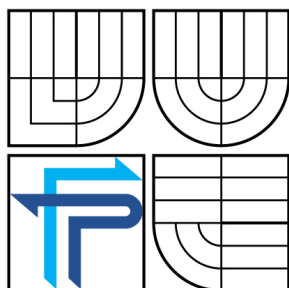


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ RESTAURACE SPORTCLUB

THE PROPOSAL OF CUSTOMER SATISFACTION IMPROVEMENT OF SPORTCLUB
RESTAURANT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. BLANKA HOJAČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hojačová Blanka, Bc.

Podnikové finance a obchod - dobíhající (6208T090)

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

Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub

v anglickém jazyce:

The Proposal of Customer Satisfaction Improvement of Sportclub Restaurant

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, stanovení cílů a metod práce

Teoretická východiska práce (nejnovější teoretické poznatky z oblasti měření spokojenosti zákazníků, specifika marketingu služeb)

Analýza současného stavu (analýza restauračních a pohostinských služeb v ČR, analýza konkurence a zákazníků restaurace, SWOT analýza)

Plán, realizace a vyhodnocení výzkumu spokojenosti zákazníků

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení (ekonomické přínosy)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, S., NORTON, P.D. Balanced Scorecard. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6

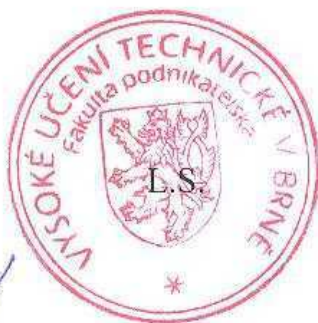
KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

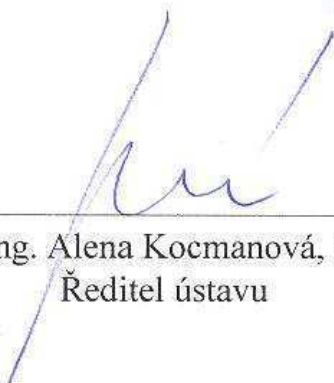
NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 333 s. ISBN 80-7261-110-0

BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. Chování spotřebitele a výzkum trhu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.





doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 5. 12. 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Blanka Hojačová
Bytem: Karla Čapka 2253/25, 69701, Kyjov - Nětčice
Narozen/a (datum a místo): 16.6.1981, Brno

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace
Sportclub

Vedoucí/školitel VŠKP: PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Ústav: Ústav ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- tištěné formě - počet exemplářů 1
- elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.

3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.

4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užit, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Anotace

Diplomová práce se zabývá provedením a následným vyhodnocením analýzy spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub na základě písemného dotazování. Obsahuje analýzu výsledků, pomocí kterých byly zjištěny silné a slabé stránky restaurace Sportclub z pohledu zákazníka. Součástí jsou také návrhy a doporučení, které pomohou zvýšit spokojenost zákazníků a tím přispějí k lepšímu boji s konkurencí a k upevnění postavení restaurace na trhu.

Anotace v anglickém jazyce

The dissertation deals with the realization and subsequent evaluation of the analysis of the satisfaction of customers of the restaurant Sportclub on the basis of a questionnaire. It contains the analysis of the outcomes, leading to the detection of strong and weak points of the restaurant Sportclub from the point of view of the customer. One part also deals with suggestions and recommendations that will help to increase the customers' satisfaction and so they will contribute to a better competitor's fight and to the stabilization of the position of the restaurant in the market.

Klíčová slova

Výzkum trhu, dotazník, zákazník, loajalita a spokojenost zákazníka, měření spokojenosti zákazníka, Balanced Scorecard, marketing služeb, marketingový mix, SWOT analýza, analýza dat.

Klíčová slova v anglickém jazyce

Market research, questionnaire, customer, loyalty and satisfaction of the customer, measuring of customer's satisfaction, Balanced Scorecard, marketing of services, marketing mix, SWOT analysis, data analysis.

Bibliografická citace mé práce

HOJAČOVÁ, B. *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 77 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 21. prosince 2007

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji všem, kteří přispěli ke zhotovení této diplomové práce, zejména bych chtěla touto cestou poděkovat své vedoucí diplomové práce paní PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení práce, za velmi užitečné konzultace a za mnoho cenných rad a podnětů.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1.1 Metody a postup řešení.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Výzkum trhu.....	14
2.1.1 Návrh dotazníku.....	18
2.2 Měření spokojenosti zákazníka.....	21
2.2.1 Role zákazníka.....	25
2.2.2 Balanced Scorecard.....	29
2.3 Marketing služeb.....	31
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURACE SPORTCLUB.....	35
3.1 Analýza současného stavu restauračních a pohostinských služeb v České republice.....	35
3.2 Základní údaje o firmě Carousel a restauraci Sportclub.....	37
3.3 Analýza konkurence restaurace Sportclub.....	40
3.4 Analýza zákazníků restaurace Sportclub.....	43
3.5 SWOT analýza restaurace Sportclub.....	45
4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ RESTAURACE SPORTCLUB.....	47
4.1 Cíl výzkumu.....	47
4.2 Metodika výzkumu.....	47
4.2.1 Přípravná fáze výzkumu.....	47
4.2.2 Realizační fáze výzkumu.....	49
4.3 Analýza výzkumu.....	50
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU.....	66
5.1 Náklady návrhů a doporučení na zlepšení spokojenosti zákazníků.....	68
ZÁVĚR.....	71
Seznam použité literatury.....	73
Seznam tabulek, grafů a schémat.....	75
Seznam příloh.....	77

ÚVOD

Prakticky *ve všech oblastech* se dnes organizace pohybují v *silném konkurenčním prostředí*. Budování, udržování a rozvoj systémů managementu jakosti je považováno za jednu z nejúčinnějších cest k tomu, jak v tomto prostředí dlouhodobě úspěšně působit.

Posuzovat postavení organizace podle momentálních ekonomických výsledků (zisku, cash flow apod.) je velmi ošidné a krátkozraké. To totiž může vést k fatálně chybným rozhodnutím, které se ve svých důsledcích projeví ztrátou zákazníků a s tím souvisejícími budoucími ekonomickými problémy. Bohužel, orientace na krátkodobé zisky je v českém prostředí ještě pořád velmi častá.

Postupy měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činnosti při naplňování principu tzv. zpětné vazby. Tento princip patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje. Bez podpory podobné odezvy žádná organizace nemá v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití.

Organizace jsou závislé na svých zákaznících. Zákazník je ten, kdo rozhoduje o existenci organizace. Tato skutečnost je velmi výstižně vyjádřena sloganem „Všichni žijeme z peněz našich zákazníků“. *Vztah zákazníka a organizace formuloval Tomáš Baťa: „, Náš zákazník – náš pán.* Zákazník je jediným smyslem a účelem výroby. Zákazník je zdrojem konstrukce, designu, výroby, prodeje a strategie podniku. Zákazník má vždy pravdu, i když ji nemá. Je podnikatel pouze pasivním sloužícím zákazníka, prostým odrazem jeho přání, nálad a očekávání? Zdaleka ne. Zákazníka lze uspokojit nad jeho očekávání, splnit přání, které ještě neznal a vyhovět náladám, které se teprve projevují – originalitě, tvořivosti a předvídavosti podnikatele zákazník meze neklade.“¹ Tato výstižná formulace, stará více než 80 let, je stále aktuální.

¹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Baťi ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN: 80-7318-103-7.

Mezi českými organizacemi proběhl v roce 2004 výzkum týkající se přístupu k měření spokojenosti externích zákazníků. Respondenti (tj. organizace) byli požádáni o odpovědi, které se týkaly všech zásadních aspektů monitorování a měření spokojenosti zákazníků. Při průzkumu byla uplatněna technika přímých interview se zástupci organizací, jakož i dotazníková metoda. Vyplňování dotazníků bylo pochopitelně anonymní. Celkový počet vrácených, resp. správně vyplněných dotazníků byl 61, což představuje dostatečně reprezentativní vzorek respondentů.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že *více jak 3/4 dotazovaných organizací má určeny segmenty (skupiny) zákazníků pro systematické měření jejich spokojenosti.* Je zajímavé sledovat, jak se zvyšuje podíl organizací, které mají určeny segmenty pro měření spokojenosti zákazníků v závislosti na velikosti organizace. Příliš nepřekvapí skutečnost, že organizace, které zaměstnávají více jak 250 zaměstnanců určují segmenty pro měření spokojenosti zákazníků pravidelněji, než je tomu u malých a středních organizací.

Příjemným zjištěním je skutečnost, že *85% organizací se zabývá pravidelným plánováním finančních, materiálových, lidských zdrojů nebo metod pro proces měření spokojenosti externích zákazníků.* Celých 37% organizací se snaží plánovat všechny výše uvedené zdroje i metody. Na druhou stranu 34% plánuje pouze metody měření. Pro 40% malých podniků (méně jak 50 zaměstnanců), je typickým jevem, že neprovádějí jakékoliv plánování měření spokojenosti zákazníků.

Slabým místem je určitě skutečnost, že pouze 38% podniků plánuje zdroje a zároveň i metody pro měření spokojenosti zákazníků. Nemůžeme provést kvalitní měření spokojenosti zákazníků, pokud nenaplánujeme, kdo tato měření bude provádět, jak se budou provádět, jak získaná data zpracujeme a k čemu je dále využijeme. (13)

Na závěr bych si dovolila uvést citát M. W. Lowensteina: „*Organizace jen zřídka kdy hledají ve svých bilancích to nejcennější aktivum – spokojenost zákazníků. Ta má totiž na prosperitu větší vliv, než jakákoliv jiná proměnná.*“

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ve své diplomové práci na téma: „*Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub*“ se budu zabývat zejména analýzou spokojenosti zákazníků této restaurace.

Téma diplomové práce jsem si zvolila především z toho důvodu, že *výsledek mé diplomové práce může pomoci* majitelům společnosti Carousel, spol. s r. o., která již zmiňovanou restauraci vlastní, *stanovit a zavést novou marketingovou strategii*.

Tato nová marketingová strategie se bude mimo jiné odvíjet i od výsledků analýzy (respektive výzkumu) spokojenosti zákazníků. Ráda bych upozornila na fakt, že tato nová marketingová strategie již není součástí mé diplomové práce.

Hlavním cílem této diplomové práce *je provedení a následné vyhodnocení analýzy spokojenosti zákazníků* restaurace Sportclub v Hodoníně. Tato analýza spokojenosti zákazníků se bude realizovat na základě výzkumu, který bude proveden formou anonymních dotazníků.

Základní východiska výzkumu diplomové práce, jenž se vztahují k řešenému problému, a které jsem si stanovila, budou potvrzeny nebo vyvráceny v závěru této diplomové práce:

- pro zákazníky restaurace Sportclub je nejdůležitější kvalita při výběru návštěvy restaurace,
- zákazníci restaurace Sportclub jsou spokojeni s nabízenými službami.

Jako *dílčí cíle* mé diplomové práce bych uvedla následující:

- zlepšení úrovně poskytovaných služeb zákazníkům restaurace Sportclub,
- dosažení většího počtu spokojených zákazníků restaurace Sportclub,
- zlepšení image a pověsti restaurace Sportclub,
- zvýšení tržeb společnosti Carousel, spol. s r. o..

1.1 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Při zpracovávání své diplomové práce Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub budu využívat zejména tyto *metody*:

- SWOT analýzu,
- analýzu konkurence,
- analýzu trhu,
- výzkum – písemné dotazování.

K výše uvedeným cílům se dopracuji následujícím způsobem:

1. Prostuduji odbornou literaturu, časopisy, tisk a veškeré dostupné informace na internetových stránkách.
2. Dále se zaměřím na analýzu současného stavu restaurace Sportclub.
3. Na základě zjištěných informací budu charakterizovat problematiku výzkumu trhu, návrhu dotazníku, roli zákazníka a dalších teoretických poznatků týkajících se analýzy spokojenosti zákazníků, dále také budu prezentovat základní údaje o restauraci Sportclub.
4. Navrhnou a zrealizuji výzkum spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub pomocí anonymních dotazníků.
5. Na závěr budu analyzovat výsledky, které vyplynou z provedeného výzkumu. Na základě těchto výsledků pak poskytnu společnosti Carousel, spol. s r.o. konkrétní návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub v Hodoníně. Provedu také ekonomické zhodnocení těchto návrhů a doporučení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 VÝZKUM TRHU

Marketingový výzkum

Marketingový výzkum – systematická sbírka, analýza a interpretace informací relevantních pro marketingová rozhodnutí. (3)

Účelem marketingového výzkumu je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí, vybírat optimální možnosti nebo dokonce vytvořit program pro marketingová rozhodnutí. V jakémkoli oboru je základem pro dobré rozhodování platná informace a umění ji správně použít. (3)

Marketingový výzkum *může být aplikován na jakoukoliv formu trhu*, kde se nákupčů a prodejce schází za účelem výměny a zvýšení hodnoty (zisku prodejce a spokojenosti nákupčů). (3)

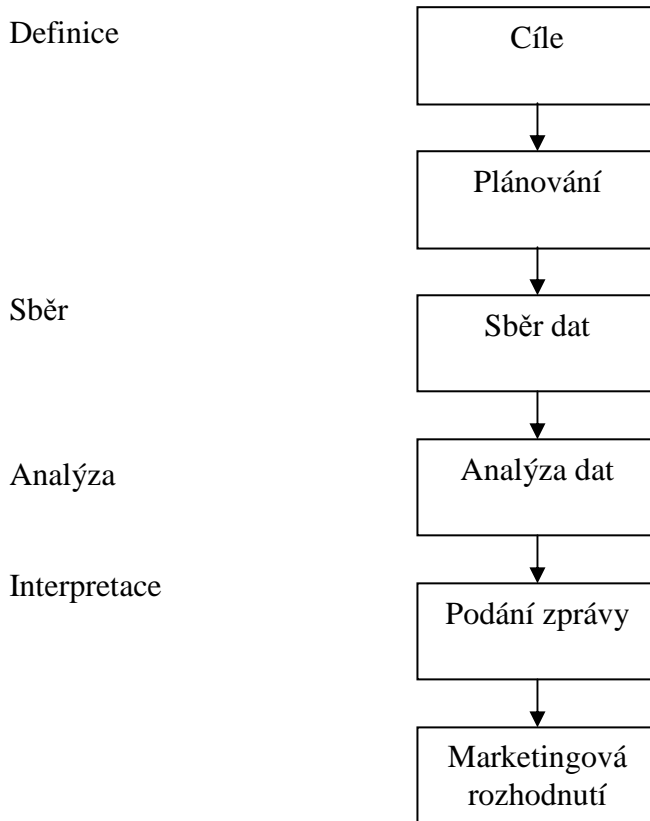
Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Jedním důležitým rozříděním informací marketingového výzkumu, nehledě na druh trhu, je kvantitativní a kvalitativní. *Kvantitativní výzkum* se zabývá měřením trhu a zahrnuje oblasti, jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podíly značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje atd. Kvantitativní údaje požadované pro určitou úroveň přesnosti (ačkoli ne ve všech případech jde o úroveň vysokou) a užité metody musejí být takové, aby cíle bylo dosaženo. (3)

Definovat *kvalitativní informaci* je poměrně složité, ale důraz je kladen na „porozumění“ spíše než na jednoduché měření. Mnoho kvalitativního výzkumu se zabývá snahou vcítit se do kůže spotřebitele a zkoumáním toho, jaký význam přikládá produktu, značce a jiným marketingovým objektům. Dále se pozornost soustřeďuje na motivaci – např. proč jeden produkt uspokojuje požadavky spotřebitele lépe než jiný a jaké že jsou ony uspokojené požadavky? (3)

Na další straně je uvedeno schéma, které představuje proces marketingového výzkumu.

