ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Analýza zákaznické spokojenosti: hledání parametrů aktivní kvality v případě restauračního zařízení

Darya BODNÁROVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Tomášovi Kinclovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod 6

1 Zákaznická spokojenost 7

1.1 Zákazník 7

1.2 Zákaznická spokojenost a udržení zákazníka 8

2. Měření zákaznické spokojenosti 11

2.1 Proč měřit zákaznickou spokojenost 11

2.2 Kano metoda 12

2.2.1 Stanovení požadavků 14

2.2.2 Kano dotazník 15

2.2.3 Hodnocení dotazníku 16

2.2.4 Vyhodnocení výsledků 18

3. Výzkum zákaznické spokojenosti prostřednictvím Kano modelu ve vybrané firmě 19

3.1 Představení společnosti 19

3.2 Metodika výzkumu 20

3.3 Kano analýza 22

3.3.1 Kano dotazník 27

3.3.1.1 Výsledky zpracovaných odpovědí získaných pomocí vyplněných dotazníků u vybrané restaurace 28

3.3.2 Koeficient spokojenosti a nespokojenosti 34

Závěr 39

Seznam literatury 40

Úvod

„ Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naší zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven (Spáčil, 2003).“

Poskytnout vysokou kvalitu služeb podnik může jenom v případě, kdy velmi dobře zná svojí cílovou skupinu, její potřeby a očekávání. Úroveň zákaznické spokojenosti ukazuje, v jaké míře byly splněný tyto faktory. Existuje mnoho způsobů měření a regulace spokojenosti zákazníka. Kano analýza je jedna z nejlepších pro pochopení cílové skupiny, zjištění jejích potřeb, očekávání a úrovně spokojenosti. Analýza identifikuje klíčové faktory při výběru podniku, míru ovlivnění splnění či nesplnění jednotlivého požadavku na celkový dojem. Výsledky Kano měření představují dobrý základ pro plánování zlepšujících opatření.

Bakalářská práce popisuje uplatnění Kano analýzy v restauračním zařízení. Analýza zjišťuje a na skupiny rozděluje požadavky zákazníků vybraného podniku. Ukazuje, jak moc je ovlivněna spokojenost při splnění či nesplnění jednotlivých požadavků. Výsledkem jsou doporučené postupy pro budování strategie firmy založené na spokojenosti zákazníků.

1 Zákaznická spokojenost

Měření zákaznické spokojenosti a řízení parametrů aktivní kvality jsou dlouhodobými procesy, které by měla provádět každá firma. Oba procesy vyžadují velké množství finančních prostředků a přímou komunikaci se zákazníkem. Pro zefektivnění procesu je třeba vědět, co je zákaznická spokojenost, co se měří, od koho jsou informace získávány, proč se liší hodnocení a očekávání zákazníka, a jak všechny nabyté informace shromáždit a správně využít ve prospěch podniku. Teoretická část práce se zabývá vymezením pojmů zákazník a zákaznická spokojenost a vysvětluje rozdíl mezí zákaznickou spokojeností a loajalitou.

1.1 Zákazník

Všechny činnosti firmy jsou cíleny na uspokojování potřeb osob nebo organizací, které přijímají firemní produkty, souhrnně jsou označováni jako zákazníci. „Přijímají“ znamená kupují nebo platí, nemusí je používat, nemusí být finálními spotřebiteli. Na zákazníkovi závisí celý průběh životního cyklu podniku, množství obratu peněz a jeho významnost. Pro efektivní fungování musí firma provést segmentaci trhu a určit cílovou skupinu zákazníků.

Trh se skládá z kupujících, kteří jsou velmi odlišní, mají různé nákupní chování, prostředky, přání a očekávání. Pro rozdělení velkých heterogenních trhů na menší provádí firma segmentaci trhu.
Při rozdělování trhů se používají následující kritéria:

- geografická: podle národů, města, státu, regionu, země
- demografická: podle věku, vzdělání, pohlaví, povolání
- etnografická: podle náboženství, rasy
- behaviorální: podle věrnosti značce, postoje k výrobku
- psychografická: podle osobnosti, životního stylu a společenské třídy

Geografické faktory mají vliv na styl života lidí a množství spotřebovaného zboží, například značný rozdíl v množství prodaných pomůcek na plavání bude na poušti a u moře.

Segmentace podle demografických faktorů je nejpopulárnější a realizuje se snadněji, nicméně lidé ve stejné demografické skupině se mohou zcela lišit dle psychografických faktorů, které významně ovlivní jejich chování.

Behaviorální kritéria jsou nejdůležitější, hovoří-li se o zákaznické spokojenosti a loajalitě. K behaviorální segmentaci patří segmentace podle příležitosti, podle užitku, podle připravenosti k nákupu a podle postoje k produktu. „Segmentace podle užitku vyžaduje rozpoznání hlavních přínosů, které lidé od dané třídy produktů očekávají, druhů lidí, kteří mají o jednotlivé přínosy zájem, a hlavních značek, které tyto přínosy zajišťují. Připravenost k nákupu – stadia, jimiž zákazníci obvykle procházejí na své cestě k nákupu; zahrnují povědomí, znalost, sympatii, oblibu, přesvědčení a nákup (Kotler, 2010, str. 473).“

Obsluhovat trh hromadně je velice nepraktické, segmentace trhu je důležitá pro stanovení cílové skupiny zákazníků, určení jejích předpokládaných požadavků a plánování marketingu a dalších aktivit zlepšujících zákaznickou spokojenost.

Vymezení cílové skupiny při měření spokojenosti zákazníků je důležité od samého počátku, lze konstatovat, že správné určení lidí, pro které podnik funguje, je základem jeho existence. Během celého procesu měření spokojenosti zákazníků probíhá komunikace s cílovou skupinou. Potřeby se zjišťují nejprve na základě rozhovorů, pokračuje se dotazníky, ve kterých zákazníci určují priority a poté hodnotí jejich kvalitu v podniku, končí se hodnocením po provedených opatřeních. Veškeré analýzy zákaznické spokojenosti jsou založené na zpětné vazbě zákazníků.

1.2 Zákaznická spokojenost a udržení zákazníka

Obrat společnosti tvoří dvě skupiny zákazníků – noví a stávající klienti. Přilákání nových klientů je obvykle dražší než udržení současných, proto firmy usilují o budování pevného vztahu se zákazníky stávajícími (Kotler, 2010, str. 345). Po navázání kontaktu s klientem by se měla firma zabývat zvyšováním hodnoty vztahu. Čím vyšší je hodnota vztahu, tím pevnější a dlouhodobější vztah je. „Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pevnost vztahu je spokojenost zákazníka (Storbacká a kol., 2003).“

Spokojenost zákazníka v podstatě ukazuje rozdíl mezi jeho očekávanou a vnímanou realitou. Vyšší rozdíl znamená nižší spokojenost zákazníka.

Vnímaná realita (reálné výkony firmy) je tvořená procesy, zaměstnanci a prostředky. Efektivnější využití vstupů zaručuje vyšší kvalitu nabízeného produktu či služby (Nenadál, 2005, str. 132).

Očekávaná realita (očekávané výkony) je ovlivněna vlastními zkušenostmi zákazníka, informacemi, které získal, a vlastními potřebami (obr. 1).

1. Získané informace

Zákazníci získávají informace prostřednictvím marketingu firmy nebo zkušenostmi z okolí. Marketingové oddělení firmy pracuje na tom, aby zákazník znal racionální důvody koupě produktu a v porovnání s konkurencí vybral produkt právě daného podniku. Zákazník musí těžit ze vztahu, to je možné pouze v případě, že je dostatečně informován a skutečně využívá schopností společnosti. Způsob podání informace a její obsah určuje firma. Záleží přímo na cílové skupině, zda např. reklama bude v časopisech, nebo na sociálních sítích. Reklama musí být přesvědčivá, nesmí ale nadměrně zvýšit očekávání spotřebitele, které vyvolá větší rozdíl mezi očekávanou a skutečnou realitou, čímž se sníží zákaznická spokojenost.

Problém nastává, když zákazník nezná schopnosti společnosti. Tato informace by měla být zákazníkům poskytnuta pohotově, aby věděli, jak efektivně jednat v rámci vztahu a jak efektivně těchto schopností využít (Storbacká, 2002).

Informace z okolí se tvoří na základě zkušeností osob, které již produkt používají. Největší váhu mají názory rodiny, přátel a lidí, se kterými má zákazník důvěrné vztahy. Pokud člověk nemá vlastní zkušenosti s produktem a neví, zda ho potřebuje, nastává příležitost pro firmu správně a včas potenciálního zákazníka informovat a tím ho získat.

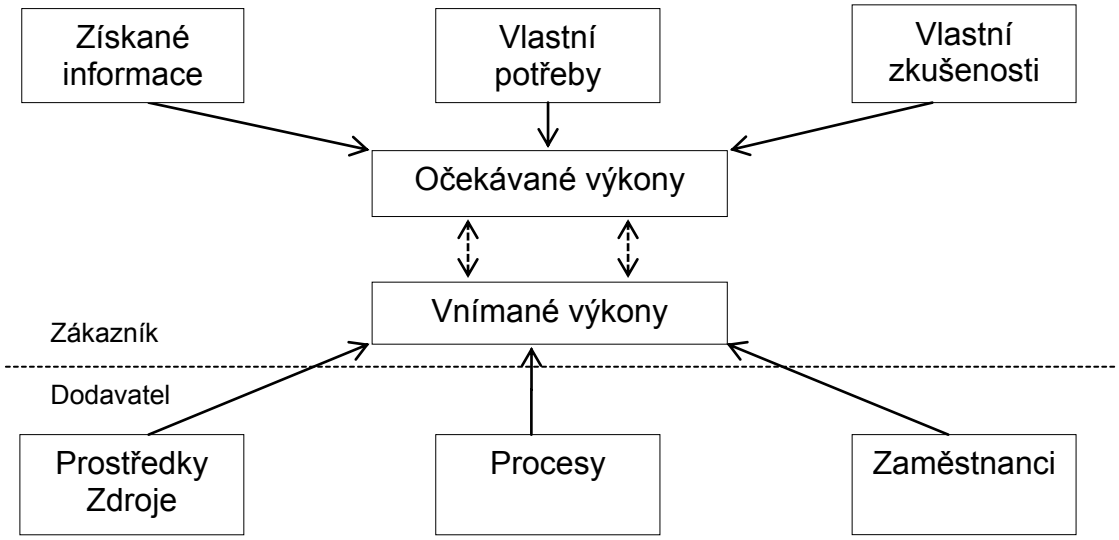
2. Potřeby zákazníka

Pociťuje-li zákazník nedostatek, probouzí to v něm potřebu něčeho konkrétního. Úkolem podniku je odhalit kupní motiv a využít ho pro vyvolání zájmu o uspokojení potřeby zákazníka právě v daném podniku, resp. v jeho produktu či službě. Když zákazníkovi ukážete, jaký užitek z vašeho výrobku bude mít a uspokojíte tak jeho kupní motiv, bude spokojen (Nový, 2006).

