identifikace dalších rozporů GAP modelu.
Vzhledem k využití SERVQUAL metody lze určit i další rozpory GAP modelu, mezi které patří GAP 2, GAP 3 a GAP 4. Je tedy možné identifikovat veškeré zdroje problémů, který při snaze o naplnění očekávané kvality v porovnání ke skutečnému vnímání mohou vzniknout.

8 Závěr

Řízení kvality je v oblasti stravovacích služeb nezpochybnitelný prostředek v boji s konkurencí, v překonávání očekávání zákazníka a zajištění jeho spokojenosti. Vytváření kvality služby v podniku je dáno nepřetržitými inovacemi a postupuje všemi jeho procesy a organizační strukturou. Prostřednictvím SERVQUAL metody podnik může identifikovat očekávání zákazníka, vnímání služby zákazníkem a tedy i jeho spokojenost. Za využití opatření na základě těchto zjištění a aplikací vhodného nástroje řízení kvality podnik může spokojenost zákazníků ovlivnit ve svůj prospěch, vytvořit si loajální zákazníky a tím zvýšit zisk.

Záměrem diplomové práce bylo vytvořit doporučení pro stravovací zařízení na základě využití SERVQUAL metody a prostřednictvím aplikace vhodného nástroje řízení kvality. V první fázi byl tedy použit GAP model a SERVQUAL metoda ke zjištění mezery číslo 5 týkající se rozporu mezi očekávanou a vnímanou kvalitou služeb zákazníky a mezery číslo 1 neboli rozporu mezi očekáváním zákazníka a tím, co si podnik myslí, že zákazník očekává.

Na základě SERVQUAL metody a zjišťování mezery GAP 5 byly jako nejdůležitější dimenze z hlediska zákazníka stanoveny oblasti týkající se pokrmu a dojmu z prostředí. Byť v celkovém hodnocení bylo zákazníky několik klíčových oblastí hodnoceno negativně a je zde tedy prostor pro zlepšení kvality služeb, celkové dosažené výsledky svědčí o poměrné spokojenosti hostů. Převážná většina všech hostů uvedla, že by na základě svých zkušeností navštívila restaurace znovu. Pouze jeden podnik předčil ve vnímání služby očekávání zákazníka ve všech dimenzích kvality služeb a to restaurace Na Hřišti. Zbylé podniky měly největší problematická místa zejména v oblasti schopnost reakce personálu. Rozdělení restaurací do kategorií dle průměrné ceny hlavního jídla překvapivě neodpovídalo pořadí hodnocení kvality služeb zákazníky. Dle zjištění mezery GAP 1 byly identifikovány rozpory mezi očekáváním na straně zákazníků a managementu především v oblastech schopnost reakce personálu, spolehlivost a pokrm.

Z hlediska porovnání tří vybraných podniků se nejlépe v ohledu spokojenosti zákazníků umístila dle průměrné ceny hlavního jídla nejlevnější restaurace Na Hřišti. Navzdory dobrým výsledkům vyplynulo z analýzy výsledků i několik sekcí, které by podnik měl zlepšit, jelikož byly hodnoceny zákazníky negativně. Jedná se o změny týkající se obohacení obsahu jídelního lístku o nový sortiment pokrmů, zakoupení jednotných uniforem pro personál, nové zpracování a vytvoření jídelních lístků, realizace webových stránek. Celkové náklady na uvedené změny vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků jsou vyčísleny jednorázovým výdajem v částce 25 500 Kč.

Druhý podnik Výtopna dle průměrné ceny hlavního jídla patří mezi nejdražší se na základě hodnocení kvality služeb zákazníky umístil na druhém místě. Zjištěnou slabinou byla dimenze týkající se schopnosti reakce personálu zahrnující kritéria rychlosti, vstřícnosti a všímavosti personálu. Společnost v tomto ohledu může přijmout opatření ke zlepšení spokojenosti zákazníků zakládající se na přijetí nového pracovníka na pozici pomocného kuchaře. Součástí návrhu je i vzdělávání zaměstnanců z hlediska přístupu k hostům, finanční motivace, pochvala, zvýšení

zodpovědnosti a samostatnosti personálu, výhody pro rodinné příslušníky. Náklady na novou pracovní pozici jsou 11 307 Kč měsíčně, ostatní náklady jsou stanoveny v částce 35 000 Kč.