Schéma č. 1: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: HAGUE, P. *Průzkum trhu*. str. 12.

Cíle výzkumu

Každý výzkumný projekt by měl mít **jasně definovaný cíl**, který skutečně vyjadřuje důvody provádění výzkumu. Všechny ostatní aspekty plánování a provádění výzkumu vyplývají z tohoto cíle; jinými slovy, pokud nepřispívají k dosažení tohoto cíle, neměly by zcela určitě být prováděny. (3)

Cíle výzkumu by měly být stručné a neměly by jimi být zmatené seznamy informací, které jsou potřebné k jejich dosažení. (3)

Časový rozvrh

Plán výzkumu potřebuje časový rozvrh. I když neexistuje žádný konečný termín ani omezení přísunu, je lepší být svázán určitým datem, jinak se dá očekávat, že se výzkum bude protahovat donekonečna. Dvěma určujícími činiteli časového rozvrhu jsou: daný termín a doba nutná ke zpracování a provedení plánovaných aktivit. (3)

Sběr dat

Osobní interview – osobní rozhovory jsou stále metodou číslo jedna v primárním sběru informací.

Telefonické interview – největší výhodou telefonického interview oproti osobním rozhovorům je jeho rychlost a nízké náklady.

Skupinové diskuse – jsou nejpoužívanější technikou kvalitativního výzkumu v oblastech Evropy a Spojených států. Tato taktika je vypůjčena z oboru psychoterapie. Charakteristika účastníka skupiny musí souviset s cíli a plány výzkumu. Složení skupin je většinou definováno podle demografie, stanovisek, víry nebo chování jednotlivců.

Halové testy a shromáždění – v halových testech jsou respondenti zavedeni do haly nebo místnosti, jež byla pro daný den pronajata, a jsou požádáni, aby ochutnali nebo pozorovali výrobek.

Poštovní a samovyplňovací výzkumy – hlavním faktorem je zájem respondentů o daný výrobek. Poštovní výzkumy, jež nabízí anonymitu, zaznamenávají vyšší odezvu, než ty, kde respondent musí zadávat osobní údaje.

Internetový výzkum – internet může být ke sběru dat využit různým způsobem. Nejznámějším jsou dotazníky, jež si respondenti sami řídí. Dalo by se říci, že jsou elektronickou verzí poštovních dotazníků, ale s možností zahrnutí mnoha faktorů, což v tradičním poštovním výzkumu není možné. Kdykoli mohou být připojeny ilustrace – i formou videa – je možné i užití zvuku a otázky mohou být na sobě závislé.

Záhadné nakupování – relativně novým a rychle rostoucím sektorem průmyslu marketingového výzkumu. Zabývá se více testováním prodejních metod ve spotřebních zařízeních než měřením a vysvětlováním. Někdy záhadní nakupující jen pozorují, jindy provádějí opravdové vyšetřování. Existují dvě zásadní odlišnosti od konvenčního marketingového dotazování. Za prvé si na sebe tazatelé berou převlek nakupujícího nebo inkvizitora a zkoušejí prozkoumat efektivitu procesu prodeje. Za druhé vyplňují dotazníky po skončení akce, ne během, což může vyvolat nepřesnosti, zaviněné zapomnětlivostí. (3)

Pro většinu malých a středních podniků jsou vhodné pouze metoda přímého interview a metoda diskuze zájmových skupin zákazníků. Rozesílání dotazníků poštou,

nebo e-mailem nemá naději na výraznější návratnost. Při volbě použití jedné z těchto metod je vhodné vycházet z přehledu podílu jednotlivých zákazníků na tržbách firmy.

Interview se zákazníky, kteří mají nejvyšší podíl na tržbách by měl provést přímo obchodní ředitel firmy. Přímý kontakt s ostatními významnými zákazníky by měli podle plánu akce zajistit ostatní pracovníci marketingu a obchodního oddělení. Zapojit je možno i pracovníky servisu.

Zbývající zákazníky je možno kontaktovat na setkáních zájmových skupin zákazníků, které pravidelně dvakrát do roka pořádá marketingové oddělení. (12)

V závislosti na cílech výzkumu může být *populace, ze které je výběr prováděn*, souborem „přirozených“ jedinců (dospělí nad 18 let) nebo specifikovaných jedinců (například osoby zodpovědné za nákupy pro domácnost, majitelé aut atd.), domácností nebo jiných malých seskupení, či v B2B trzích souborem společností a organizací – nejspíše v jasně specifikovaných průmyslech – nebo zákazníků konkrétního dodavatele (obyčejně sponzora výzkumu). Téměř ve všech případech je součástí definice populace určité geografické ohraničení – Anglie a Wales, jižní Čechy atd. (3)

Analýza dat

V kvalitativním výzkumu jsou vzorky většinou menší než u kvantitativního. Je také pravděpodobné, že otázky budou otevřené. Interview nebo diskuse mohou být v tomto případě nestrukturované. Kódování otevřených odpovědí se provádí jen zřídka, jelikož dochází ke ztrátě příliš mnoha podrobností, tudíž se srovnává seznam celých odpovědí. Je-li odpovědí jen malé množství, stačí si jen pročíst potřebné části dotazníků nebo jiných záznamů. Pro konečnou zprávu výsledku může být vhodné použití doslovných odpovědí respondentů, což celý proces zjednoduší. (3)

Tam, kde byly diskuse nebo interview nahrány na audiokazety – běžné pro kvalitativní výzkum – je běžnou praxí doslovné přepsání odpovědí do textové podoby a následné provedení analýzy na základě tohoto materiálu. Nicméně mohlo by stačit jen pozorně nahrávky poslouchat a dělat si poznámky. (3)

Analýza kvalitativních dat je opomíjeným předmětem s omezenou literaturou. Může to záviset, stejně jako jiné aspekty použití této metody, na talentu a konkrétní interpretaci dat výzkumníky. (3)

Psaní zprávy

Zprávy se nepíší jen tak pro někoho, mají své předpokládané čtenáře. Tento fakt může přinášet problémy, protože čtenářstvo může být složeno z osob s velmi odlišnými potřebami. Čím je organizace významnější, tím větší bude mít zájem o rozsáhlejší problémy a závěry a ne o podrobnosti zkoumání. (3)

Dobrá zpráva je plánovaná zpráva. Čím podrobnější je plánování, tím lepší bude dokončený dokument, a tím snáze se bude psát i číst. Chybou, kterou se mnoho výzkumných pracovníků dopouští při uvádění výsledků zkoumání, je sepsání výsledků v posloupnosti, ve které se výzkum prováděl – výzkum od stolu v jedné části, kvalitativní výzkum v další části a kvantitativní výzkum ještě v další části.... Tento typ struktury může obsahovat vše, co bylo objeveno při výzkumu, ale bude se pro čtenáře opakovat. Je daleko lepší shromáždit výsledky zkoumání z rozdílných zdrojů a vytvořit obrázek uvnitř kapitoly, kde to má pro čtenáře smysl. (3)

2.1.1 NÁVRH DOTAZNÍKU

Dotazník je strukturovaný sled otázek, navržených za účelem zjištění názorů a faktů a následného zaznamenání těchto údajů. (3)

Čtyři záměry dotazníků

Dotazníky splňují čtyři záměry. Za prvé je jejich prvotní rolí *získání přesných informací* od respondentů. Za druhé je to *poskytnutí struktury rozhovorům*. V každém výzkumu většího množství lidí je důležité, aby všem respondentům byly pokládány stejné otázky. Bez této podmínky by nebylo možné si udělat celkový obrázek. Třetím záměrem dotazníku je *zajištění standardního formuláře*, kam mohou být zapisována všechna fakta, komentáře a stanoviska. Navíc dotazníky *ulehčují zpracování dat*. Odpovědi jsou zaznamenány na daných místech ve formuláři a je tedy velice jednoduché spočítat, kolik respondentů co řeklo. (3)

Typy dotazníků

Existují tři typy dotazovacích situací, jež vyžadují *tři typy dotazníků*. (3)

Tabulka s jednotlivými typy dotazníků je uvedena na následující straně.

Tabulka č. 1: Roztřídění typů dotazníků

Typ dotazníku	Oblast využití	Řízení dotazníku
Strukturovaný	Ve velkých dotazových programech (běžně přes 200 rozhovorů), kde je možné očekávat mnoho přesných odpovědí	telefonické (osobní), samovyplňování
Polostrukturovaný	Hojně využívaný v business-to-business marketingovém výzkumu, kde je nutné uchovat odpovědi společností. Také najde využití tam, kde odpovědi nemohou být předem odhadnuty.	osobní/telefonické
Nestrukturovaný	Je základem mnoha studií technických a omezených trhů. Také se využívá v hloubkových rozhovorech a diskusních skupinách. Umožňuje zjišťovat a hledat tam, kde si tazatel není úplně jistý odpovědí ještě před interview.	skupinové diskuse/ osobní/hloubkové telefon. interview

Zdroj: HAGUE, P. *Průzkum trhu*. str. 104.

Rozdílné typy otázek

Je možné užít několika druhů otázek za účelem získání informací od respondenta.

Tam, kde je respondent ochotný odpovídat na cokoliv a kde je všechno zaznamenáváno slovo od slova, je *otázka „otevřená“*. Tam, kde je respondent stejně ochotný, jako v prvním případě, ale kde má tazatel možnost zaznamenat odpověď pouze vybráním nabídnuté odpovědi z dotazníku, se nabízí otázka s otevřeným koncem, avšak uzavřenou odpovědí. Respondent si v tomto případě není vědom nabízených možností, jež zajišťují větší účinnost vyplnění dotazníku i pozdějšího zpracování dat.

Druhým typem otázky je *„uzavřená otázka s nápovědou“*. V tomto případě jsou odpovědi očekávané. Jsou respondentům předčítány či ukázány na kartičkách a ti jsou poté požádáni, aby vybrali tu, jež vyjadřuje jejich mínění. (3)

Strukturované dotazníky používají uzavřené otázky a nestrukturované dotazníky využívají otevřených otázek. A jak se dá předpokládat, užívají polostrukturované dotazníky obou typů otázek. (3)

Pravidla návrhu dotazníků

Jestliže dotazníky nemají úspěch, pak je to vinou nedostatečného promyšlení. Vynechání otázek, jejich špatná konstrukce, přílišná délka, komplikovanost a někdy i

nečitelnost, to vše jsou možné důvody neúspěchu. Návrh dotazníků je vlastně očišťovací proces, ve kterém se hrubé náčrty mění v precizní a upravený dokument. (3)

Návrh dotazníku je veden *podle následujících pravidel*:

1. Přemýšlejte o cílech výzkumu
2. Přemýšlejte o způsobu provedení interview.
3. Přemýšlejte o informacích a úvodu.
4. Přemýšlejte nad vzhledem.
5. Myslete na respondenta.
6. Myslete na typy otázek.
7. A zároveň přemýšlejte o možných odpovědích.
8. Myslete na způsob zpracování dat.
9. Myslete na instrukce tazatele. (3)

Následující *rady*, jež říkají *co dělat a jaké věci nedělat ve fázi návrhu* dotazníku:

- Ujistěte se, že otázky nejsou zaujaté.
- Vymýšlejte otázky tak lehké, jak jen to jde.
- Ať jsou otázky co nejpřesnější.
- Vyřadte slang a zkratky.
- Vystříhejte se použití sofistikovaných nebo neznámých slov.
- Vytvarujte se dvojsmyslným slovům.
- Nepoužívejte negativní otázky.
- Nepoužívejte hypotetické otázky.
- Snižte citlivost otázky zadáním limitů.
- Ujistěte se, že se předem dané odpovědi nepřekrývají.
- Povolte možnost „jiné“ v předem daných odpovědích. (3)

Při závěrečné úpravě dotazníků musíme dbát na to, aby seznamy otázek nebyly příliš široké, protože s rostoucím počtem otázek klesá zpravidla ochota zákazníka na jejich pravdivé zodpovězení. (12)

2.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Podniky, které chtějí přilákat opakované zákazníky, musí pravidelně pořádat průzkumy úrovně spokojenosti svých zákazníků. (10)

Postupy *měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti*. Bez podpory podobné odezvy žádná organizace nemá v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití!