Vlastní potřeby mohou být ovlivněny kulturními, sociálními, osobními, psychologickými a fyziologickými faktory. „Kulturní relativismus zdůrazňuje závislost lidských motivů na kultuře, ve které člověk žije a působí (Cakirpaloglu, 2012),“ jsou to hodnoty, jazyk, mýty, zvyky, rituály, zákony, náboženská skupina, rasová skupina. Kulturní faktory jsou považovány za faktory, které nejvýznamněji ovlivňují chování spotřebitele. Mezi sociální faktory patří referenční skupiny, rodina, společenská role a status. Osobními jsou věk, životní cyklus, zaměstnání, ekonomické podmínky. Psychologické faktory jako motivace, vnímání a postoje mohou být vysokou měrou ovlivněné firmou. Fyziologické potřeby představují potřeby lidského organismu, například nákup potravin pro jejich příjem, nákup léků pro regulaci fyzického stavu, nákup vody pro uhašení žízně. Podle Maslowovy pyramidy jsou fyziologické potřeby potřebami nejnižšího řádu. To znamená, že zákazník považuje splnění fyziologických potřeb za samozřejmost (Maslow, 2011). Pokud nejsou tyto potřeby naplněny, firma ztratí minimálně tři zákazníky (jednoho po přímém kontaktu a minimálně dva další jím oslovených).

3. Zkušenosti zákazníka

Vlastní zkušenosti vznikají po kontaktu s produktem. Používáním produktu či služby porovnává zákazník nabídky, vytváří svůj názor, hodnotí a vybírá. Pokud žádné zkušenosti nemá, rozhoduje se na základě získaných informací, případně zkušeností ostatních.



Zdroj: NENADÁL, J., NOSKIEVICOVÁ, D., PETRÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní systémy řízení jakosti

Obr. 1 Výchozí model monitoringu míry spokojenosti

Mezi obratem společnosti, udržením zákazníka a spokojeností zákazníka existuje souvislost. Pro udržení co největšího počtu zákazníků potřebuje firma dosáhnout vysoké úrovně spokojenosti. Informace o tom, co je spokojenost zákazníků, z čeho se skládá a co má na ní vliv, je pro firmu důležitá jako podnět k jejímu měření, lepšímu pochopení zákaznického hodnocení spokojenosti a zlepšování úrovně nabízených služeb.

2. Měření zákaznické spokojenosti

Následující kapitola vysvětluje, proč měřit zákaznickou spokojenost. Popisuje metodu Kano, kterou již některé české podniky používají, ale přesto není příliš rozšířená.

2.1 Proč měřit zákaznickou spokojenost

Dlouhodobější strategie organizace by měla zahrnovat řízení spokojenosti zákazníků. Budování, posilování a upevnění zákaznické spokojenosti vyžaduje značné investice ze strany firmy, proto je důležité vědět, zda je strategie správná a vede ke zlepšování vztahu. Zákaznická spokojenost je spojená s mnoha činnostmi firmy: s výrobky a kvalitou výroby, plánováním cen, marketingovou komunikací a přímou komunikací se zákazníkem. Úroveň spokojenosti zákazníka může ovlivnit změna v jakémkoliv z těchto systémů. Po uskutečněném měření zákaznické spokojenosti firma zjistí:

- jaké aspekty mají větší či menší vliv na spokojenost zákazníků,
- v čem by měla firma posílit,
- zda jsou prováděné činnosti efektivní,
- pozici na trhu,
- zpětnou vazbu od zákazníků,
- tendenci rozvíjení vztahu.

Podnik sám určuje, jak často a jakými metodami by mělo měření zákaznické spokojenosti probíhat. Aby výsledky byly porovnatelné, doporučuje se používat stejný model měření, nebo kombinaci několika různých modelů. Pravidelnost záleží na aktuálním stavu firmy. Firma by se měla soustředit na spokojenost zákazníka zejména:

- pokud je vysoká úroveň nespokojenosti s produktem, jednáním a servisem,
- zvyšuje se množství neoprávněných reklamací,
- plánují se změny v ceně,
- zákazníci začínají preferovat jinou značku.

Při správné volbě metody měření spokojenosti a dodržování postupu získá firma aktuální informace o spokojenosti zákazníka nejen celkově, ale i v jednotlivých částech podniku. Získané informace pomohou zaměřit se na největší a nejdůležitější problémy, napravit je a zvýšit kvalitu prodeje a samotného produktu, což má přímý vliv na ziskovost organizace a její celkový vývoj (Nenadál, 2004; Spáčil, 2003).

Měření spokojenosti zákazníka je možné provádět kvalitativním nebo kvantitativním způsobem. Kvantitativní metody popisují skutečnost pomocí čísel. „Kvantitativní informace je založená na výtahu ze vzorku průměrné populace či trhu (Hague, 2003).“ Výsledky se zpracovávají statistickými metodami. Kvalitativní metoda statistické informace nevyužívá, snaží se situaci posoudit očima zákazníka a správně vyhodnotit produkt a předpokládat spokojenost s ním. Základními rozdíly mezi těmito způsoby jsou metody výběru a sběru dat, analýza dat a typy problému, které metody řeší (Hague, 2003).

Existuje řada metod měření zákaznické spokojenosti, patří mezi ně například diferenční model, Gap model a Kano model.

2.2 Kano metoda

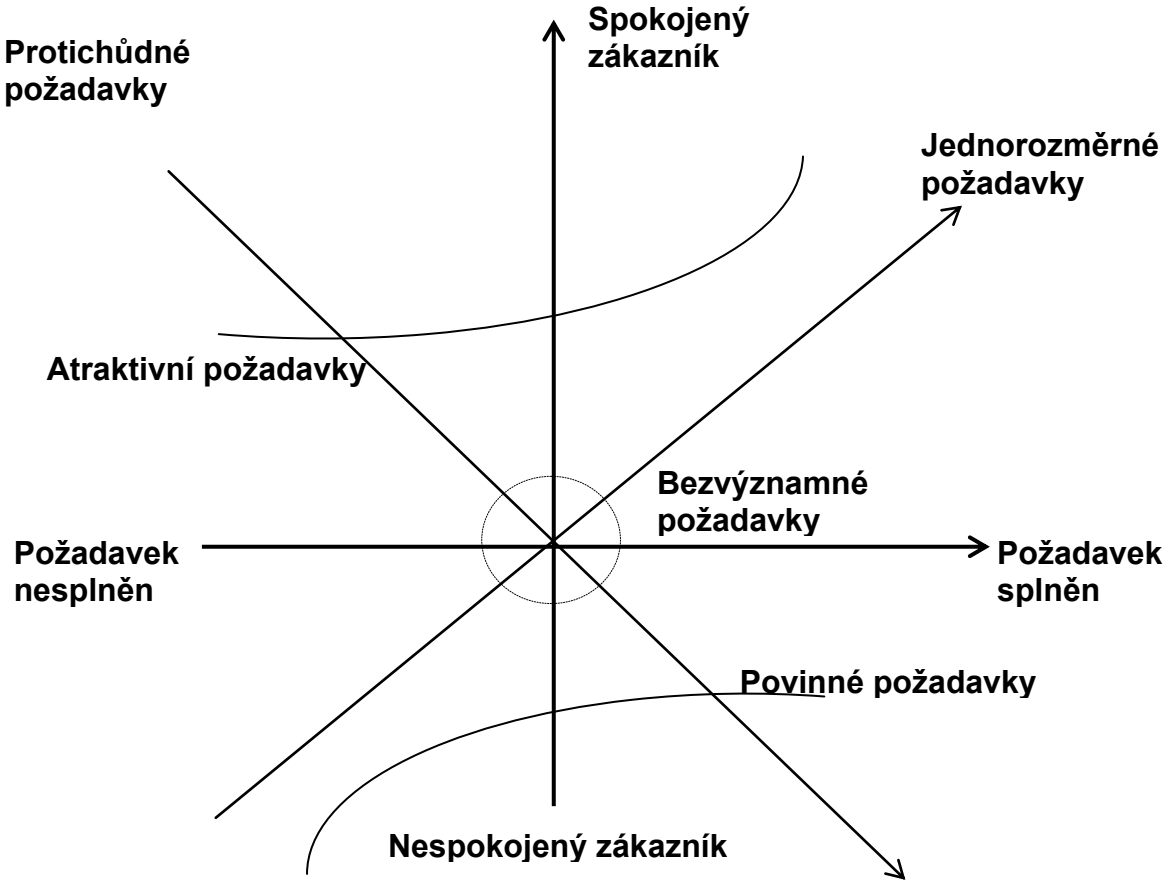
Kano model byl navržen japonským profesorem a mezinárodním konzultantem Dr. Noriaki Kano. Metoda byla používána v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu Japonska. V poslední době se uplatňuje při strategickém myšlení, plánování, zlepšování produktu a řízení konkurenceschopnosti.