Restaurace U Kosa umístěná v prostřední kategorii dle průměrné ceny hlavního jídla byla zákazníky prostřednictvím SERVQUAL metody hodnocena nejhůře. Nejvíce problematickou oblastí byla schopnost reakce personálu, spolehlivost a dojem z prostředí. Záporné vážené hodnocení zákazníků tedy poukázalo na potřebu zlepšení zpracování jídelního lístku, realizaci nových webových stránek, zlepšení designu pokrmů dle aktuálních trendů, důslednější dodržování HACCP za účelem zvýšení kvality pokrmů. Z pohledu dimenzí týkajících se personálu by se měl podnik zaměřit na zlepšení správnosti vyúčtování služeb, vstřícnosti, všímavosti a rychlosti personálu. Základním prvkem návrhu je přijetí nového pracovníka na pozici číšníka. Dalšími aspekty návrhu jsou motivační prostředky pro zaměstnance, jako je lepší organizační politika podniku, pochvaly, finanční odměny, výhody pro rodinné příslušníky, zvýšení odpovědnosti a samostatnosti personálu. Náklad na vytvoření nové pracovní pozice je 11 550 Kč. Ostatní náklady jsou vyčísleny na 35 500 Kč.

Pro všechny zúčastněné restaurace je stanoven jako nejvhodnější nástroj řízení kvality systém kritických bodů HACCP z důvodu častých pokut placených vedením v rámci kontrol úřadů a určení dimenze pokrm nejdůležitějším prvkem kvality služeb pro zákazníky. Další výhody plynoucí z důslednější aplikace HACCP vedoucí k jeho zvolení je zvýšení kvality pokrmů, lepší organizační struktura, úspora nákladů, cenová a uživatelské dostupnost nástroje, lepší přístup zákazníků a kontrolních úřadů. Náklady na certifikaci již zavedeného systému kritických bodů se pohybují v rozmezí 10 000-50 000 Kč (certifikát platný 3 roky) a dále je třeba hradit každý rok dozorový audit v částce 10 000 Kč.

Na základě praktické aplikace SERVQUAL metody pro účely diplomové práce byly stanoveny její výhody, nevýhody a doporučení ke zlepšení. Nevýhodou, z níž plyne možnost zlepšení metody je zdlouhavost dotazníku, nedostatečná srozumitelnost některých otázek, nutnost úpravy pro využití u stravovacích služeb, chybějící doplňující otázky vykreslující spokojnost zákazníka. Všechny tyto negativa byla v rámci diplomové práce potlačena modifikací původního dotazníku. Mezi největší výhody můžeme zařadit možnost zmenšení mezer kvality podstatných pro zákazníky v praxi prostřednictvím zlepšení procesů a zvýšení výkonnosti podniku. Dále se jedná o příležitost porovnání výsledků s konkurencí, zjištění důležitosti jednotlivých dimenzí kvality služeb pro zákazníky, provedení mezeitčasového srovnání při opakování metody a snadná modifikace dotazníku při zachování podstaty metody.

9 Literatura

Literární zdroje:

1. BRIŠ, Petr. *Management kvality*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 213 s. ISBN 80-731-8312-9.
2. ČERVOVÁ, Lenka. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita, 2013. ISBN 9788074940132.
3. HILL NIGEL, Greg Roche and Rachel Allen. *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent, 2007. ISBN 978-095-5416-118.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
5. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
6. KOLLÁR, Vojtěch. *Manažment kvality*. Bratislava: VŠEMVS, 2013. ISBN 978-80-89600-11-3.
7. KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu: nové produkty z hlediska motivace účastníků cestovního ruchu, nové trendy v nabídce turismu pro specifické skupiny, názorné příklady ze zahraničí i z České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, c2013, 207 s. ISBN 9788024746036.
8. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KPMG. *Závěrečná zpráva: Analýza kvality služeb pro sektor gastronomie a cateringu*. Praha, 2010.
10. MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 523 s. ISBN 80-856-0590-2.
11. MORTIMORE, Sara, Carol Wallace a Foreword by William H. SPERBER. *HACCP a practical approach*. 3rd ed. New York: Springer, 2013. ISBN 978-146-1450-283.
12. NENADÁL, Karel. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. Praha: Management Press, 1998, 284 s. ISBN 80-859-4363-8.
13. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
14. SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

15. SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-87-5.
16. SWARBROOKE, John a Susan HORNER. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
17. SWARBROOKE, John a Susan HORNER. *Consumer behaviour in tourism*. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2007, ix, 428 p. ISBN 978-075-0667-357.
18. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
19. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
20. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
21. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 163 s. ISBN 80-247-0194-4.
22. ZEITHAML, Valarie A a Mary Jo BITNER. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 2nd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, c2000, xxviii, 620 p. ISBN 00-723-1221-1.
23. ZEITHAML, Valarie A, A PARASURAMAN a Leonard L BERRY. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. London: Collier Macmillan, c1990, xii, 226 p. ISBN 0029357012.
24. ŽUFAN, Pavel. 2011. Management: Řízení jakosti. *Kvasný průmysl: odborný časopis pro výrobu nápojů a biochemické technologie*. DOI 0023-5830.

Internetové zdroje:

1. Asociace hotelů a restaurací České republiky. *Kurzy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/kurzy/>
2. A1 výroba reklamy na míru [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ajedna.cz/>
3. Czech Specials [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.czechspecials.cz/home/>
4. Česká společnost pro jakost. *Nástroje pro excelentní řízení: Programy národních cen ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/programy-narodnich-cen-cr/>
5. Česká společnost pro jakost: *Systém kritických bodů (HACCP)* [online]. 2015. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/systemu-managementu-a-produktu/system-kritickyh-bodu-haccp/>
6. DTO - Vzdělávací a poradenská společnost s tradicí a působností v celé ČR: *Zavádění EFQM modelu excellence*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Do-

- stupné z: <http://www.dtocz.cz/kurz-bez-terminu/1666-zavadeni-efqm-modelu-excelence.html>
7. EFQM [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.efqm.com/>
 8. Heineken: *Kvalita: Garantovaná kvalita* [online]. 2015. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/garantovana-kvalita>
 9. Informační systém o průměrném výdělku. *Aktuální výsledky šetření* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
 10. Institut pro testování a certifikaci, a.s. [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/haccp>
 11. ISO [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/>
 12. ISO 9001:2008. "Quality management systems - Requirements". Geneva: International Standards Organization, 2008. Dostupné z: www.iso.ch
 13. KHS Jihomoravského kraje se sídlem v Brně. *Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.khsbrno.cz/>
 14. Management mania. *Standardy a normy v managementu* [online]. 2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu>
 15. Martin Malý - tvorba webových stránek. *Ceník tvorby webových stránek, e-shopů, log a logotypů* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.marmal.cz/cenik/cenik_sluzeb.html
 16. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Uvodni-strana>
 17. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti gastronomie a cateringu* [online]. 2010. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/7d54c4f4-9da5-462b-bc76-b365bf52444c/Analyza-systemu-rizeni-kvality-sluzeb-v-oblasti-ga>
 18. NPJ: *Národní cena kvality ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/narodni-cena-kvality-cr/>
 19. NPK: *Národní politika jakosti* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/>
 20. PFAFF gastro. *Oděvy pro servírky a číšníky* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.pfaffservis.cz/scripts/zbozi.php?KID=85>
 21. Proving and improving. *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model* [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://proveandimprove.org/>

A PŘÍLOHY

Obsah přiložených příloh

Příloha 1: Dotazník pro zákazníky a pro management, otázky k řízenému rozhovoru

Příloha 2: Doplnkové otázky

Příloha 3: Základní statistiky pro oblast očekávání a vnímání

Příloha 4: Pearsonův korelační koeficient