Informace získané měřením spokojenosti a loajality a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků.

Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování. (11)

Způsobů, jakými můžeme *zjišťovat úroveň spokojenosti zákazníků* je celá řada. Jaké z nich využijeme bude záležet především na jejich charakteru a počtu. Na *průmyslovém trhu*, kde zákazníci jsou v převážné většině firmy, bude mít zjišťování úrovně spokojenosti zcela jinou formu, než tomu bude na spotřebitelském trhu, který je typicky tvořen velkým počtem konečných spotřebitelů. Zatímco v prvním případě bude možné využít pro spolehlivé zmapování spokojenosti zákazníků osobních rozhovorů příp. zkušeností obchodních zástupců z návštěv několika vybraných zákazníků, na *spotřebním trhu* bude nutné pracovat s určitými vhodně zvolenými výběrovými soubory zákazníků. Z hlediska metodických postupů v obou případech lze použít stejných metod, z nichž základní budou různé variace dotazování (ať již osobního – interview, či písemného). (5)

Na další stránce je uvedena tabulka, která stručně a přehledně charakterizuje různé metody měření spokojenosti zákazníka.

Tabulka č. 2: Metody měření spokojenosti zákazníka

<i>Metoda</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>	<i>Typická využití</i>
Poštovní výzkum (elektronická pošta)	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduché provedení i pro samostatné výzkumníky • Nízké náklady • Respondenti mohou dotazníky vyplnit až se jim to hodí • Jednoduché otázky • Možnost zařazení ilustrací 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká úroveň odpovědí • Chabá odezva na otevřené otázky • Nepochopení otázkám nemůže být tazatelem uvedeno na pravou míru • Upoutá pozornost velmi spokojených nebo velmi nespokojených respondentů 	<ul style="list-style-type: none"> • Tam, kde existuje k produktu silný vztah • Kde je silný vztah ke společnosti • Kde se lidé cítí zavázáni dotazník vyplnit
Osobní interview	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost navázání vztahů a udržení pozornosti respondenta • Možnost zodpovězení dotazů • Možné použití ilustrovaných karet • Dobrá odezva na otázky s otevřeným koncem • Možnost požádání respondenta o vytvoření nutné odezvy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nákladné pro populaci celostátně roztroušenou • Zabere delší dobu jej provést, kvůli celkové logistice 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro klíčové zákazníky tam, kde jsou zákazníci geograficky nakupení • Kde je produkt složitý
Telefonické interview	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké náklady • Vysoká kontrola úrovně rozhovoru • Vysoká kontrola vzorku • Možnost zeptat se na hodnocení za použití jednoduchých stupnic • Rychlý vzestup práce v terénu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro respondenty nudné, obsahuje-li dotazník tucty atributu k hodnocení • Je obtížné některé spotřebitele zastihnout • Není možné použít ilustrace 	<ul style="list-style-type: none"> • Velmi využívaný v B2B výzkumech

Zdroj: HAGUE, P. *Průzkum trhu*. str. 167.

Zákazníci vyjadřují spokojenost mnoha způsoby. Jsou-li spokojeni, obvykle neříkají nic, ale opakovaně se vrací nebo nakupují. Jsou-li požádáni, aby vyjádřili, jak jsou se službami spokojeni, často v otevřených odpovědích používají anekdoty a výrazy typu potěšen, extrémně spokojený, velmi nespokojený atd. Sbíráni takového množství přídavných jmen by mohlo být u velkého vzorku až nemožné. Abychom tento problém obešli, žádají tazatelé respondenty, aby ohodnotili výrobky či služby za pomoci verbálních nebo číselných stupnic.

Lidé jsou zvyklí používat *body k hodnocení faktorů*, což může výzkumu pomoci. Poté co byly respondentům přečteny dané stupně, mohou jednoduše vyjádřit

svůj názor zadáním čísla. Běžně se používají *stupnice čítající 5,7 nebo 10 úrovní*, kde nejnižší číslo vyjadřuje hlubokou nespokojenost, zatímco číslo nejvyšší ladí s nejvyšším uspokojením. (3)

Měření spokojenosti je ale jen částí celé práce. Je také důležité zaznamenat zákaznickou očekávání a důležitost, s jakou se dívají na jisté atributy, jinak by se měřila úroveň faktorů, na kterých zase až tak nezáleží. Měření představy o důležitosti je složitější než měření spokojenosti. Mnoho lidí neumí určit nebo si přiznat, co je vlastně důležité.

Stejných stupnic je obvykle používáno k *měření důležitosti*. Nicméně většina zkoumaných faktorů se těší nějaké důležitosti, jinak by do studie nebyly zahrnuty. Výsledkem může být bodové hodnocení, jež ukáže malý rozdíl mezi podstatnými faktory, jakými jsou například kvalita výrobku, cena, dodání a „fajn, že jsou“, faktory, jako příkladně znalý obchodní zástupce nebo dlouhá otevírací doba. Bodové ohodnocení může naznačit důležitost malé skupiny 6 až 7 faktorů, ovšem respondentům nepřijde lehké hodnotit více jak 5 rysů. Rozhodně by metoda nefungovala při 30 faktorech. (3)

Dotazování jako metoda marketingového výzkumu

Hovoříme-li o dotazování jako metodě výzkumu, máme na mysli – bez ohledu na techniku dotazování, bez ohledu na dotazované osoby, bez ohledu na obsah atd. – dotazování, při kterém je subjekt vybrán výzkumcem (ať už je zastoupen tazatelem, nebo nějakou statistickou metodou, kterou je subjekt vybrán). Nepatří sem tedy dotazníky rozesílané anonymním adresátům. Soubor osob, které budou dotazovány, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.

Dotazování může být:

- ústní – v tom případě přečítá (klade) otázky tazatel a ten také zapisuje odpovědi do dotazníku nebo do počítače,
- písemné – kdy dotazovaný obdrží dotazník a sám jej vyplňuje,
- telefonické – kdy je kontakt tazatele s dotazovaným zajištěn telefonem,
- on line,
- kombinované.

Každá z výše uvedených technik má výhody a úskalí:

a) **ústní dotazování** vyžaduje tazatele – pro výzkumnou agenturu to znamená, že musí mít síť tazatelů – a je to technika, která má relativně vysoké náklady. Vyžaduje systematickou kontrolu tazatelů.

Na druhé straně, ústní dotazování má vysokou návratnost (vyplněných dotazníků), ústní dotazování – osobní kontakt – je v určitých typech výzkumu, při získávání určitého typu informací nenahraditelné.

b) **písemné dotazování** je relativně levné, ale jeho úskalím je nízká návratnost, což není pouze problém kvantity (množství navrácených vyplněných dotazníků), ale i problém struktury respondentů, kteří odpověděli. Nízká návratnost znamená obvykle výrazné narušení reprezentativnosti výzkumu. Dále písemné dotazování, které předpokládá předložení „celého“ dotazníku respondentovi omezuje informace, které se mohou touto technikou získat (jako například lze uvést, že nelze zjišťovat spontánní znalost a následně znalost s podporou paměti, protože dotazovaný si úvodem celý dotazník přinejmenším prolustuje, než se rozhodne pro jeho vyplnění).

c) **telefonické dotazování** se objevilo jako novinka zhruba na začátku druhé poloviny minulého století, kdy se přímý kontakt s dotazovaným nahradil kontaktem telefonickým. Tento způsob přinesl mnoho problémů, nedůvěra k telefonujícím, obtěžování atd. a jako samostatná technika se používá dnes spíše výjimečně.

Vyslovený boom ale zaznamenalo propojení telefonického dotazování s počítači: vznikla a stále vzniká řada výzkumných institucí, které tuto formu aplikují. Dotazování se provádí s centrálního místa (agentury), tazatel zaznamenává odpovědi přímo do počítače.

Výhody jsou zejména: možnost náhodného výběru dotazovaných (telefonní seznam), včetně možnosti domluvy času, kdy se vybranému dotazovanému bude moci zavolat, průběžná automatická kontrola tazatelů, daří se zastihnout i jinak těžko dosažitelné skupiny respondentů.

Úskalí: infrastruktura, telefonní síť, neochota, averze určitých skupin obyvatelstva k „technice“, nemožnost při dotazování něco ukázat (např. obrázek apod.), vyšší nároky na dotazovaného, zejména na jeho paměť, soustředění, absence přímého kontaktu.

d) *dotazování on-line* – technika s velkou dynamikou rozvoje. Dotazování se provádí pomocí internetu.

Výhody: rychlost, snadnost zpracování, u určitých segmentů velká ochota přijmout moderní způsob dotazování.

Úskalí: nedůvěra k moderním postupům, absence přímého kontaktu.

e) *kombinovaná technika dotazování* se aplikuje buď pro odstranění negativ výše uvedených technik např. se po úvodním telefonickém dotazu zašle dotazovanému obrazový materiál, který bude při vlastním telefonickém dotazování probírán apod. Jinou kombinací je např. zaslaný dotazník zároveň s kódem, pod kterým nalezne na internetu respondent dotazník, který by měl vyplnit. (1)

Žádná společnost nemůže uspokojit své zákazníky, pokud program není plně podporován vedením společnosti. Tím nemám na mysli jen podporu studie spokojenosti, ale *skutečný zájem o zákazníky*. (3)

Jsou-li k dispozici výsledky výzkumu, měly by je sdílet stejné skupiny, které byly součástí od začátku. Konference jsou vynikajícím prostředím pro analyzování výsledků výzkumu. Toto jsou příležitosti, kdy data mohou být všem přístupná a vysvětlená tak, že z něčeho, co bylo výzkumníky posbíráno, se stane něco, v co bude věřit a co bude užívat spousta lidí, provádějící dané změny.

Stejně jako při dobrém plánování akce by konference měly přinést vzájemně uznané dosažitelné cíle, přidělené lidem, již jich mohou dosáhnout, spolu s daty dokončení a odměnami za úspěch. Možná bude nutné provést školení, aby bylo jisté, že zaměstnanci vědí, jak zacházet s faktory služeb zákazníkům a jaké metody použít v daných situacích. Nakonec by se mělo provést *celkové posouzení procesu*, jelikož vylepšení úrovně spokojenosti zákazníka je závod, který nikdy nekončí. (3)

2.2.1 ROLE ZÁKAZNÍKA

Pouhá orientace či zaměření na zákazníka již dnes nestačí. Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutno vybudovat *organizaci orientovanou na zákazníky*. V rámci této koncepce se vytvářejí silné dodavatelsko-odběratelské aliance a nutno s trochou

rozpaků připustit, že hodně aktivit generují nikoliv dodavatelé, ale sami odběratelé, zákazníci. (2)

Definování, kdo je zákazník

Zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má tedy *dvě skupiny zákazníků*. Interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. (11)

Definování zákazníků se stává jednou z klíčových činností uvnitř jakékoliv organizace, bez ohledu na to, jaké druhy produktů dodává. (11)

Získání, udržení a pěstování zákazníků

Udržovat a pěstovat si zákazníky je ze všeho nejdůležitější. Podnik na získání každého ze svých současných zákazníků vynaložil spoustu peněz a konkurenti se neustále snaží přetáhnout je k sobě. Ztracený zákazník představuje více než jen ztrátu příštího prodeje; podnik přichází o budoucí zisk z celoživotních nákupů tohoto zákazníka. A pak jsou tu náklady na přilákání jiného zákazníka, který by ho nahradil. (10)

Škody způsobené zklamanými zákazníky se neomezují jen na ztrátu jejich celoživotních výdajů. Sílu rozhněvaného zákazníka by podnik v žádném případě neměl podceňovat. Studie Výzkumného programu technické pomoci zjistily, že *velice nespokojený zákazník se může o své zklamání podělit až s jedenácti jinými lidmi*, každý z nich to řekne ještě dalším, což vede k možnému exponenciálnímu růstu počtu potenciálních zájemců, kteří o podniku získají negativní reference. Podnik proto ztratí nejen doživotní příjmy od nespokojeného zákazníka, ale také mnoho potenciálních zákazníků, kteří se rozhodnou nic od něj nekupovat. (10)

Vztahy se zákazníky se u výrobců vyvíjí jednak v průběhu zakázkového procesu, od poptávky, objednávky, až po dodávku produktu zákazníkovi. Dále pak v průběhu užívání výrobků, jeho servisu, až po nabídky nových typů výrobků a různých služeb.

Zákazník velmi silně vnímá kvalifikovat pracovníků s nimiž přichází do styku, jejich vnímavost a vstřícnost k plnění jeho potřeb i dodatečných požadavků. Postupně se vytváří osobní vztahy prodejců se zákazníky, které mohou mít velký význam pro udržení věrnosti zákazníků. (12)

Manažeři musejí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítko, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvětšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou:

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. (9)

Pojem spokojenosti a loajality zákazníka

Každý zákazník si nákupem výrobků a služeb chce uspokojit své životní potřeby a řešit určité problémy, tzn. kupuje si hodnotu, pokud možno bez vedlejších negativních efektů a rizik. (11)

Po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu toho, co získal, a právě porovnávání svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty v něm vzbuzuje pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. To znamená, že *spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.* (11)

Pojem „*loajalita zákazníka*“ je definován jako *způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.* (11)

Složitost vztahů mezi spokojeností a loajalitou zákazníků lze ilustrovat tzv. *maticí spokojenosti a loajality*. V ní se dají podle jejich očekávaného chování vymezit některé *typické skupiny zákazníku*:

- **skokani**, kteří se zejména díky velké konkurenční nabídce, malé rozdílnosti v hodnotě pro zákazníka a nezatíženosti stereotypy budou snažit velmi často měnit značku nakupovaných produktů,
- **králové**, pro které vysoká míra spokojenosti bude ztotožněna s jejich věrností dosavadnímu dodavateli. Jejich chování je ovlivněno zejména nadprůměrnou hodnotou pro zákazníka a vynikajícím programem loajality ze strany dodavatele. Jen tato skupina je spolehlivou zárukou ekonomických výsledků organizaci,
- **běženci**, tzn. nespokojení zákazníci, mající možnost jiné, lepší nabídky na trhu – jde o typické ztracené zákazníky,
- **věžňové**, tj. zákazníci, kteří z důvodů neexistence konkurenční nabídky stereotypů ve svém chování, resp. odhadovaných vysokých nákladů na stereotypů ve svém chování, resp. odhadovaných vysokých nákladů na změnu dodavatele, zůstávají věrnými klienty i přes nízkou úroveň spokojenosti,
- **indiferentní, nerozhodní zákazníci**, jejich chování je nevyzpytatelné a z hlediska plánování reprezentují nejobtížnější skupinu zákazníků. (11)

Prvně kupující zákazník – ať už si kupuje tenisovou raketu, automobil, právní služby nebo hotelové ubytování - si z koupě i z dodavatele odnese určité dojmy. Před nákupem má určitá očekávání vycházející z toho, co mu řekli jiní lidé, co mu slíbil prodejce, a z jeho všeobecných dosavadních zkušeností s podobnými nákupy. Po koupi zaznamená jednu z **pěti úrovní uspokojení**:

- velice spokojen,
- spokojen,
- neutrální,
- nespokojen,
- velice nespokojen.