Kano určuje vztah mezi kvalitou a úrovní spokojenosti zákazníka. Atributy vnímané kvality jsou rozdělené na atraktivní, jednorozměrné, povinné, bezvýznamné a protichůdné. Kategorie vnímané kvality se mohou měnit se změnou životního cyklu produktu, časem. Jednotlivé atributy kvality jsou v podstatě požadavky, které zákazník klade na produkt. Kano předpokládal, že zákazník není schopen přesně vymezit požadavky na produkt, proto vytvořil

systém, který pomáhá identifikovat všechny požadavky (Sauerwein, 1996; Nenadál, 2005).

Grafické znázornění pěti skupin požadavků zachycuje obrázek 3.

1. Povinné požadavky (M) – zákazník tyto požadavky považuje za samozřejmé. Jejich splnění proto významně neovlivní spokojenost, ale v případě jejich neuspokojení se výrazně zvyšuje nespokojenost. Jedná se většinou o základní kritéria produktu.



Zdroj: Sauerwein, E., Bailom, F., The Kano model: how to delight your customers

Obr. 2 Kano model spokojenosti zákazníků

2. Protichůdné požadavky (R) – požadavky, jejichž splnění vede ke zvýšení nespokojenosti zákazníka. Čím vyšší je míra splnění, tím šikměji roste nespokojenost.

3. Bezvýznamné požadavky (I) – požadavky, které neovlivňují spokojenost či nespokojenost zákazníka, nejsou pro něj rozhodující a zajímavé.

4. Atraktivní požadavky (A) – mají největší vliv na úroveň spokojenosti zákazníka. Spotřebitel je ochoten zaplatit více. Nesplnění atraktivních požadavků nezmění spokojenost v nespokojenost, pouze se sníží pod neutrální hladinu. Atraktivní požadavky bývají nazývány „skrytými znaky," protože jsou obtížně zjistitelné.

5. Jednorozměrné požadavky (O) – proporcionálně závislé. Požadavek je splněn – spokojenost, není splněn – nespokojenost. Čím vyšší měrou jsou plněny, tím je spokojenost větší, a naopak.

Kromě těchto pěti kategorií požadavků existují požadavky sporné (Q) - požadavky, na které odpověď byla stejná při jejich negativní i pozitivní formulaci. Jedná se nejčastěji o otázky, které jsou špatně formulovány, firma by se měla takové situaci vyhýbat (Sauerwein, 1996; Nenadál, 2005).

Pro dosažení spokojenosti zákazníků v souladu s aplikací výsledku Kano modelu potřebuje firma dodržovat následující pravidla (Sauerwein, 1996):

- maximálně plnit povinné požadavky,
- rozšiřovat počet jednorozměrných a atraktivních požadavků,
- vyhýbat se nejednoznačným požadavkům,
- předcházet protichůdným požadavkům.

2.2.1 Stanovení požadavků

Dle Kano analýzy je prvním krokem měření zákaznické spokojenosti stanovení požadavků, které budou hodnoceny.

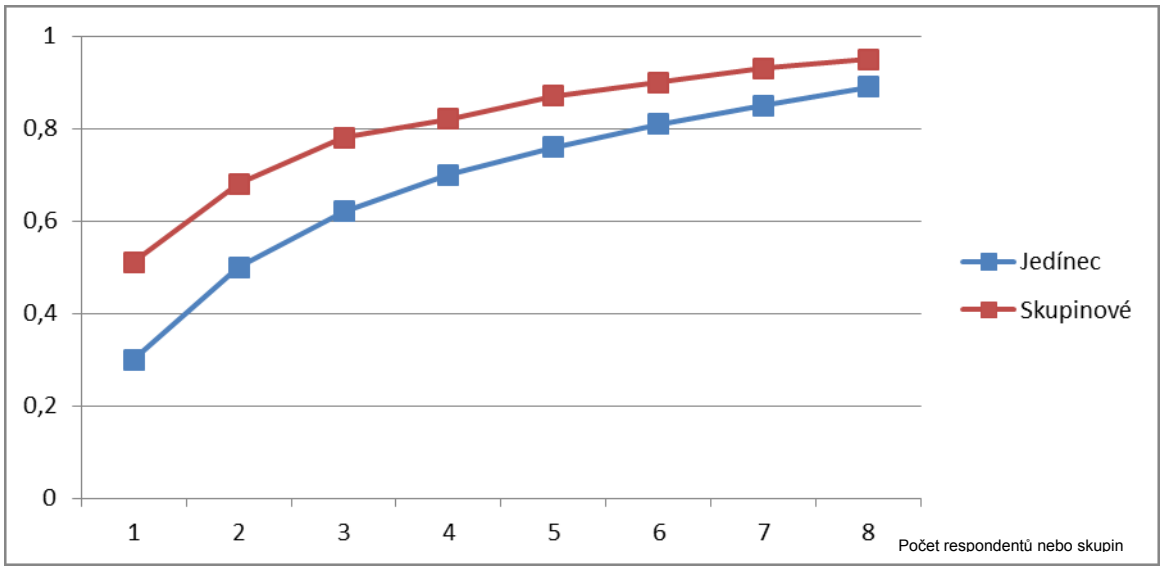
Požadavky jsou zjišťovány prostřednictvím pohovoru, během kterého je oslovena segmentací trhu vymezená cílová skupina. Ke zjištění až 95 % požadavků postačuje oslovit 10 až 30 zákazníků (Griffin, 1993).

Před začátkem pohovoru sestavují pracovníci plán, ve kterém je dáno, s kolika lidmi provést pohovor, kolik pracovníků bude pohovor hodnotit, zda je výběr respondentů správný, nebo koho přesně vybrat.

Pohovor se provádí osobně, trvá přibližně hodinu. Zákazník popisuje svou zkušenost s firmou, svoje pocity z obchodu, odpovídá na otázky typu: „Jaké asociace Vás napadnou v souvislosti s používáním daného produktu?," „Jaké

problémy a chyby vidíte v souvislosti s daným produktem?," „Která kritéria byla rozhodující při výběru daného produktu?" Odpovědi na otázky vytváří představu o zákaznických potřebách a požadavcích. Pohovor končí ve chvíli, kdy je pracovník firmy přesvědčen, že jsou všechny požadavky zákazníka zaznamenány.

Existuje několik metod provádění pohovoru se zákazníky - pohovory s jedincem a skupinové pohovory. Firma si vybírá podle možností, skupinové pohovory jsou efektivnější.



Zdroj: http://www.mit.edu/~hauser/Papers/TheVoiceoftheCustomer.pdf

Obr. 3 Porovnání výsledku skupinových pohovorů a pohovorů s jedincem

Podle experimentu Griffina a Hausera (1993) stanovily osobní pohovory jedinců 33 % z celkového počtu 230 požadavků, zatímco skupinové až 51 %. Obrázek č. 3 zachycuje rozdíl efektivity skupinového pohovoru a pohovoru s jedincem. Skupinové pohovory jsou na rozdíl od osobních méně finančně a časově náročné.

Ze získaných informací určují pracovníci firmy požadavky, které zákazníci vnímají, a na základě toho sestavují Kano dotazník. První krok je velmi důležitý, je základem celého měření spokojenosti zákazníků.

2.2.2 Kano dotazník

Kano dotazník vyžaduje informace o požadavcích zákazníka, na základě kterých jsou následně vytvářeny otázky. Pro každý požadavek se stanovují dvě verze otázky - pozitivně a negativně formulovaná. Pozitivně strukturovaná otázka

ukazuje reakci zákazníka, pokud je jeho požadavek splněn. Negativně formulovaná otázka pracuje s reakcí zákazníka při nesplnění požadavku.

Při sestavování otázek musí mít podnik na paměti, že prostřednictvím komunikace se zákazníkem nebude otázka vyřešena, od zákazníka se neočekává řešení problémů firmy. Zákazník pouze vymezí, jakým směrem by se firma měla ubírat, co je z jeho pohledu nevyhovující a nesplňuje jeho očekávání. V tomto případě je vhodné položit otázku „Který z těchto aspektů by měl být řešen?," nikoliv „Jak bychom mohli zlepšit spokojenost určitými aspekty?" Odpovědi na otázky ukazují stupeň souhlasu s tvrzením v otázce. Hodnotí se škálou od silného souhlasu po silný nesouhlas (Sauerwein, 1996). Příklad otázky:

1. Souhlasíte s tím, že ceny by mohly být nižší? 2. Souhlasíte s tím, že ceny by nemohly být nižší?	Velmi souhlasím Souhlasím (musí být) Neutrálně Nesouhlasím (akceptovatelné) Velmi nesouhlasím

Zdroj: Vlastní příklad

Tab. 1 Příklad otázky

Otázky musí hodnotit úroveň nabízené služby nebo vlastnosti a také vyjadřovat, jak jsou důležité pro zákazníka, např. „Jak jsou důležité následující aspekty? Ohodnoťte škálou: 1 - velmi důležité, 5 - zcela nedůležité." Takové otázky pomohou stanovit prioritu při provádění následných opatření a změn.

2.2.3 Hodnocení dotazníku

V kapitole 2.2 jsou popsány významy zkratek používaných v tabulce:

- „A" atraktivní požadavky,
- „Q" jsou sporné požadavky,
- „I" bezvýznamné požadavky,
- „R" protichůdné požadavky,
- „O" jednorozměrné požadavky,
- „M" povinné požadavky.