Pravděpodobnost, že tento zákazník přijde znovu, je silně závislá na úrovni jeho spokojenosti s prvním nákupem. Bude-li velice nespokojen, nespokojen či dokonce jen neutrální, bude to „ztracený zákazník“. Bude-li spokojen, pravděpodobně přijde znovu, a bude-li velice spokojen, pak existuje vysoká pravděpodobnost, že přijde znovu, a bude-li velice spokojen, pak existuje vysoká pravděpodobnost, že přijde znovu. Podniky často nerozlišují mezi zákazníkem spokojeným a velice spokojeným. Spokojení

zákazníci jsou snadno schopni přejít jinam, nabídne-li jim jiný dodavatel stejné nebo větší uspokojení. Velice spokojení zákazníci však s mnohem menší pravděpodobností najdou jiného dodavatele, jemuž by věřili, že je dokáže uspokojit na stejně vysoké úrovni. (10)

2.2.2 BALANCED SCORECARD

BSC (Balanced Scorecard) je prezentován jako *systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku*. Autoři² zdůrazňují jeho možné uplatnění nejen jako metody pro posouzení minulého vývoje firem, ale zároveň a především jako metody strategického řízení firemních aktivit. (5)

Balanced Scorecard může díky své jednoduché, ale účinné struktuře pomoci v mnoha situacích. Od principiálního vyjasnění strategie, přes její integraci do strategického zaměření až po definici strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí se jednotlivé nápady mohou procházet koordinovaně, diskutuje se o nich a nakonec jsou začleněny do systému. (4)

Čtyři standardní perspektivy BSC vedle sebe nestojí odděleně a náhodně. Naopak, a to se při diskusích o Balanced Scorecard často přehlíží, vytvářejí základní pohled na logiku činností podniku a jeho organizačních jednotek. (4)

Jednou z klíčových oblastí, tvořících součást hodnotících kritérií, *je oblast „zákaznické perspektivy“*, která v rámci měřítek zákaznických výstupů v sobě zahrnuje:

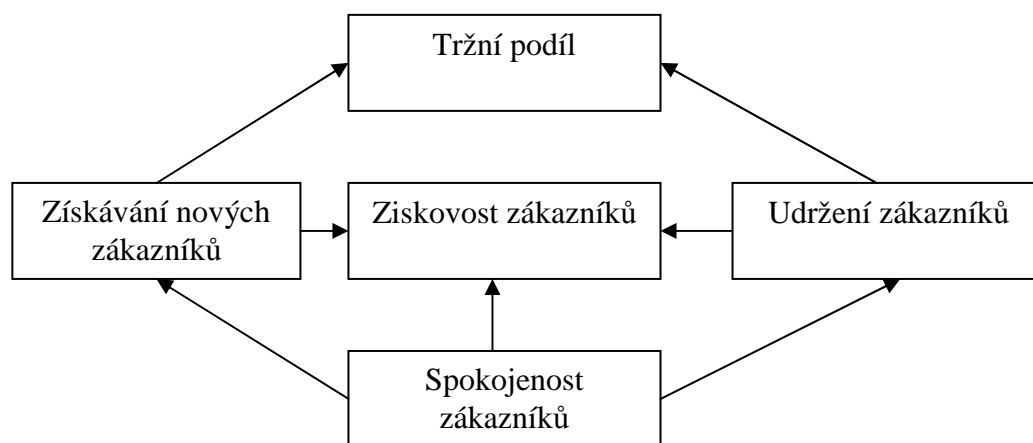
- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- rentabilitu zákazníků. (5)

² KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David. *Balanced Scorecard*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.

Základní otázka zákaznické perspektivy zní: „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán. (4)

Schéma č. 2: Balanced scorecard – Zákaznická perspektiva



Zdroj: CHALUPSKÝ, V. *Úvod do marketingu*. str. 10.

Základní otázka *finanční perspektivy* zní: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“ Tato perspektiva měří (alespoň u podniků orientovaných na zisk) úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a měřítka, která měří (finanční) efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.

Základní otázka *procesní perspektivy* zní: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam.

Základní otázka *perspektivy potenciálů* zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“ Cíle perspektivy potenciálů slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. (4)

2.3 MARKETING SLUŽEB

Stanovit obecně platné postupy pro poskytování služeb není ani možné, ani nutné – služby se od sebe liší ve velmi mnoha ohledech. Tyto rozdíly pak budou mít vliv na využití různých prvků marketingového mixu, různých postupů a poskytování služeb.

Jedno z členění služeb je charakterizuje podle rostoucího rizika nespokojenosti s jejich poskytováním. Riziko nespokojenosti roste s rostoucím časem kontaktu se zákazníkem a rostoucí složitostí (rostoucím počtem parametrů) služeb. (7)

V současné době, kdy existuje řada výrobců a poskytovatelů služeb, je *kvalita služeb jedním z rozhodujících faktorů* při rozhodování zákazníka o jejich koupi. Kvalita služeb se stala klíčovým faktorem – na jedné straně růst konkurence umožňuje výběr z řady dodavatelů s různorodými službami, na druhé straně ale platí, že ve stejném prostředí dávají zákazníci přednost tomu podniku, který nabízí lepší služby.

Rostoucí důležitost služeb je také zdůvodňována posunem v očekávání zákazníků – zpočátku se zákazníci spokojí často jen se základním výrobkem, bez služeb, často tedy lacinějším. Postupně však nároky na kvalitu rostou, a je třeba nabízet stále širší a dokonalejší nabídku. V řadě případů jsou výrobky od sebe jen stěží rozeznatelné – služby tak mohou poskytnout viditelný základ pro odlišení jednoho výrobce od druhého. (7)

Cena jako nástroj marketingové strategie a taktiky

Cena je jediným prvkem, jehož prostřednictvím firma realizuje zisk, ostatní prvky marketingového mixu jsou bezprostředně spojeny s náklady. (5)

Pojem *marketingového mixu* byl poprvé uveden prof. Mc Carthym počátkem 60. let minulého století. Složky tohoto mixu jsou:

- produkt (výrobek),
- price (cena),
- place (místo, zde distribuce),
- promotion (podpora, zde komunikace).

Tyto prvky jsou zjednodušeně nazývány **4P**. (7)

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různých intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci.(8)

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další **3P**:

- materiální prostřední (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby,
- lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a sledování,
- analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. (8)

Na další stránce je uvedena tabulka, která ve stručnosti představuje základy marketingového mixu v oblasti služeb.

Tabulka č. 3: Marketingový mix pro oblast služeb

Produkt	Cena	Místo	Podpora prodeje
Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita versus cena Diferenciace	Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public relations
Lidé		Materiální předpoklady	Proces
Zaměstnanci	Zákazníci	Prostředí	
Vzdělání Výběr mezi zákazníky Přínosy Motivace Vystupování Mezilidské vztahy Postoje	Chování Kontakty	Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Usnadňování zboží Hmotné podněty	Politika Postupy Mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměrňování zákazníka Průběh aktivit

Zdroj: JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. str. 30.

Otázka nezní, zda bychom měli mít čtyři, šest nebo deset P, jde spíše o to, jaký rámec je pro tvorbu marketingové strategie nejužitečnější. Stejně jako ekonomové užívají jako analytického rámce dvou hlavních pojmů, konkrétně nabídky a poptávky, pracovníci marketingu se na čtyři P dívají jako na „skříňku s nástroji“, jimiž se mohou řídit při svém marketingovém plánování.

Je tu však ještě jedna kritická výtká, tentokrát poměrně oprávněná, která tvrdí, že *koncepte čtyř P se na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího*. Zvažuje-li kupující nějakou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. Každé z uvedených čtyř P je možno z hlediska kupujícího označit za jedno ze čtyř C.

Čtyři P

Produkt (Product)

Cena (Price)

Místo (Place)

Propagace (Promotion)

Čtyři C

Hodnota z hlediska zákazníka
(Customer Value)

Náklady pro zákazníka
(Cost to the Customer)

Pohodlí (Convenience)

Komunikace (Communication)

Pracovníci marketingu by udělali dobře, kdyby si nejprve promysleli čtyři zákaznická C a teprve pak na tomto základě stavěli svá čtyři P. (10)

Nejrychlejší a nejefektivnější způsob pro dosažení maximálního zisku ve firmě je *racionální řízení cen*. Správné ceny mohou zvýšit zisk rychleji než zvýšený objem výroby a naopak – nesprávně stanovené ceny jej mohou rychleji redukovat. (5)

Problematika cen je velmi komplexní – zahrnuje v sobě řadu otázek, jejichž řešení není nikdy definitivní. Na výši ceny konkrétního produktu působí řada protichůdných vlivů – hovoříme o *2 skupinách faktorů*:

- *vnitřní*, kam řadíme, ty, jež může firma sama bezprostředně ovlivnit,
- *vnější*, kam patří ty, u nichž je možnost přímého ovlivnění firmou velmi omezená nebo přímo vyloučená. (5)

Podrobněji jsou tyto faktory rozčleněny v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Faktory tvorby cen

Skupina faktorů	Faktory
Faktory vnitřní	organizace cenové politiky marketingový mix diferenciace výrobků náklady cíle firmy
Faktory vnější	poptávka konkurence distribuční síť ekonomické podmínky opatření centrálních orgánů

Zdroj: CHALUPSKÝ, V. *Úvod do marketingu*. str. 50.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURACE SPORTCLUB

Ráda bych v této části diplomové práce uvedla nejprve analýzu současného stavu restauračních a pohostinských služeb v České republice a teprve poté se budu věnovat konkrétně restauraci Sportclub.

3.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RESTAURAČNÍCH A POHOSTINSKÝCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE

Na území České republiky působí bezmála 26 000 pohostinských provozoven, z toho polovinu tvoří zařízení s podáváním nápojů, 45 % provozovny s podáváním jídel a zbylých cca 5 % jsou provozovny s ostatními službami. Prvenství z celkového počtu provozoven drží hlavní město Praha, Moravskoslezský kraj a Jihomoravský kraj, ve kterém se nachází přes 2 800 provozoven. Nejméně pohostinských provozoven – 938 – je v Karlovarském kraji.

V pohostinských provozovnách na území České republiky pracuje přes 77 000 osob. Většina, 60 % osob, je zaměstnaná v provozovnách s podáváním jídel, 22 % osob v provozovnách s podáváním nápojů a 18 % osob v provozovnách s ostatními službami. Nejvíce pracovníků v pohostinských provozovnách je na území hlavního města Prahy - přes 17 tisíc, druhý nejpočetnější je Středočeský kraj - 7 500 osob. Zde můžeme sledovat téměř desetitisícový rozdíl. Kraje s nejmenší zaměstnaností v tomto oboru jsou Vysočina - 2 563 - osob a Karlovarský kraj – 2 628 osob. (15)

Asociace hotelů a restaurací České republiky v souvislosti s diskutovanou daňovou reformou vyhodnotila poznatky svých členů za uplynulé 3 – 4 roky.

Konstatuje, že se potvrdily argumenty, jimiž před rokem 2004 oponovala navrhovaným změnám v oblasti daní, se kterými předstupovala vláda před veřejnost.

Zvýšené daně z příjmů, spolu s dalšími znevýhodněními podnikatelské sféry, zejména přeřazení stravovacích služeb ze snížené do základní sazby daně z přidané hodnoty, nepřinesly očekávaný objem příjmů do státní pokladny. Paradoxně se ukazuje, že odvody DPH za stravovací služby jsou nižší, než když sazba daně činila 5%.

Důsledkem toho a díky nemalým „díram v zákonech“ vzniklo za přispění státu prostředí, které je v rozporu s hospodářskou soutěží a jež umožnilo vznik nekalým praktikám v konkurenčním prostředí. Nejvíce se tato situace promítla do stravovacích služeb v restauračních zařízeních. Dá se zde bez nadsázky hovořit o diskriminujících podmínkách.

Žádný jiný obor se neseťkává se sníženou (5%) sazbou DPH na vstupu (nákup potravin) a základní sazbou na výstupu (19%). Dále, obecným jevem je poskytování stravovacích služeb veřejnosti na komerční bázi státními a podnikovými stravovacími zařízeními (zejména školami a závodními jídelnami). Nelze hovořit o dodržování zásad hospodářské soutěže tam, kde stát hradí veškeré režijní náklady na provoz (nájem, personál, energie, atd.) a poskytované služby jsou pak nabízeny veřejnosti v cenových relacích, kterým nelze konkurovat ve stávajících podmínkách podnikatelského prostředí. Obdobně je tomu i v případě různých „spolků a privátních klubů“, které sice oficiálně neprovozují hostinskou živnost, ale lze si zde koupit běžný hospodský sortiment za podstatně nižší ceny, neboť narozdíl od legálních stravovacích zařízení nejsou zatíženy povinnostmi souvisejícími s provozováním živnosti „hostinská činnost“. (14)

Od roku 1999 má rozvoj gastronomie spíše charakter kvalitativní. Pro podnikání ve stravovacích službách se vytvořily nové podmínky v podobě legislativy, hygienických požadavků a především došlo ke změně postoje obyvatelstva vůči veřejnému stravování. V současné době je síť gastronomických zařízení v ČR kvalitní, což je také dáno vysokými nároky zákazníků. (15)

Pokračující rozvoj vědy a techniky, prudký nárůst informačních technologií, zejména internetu, značně ovlivnily ubytovací i stravovací podniky. Pozornost restaurací se výrazně orientuje i mimo oblast cestovního ruchu, a to v souvislosti s uspokojováním potřeb na místní úrovni. Restauriční firmy se formují do řetězců různých forem (podobně jako hotely). Přesto si výraznou roli zachovávají nezávislé podniky. Stoupající význam mají neveřejné formy stravování (závody, nemocnice, armáda apod.).

Vývoj techniky, technologie a organizace v gastronomii působí na vývoj gastronomického produktu. Objevují se nové koncepty gastronomických produktů a gastronomických zařízení. Stále přísnější hygienické předpisy při výrobě jídel vedou k vyšším investičním nákladům, rozvojem cestovního ruchu se soustřeďuje v některých místech více hostů. Oba tyto prvky vedou k rozvoji koncentračních (a globalizačních) prvků, posilovaných stíráním rozdílů v poptávce mezi hosty z různých zemí.

Přes veškeré koncentrační a globalizační tendence v gastronomických službách bude převažovat lokální orientace. Počet pracovníků na jedno gastronomické zařízení bude relativně nízký (převaha podniků do 10 zaměstnanců), jeho vnější adaptabilita bude však poměrně vysoká. (15)

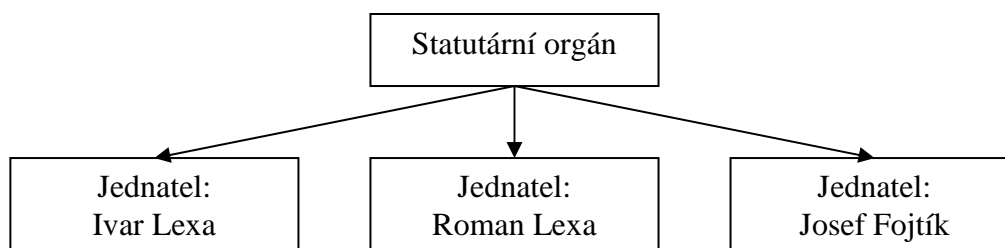
3.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ CAROUSEL A RESTAURACI SPORTCLUB

Charakteristika firmy Carousel, spol. s r.o.

Firma Carousel, spol. s r.o. se sídlem v Hodoníně byla založena v roce 1994. Její základní kapitál činil 102 000 Kč. Hlavní náplní je *restaurační činnost*. Dále firma nabízí pronájem motorových vozidel a také zprostředkovává činnost v oblasti cestovního ruchu.

Firma Carousel, s.r.o má *3 společníky*, kteří také zároveň působí jako jednatelé společnosti. Každý ze společníků se podílí na vedení firmy stejným dílem jak v oblasti ekonomické tak v oblasti provozní. Stejný podíl řízení mají společníci i na technickém úseku firmy.

Schéma č. 3: Organizační struktura firmy Carousel, spol. s r.o.



Zdroj: údaje firmy Carousel, spol. s r.o.

V Hodoníně firma provozuje **komplex Sportclub**. Tento komplex je situován blízko autobusového nádraží v Hodoníně, kousek od středu města. Zde se v jedné budově nachází **kavárna** (závodní stravování v kuřáckém prostředí, 20 druhů kávy, míchané nápoje z baru, možnost uspořádání soukromé akce až pro 40 lidí, posezení na zastřešené terase), **herna** (hry na VHP nejnovějších typech zapojených do jackpotu, karambol a biliard, šipky, poslech hudby z moderního jukeboxu) a **restaurace**.

Tento komplex je jako celek největší ve městě Hodonín a poskytuje veškeré myslitelné služby - od závodního stravování, přes posezení u sklenky či kávy s moučnickem, až po hru v šipky či biliard.

Historie restaurace Sportclub

Budova dnešní restaurace Sportclub byla postavena v Hodoníně v roce 1970. **Původně** fungovala jako **hotel vyšší kategorie**, který v okresním městě chyběl. V hotelu byla zřízena prostorná restaurace a kavárna.

Majitelem hotelu Sportclub byla tělovýchovná jednota Favorit Brno, která si provozem hotelu vylepšovala svou platební bilanci.

Po roce 1989 byla budova převedena v rámci tělovýchovy na nástupce Tj Slovan Hodonín. Tato organizace však neprovedla tolik potřebnou rekonstrukci hotelové části. Místo toho přebudovala hotelovou část na kanceláře, které dodnes s větším či menším úspěchem pronajímá.

Restaurační prostory prošly poněkud jiným vývojem. V roce 1993 byly tyto prostory pronajaty podvodnické společnosti, která nejen že do restaurace neinvestovala tolik potřebné prostředky, ale využívala prostory bez placení nájemného. Tím vytvořila obrovský dluh, který není dodnes splacen.

V roce 1995 byla tato společnost z nájemných prostor vypovězena a na její místo nastoupila dnešní **společnost Carousel, s.r.o.**, která zde **hospodaří již třináctým rokem**. Tato společnost provedla **úplnou rekonstrukci svěřených prostor**, která zahrnovala například stavbu dvou letních teras, výměnu starých, nevhodných oken ale i třeba generálku toalet.

Současnost restaurace Sportclub

V současné době restaurace Sportclub *nabízí následující služby:*

- závodní stravování v nekuřáckém prostředí (výběr ze 2 jídel v poledním menu a 4 hotových jídel),
- 3 druhy piva (Gambrinus 10° a 12°, Staropramen 10° a 12° a nealkoholické pivo Zlatý bažant),
- vynikající minutkovou kuchyni,
- širokou nabídku nápojového lístku (nealkoholické nápoje, velký výběr káv, teplé nápoje, destiláty, likéry, vína a míchané alkoholické nápoje),
- pestrou nabídku jídelního lístku (polévky, studené předkrmy, teplé předkrmy, saláty, bezmasá jídla, dětské porce, jídla z vepřového, hovězího a drůbežního masa, speciality podniku, jídla čínské kuchyně a také jídla country kuchyně, pochutiny k pivu a vínu, moučníky, dezerty, poháry a přílohy k jídlu),
- sportovní přenosy na velkém plátně,
- možnost oddělení stolů k soukromým oslavám,
- možnost uspořádání soukromé akce až pro 80 osob při zavřené restauraci.

Obrázek č. 1: Restaurace Sportclub



Zdroj: <http://www.carousel.cz>

Obrázek č. 2: Terasa restaurace



Zdroj: <http://www.carousel.cz>

V současnosti je v restauraci Sportclub k dispozici **65 míst u stolů**. Během sezóny je možné využít i dalších **35 míst na terase**. V restauraci připravují jídlo 3 kuchaři, k dispozici jsou jim 3 pomocné síly a o zákazníky se starají 4 vrchní číšníci, 2 pomocní číšníci a 2 pomocné servírky. Restaurace Sportclub má otevřeno každý den (od pondělí do neděle) ve stejný čas od **11 hodin dopoledne do 23 hodin večer**.

3.3 ANALÝZA KONKURENCE RESTAURACE SPORTCLUB

V roce 1989 mělo město Hodonín přibližně 30 000 obyvatel a nacházelo se zde celkem **34 restauračních a pohostinských zařízení**, které patřily dvěma socialistickým podnikům Jednota a Restaurace a jídelny. Tyto dvě organizace měly v oboru pohostinství monopol v celé Československé republice. Neměly žádnou jinou konkurenci a z toho důvodu byla **úroveň jejich pohostinství velmi nízká**. Nulové investice do budov a interiérů se projevovaly opotřebovaností zařízení (například propálenými ubrusy, nevymalovanými interiéry po celá desetiletí, nekvalitními toaletami atd.). Pro většinu restaurací byla typická neochota špatně placeného personálu. Také sortiment nápojů a jídel byl velmi omezený.

Od roku 1990, kdy bylo znovu povoleno **soukromé podnikání**, došlo k velkým změnám. Počet restauračních a pohostinských zařízení v Hodoníně se téměř zdvojnásobil a zvedl se na současných **60 objektů** při zhruba stejném počtu obyvatel jako v roce 1989. Vzniklo mnoho malých barů a kavárniček, které dříve tak chyběly. Velká většina těchto restauračních zařízení je **moderní s pěknými interiéry, jsou čistá a sortiment nabízených služeb, jídel a nápojů je nepřeborný**.

Důsledky takového zvýšení počtu restauračních zařízení jsou vesměs kladné. Mezi největší přínosy lze zařadit čistotu a útulnost restaurací nebo třeba lepší přístup personálu k hostům. Naopak negativním jevem je nedostatek kvalitních, zkušených číšníků a kuchařů.

Společnost Carousel, spol. s r.o. působí na trhu **monopolistické konkurence**. Pro monopolistickou konkurenci je charakteristická struktura trhu, na kterém prodává své služby a produkty mnoho firem. Ovšem na rozdíl od dokonalé konkurence jsou tyto služby a produkty diferencované a firmy mají možnost ovlivnění cen svých služeb a produktů. Dalším znakem monopolistické konkurence je také možnost vstupu na trh bez větších bariér.

Mezi **hlavní konkurenty** restaurace Sportclub v Hodoníně patří:

- **Restaurace Na radnici** – poskytuje příjemné posezení – je zrekonstruovaná a umístěna v prostorách pod hodonínskou radnicí, takže i v horkých letních dnech

je v restauraci příjemně. Dále zde byl vybudován bezbariérový přístup (což restauraci Sportclub chybí). Najdeme zde široký výběr specialit a jídel z tradiční české a zahraniční kuchyně. Dále restaurace Na radnici nabízí vegetariánskou kuchyni, saláty a také možnost objednání salónku pro 100 lidí (restaurace Sportclub má salónek pro 80 lidí). Stejně jako restaurace Sportclub má vybudovanou letní terasu. Rovněž také nabízí polední menu – výběr ze 6 jídel. Restaurace Sportclub nabízí ve svém poledním menu jídla 2. Restaurace Na radnici má větší parkovací plochu než restaurace Sportclub – je zde dostatek místa i pro parkování autobusu. Velkou výhodou této restaurace je i umístění restaurace – je totiž vybudována přímo na náměstí v Hodoníně – má proto velmi dobrou strategickou polohu. Ceny v této restauraci jsou ve srovnání s restaurací Sportklubem o něco vyšší.

- **Restaurace U Piráta** – tato restaurace byla otevřena v roce 2000 a její výjimečnost spočívá v interiéru restaurace, který je speciálně upraven tak, aby připomínal pirátskou loď. Hlavním lákadlem je tedy pro zákazníky atmosféra podniku. Oproti restauraci Sportclub má o víkendu delší otevírací dobu – do 1 hodiny v noci (restaurace Sportclub má otevřeno do 23 hodin večer). Kuchyně restaurace je v mexicko-italském stylu a nabízí od předkrmů, salátů, polévek, přes speciality z kuřete (křídýlka, stehýnka, špízy), vepřové, hovězí a rybí speciality, těstoviny, jídla pro vegetariány, pro děti, až po omáčky, dresinky a moučníky. Mezi nápoji najdeme míchané alko i nealko nápoje, teplé i studené nápoje, juice, nektary a další. Dále restaurace nabízí široký výběr tequil, vína, piva, likérů, bourbonů, whisky a také i archivního alkoholu. Vzhledem k výjimečnosti prostředí jsou ceny v této restauraci vyšší než je tomu v restauraci Sportclub.
- **Pizzeria Casa Mia** – stylová pizzeria je umístěna v bývalém soukromém domě, který má krásnou prostornou zahradu. Pizzeria Casa Mia je jedním z hlavních konkurentů restaurace Sportclub zejména z toho důvodu, že nabízí nejen široký výběr pizz, ale také studené a teplé předkrmy, polévky, topinky (česnekové, šunkové, sýrové), saláty, bezmasá jídla (např. brynzové halušky a špekem), rizota, lasagne. V jídelním lístku také nalezneme mnoho druhů těstovin a k nim velký výběr omáček všeho druhu. Dále také jídla z kuřecího, vepřového a

telecího masa a na rozdíl od restaurace Sportclub nabízí také ryby a plody moře. V přílohách si můžeme vybrat až ze 6 druhů rýže (restauraci Sportclub nabízí pouze 1 druh rýže a to dušené). Dalším důvodem konkurování restauraci Sportclub je také velmi pěkné a stylové prostředí této pizzerie. Při srovnání cen u jídel z vepřového, kuřecího a drůbežího masa lze říci, že v restaurace Sportclub nabízí tyto jídla za nižší cenu.

- **Restaurace Budvarka Hodonín** – tato restaurace je součástí penzionu Budvarka Hodonín. Byla otevřena poměrně nedávno – v roce 2005. Restaurace se nachází v prvním patře penzionu a součástí penzionu Budvarka Hodonín je také pivnice v přízemí. Zákazník si zde může objednat ze širokého výběru jídel a nápojů. Je zde možné využít i polední menu – toto menu se skládá ze 2 polévek, 2 denních menu a 4 hotových jídel. Zákazníci se mohou na polední menu podívat na internetu, zároveň zde mají možnost prohlédnout si polední menu na příští týden (což restaurace Sportclub na svých internetových stránkách neumožňuje). Velkou výhodou v letních měsících je příjemné posezení pod stromy. Dalším plusem této restaurace je pořádání grilování a poslech živé hudby. Restauraci Sportclub poslech živé hudby bohužel znemožňuje poloha (vzhledem k blízkosti obytných prostor) a velikost venkovní místa, které patří restauraci Sportclub, zase brání možnosti grilování. Ceny jsou zde vyšší na rozdíl od restaurace Sportclub u hlavních jídel a polévek, nižší ceny jsou naopak u příloh, moučníků a alkoholických nápojů.