Na základě odpovědí na otázky se hodnocení převádí do následující tabulky:

Požadavky zákazníka		Negativně formulována otázka				
		Velmi souhlasím	Musí být	Neutrálně	Akceptovatelné	Velmi nesouhlasím
Pozitivně formulovaná otázka	Velmi souhlasím	Q	A	A	A	O
	Musí být	R	I	I	I	M
	Neutrálně	R	I	I	I	M
	Akceptovatelné	R	I	I	I	M
	Velmi nesouhlasím	R	R	R	R	Q

Zdroj: Sauerwein, E., Bailom, F., The Kano model: how to delight your customers

Tab. 2 Kano hodnoticí tabulka

Například, na pozitivně formulovanou otázku respondent odpověděl „velmi souhlasím“ a na negativně formulovanou otázku, týkající se stejného požadavku, zněla odpověď „neutrálně.“ Na základě tab. 2 je požadavek přiřazen do kategorie „atraktivní.“ Dále se zkoumají odpovědi všech respondentů na každý požadavek.

Požadavek	A	O	M	I	R	Q	Celkově	Kategorie
P1	10 1+…	2 1+1	6	1	8	3	30	A
P2	1	3	14	2	6	4	30	M
P3	2	5	3	12	6	2	30	I

Zdroj: Vlastní příklad

Tab. 3 Zpracování výsledku dotazníku

Požadavek	A	O	M	I	R	Q	Celkově	Kategorie
P1	33,3	6,7	20	3,3	26,7	10	100	A
P2	3,3	10	46,7	6,7	20	13,3	100	M
P3	6,7	16,6	10	40	20	6,7	100	I

Zdroj: Vlastní příklad

Tab. 4 Zpracování výsledku dotazníku (procentuální)

Po sumarizaci odpovědí je požadavek přiřazen do určité kategorie. Odpovědi jsou rozdílné, protože každý zákazník má své vlastní očekávaní a jinak vnímá realitu. Vliv na očekávanou a vnímanou realitu je podrobněji rozepsán v kapitole 1 bakalářské práce.

2.2.4 Vyhodnocení výsledků

Provedení Kano analýzy umožňuje zjistit kategorii jednotlivých požadavků a spočítat míru spokojenosti nebo nespokojenosti. Pro výpočet koeficientů spokojenosti/nespokojenosti se používají následující vzorce:

1. Koeficient spokojenosti: $\frac{A+O}{A+O+M+I}$ (1)

2. Koeficient nespokojenosti: $\frac{O+M}{(A+O+M+I)\times(-1)}$ (2).

Koeficient spokojenosti vyjadřuje, jak moc může splnění požadavku ovlivnit spokojenost zákazníka. Do jaké míry celkovou spokojenost ovlivní nesplnění požadavku, vyjadřuje koeficient nespokojenosti.

Znaménko „-“ v koeficientu nespokojenosti zdůrazňuje negativní vliv nesplnění požadavku na celkovou spokojenost zákazníka. Koeficient míry spokojenosti může nabývat hodnot od 0 do 1. Čím vyšší hodnota, tím větší vliv má na spokojenost zákazníka kvalita splnění požadavku. V koeficientu nespokojenosti nabývají tyto meze hodnot od -1 do 0. Čím blíže je výsledek hodnotě 0, tím menší vliv má na nespokojenost zákazníka (Sauerwein, 1996).

Konečná tabulka vyhodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím Kano analýzy by mohla vypadat následovně:

Požadavek	Kategorie						Celkově	Koef.spokojenosti	Koef.nespokojenosti
	A	O	M	I	R	Q			
P1	**33,3**	6,7	20,0	3,3	26,7	10,0	100,0	0,63	-0,42
P2	3,3	10,0	**46,7**	6,7	20,0	13,3	100,0	0,20	-0,85
P3	6,7	16,6	10,0	**40,0**	20,0	6,7	100,0	0,32	-0,36

Zdroj: Vlastní příklad

Tab. 5 Příklad kompletní Kano analýzy

Z tab. 5 je možné vyčíst, že spokojenost zákazníka nejvyšší měrou ovlivní nesplnění požadavku 2 (P2), který je zařazen do kategorie „povinné požadavky.“ Povinné požadavky jsou takové, které zákazník považuje za samozřejmé. Nesplnění těchto požadavků vede k velké nespokojenosti, zatímco jejich splnění ovlivní spokojenost pouze mírně.

Požadavek 1 (P1) patří do kategorie „atraktivních“ požadavků, které zákazník uvítá, dokonce je ochoten zaplatit více. Pozitivní vliv na spokojenost zákazníka je větší než negativní vliv na nespokojenost zákazníka.

V posledním případě (P3) se jedná o „bezvýznamný požadavek,“ splnění nebo nesplnění vede k přibližně stejné pozitivní nebo negativní změně zákaznické spokojenosti.

Při sestavování prioritních problémů by se měla firma zaměřit především na požadavky, které mají velký vliv na nespokojenost zákazníka, tj. koeficient nespokojenosti je nejblíže hodnotě -1. Zvýšení nespokojenosti může vést ke ztrátě zákazníka a k jeho špatným referencím a negativnímu vlivu na potenciální zakazníky. Je nezbytné vždy udržovat zákazníka nad úrovní „akceptovatelné.“

Kano metodu lze uplatnit ve firmách různého typu podnikání, které považují měření zákaznické spokojenosti za část strategie a jsou ochotné vynaložit na její zjištění peněžní prostředky a čas. Výsledky Kano analýzy odhalí, jaké má firma nedostatky v zákaznické spokojenosti a na co by měla zaměřit své činnosti. Vylepšování kvality služeb a zboží na základě údajů Kano analýzy pomůže firmě posílit vztahy se zákazníky, zvýšit obrat a upevnit pozici na trhu.

3. Výzkum zákaznické spokojenosti prostřednictvím Kano modelu ve vybrané firmě

V teoretické části závěrečné práce byly popsány základní pojmy zákazník, zákaznická spokojenost a rozdíl mezí spokojeností a loajalitou. Zabývala se měřením zákaznické spokojenosti a podrobně vysvětlila postupy uplatnění Kano systému, významy jednotlivých kroků a výsledky.

Praktická část popisuje cestu zjištění zákaznických požadavků v případě restauračních zařízení a přiřazuje tyto požadavky do kategorií dle Kano analýzy. Následně stanovuje vliv jednotlivých požadavků na míru spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníka s nabízenými službami a produkty.

3.1 Představení společnosti

Společnost Birchaus je restaurace, nacházející se ve městě Novopolock v Bělorusku, byla založena v roce 2005. V současné době zaměstnává 16 osob.

Vzhledem k tomu, že se Bělorusko dlouhodobě potýká s finanční krizí, poklesla významně návštěvnost restauračních zařízení. Vedení Birchaus restaurace se proto rozhodlo přehodnotit strategii a investovat do analýzy zákaznické spokojenosti pro udržení zákazníků a posílení své konkurenceschopnosti.

V Bělorusku neexistují zařízení, kam denně přicházejí zákazníci na večerní posezení. Restaurace fungují spíše jako místa pro oslavu významných dnů, jako jsou narozeniny a výročí. Tato skutečnost má významný vliv na kladené požadavky, které budou podrobněji popsány v dalších kapitolách.

3.2 Metodika výzkumu

Předmětem závěrečné práce je hledání parametrů aktivní kvality restauračního podnikání pomocí Kano analýzy. Cílem je zjistit, jaké požadavky kladou spotřebitelé na služby, a jak velký vliv má jejich splnění či nesplnění na celkovou spokojenost zákazníka. Výsledek analýzy pomůže podniku správně nastavit priority pro zlepšení zákaznické spokojenosti a zaměřit se na faktory, které ji nejvíce ovlivňují.

Data byla sbíraná v období od května do srpna 2015. Všechny pohovory, dotazníky a požadavky byly vytvořeny a realizovány v ruském jazyce, v této práci jsou použity materiály přeložené. Zpracování dat probíhalo v několika níže popsaných krocích.

1. Prvním krokem bylo stanovení cílové skupiny zákazníků. Osloveni byli muži a ženy ve věku 33-45 let.

2. Druhý krok zahrnoval plánování a provedení osobního pohovoru se zákazníky. Zvolen byl kvalitativní výzkum, protože „kvalitativní výzkum se zabývá především porozuměním (Hague, 2003).“ V první fázi bylo důležité pochopit zákazníka, vnímat a stanovit jeho požadavky. Použitými metodami kvalitativního šetření byly osobní a skupinové pohovory. Výhodou skupinových pohovorů je takzvaný efekt náhlé inspirace, komentáře jednoho respondenta mohou inspirovat ostatní na další nápady, čímž vzniká poměrně velký počet zjištěných požadavků. Na obrázku 3 bakalářské práce, je znázorněn rozdíl mezi množstvím nápadů po provedení skupinového a osobního rozhovoru. Skupinový pohovor se jeví jako lepší volba. Osobní pohovor má na druhou stranu výhodu v tom, že zkoumá

problém více do hloubky, respondent se při komunikaci z očí do očí cítí uvolněně, je otevřený a je tak možné nalézt jeho hlubší pohnutky (Hague, 2003).

Před pohovorem byly připraveny základní otázky, které byly shodné pro skupinový i osobní pohovor, v průběhu pohovorů pak byly otázky kladeny s ohledem na situaci.

Skupinových pohovorů bylo celkem šest: 3 x 4 osoby a 3 x 3 osoby. Skupiny byly vytvořeny následujícím způsobem:

- První dvě skupiny o počtu 4 a 3 osoby tvořili zákazníci, kteří přišli společně, vzájemně se znali, byly to smíšené skupiny (muži a ženy) a rozhovor probíhal během návštěvy restaurace.

- Dalšími dvěma skupinami s počtem 4 a 3 osoby byli zákazníci, kteří se navzájem neznali, rovněž se jednalo o smíšené skupiny a mluvilo se s nimi během jejich návštěvy.

- Respondenti posledních dvou skupin byli náhodně vybráni. Pohovor probíhal v předem domluveném termínu a nekonal se během návštěvy, ale mimo prostor restaurace, aby se odstranilo přiřazování požadavku na restaurační zařízení z konkrétního důvodu.

Pohovorů s jedinci bylo celkem sedm. Všichni byli osloveni během návštěvy restaurace. Pohovor trval mezi 45 až 70 minutami.