Mezi další ale již **menší konkurenty** restaurace Sportclub patří následující podniky:

- **Restaurace Arkus** – útulná malá restaurace se zahrádkou a tanečním sálem, která nabízí jak teplá tak studená jídla a alkoholické i nealkoholické nápoje. Tato restaurace se specializuje na pořádání menších akcí.
- **Restaurace Družba** – pestrá nabídka teplých i studených jídel a alkoholických i nealkoholických nápojů. Součástí restaurace je také billiard klub. Tuto restauraci většinou využívá město Hodonín při pořádání různých společenských rautů a obchodních jednání města.

- **Restaurace u Chytilů** – tato nevšední stylová restaurace v Dubňanech (asi 7 km od Hodonína) je vyhlášená pro svůj vinný sklep, kde nabízí velký výběr vín vlastní výroby. Tyto vína získala velkou řadu ocenění. Co se týká jídel – v široké nabídce lze najít tradiční krajové speciality, něco málo ze zahraniční kuchyně, ale také hotová jídla a denní menu.

3.4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ RESTAURACE SPORTCLUB

Většinu zákazníků restaurace Sportclub *tvorí muži*. Mnoho zákazníků restaurace se zajímá o sportovní přenosy. Restauraci Sportclub navštěvují jak mladší tak starší zákazníci. Dalo by se říci, že restauraci navštěvují skoro *všechny věkové kategorie od 18 do 60 let*.

Velký podíl na celkovém počtu zákazníků mají také *zaměstnanci okolních podniků*, kteří do restaurace Sportclub docházejí v rámci oběda na polední menu. V této skupině zákazníků převažují ženy.

Restaurace Sportclub nabízí také *prodej* svých vlastní *stravenek* restaurace. Mezi její největší zákazníky patří následující firmy:

- Komerční banka v Hodoníně,
- Zlatnictví Luxor,
- Drogerie Mühlbauer.

Dalším zákazníkem je také městský úřad, který stravenky kupuje pro své zaměstnance.

Restaurace také přijímá od svých zákazníků stravenky jiných zařízení – a sice stravenky Ticket a stravenky Dejeuner.

Ekonomická situace podniku

Na začátku podnikání poskytla Komerční banka v roce 1995 firmě Carousel, spol. s r.o. provozní úvěr na částku 1 300 000 Kč. Za tento úvěr byla provedena komplexní rekonstrukce svěřených prostor. Úvěr byl splacen v roce 2001. Dále si firma požádala o leasing v hodnotě 800 000 Kč na technologické vybavení kuchyně. Tato částka byla splacena společností Cac leasing, a.s. v roce 1999.

V současné době společnost Carousel, spol. s r.o. nesplácí žádný úvěr a v roce 2008 má společnost v plánu požádat o úvěr ve výši 500 000 Kč na rekonstrukci interiéru restaurace Sportclub.

Tabulka č. 5: Tržby společnosti Carousel, s.r.o. plynoucí z komplexu Sportclub

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby (v tis.Kč)	500	450	512	520	550

Zdroj: společnost Carousel, spol. s r.o.

Z celkových tržeb komplexu Sportclub pochází 60 % tržeb z restaurace Sportclub, 12 % z kavárny a zbytek tržeb tzn. 28 % pochází z herny.

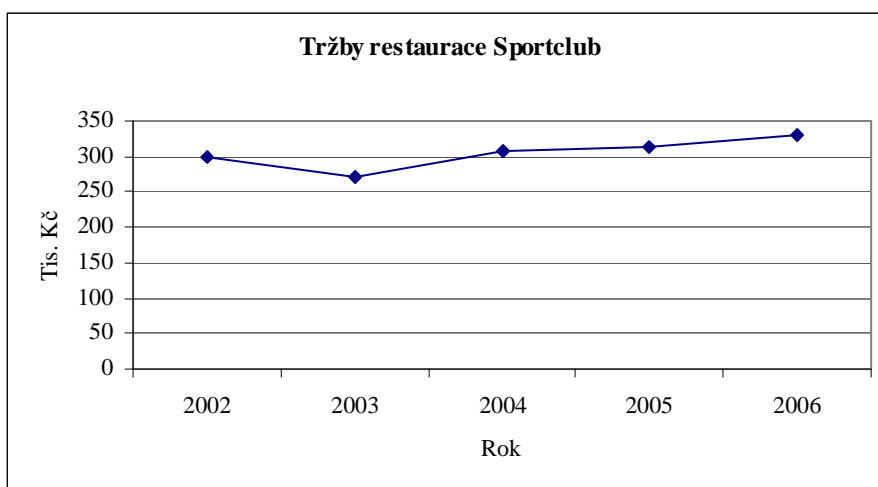
Tabulka č. 6: Tržby plynoucí z restaurace Sportclub

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby (v tis. Kč)	300	270	307	312	330

Zdroj: společnost Carousel, spol. s r.o.

Jak je vidět z předchozí tabulky, *tržby restaurace Sportclub* jsou relativně *stabilní*. Ve sledovaném období mají tržby restaurace pozvolna stoupající charakter s výjimkou roku 2003, kdy byly tržby o 10 % nižší než v roce 2002. Od roku 2002 do roku 2006 (výsledky za rok 2007 v průběhu psaní mé diplomové práce ještě nebyly k dispozici) dosahovala restaurace Sportclub v průměru 304 tis. Kč tržeb za rok.

Graf č. 1: Tržby plynoucí z restaurace Sportclub



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů od společnosti Carousel, spol. s r.o.

3.5 SWOT ANALÝZA RESTAURACE SPORTCLUB

Pro podnik – respektive pro jeho management - je také velmi důležité, aby sledoval nejen silné a slabé stránky daného podniku, ale rovněž je na místě sledování možných příležitostí a hrozeb, které by mohly podniku uškodit. Proto bych zde ráda uvedla vypracovanou **SWOT analýzu**, která rozebírá již výše zmiňované faktory nebo-li silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 7: SWOT analýza restaurace Sportclub

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré finanční zázemí (+ + +) • Silná orientace na zákazníka (+ + +) • Poskytování kvalitních služeb (+ + +) • Dlouhodobá historie podniku (+ + +) • Příznivý dosavadní ekonomický vývoj (+ +) • Perspektivní oblast podnikání (+ +) • Znalost daného prostředí podnikání (+ +) • Důkladnost při výběru kvalifikované pracovní síly (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká loajalita zákazníků (- - -) • Relativně malý podíl na trhu (- - -) • Nedostatek při výběru kvalifikovaných pracovníků (- -) • Špatné možnosti parkování (- -) • Restaurace nemá bezbariérový přístup (-) • Neklimatizované prostředí (-) • Nedostatečná úroveň prezentace restaurace na internetových stránkách (-)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Získání nových zákazníků • Využití potenciálu Jihomoravského regionu • Legislativní změny • Rozvoj internetu • Rozvoj technologie • Rozšiřování alternativních forem nabídky stravování – například catering, nabídka energeticky vyvážených jídel atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stávající konkurence • Legislativní změny • Plíživé zvyšování provozních nákladů -neadekvátní růst nekontrolovatelných nákladů (např. na obslužné programy, pojištění a vládní regulace) + další zvyšování kontrolovatelných nákladů (jako jsou mzdy, platy) může vést k fin. nesolventnosti a ohrožení podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Za velmi důležité považuji **silnou orientaci restaurace Sportclub na zákazníka** - tedy snahu co nejlépe vyhovět přáním zákazníka. Pro firmu, která podniká v tomto oboru (restaurační a pohostinské služby), je podstatná spokojenost zákazníka a to zejména z toho důvodu, že na tomto trhu působí velké množství restaurací. Pro

zákazníka tedy není problém přejít ke konkurenci, které z hlediska zákazníka lépe splňuje jeho požadavky. Také **dobré finanční zázemí** firmy je důležité, neboť umožňuje mimo jiné také poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům. Neméně důležitá je taktéž **dlouhodobá historie restaurace Sportclub**. Na trhu působí již 13 let – má tedy vybudovanou síť stálých zákazníků a také dostatek zkušeností s chodem restaurace.

Za slabou stránku podniku lze označit **nízkou loajalitu zákazníka** a tedy již zmiňovanou možnou ztrátu zákazníků v důsledku lepších služeb u konkurence. Restaurace Sportclub má také **relativně malý podíl na trhu** – z toho důvodu si nemůže „klást podmínky“, ale musí se přizpůsobovat přáním zákazníků a neustále sledovat činnosti konkurence. Slabou stránkou podniku je také současný **nedostatek kvalifikovaných pracovníků**. Výběr obsluhy restaurace je důležitý, neboť to jsou právě číšníci a servírky, kteří se dostávají do styku se zákazníky. Mnozí zákazníci pak posuzují restauraci nejen podle kvality připravovaných pokrmů a cen, ale také podle způsobu chování obslužného personálu.

Z uvedené tabulky lze vyvodit, že silné stránky a příležitosti převažují nad slabými stránkami podniku a hrozbami. Co se týká konkrétních hrozeb pro podnik – daly by se označit jako hrozby trvalého charakteru, se kterými je potřeba počítat do budoucna.

4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ RESTAURACE SPORTCLUB

V této části diplomové práce se budu podrobně věnovat provedenému výzkumu a s tím souvisejícími informacemi – jako je například cíl a metodika výzkumu.

4.1 CÍL VÝZKUMU

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit *spokojenost zákazníků s poskytovanými službami restaurace Sportclub* v Hodoníně a poté na základě zjištěných výsledků navrhnout konkrétní návrhy pro zlepšení spokojenosti těchto zákazníků.

Jak jsem již uvedla na začátku mé diplomové práce, stanovila jsem **2 výzkumné východiska**, které budou potvrzeny nebo vyvráceny tímto výzkumem:

- pro zákazníky restaurace Sportclub je nejdůležitější kvalita při výběru návštěvy restaurace,
- zákazníci restaurace Sportclub jsou spokojeni s nabízenými službami.

4.2 METODIKA VÝZKUMU

4.2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU

V první přípravné fázi výzkumu byl *stanoven cíl práce* a z něj vyplývající úkoly. Dále byly v této fázi stanoveny *základní východiska* výzkumu a také byl zformulován *časový rozvrh výzkumu*. Sběr dat měl být proveden od 9. listopadu 2007 do konce tohoto měsíce tedy do 30. listopadu 2007 a na následnou analýzu byla stanovena doba 2 týdnů – konkrétně do 14. prosince 2007.

Rozhodla jsem se, že výzkum provedu *formou písemného dotazování*. Mezi hlavní výhody takového výzkumu patří například to, že na uskutečnění není potřeba

mnoho finančních prostředků – tzn. nízké náklady na provedení .Další výhodou je možnost oslovení velkého počtu zákazníků. Naopak mezi hlavní nevýhody se řadí například nízká návratnost dotazníků. **Zdrojem informací** tedy byly **navracené anonymní dotazníky**.

Sestavení dotazníku

Dalším krokem přípravné fáze bylo sestavení samotného anonymního dotazníku, pomocí kterého byla sbírána potřebná data. Tento dotazník byl sestaven **ve spolupráci s vedením restaurace Sportclub** a sice s panem Ivarem Lexou. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 1.

Samotný dotazník se skládá ze 2 listů. Na prvním listě jsou sděleny zákazníkům základní informace a pokyny pro vyplnění dotazníku.

Dotazník obsahuje **celkem 30 otázek**, které jsou formulovány tak, aby jejich vyplnění bylo pro respondenta co nejjednodušší a časově co nejméně náročné, odpovědi se kroužkují. Z toho důvodu jsou použity **otázky škálovací** (zvolila jsem škálu od 1 do 5 – přičemž 1 znamenala „velmi spokojený(á)“ a 5 „velmi nespokojený(á)“) **nebo uzavřené**. Těchto 30 otázek je rozděleno do 6 částí:

- **hodnocení jídelního lístku** (např. hodnocení nabídky, hodnocení přehlednosti a srozumitelnosti jídelního lístku),
- **hodnocení prostředí** (např. hodnocení čistoty restaurace, hodnocení interiéru),
- **hodnocení cen** (např. hodnocení cen nápojů, jídel, dezertů),
- **hodnocení poledního menu** (např. hodnocení sortimentu a kvality poledního menu),
- **obecné otázky** (např. hodnocení úrovně obsluhy, hodnocení spokojenosti s otevírací dobou restaurace),
- **osobní otázky** (např. otázky mapující věk a pohlaví zákazníků).

Dále také dotazník obsahuje „**Hodnocení důležitosti**“ (zákazníci hodnotí důležitost, jakou přisuzují jednotlivým položkám při rozhodování o návštěvě restaurace) a také jednu otevřenou otázku v části „**Slovní vyjádření**“ (zákazníci zde mají možnost napsat své návrhy nebo doporučení – tyto odpovědi tak mohou být použity při vytváření návrhů a doporučení pro zkvalitnění služeb restaurace Sportclub).

4.2.2 REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU

V druhé realizační fázi výzkumu docházelo k distribuci dotazníků, sběru empirických dat a následnému zpracování a analýze dat.

Distribuce a sběr dotazníků byl zajištěn prostřednictvím číšníků a servírek restaurace Sportclub. Ti vytištěné dotazníky roznášeli spolu s jídelními lístky a po vyplnění je také sbírali od zákazníků nazpátek. Snaha byla o dosažení co největšího počtu navrácených dotazníků. Ze 120 vytištěných dotazníků se podařilo získat 103 vyplněných dotazníků. *Úspěšnost návratnosti byla tedy 85 %.*

Vzorkem výzkumu byli zákazníci restaurace Sportclub. Bylo dbáno na to, aby se tohoto výzkumu zúčastnili pokud možno všechny věkové kategorie a zákazníci z různých oblastí tak, aby se dosáhlo pravdivých a objektivních výsledků.

Výzkum jsem *zpracovala pomocí programu Microsoft Excel*. V tomto programu jsem si vytvořila základní tabulku. Do této tabulky jsem vkládala do řádků pořadová čísla dotazníků a do sloupců znění otázek, na které respondenti odpovídali. Přičemž odpovědi v dotazníku jsem si označila číslem od 1 do 6 (pro hodnocení důležitosti a spokojenosti), písmenem „a“ až „f“ (pro osobní otázky) nebo písmeny „a“ a „n“ (pro slovní vyjádření). V případě, že měl respondent nějaký návrh na zlepšení poskytovaných služeb restaurace Sportclub či připomínku – uvedla jsem ji také v této tabulce pomocí funkce „Vložit komentář“. Na základě takto vyplněné tabulky jsem pomocí základních funkcí Microsoft Excel výzkum zpracovala. Základními funkcemi, které jsem při zpracování výzkumu použila, byly následující funkce:

- Countif – tato funkce dokáže na základě zadaného kritéria vybrat z oblasti dat sumu všech vyhovujících buněk,
- Suma – tato funkce sčítá všechny buňky bez rozdílu.

Dále jsem výsledky výzkumu zpracovala do grafů opět pomocí programu Microsoft Excel.³

Do realizační fáze výzkumu patří také analýza dat. Této části bych se ráda věnovala v následující samostatné kapitole.

³ viz soubor Zpracování výzkumu přiložený v elektronické podobě na CD

4.3 ANALÝZA VÝZKUMU

Hodnocení důležitosti

Při výzkumu je také velmi podstatné zjistit důležitost jakou zákazníci přisuzují jednotlivých položkám. Zákazníci restaurace Sportclub měli možnost vybrat si ze 6 položek (kvalita připravovaných pokrmů, sortiment jídelního lístku, úroveň obsluhy, otevírací doba, prostředí a cena). K těmto položkám měli napsat číslo od 1 do 6 tak, aby vzniklo pořadí jejich důležitosti, jaké přisuzují jednotlivých položkám při výběru restaurace. Přičemž *1 znamenala nejdůležitější a 6 nejméně důležitá položka* při rozhodování o návštěvě restaurace. Podrobněji lze získat informace z následující tabulky.

Tabulka č. 8: Hodnocení důležitosti pro zákazníky restaurace Sportclub

HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI						
	Kvalita připravovaných pokrmů	Sortiment jídelního lístku	Úroveň obsluhy	Otevírací doba	Prostředí	Cena
Počet odpovědí "1"	62	4	7	6	11	13
Počet odpovědí "2"	14	51	3	2	22	11
Počet odpovědí "3"	11	4	49	6	5	29
Počet odpovědí "4"	6	29	20	2	37	9
Počet odpovědí "5"	2	9	17	26	25	23
Počet odpovědí "6"	8	6	7	61	3	18

Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že pro zákazníky restaurace Sportclub je *nejdůležitější kvalita připravovaných pokrmů* a až poté sortiment jídelního lístku. Na třetím místě důležitosti se umístila cena spolu s úrovní obsluhy. Poté je pro zákazníky důležité prostředí a *nejméně důležitá je pro zákazníky otevírací doba restaurace*.

Dalo by se říci, že výsledky u hodnocení důležitosti nebyly v rozporu s očekáváním. Dnešní zákazníci si uvědomují důležitost kvality a upřednostňují ji před cenou. Stejně tak nebylo překvapivé zjištění, že nejméně důležitá pro zákazníky je otevírací doba restaurace.

Výsledky hodnocení důležitosti u jednotlivých položek jsou také zaznamenány *v grafech v příloze č. 2.*

Hodnocení spokojenosti

Jako první hodnotili respondenti *spokojenost s jídelním lístkem* restaurace Sportclub.

Tabulka č. 9: Hodnocení spokojenosti s jídelním lístkem

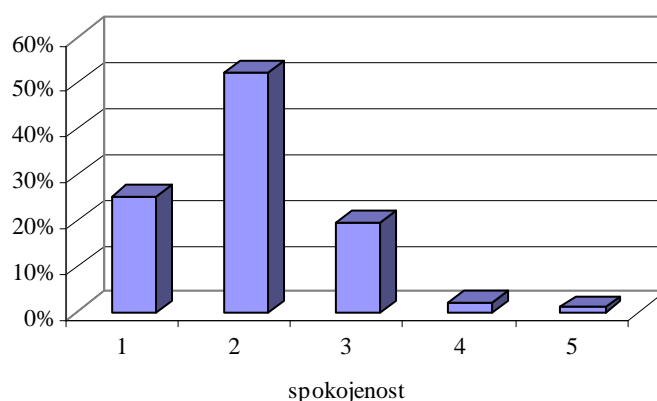
HODNOCENÍ JÍDELNÍHO LÍSTKU					
OTÁZKY	SPOKOJENOST				
Nabídka nápojů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	31%	54%	11%	3%	1%
Nabídka jídel	1	2	3	4	5
Výsledky v %	25%	53%	19%	2%	1%
Nabídka dezertů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	30%	36%	22%	10%	2%
Nabídka příloh	1	2	3	4	5
Výsledky v %	17%	24%	12%	40%	7%
Přehlednost a srozumitelnost	1	2	3	4	5
Výsledky v %	54%	35%	8%	0%	3%

Zdroj: vlastní zpracování

S *nabídkou nápojů* v jídelním lístku bylo spokojeno přes polovinu dotazovaných zákazníků – 54%, pouze 1% respondentů bylo s nabídkou nápojů velmi nespokojeno. Velmi spokojeno bylo 31% respondentů.

Hodnocení nabídky jídel bylo značně podobné hodnocení předešlému - čili hodnocení nápojů – znovu bylo přes polovinu respondentů spokojeno (53%) s nabídkou jídel a stejného výsledku se dosáhlo opět u odpovědí „velmi nespokojen“ – taktéž pouze 1% respondentů označilo tuto odpověď. Velmi spokojeno bylo 25% respondentů.

Graf č. 2: Hodnocení spokojenosti s nabídkou jídel

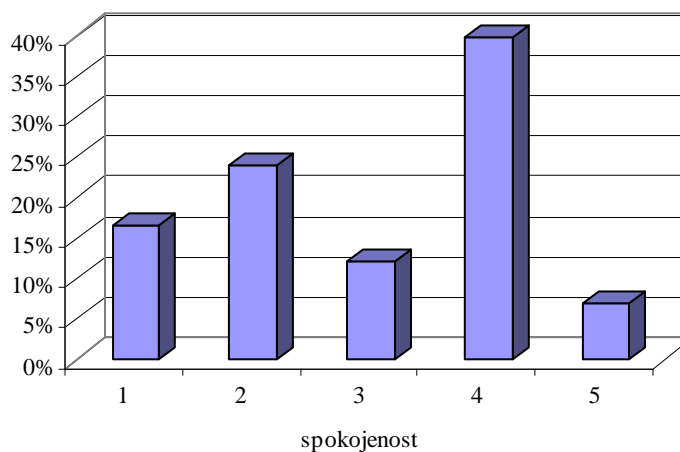


Zdroj: vlastní zpracování

Velkou *spokojenost s nabízenými dezerty* projevilo 30% respondentů, spokojeno bylo 36% a velmi nespokojeni byly pouze 2% respondentů.

Podstatně hůře ovšem dopadla *spokojenost s nabízenými přílohami* – velmi spokojených bylo pouze 17% dotazovaných a naopak až 40% bylo s nabídkou příloh nespokojeno a 7% dotázaných dokonce velmi nespokojeno.

Graf č. 3: Hodnocení spokojenosti s nabídkou příloh

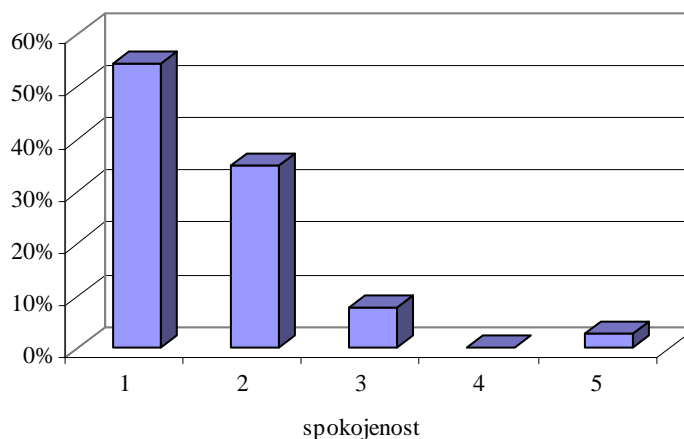


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka této části se týkala *přehlednosti a srozumitelnosti jídelního lístku* – přes 50% dotazovaných označilo, že je velmi spokojeno (konkrétně 54%),

velmi nespokojeno byly 3% dotazovaných. Přičemž ani jeden z respondentů neoznačil, že je s přehledností a srozumitelností jídelního lístku nespokojen.

Graf č. 4: Hodnocení přehlednosti a srozumitelnosti jídel. lístku



Zdroj: vlastní zpracování

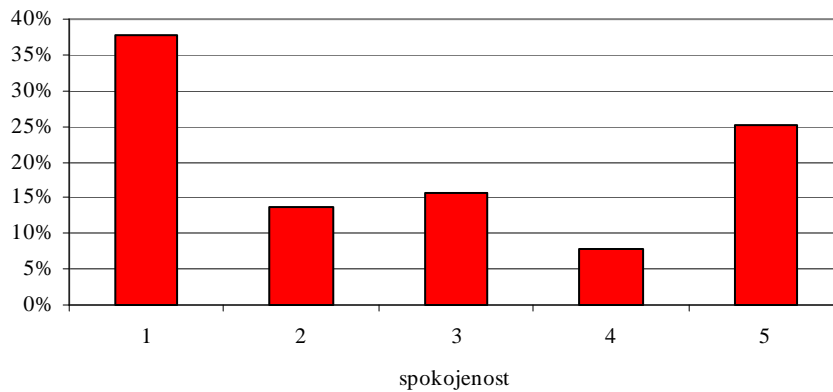
Zbývající grafy k hodnocení jídelního lístku jsou uvedeny v příloze č. 3.

Na základě těchto výsledků by se dalo napsat, že zákazníci restaurace Sportclub jsou nabídkou jídelního lístku spokojeni. Výjimku ovšem tvoří nabídka příloh, u které bylo celkově až 47% zákazníků nespokojeno. Velmi spokojeni jsou s přehledností a srozumitelností jídelního lístku, což považují za příznivé zjištění, neboť pro zákazníky je důležitý nejen široký výběr nabídky, ale zároveň také srozumitelnost nabídky jídelního lístku.

Ve druhé části respondenti odpovídali na otázky k *hodnocení prostředí* restaurace Sportclub.

Na otázku číslo 6 „Jak jste spokojen(a) s *povolením kouřit* (kromě oběda) v restauraci?“ odpovědělo 38% respondentů, že jsou velmi spokojeni. Naopak velmi nespokojeno s povolením kouřit bylo 25% respondentů a 16% bylo jedno, zda se může či nemůže v restauraci Sportclub kouřit.

Graf č. 5: Hodnocení spokojenosti s povolením kouřit (kromě oběda) v restauraci

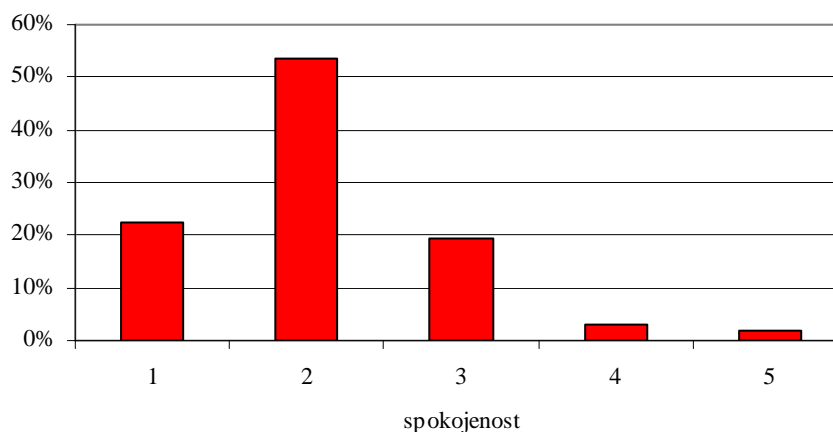


Zdroj: vlastní zpracování

S *čistotou toalet* bylo velmi spokojeno jen 25% respondentů výzkumu. O 10% více respondentů (tedy 35%) bylo spokojeno s čistotou toalet a pouze 3% uvedly, že jsou velmi nespokojeni.

Další otázka byla spojena s *čistotou v restauraci*. Přes polovinu respondentů (53%) označila „2“, což znamená, že jsou spokojeni a jen 2% vyznačila „5“ – tedy, že jsou velmi nespokojeni s čistotou restaurace.

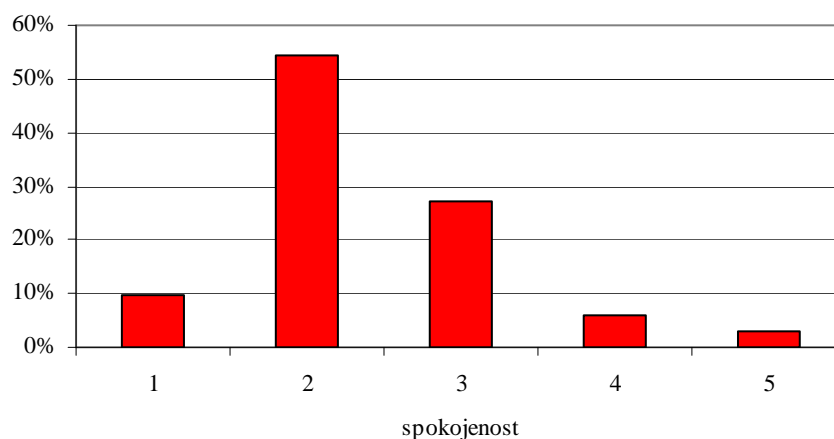
Graf č. 6: Hodnocení spokojenosti s čistotou v restauraci



Zdroj: vlastní zpracování

V této části se také hodnotil *interiér restaurace* Sportclub. Opět více než 50% respondentů bylo s interiérem spokojeno – konkrétně se jedná o 54%, velmi spokojeno bylo pouze 10% a celých 27% respondentů nebylo ani spokojeno ani nespokojeno s interiérem restaurace.