3. Z pohovorů vzešlo kolem sta požadavků na služby. Do následného zpracování byly vybrány takové požadavky, které byly zjištěny alespoň na čtyřech pohovorech. Celkem zůstalo 28 požadavků.

4. Po pohovorech následoval dotazník. Respondenti odpovídali na otázku „Jaký je Váš názor na …?“ Na výběr byly odpovědi: líbí se mi, musí být, nezáleží mi na tom, akceptovatelné, nelíbí se mi. K jednotlivým požadavkům byly vytvořeny otázky pozitivní a negativní (podle Kano systému). Restaurace je otevřená 4 dny v týdnu. Měření probíhalo od 7. května do 16. srpna 2015, celkem 49 pracovních dnů. Dotazníky se rozdávaly k menu a za jejich vyplnění byl nabízen bonus. Restauraci v daném období navštívilo 1568 lidí a celkový počet vyplněných dotazníků za celou dobu měření činil 368. Návratnost je tedy 23,47%, což je nejvíce ovlivněno charakterem restaurace - zákazníci zde především odpočívají.

Hlavička dotazníku obsahovala sdělení:

“Vážení návštěvníci!

S Vaší pomocí můžeme zajistit perfektní úroveň služeb nabízených v naší restauraci. Uděláme vše, abyste byli spokojeni. V tuto chvíli Vás proto žádáme o vyplnění dotazníku, který bude základem pochopení Vašich očekávání a potřeb, abychom se tak mohli zaměřit na nejdůležitější aspekty kvality.

Děkujeme!

Vedení restaurace.“

Úvodní slovo mělo posloužit jako motivace pro vyplnění dotazníku. Při rozdávání jídelního lístku, ve kterém se dotazník nacházel, personál rovněž upozorňoval na možné slevy po jeho vyplnění.

5. Výsledky dotazníků byly přeneseny do podoby Kano systému a zpracovány podle něj. Výstupem analýzy se staly aspekty aktivní kvality, koeficienty spokojenosti a nespokojenosti zákazníků. Na závěr byla vytvořena tabulka prioritních požadavků a variant jejich zpracování.

3.3 Kano analýza

Na základě provedených pohovorů bylo vymezeno 28 nejčastějších kritérií hodnocení spokojenosti:

1. Velikost porce
2. Prezentace jídla
3. Chuť jídla
4. Prostředí
5. Personál
6. Doprovod ke stolům
7. Hlasitost hudby
8. Variace menu
9. Vzhled menu
10. Popis jídla
11. Cena
12. Ventilace
13. Klimatizace
14. Rychlost přípravy
15. Čistota
16. Prostor za stolem
17. Prostor restaurace
18. Čerstvost potravin
19. Prestiž
20. Rezervace stolů
21. Show-program
22. Bonusy
23. Šatna
24. Majitel
25. Výběr alkoholu
26. Pracovníci ochranky
27. Terasa
28. Změna menu

Poznámky k faktorům:

1. Velká porce jídla, prezentace, chuť, čerstvost potravin, menu, nabídka alkoholických nápojů, čekací doba a popis jídel jsou základními kritérii hodnocení každé restaurace.

2. Personál, prostředí, hlasitost hudby, ochranka, prostory restaurace a terasa představují prostředky ke správnému naladění hostů.

3. Dobrou ventilaci vyžadují především nekuřáci, restaurace není rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část.

4. Prestiž restaurace je kritérium, kterého si všímají Bělorusové z důvodu své mentality. Běloruští lidé se snaží svému okolí dokázat, že mají peníze, že žijí bohatě, mohou si všechno dovolit, najíst se v nejlepší restauraci ve městě, v restauraci s nejlepší pověstí.

5. Bonusy. Jako bonus nabídla restaurace bezplatný aperitiv a ovoce na konci návštěvy.

6. Show-program připadal na každý pátek a sobotu. Jednalo se o veškerá organizovaná vystoupení, například živá hudba, tombola, ohnivá show a podobné aktivity. Lidé se mohli zapojit do akce, soutěžili nebo poslouchali hudbu.

7. Změna menu. Každý měsíc se plánovala změna stálé nabídky pro určení finálního jídelního lístku. Počin byl dočasným řešením, zákazníci ho však zaregistrovali, a proto byl zařazen do kritérií zákaznické spokojenosti. Nicméně se neosvědčil, jak se dále ukáže.

3.3.1 Kano dotazník

Kano dotazník se vytváří na základě kritérií, která byla zjištěna na pohovorech, na každé kritérium připadají dvě otázky – pozitivně a negativně formulovaná. Hlavní otázka zněla „Jaký je Váš názor na …?“ Odpovědi volil zákazník mezi „líbí se mi,“ „musí být,“ „nezáleží mi na tom,“ „akceptovatelné,“ „nelíbí se mi.“

Po vzoru obrázku 5 bylo položeno 56 otázek, dvě pro každý požadavek. Zpracování podle Kano analýzy vyžaduje odpověď na obě otázky. Pokud respondent zodpoví pouze jednu, nelze požadavek přiřadit ke kritériu, proto je finální množství u jednotlivých požadavků odlišné.

Příklad otázky s odpovědí (kritérium „pracovníci ochranky“):

Jaký je Váš názor na:	Líbí se mi	Musí být	Nezáleží mi na tom	Akcepto-vatelné	Nelíbí se mi
Přítomnost ochranky v restauraci	⊗	○	○	○	○
Nepřítomnost ochranky v restauraci	○	○	○	⊗	○

Zdroj: Vlastní příklad

Obr. 4 Náhled vybrané otázky z dotazníku s odpovědí

Každý dotazník byl zpracován jednotlivě. Z dotazníku byly vybrány otázky týkající se konkrétního požadavku a zjišťovalo se, ke kterému kritériu podle Kana respondent požadavek přiradil. Dle obrázku 5 odpověděl respondent na pozitivně položenou otázku „líbí se mi“ a na negativně „akceptovatelné“ – požadavek tedy patří do kategorie „atraktivních“ požadavků (viz tab. 2). Množství zařazených požadavků do kategorie bylo sečteno a podle procentuálního složení určeno celkové přiřazení k určitému kritériu.

3.3.1.1 Výsledky zpracovaných odpovědí získaných pomocí vyplněných dotazníků u vybrané restaurace

Kapitola shrnuje výsledky, které vznikly zpracováním každé odpovědi ze všech vyplněných dotazníků. Faktory, které vedou k návštěvě restaurace, jsou jídlo, prostředí nebo ostatní. Z dotazníků je možné nejen zjistit, k jaké kategorii přiřazují zákazníci jednotlivé požadavky, ale rovněž, který z těchto faktorů je důležitější.

1. Jídlo. Pokud zákazník přichází do restaurace se záměrem najíst se, jídlo zde musí být takové, které si není schopen udělat sám doma. Požadavky, které v dotazníku náleží do kategorie „Jídlo,“ jsou: velikost porce, prezentace jídla (vzhled), chuť jídla, cena, rychlost přípravy, čerstvost potravin a výběr alkoholu. Jídelní lístek patří do kategorie „Jídlo,“ ale zpracovává se samostatně, protože je možné ho změnit nezávisle na kvalitě jídla. Požadavky týkající se jídelního lístku jsou jeho vzhled, variace, popis jídla a změna menu.

V následující tabulce jsou vyobrazeny výsledky přiřazování do kategorie „Jídlo.“

Požadavek	Kategorie	A	O	M	I	R	Q	Celkem	Kategorie
Velikost porce	Počet zákazníků	32	16	97	**100**	55	4	304	I
	%	10,5	5,3	31,9	**32,9**	18,1	1,3	100,0	I
Prezentace jídla	Počet zákazníků	40	14	87	**91**	29	6	267	I
	%	15,0	5,2	32,6	**34,1**	10,9	2,2	100,0	I
Chuť jídla	Počet zákazníků	42	57	53	**102**	21	0	275	I
	%	15,3	20,7	19,3	**37,1**	7,6	0,0	100,0	I

Cena	Počet zákazníků	**107**	7	29	**107**	40	7	297	I/A
	%	**36,0**	2,4	9,8	**36,0**	13,5	2,4	100,0	I/A
Rychlost přípravy jídla	Počet zákazníků	34	13	**102**	54	35	7	245	M
	%	13,9	5,3	**41,6**	22,0	14,3	2,9	100,0	M
Čerstvost potravin	Počet zákazníků	**140**	68	56	17	0	0	281	A
	%	**49,8**	24,2	19,9	6,0	0,0	0,0	100,0	A
Výběr alkoholu	Počet zákazníků	22	76	**111**	69	0	0	278	M
	%	7,9	27,3	**39,9**	24,8	0,0	0,0	100,0	M

Zdroj: Výsledky dotazování

Tab. 6 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Jídlo“

Rozebráním procesů spojených s těmito požadavky lze konstatovat, že první, s čím se zákazník v restauraci setkává, je doba čekání - rychlost přípravy jídla. Zdlouhavá příprava jídla zákazníka odradí a ovlivní jeho celkový dojem z kuchyně, může dokonce odejít dříve, než se jídla dočká. Respondenti řadí tento požadavek mezi povinné, což dokazuje, že s delší dobou přípravy jídla roste zákazníkova nespokojenost.

Výběr alkoholu vzešel z analýzy jako další povinný požadavek. Výsledek lze odůvodnit jednou z příčin návštěvy restaurace – zábavou. Volbu alkoholického nápoje ovlivňuje mnoho faktorů: obsah alkoholu, druh, značka, příchuť. Pokud nabídka nezahrnuje různé variace těchto faktorů a tím omezuje celkový výběr, zákazník je nespokojen.

Čerstvost potravin se stala atraktivním požadavkem, což bylo záměrem posledních marketingových akcí firmy. V reklamě, letácích a informačních e-mailech bylo garantováno, že jídlo je připraveno z těch nejlepších a nejkvalitnějších surovin. Očekávalo se, že spotřebitel bude ochoten zaplatit vyšší cenu, nebo dosáhne vysoké míry spokojenosti, když získá jistotu v kvalitě potravin použitých při přípravě jeho jídla. 49,8 % respondentů považuje faktor za atraktivní, záměr firmy se tak částečně naplnil.

V kategorii „Jídlo“ tvoří bezvýznamné požadavky 73 % všech požadavků. Zákazníci tak ve velké míře nenavštěvují restauraci pro jídlo. Na druhou stranu, téměř stejný počet respondentů u bezvýznamných a povinných požadavků hovoří o tom, že jídlo pro ně není až tak důležité, ale jeho špatná prezentace, chuť nebo velikost porce vede v polovině případů k významnému zvýšení míry nespokojenosti.

Tab. 7 prezentuje výsledky týkající se požadavků na jídelní lístek.

Požadavek	Kategorie	A	O	M	I	R	Q	Celkem	Kategorie
Variace menu	Počet zákazníků	36	22	51	**115**	85	1	310	I
	%	11,6	7,1	16,5	**37,1**	27,4	0,3	100,0	I
Vzhled menu	Počet zákazníků	18	23	37	**86**	0	0	164	I
	%	11,0	14,0	22,6	**52,4**	0	0	100,0	I
Popis jídla	Počet zákazníků	0	19	54	**92**	27	0	192	I
	%	0	9,9	28,1	**47,9**	14,1	0	100,0	I
Změna menu	Počet zákazníků	5	2	22	105	**107**	13	254	R
	%	2,0	0,8	8,7	41,3	**42,1**	5,1	100,0	R

Zdroj: Výsledky dotazování

Tab. 7 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Jídlo - jídelní lístek“

Tabulka 7 označuje požadavky na jídelní lístek jako bezvýznamné. Menu nemá vliv na zdraví zákazníka jako jídlo, nebo na jeho náladu jako prostředí a personál. Z tohoto důvodu neovlivní špatná nebo dobrá prezentace jídelního lístku a jeho obsah zákaznickou spokojenost či nespokojenost. Jediné, co lze vytknout, je protichůdný požadavek - změna stálé nabídky jídel. Změna stálé nabídky zazněla jako požadavek při osobních rozhovorech u šesti skupin. V rámci regulace strategie a hledání nejvhodnější kombinace jídel prováděla společnost Birchaus změnu jídelního lístku každé dva týdny, což výrazně zvýšilo celkovou nespokojenost u téměř poloviny zákazníků. U tohoto požadavku platí, že čím častěji se mění stálá nabídka, tím šikměji roste míra nespokojenosti.

2. Prostředí

Prostředí a okolí restaurace může být důvodem její návštěvy. Příjemný personál, hudba a vzhled utváří charakteristickou náladu restaurace.

Jak bylo uvedeno výše, bezvýznamné požadavky tvoří 73 % požadavků v kategorii „Jídlo,“ v případě kategorie „Prostředí“ je to 54 %, což znamená, že splnění či nesplnění všech požadavků v kategorii „Prostředí“ má větší vliv na spokojenost či nespokojenost zákazníků.

Požadavky na prostředí restaurace spolu s výsledkem jejich zařazení do kategorie jsou popsané v tab. 8.

Požadavek	Kategorie	A	O	M	I	R	Q	Celkem	Kategorie
Prostředí	Počet zákazníků	40	7	**57**	52	3	6	165	M
	%	24,2	4,2	**34,5**	31,5	1,8	3,6	100,0	M
Personál	Počet zákazníků	29	32	31	**52**	0	0	144	I
	%	20,1	22,2	21,5	**36,1**	0,0	0,0	100,0	I

Doprovod ke stolům	Počet zákazníků	3	3	38	**92**	88	0	224	I
	%	1,3	1,3	17,0	**41,1**	39,3	0,0	100,0	I
Hlasitost hudby	Počet zákazníků	14	35	78	**80**	0	0	207	I
	%	6,8	16,9	37,7	**38,6**	0,0	0,0	100,0	I
Ventilace	Počet zákazníků	5	0	99	**152**	0	0	256	I
	%	2,0	0,0	38,7	**59,4**	0,0	0,0	100,0	I
Klimatizace	Počet zákazníků	31	64	**80**	28	5	1	209	M
	%	14,8	30,6	**38,3**	13,4	2,4	0,5	100,0	M
Čistota	Počet zákazníků	48	67	**122**	46	0	0	283	M
	%	17,0	23,7	**43,1**	16,3	0,0	0,0	100,0	M
Prostor za stolem	Počet zákazníků	23	24	50	55	**74**	0	226	R
	%	10,2	10,6	22,1	24,3	**32,7**	0,0	100,0	R
Prostor restaurace	Počet zákazníků	0	33	67	**76**	1	0	177	I
	%	0,0	18,6	37,9	**42,9**	0,6	0,0	100,0	I
Show - program	Počet zákazníků	81	23	81	68	48	1	302	A/M
	%	26,8	7,6	26,8	22,5	15,9	0,3	100,0	A/M
Šatna	Počet zákazníků	28	3	33	**154**	2	0	220	I
	%	12,7	1,4	15,0	**70,0**	0,9	0,0	100,0	I
Ochrana	Počet zákazníků	13	**113**	48	70	29	1	274	O
	%	4,7	**41,2**	17,5	25,5	10,6	0,4	100,0	O
Terasa	Počet zákazníků	46	1	14	**143**	6	0	210	I
	%	21,9	0,5	6,7	**68,1**	2,9	0,0	100,0	I

Zdroj: Výsledky dotazování

Tab. 8 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Prostředí“

Mezi bezvýznamné požadavky patří přívětivost personálu, doprovod ke stolům, hlasitost hudby, ventilace, prostor restaurace, šatna a možnost posezení na terase.

Požadavky na dostupnost terasy a šatny lze i přes výsledek zařadit do požadavků. Odpovědi jsou ovlivněny obdobím, ve kterém se dotazování provádí. Zde se jednalo o teplé období, potřeba šatny byla minimální a terasa byla poptávána, pouze když nepršelo nebo nebylo příliš horko. Pro přesnější zařazení do kategorie by bylo určující celoročního dotazování. Stejný případ představuje požadavek na dostupnost klimatizace. Vysoké teploty znamenaly ve sledovaném období vyšší potřebu klimatizace, výsledek měření proto zařazuje požadavek mezi povinné, celoroční dotazování by mohlo přinést výsledek odlišný.

Mezi neočekávané bezvýznamné požadavky patří přívětivost personálu a ventilace. Povinné školení personálu je vždy zaměřeno na kvalitní komunikaci se zákazníkem, příjemné vystupování a správné chování v kritických situacích. Podle výsledku dotazování by však špatně proškolený nebo nepříjemný personál významně neovlivnil spokojenost. Vyvstává tak otázka optimálního množství vložených investic do školení personálu.

Ventilací se rozumí větrání v místě posezení zákazníka, nikoliv v kuchyni. Větrá se z hygienických důvodů, především kvůli cigaretovému kouři. Očekávalo se, že návštěvníci považují větrání za povinný požadavek, z výsledku šetření naopak vyplynulo, že nepřítomnost větrání nevnímají jako velký problém. Ze strany návštěvníků sice není ventilace podstatná, nelze ale opomenout, že podnik musí splňovat hygienické normy a předpisy.

Zajímavý výsledek přinesl požadavek na doprovod ke stolu. Když zákazník vejde do restaurace, personál ho pozdraví, doprovodí a usadí k volnému stolu pro odpovídající počet hostů. Požadavek je z velké části vnímán jako protichůdný. Pokud splnění či nesplnění tohoto požadavku u jedné poloviny zákazníků neovlivní spokojenost, ale pro druhou polovinu bude znamenat velké zvýšení nespokojenosti, je lepší ho nesplňovat, což nakonec povede ke zlepšení úrovně kvality služeb.

Ve srovnání s kategorií „Jídlo“ se objevuje další druh požadavku – jednorozměrný. Jedná se o dostupnost ochranky. S pocitem bezpečí roste zákazníkova spokojenost a naopak. 10 % zákazníků překvapivě pociťuje nespokojenost, mají-li poblíž pracovníka ochranky. Tito zákazníci si spojují ochranku nikoliv s pocitem bezpečí, ale vnímají ji jako omezení svobody a kontrolu nad svým chováním.

Protichůdný požadavek představuje velký prostor za stolem. Čím větší je prostor za stolem, tím více je zákazník nespokojen. Podnik proto musí správně navrhnout optimální vzdálenost mezi návštěvníky a individuální prostor pro jídlo a pití.

Z výsledků analýzy nelze jednoznačně určit, kam zařadit show-program. 27 % hostů považuje požadavek za atraktivní a stejný počet za povinný. Jedná se o odlišný cíl návštěvy a o druh večerního programu. Cílem firmy je naplánovat takové akce, které přilákají co nejvíce zákazníků jako atraktivní požadavek, a nebudou tak vnímány jako povinná součást restaurace.

3. Ostatní

K ostatním požadavkům patří prestiž restaurace, možnost rezervace stolů, nabízené bonusy a chování a role majitele. Nejsou to faktory, které jsou součástí jídla ani prostředí, proto náleží do kategorie „ostatní.“

Požadavek na prestiž restaurace je nejspornějším požadavkem v této práci, a to s rozdílem 1 % mezi zařazením do povinných požadavků a do protichůdných. Pro

23,2 % návštěvníků restaurace znamená lepší pověst vyšší úroveň nespokojenosti a zároveň 24,7 % návštěvníků bude nespokojených, pokud restaurace nebude prestižní. V tomto případě by měla firma rozhodovat o důležitosti splnění či nesplnění požadavku na základě koeficientů spokojenosti a nespokojenosti, které jsou popsané v další kapitole.

Požadavek	Kategorie	A	O	M	I	R	Q	Celkem	Kategorie
Prestiž	Počet zákazníků	34	41	**66**	64	62	0	267	M
	%	12,7	15,4	**24,7**	24,0	23,2	0,0	100,0	M
Rezervace stolů	Počet zákazníků	20	26	110	**115**	16	1	288	I
	%	6,9	9,0	38,2	**39,9**	5,6	0,3	100,0	I
Bonusy	Počet zákazníků	**168**	0	14	16	0	0	198	A
	%	**84,8**	0,0	7,1	8,1	0,0	0,0	100,0	A
Majitel	Počet zákazníků	**101**	10	46	38	12	0	207	A
	%	**48,8**	4,8	22,2	18,4	5,8	0,0	100,0	A

Zdroj: Výsledky dotazování

Tab. 9 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Ostatní“

Bonusy nabízené v restauraci, například bezplatný aperitiv nebo menší zákusky na cestu, jsou pro zákazníka velmi lákavé a řadí je k atraktivním požadavkům. Bonusy byly nabízené v restauraci Birchaus jako marketingový tah motivující zákazníka navštívit právě tento podnik.

Jednání a pověst majitele patří rovněž do kategorie atraktivních požadavků, ale s nižším procentním podílem. 20 % návštěvníků si myslí, že jde o povinný požadavek a 18 % označuje aktivní jednání majitele jako protichůdný požadavek, upřednostňují jeho nižší účast.

Rezervaci stolů označili zákazníci za bezvýznamný požadavek, podle výsledku koeficientu nespokojenosti ale nesmí chybět.

Prostřednictvím kategorizace požadavků je možné lépe pochopit svého zákazníka. To, kam návštěvník přiřadí určitý faktor, ukáže, proč restauraci navštěvuje, co je pro něj při rozhodování klíčové, co dělá restaurace správně a co považuje za důležité. Vnímání restaurace je ovlivněné získanými zkušenostmi zákazníka, vnímáním celkové reality a stává se důvodem návštěvy restaurace. Odpovědi na otázky však mohou záležet na momentální náladě a lišit se u stejného respondenta ze dne na den.

Analýza přinese informace o prioritě uplatňování změn určitých vlastností. Firma s nízkou úrovní zákaznické spokojenosti by se měla zaměřit nejprve na kategorii

požadavků, které ovlivňují nespokojenost nejvíce, a to jsou požadavky protichůdné a povinné. V prvním případě by měla vlastnost odstranit, ve druhém pak přidat nebo zlepšit. Je nezbytné vědět, proč je požadavek splněn určitým způsobem, například, zda se jedná o dočasné řešení, jako v případě časté změny stálé nabídky jídel, nebo vzniká chyba při plánování jednotlivých požadavků. Pokud bude firma ochotná přetrpět nějakou dobu se sníženou zákaznickou spokojeností při hledání správné kombinace nebo nejvhodnějších parametrů požadavků, je třeba dopředu rozhodnout, jak dlouho bude toto období trvat, aby nedošlo ke ztrátě zákazníků. Delší doba hledání znamená vyšší riziko ztráty zákazníka. Pokud se nejedná o dočasný problém, ale stálý, měl by podnik uvažovat o okamžité změně vlastnosti požadavků.

Podnik se může zaměřit na zvyšování spokojenosti při vyhovující úrovni spokojenosti s protichůdnými a povinnými požadavky. Největší přínos zabezpečí kategorie atraktivních požadavků. Jedná se nejčastěji o požadavky, které jsou v podniku jedinečné a motivují zákazníka navštívit právě tuto restauraci a doporučit ji ostatním. Atraktivní požadavky vyžadují často velké finanční investice a jsou náročné na přípravu. Jejich uplatnění však vede ke zvýšení návštěvnosti i hospodářského výsledku.

Případy, kdy přibližně stejný počet respondentů řadí požadavek k minimálně dvěma odlišným kategoriím, potvrzují, že firma nemůže budovat strategii pouze na základě náležitosti požadavku k určité kategorii.

Pro plánování kvalitní strategie řízení zákaznické spokojenosti je vhodné provést další zpracování získaných dat nebo jiné měření.

3.3.2 Koeficient spokojenosti a nespokojenosti

Zjištěné požadavky zákazníků a jejich kategorie budou dále zpracovány, aby mohly být uplatněny ve strategii firmy. Kano analýza určila, jak moc splnění či nesplnění požadavku ovlivní spokojenost nebo nespokojenost zákazníka.

Pro výpočet koeficientů spokojenosti a nespokojenosti se používají následující vzorce, viz kapitola 2.2.4:

1. Koeficient spokojenosti: $\frac{A+O}{A+O+M+I}$ (1)

2. Koeficient nespokojenosti: $\frac{O+M}{(A+O+M+I)\times(-1)}$ (2).

Výpočet vyžaduje znalost množství respondentů (procentuální nebo početní), kteří přiřadili jednotlivý požadavek určité kategorii. Následující zpracování vyplývá z dotazování návštěvníků restaurace, získaná data jsou obsažena v tabulkách 6 až 9 bakalářské práce.

Požadavek	Koef.spokojenosti	Koef.nespokojenosti	Kategorie	15% kategorie
Klimatizace	0,47	-0,71	M	O
Výběr alkoholu	0,35	-0,67	M	I
Čistota	0,41	-0,67	M	-
Ochrana	0,52	-0,66	O	-
Prostor restaurace	0,19	-0,57	I	M
Rychlost přípravy jídla	0,23	-0,57	M	-
Hlasitost hudby	0,24	-0,55	I	M
Prestiž	0,37	-0,52	M	I/R/O
Rezervace stolů	0,17	-0,50	I	M
Velikost porce	0,20	-0,46	I	M/R
Popis jídla	0,12	-0,44	I	-
Čerstvost potravin	0,74	-0,44	A	-
Personál	0,42	-0,44	I	M/O
Prezentace jídla	0,23	-0,44	I	M
Chuť jídla	0,39	-0,43	I	-
Show-program	0,41	-0,41	A/M	I/R
Prostředí	0,30	-0,41	M	I/A
Ventilace	0,02	-0,39	I	-
Vzhled menu	0,25	-0,37	I	-
Variace menu	0,26	-0,33	I	R
Doprovod ke stolům	0,04	-0,30	I	R
Majitel	0,57	-0,29	A	-
Šatna	0,14	-0,17	I	-
Cena	0,46	-0,14	A/I	-
Terasa	0,23	-0,07	I	-
Bonusy	0,85	-0,07	A	-

Zdroj: Výsledky dotazování

Tab. 10 Koeficient spokojenosti a nespokojenosti v restauraci

V tabulce 10 jsou požadavky řazeny od nejvyšší hodnoty po nejnižší podle vlivu na nespokojenost zákazníka v případě jejich nesplnění. Tabulka zahrnuje kategorie, do kterých požadavek patří, a další kategorie, které mají rozdílný počet odpovědí vůči hlavní kategorii, a to méně než 15 %. U některých požadavků kategorie 2, respektive 3 nebo 4, ukazuje tabulka možný důvod, proč nespokojenost při jejich

nesplnění významně vzroste (bez ohledu na to, zda je požadavek například bezvýznamný). Zjišťování koeficientu spokojenosti či nespokojenosti v případě protichůdných požadavků je zcela nesmyslný – protichůdné požadavky by se při normálním fungování podniku neměli vůbec vyskytovat.

Porovnání základního popisu kategorie a výsledků jejich vlivu s restaurací Birchaus:

1. Splnění povinných požadavků by mělo mít mírný vliv na spokojenost zákazníků, jejich nesplnění naopak povede k významnému zvýšení nespokojenosti. Tento předpoklad platí pro větší část povinných požadavků. Téměř ve všech případech přinese nesplnění povinných požadavků změnu v nespokojenosti zákazníků vyšší než 50 % a při splnění nižší než 50 %. Výjimkou jsou prostředí a show-program, u kterých je třeba zohlednit sousední hodnoty, čímž se prokáže vliv přiřazení do jiné skupiny.

Show-program zařadil stejný počet respondentů také do kategorie atraktivních požadavků. To znamená, že splnění tohoto požadavku povede k výraznému zvýšení spokojenosti. Zajímavé je, že pokud požadavek není rozhodný mezi atraktivním a povinným, chová se jako jednorozměrný požadavek. V případě jeho splnění se zvýší spokojenost, v případě nesplnění se zvýší nespokojenost, u požadavku show-program proporcionálně.

Požadavek prostředí je podobný požadavku show-program s tím rozdílem, že ke kategorii atraktivních požadavků ho přiřadilo méně respondentů než ke kategorii povinných. Nesplnění požadavku ovlivní nespokojenost stejně jako v předchozím případě, ale při splnění se zvýší míra spokojenosti o něco méně.

2. Splnění atraktivních požadavků má značný vliv na zvýšení spokojenosti zákazníků, nesplnění však významně neovlivňuje nespokojenost. V tabulce jsou tři zřejmé atraktivní požadavky: bonusy, majitel a čerstvost potravin. Vliv na spokojenost zákazníků odpovídá charakteristice této skupiny požadavků – vliv na spokojenost je větší než vliv na nespokojenost. U požadavku čerstvosti potravin se projevuje velký vliv na nespokojenost v případě jeho nesplnění. Je to způsobeno tím, že téměř polovina respondentů považuje tento požadavek za povinný nebo jednorozměrný.

Nerozhodnými kategoriemi požadavků jsou cena a show-program. Poznámky k show-programu byly definovány v bodě 1. Cena je nerozhodným požadavkem mezi bezvýznamným a atraktivním. Vzhledem k tomu, že vliv na spokojenost zákazníka je poměrně vysoký, lze usoudit, že odpovídá spíše požadavku atraktivnímu.

3. Dostupnost ochranky náleží mezi jednorozměrné požadavky. Z definice vyplývá, že vliv splnění či nesplnění tohoto požadavku na spokojenost/nespokojenost zákazníků je proporcionální. Podle výsledku dotazování bude mít nesplnění požadavku o 14 % vetší vliv na nespokojenost než splnění požadavku na spokojenost. Tato skutečnost by mohla ovlivnit rozhodnutí o důležitosti požadavku.

4. Ostatní požadavky spadají do kategorie bezvýznamných. Teoreticky by velký vliv na změny spokojenosti nebo nespokojenosti mít neměly, výsledky dotazování tomu neodpovídají, některé z nich je značně ovlivňují. Podnik by měl především dávat pozor na bezvýznamné požadavky, které mají významný vliv na nespokojenost zákazníků, těmi jsou prostor restaurace, hlasitost hudby, rezervace stolů, velikost porce, popis jídla, personál, prezentace jídla, chuť jídla, ventilace a vzhled menu (ovlivnění nespokojenosti je více než 30%). V těchto případech má smysl opět srovnat sousední hodnoty. Ty jsou většinou blízké k povinným nebo součtu povinných a jednorozměrných. Nesplnění bezvýznamných požadavků tak může vést ke zvýšení nespokojenosti zákazníků.

Splnění nebo nesplnění požadavků v restauraci Birchaus vede ve většině případů k větší změně nespokojenosti než spokojenosti, pouze u požadavku terasy je tomu obráceně. Je důležité podotknout, že tento výsledek a hodnoty koeficientů spokojenosti a nespokojenosti může celoroční měření zcela změnit.

V případě nerozhodného stavu je možné přiřadit požadavek do lépe odpovídající kategorie využitím koeficientů spokojenosti a nespokojenosti. Koeficienty jsou důležitou pomůckou při plánování strategie firmy zaměřené na zlepšení kvality nabízených služeb a zvýšení zákaznické spokojenosti. Provedená analýza ukazuje, jak velký vliv bude mít na spokojenost zákazníků splnění či nesplnění požadavků. Požadavky je pak možné rozdělit do skupin na požadavky nejvíce

ovlivňující nespokojenost, požadavky posilující stabilitu a požadavky zvyšující spokojenost.

Podnik by měl nejprve odstranit všechny protichůdné požadavky, dále zlepšit nebo přidat povinné požadavky, následně jednorozměrné. Jakmile dosáhne podnik stabilní zákaznické spokojenosti, má možnost jí zvyšovat za pomoci atraktivních požadavků.

Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza zákaznické spokojenosti a hledání parametrů aktivní kvality v restauraci Birchaus v Bělorusku. V práci byl popsán postup uplatnění a zpracování Kano analýzy v podniku a vysvětleny její výsledky.

„Aktivní kvalita“ podle Kana představuje atraktivní požadavky, jejichž nabídka je neočekávaná a jejichž splnění významně zvyšuje spokojenost zákazníka. Podnik však musí pamatovat na skutečnost, že pokud nenaplní základní, povinné požadavky, bez ohledu na to, že firma bude mít velké množství splněných atraktivních požadavků, zůstane zákazník nespokojený. Proto jsou využívány koeficienty spokojenosti a nespokojenosti, které firmě napomohu správně sestavit priority pro snížení počtu nespokojených zákazníků a následné zaměření se na zvyšování jejich spokojenosti.

Během osobních rozhovorů bylo zjištěno 28 požadavků, které kladou zákazníci na služby restaurace. Kategorizací podle Kano analýzy byly požadavky seskupeny a následně zpracovány podle vzorců, ze kterých vyplynuli ukazatelé vlivu na celkovou spokojenost nebo nespokojenost v případě splnění či nesplnění požadavků.

Pokud by se firma rozhodovala pouze na základě analýzy provedené v této práci, doporučuje se odstranit protichůdné požadavky. Změna stálé nabídky jídelního lístku je dočasným řešením, přesto by měla firma jasně ohraničit dobu jejího trvání. U požadavku prostoru za stolem musí podnik nalézt vhodnou vzdálenost mezi jednotlivými hosty.

Firma musí postupovat od povinných požadavků, které ovlivňují nespokojenost nejvíce, k požadavkům, které ji ovlivňují nejméně. Pokud provedená opatření povedou ke změnám v návštěvnosti a hospodářský výsledek se stabilizuje, pak může posílit atraktivní požadavky, případně přidat nové.

Pro lepší kontrolu se doporučuje provést měření úrovně zákaznické spokojenosti před a po uplatnění opatření. Tato informace upřesní celkovou situaci v restauraci, ukáže úroveň poskytnutých služeb a pomůže při stanovení prioritních změn.

Seznam literatury

CAKIRPALOGLU P. *Úvod do psychologie osobnosti,* GradaPublishing, Praha 2012, ISBN 978-80-247-4033-1.

GASKIN S., GRIFFIN A., HAUSER J.,*Voice of the customer,* USA 1993, dostupné z URL: <http://www.mit.edu/~hauser/Papers/Gaskin_Griffin_Hauser_et_al%20VOC%20Encyclopedia%202011.pdf>.

HAGUE, P., *Průzkum trhu*, ComputerPress, Brno 2003, ISBN 80-7226-917-8.

KOLEKTIV AUTORU: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníku – Od teorie k praxi*. GfK Praha a IncomaConsult – Praha 2004, ISBN 80-02-01686-6.

KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., *Moderní marketing*, 4. Evropské vydání, GradaPublishing 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.

LYKOVÁ, J., *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej* 1. vyd. GradaPublishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0205-3.

MASLOW A., *Motivation and Personality,* Petrograd, 2011, ISBN 978-5-459-01029-9.

NENADÁL J., NOSKIJEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R., PLURA J. *Moderní systémy řízení jakosti,* Management Press, Praha 2005, ISBN 80-7261-071-6.

NENADÁL J., PETŘIKOVÁ R., HUTYRA M., HALFAROVÁ P., *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků,* Praha 2004, ISNB 80-02-01672-6.

NOVÝ, I., PETZOLD, J.: *(NE)spokojený zákazník - náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami*, GradaPublishing, Praha 2006, ISBN 80-247-1321-7.

Potřeby spotřebitele, dostupné z URL: < http://www.znaytovar.ru/new517.html>.

SAUESWEIN E.,BAILOM F., MATZLER K., *The Kano model: how to* delight your customers, Austria 1996, dostupné z URL: <http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/erisk/assets/tyopaja/sisaltovaatimusanalyysi/kano_introduction.pdf>.

SHIBA,S., WALDEN, D., *Four practical revolutions in management*, Portland, Oregon 2001, ISBN 1-56327-217-2.

SPÁČIL, A., *Péče o zákazníky*, GradaPublishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKÁ, K., LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahu se zákazníky*, GradaPublishing, Praha 2002, ISBN 80-7169-813-X.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Výchozí model monitoringu míry spokojenosti 10

Obr. 2 Kano model spokojenosti zákazníků 13

Obr. 3 Porovnání výsledku skupinových pohovorů a pohovorů s jedincem..... 15

Obr. 4 Náhled vybrané otázky z dotazníku s odpovědí 28

Seznam tabulek

Tab. 1 Příklad otázky..... 16

Tab. 2 Kano hodnoticí tabulka..... 17

Tab. 3 Zpracování výsledku dotazníku..... 17

Tab. 4 Zpracování výsledku dotazníku (procentuální)..... 17

Tab. 5 Příklad kompletní Kano analýzy 18

Tab. 6 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Jídlo“..... 29

Tab. 7 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Jídlo - jídelní lístek“ 30

Tab. 8 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Prostředí“..... 31

Tab. 9 Výsledky dotazování podle Kano analýzy, kategorie „Ostatní“..... 33

Tab. 10 Koeficient spokojenosti a nespokojenosti v restauraci 35

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Darya Bodnárová**		
STUDIJNÍ OBOR	**6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu**		
NÁZEV PRÁCE	**Analýza zákaznické spokojenosti: hledání parametrů aktivní kvality v případě restauračního zařízení**		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.		
KATEDRA	**KMM - Katedra managementu a marketingu**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2015**

POČET STRAN	**41**
POČET OBRÁZKŮ	**4**
POČET TABULEK	**10**
POČET PŘÍLOH	

STRUČNÝ POPIS	Bakalářská práce je zaměřena na zjišťování parametrů aktivní kvality v případě restauračního zařízení. Cílem bakalářské práce je analýza zákaznické spokojenosti a hledání parametrů aktivní kvality v restauraci Birchaus v Bělorusku. V práci je popsán postup uplatnění a zpracování Kano analýzy v podniku a vysvětleny její výsledky. Hlavním doporučením je zaměřit se na povinné požadavky od nejvíce ovlivňujících nespokojenost - k nejméně. Jakmile provedené opatření přivedou ke změnám návštěvnosti a hospodářský výsledek se stabilizuje, podle možnosti by měla firma rozhodnout o posilování atraktivních požadavků, případně přidání nových.
KLÍČOVÁ SLOVA	**Zákaznická spokojenost, Kano analýza, aktivní kvalita.**
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Zvolte položku.	

ANNOTATION

AUTHOR	**Darya Bodnarova**		
FIELD	**6208R087 Business Management and Sales**		
THESIS TITLE	**Customer Satisfaction: finding parameters of active quality in a restaurant facility.**		
SUPERVISOR	doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.		
DEPARTMENT	**KMM - Department of Management and Marketing**	**YEAR**	**2015**

NUMBER OF PAGES	**41**
NUMBER OF PICTURES	**4**
NUMBER OF TABLES	**10**
NUMBER OF APPENDICES	

SUMMARY	**Bachelor thesis is focused on finding parameters of active quality in a restaurant facility. The aim is to analyse customer satisfaction in a restaurant Beer House in Belarus. The thesis describes the application of Kano analysis and explains results. The main recommendation is to focus on the "Must -be" requirements from the most affecting dissatisfaction to the least. When measures would change attendance and stabilize financial situation, the company can make stronger "Attractive" requirements.**
KEY WORDS	**Customer Satisfaction, Customer, Kano analysis, quality in sales.**

THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Zvolte položku.