Graf č. 7: Hodnocení spokojenosti s interiérem restaurace



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, která se týkala hodnocení prostředí, se respondentů ptala, zda jsou spokojeni s *úrovní stolování* v restauraci Sportclub. Více jak polovina respondentů uvedla, že je spokojena a pouze 4% byly s úrovní stolování velmi nespokojeni.

Tabulka č. 10: Hodnocení spokojenosti s prostředím restaurace

HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ					
OTÁZKY	SPOKOJENOST				
	1	2	3	4	5
Možnost kouření					
Výsledky v %	38%	13%	16%	8%	25%
Čistota toalet					
Výsledky v %	25%	35%	20%	17%	3%
Čistota restaurace					
Výsledky v %	23%	53%	19%	3%	2%
Interiér restaurace					
Výsledky v %	10%	54%	27%	6%	3%
Úroveň stolování					
Výsledky v %	17%	55%	18%	6%	4%

Zdroj: vlastní zpracování

Grafické znázornění výsledků k otázkám hodnocení spokojenosti s čistotou toalet restaurace a hodnocení spokojenosti s úrovní stolování lze nalézt v příloze č. 4.

V této části výzkumu považuji za velmi uspokojivé, že více jak polovina respondentů byla spokojena s čistotou, interiérem restaurace a úrovní stolování.

Třetí část dotazníku se zabývala **hodnocením cen** restaurace Sportclub. Výsledky hodnocení spokojenosti s cenami restaurace v % jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 11: Hodnocení spokojenosti s cenami v restauraci

HODNOCENÍ CEN					
OTÁZKY	SPOKOJENOST				
Cena nápojů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	15%	23%	39%	14%	9%
Cena jídel	1	2	3	4	5
Výsledky v %	16%	31%	35%	8%	10%
Cena dezertů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	15%	33%	35%	7%	10%
Cena příloh	1	2	3	4	5
Výsledky v %	12%	31%	38%	9%	10%

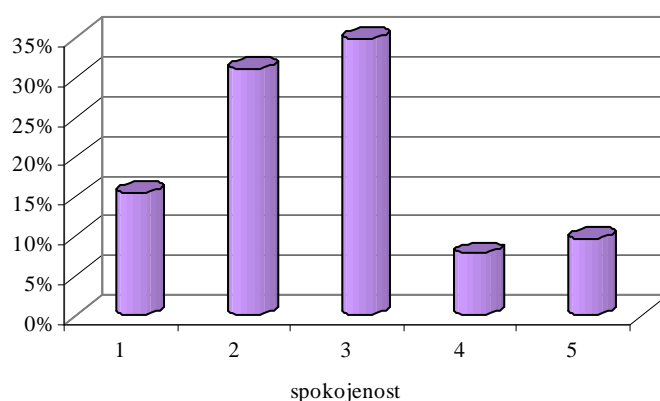
Zdroj: vlastní zpracování

S **cenami nápojů** v restauraci Sportclub bylo spokojeno více než 20% dotazovaných – konkrétně 23%. Téměř necelá polovina dotazovaných (39%) nebyla s cenami nápojů ani spokojena ani nespokojena. 9% z dotazovaných bylo velmi nespokojeno s těmito cenami.

Odpovědi **u cen jídel, dezertů a příloh** jsou téměř shodné – u všech těchto cen zhruba 35% respondentů odpovědělo, že s cenami nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. Dále 10 % z respondentů jak u ceny jídla, dezertů a příloh uvedlo, že jsou s těmito cenami velmi nespokojeni.

Na následující straně je uveden graf k hodnocení spokojenosti s cenami jídel restaurace Sportclub. Zbývající grafy k hodnocení spokojenosti s cenami jsou uvedeny v příloze č. 5.

Graf č. 8: Hodnocení spokojenosti s cenami jídel restaurace



Zdroj: vlastní zpracování

V hodnocení cen restaurace Sportclub se respondenti velmi shodovali. Tato shoda byla patrná zejména u cen jídel, dezertů a příloh. V průměru je s cenami velmi nespokojeno okolo 10% z respondentů. Naopak zhruba 15% respondentů odpovědělo, že je s cenami velmi spokojeno.

Jako další část respondenti hodnotili *spokojenost s poledním menu*, které nabízí restaurace Sportclub.

Tabulka č. 12: Hodnocení spokojenosti s poledním menu

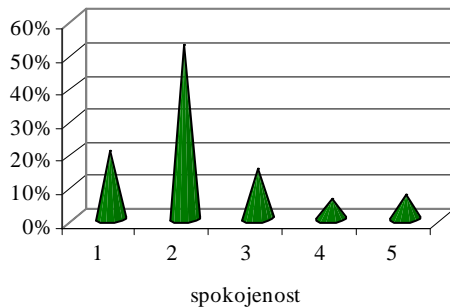
HODNOCENÍ POLEDNÍHO MENU					
OTÁZKY	SPOKOJENOST				
	1	2	3	4	5
Sortiment pokrmů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	20%	52%	15%	6%	7%
Kvalita pokrmů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	19%	55%	15%	6%	5%
Cena	1	2	3	4	5
Výsledky v %	23%	45%	16%	7%	9%

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že polovina respondentů (52%) je se *sortimentem pokrmů* v poledním menu spokojena. Obdobně je tomu i u *kvality pokrmů* – více jak

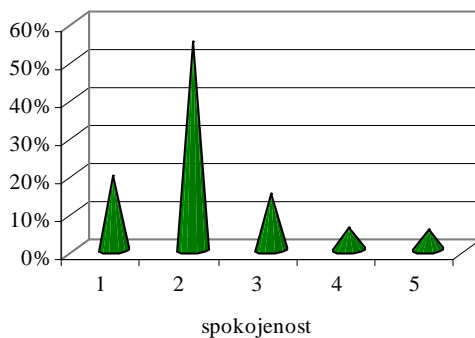
polovina z respondentů (55%) uvedla, že je spokojena. S *cenou* bylo spokojeno celých 45% respondentů.

Graf č. 9: Hodnocení spokojenosti se sortimentem v poledním menu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Hodnocení spokojenosti s kvalitou pokrmů z poledního menu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf ke třetí otázce této části výzkumu je uveden v příloze č. 6.

Jak je vidět z předchozích grafů, na otázky ohledně spokojenosti s poledním menu restaurace Sportclub, dotazovaní odpovídali téměř shodně na obě otázky této části dotazníku. V případě sloučení odpovědí velmi spokojený(á) a spokojený(á) – získáme u hodnocení sortimentu 72% a u hodnocení kvality dosáhneme tímto způsobem 74%. Myslím, že majitele restaurace může potěšit zpráva, že celkově v průměru více jak polovina respondentů (celých 73%) hodnotila kladně jak sortiment tak kvalitu připravovaných pokrmů v poledním menu.

Dále respondenti odpovídali na *obecné otázky* spojené s hodnocením poskytovaných služeb restaurace Sportclub. Výsledky této části dotazníku jsou uvedeny v následující tabulce.

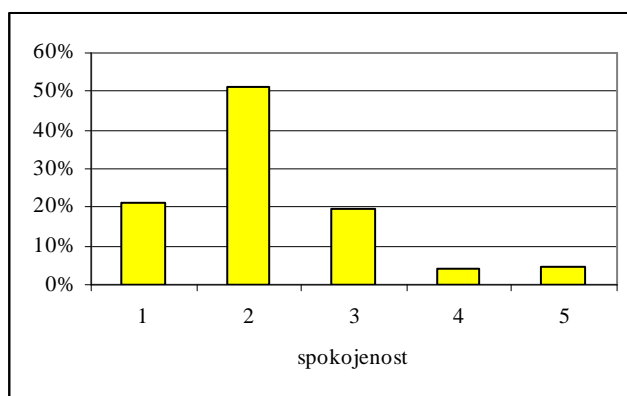
Tabulka č. 13: Hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami

OBECNÉ OTÁZKY					
OTÁZKY	SPOKOJENOST				
Kvalita pokrmů	1	2	3	4	5
Výsledky v %	21%	51%	19%	4%	5%
Úroveň obsluhy	1	2	3	4	5
Výsledky v %	34%	42%	17%	3%	4%
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Výsledky v %	50%	29%	15%	2%	4%
Celková spokojenost	1	2	3	4	5
Výsledky v %	19%	54%	21%	1%	5%

Zdroj: vlastní zpracování

S celkovou *kvalitou připravovaných pokrmů* byla spokojena polovina dotazovaných (51%), velmi spokojeno bylo 21% z dotazovaných. Pouze 5% dotazovaných uvedlo, že byli s kvalitou pokrmů velmi nespokojeni.

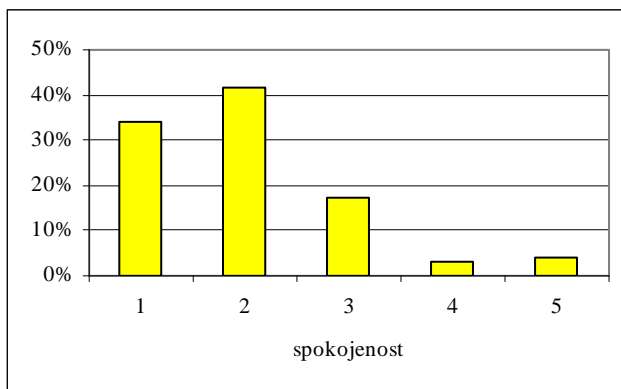
Graf č. 11: Hodnocení spokojenosti kvality pokrmů



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká *úrovně obsluhy* – 42% bylo spokojeno a celých 34 % dotazovaných bylo velmi spokojeno. Obdobná procenta jako u předchozího hodnocení kvality jsou spojena s odpovědí „5“ – tzn. že 4% byly s úrovní obsluhy velmi nespokojeni.

Graf č. 12: Hodnocení spokojenosti s úrovní obsluhy

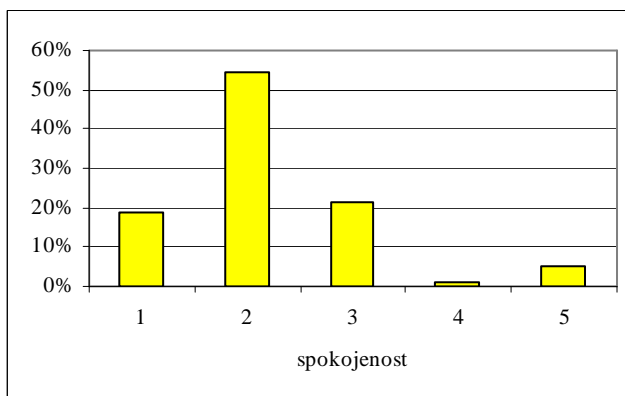


Zdroj: vlastní zpracování

Otevírací doba byla ohodnocena velmi kladně. Celá polovina z dotazovaných byla s otevírací dobou velmi spokojena a dalších 29% bylo spokojeno.

Poslední otázka v této části dotazníku zněla „Jak jste *celkově spokojen(a)* s restaurací Sportclub?“ Více jak polovina dotazovaných byla spokojena, velmi spokojeno bylo 19% a pouze 5% označilo, že byli velmi nespokojeni.

Graf č. 13: Hodnocení celkové spokojenosti zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

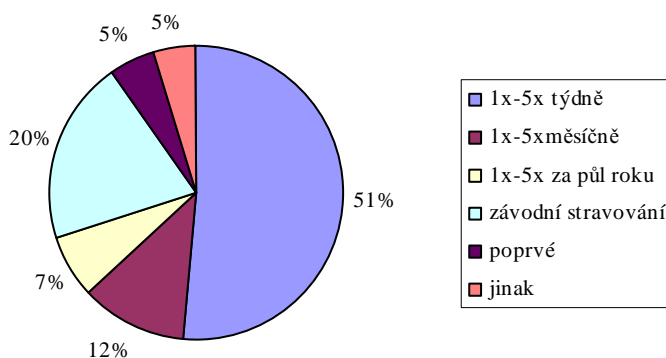
Graf k otázce číslo 20 „Jak jste spokojen(a) s otevírací dobou restaurace Sportclub?“ je uveden v příloze č. 7.

V této části dotazníku byly formulovány 3 důležité otázky, které se týkaly kvality pokrmů, úrovně obsluhy a celkové spokojenosti zákazníků. Na základě výsledků lze říci, že velká většina respondentů byla spokojena, což považuji za velmi důležité.

Předposlední část dotazníku se věnovala *osobním otázkám*, které se týkaly zákazníků restaurace Sportclub.

Z výzkumu vyplývá, že polovina respondentů (konkrétně 51%) chodí do restaurace pravidelně 1x až 5x týdně. Dalších 20 % dochází pouze na závodní stravování, 12% navštěvuje restauraci 1x až 5x měsíčně a 5% z respondentů bylo v restauraci poprvé.

Graf č. 14: Graf. vyjádření otázky „Jak často chodíte do restaurace Sportclub?“



Zdroj: vlastní zpracování

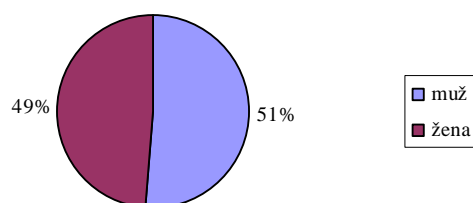
34% respondentů se o restauraci Sportclub dozvědělo od známých, 9 % vědělo o restauraci díky reklamě v rádiu. Prostřednictvím internetu se dozvědělo o restauraci jen 3% z respondentů a také poměrně málo respondentů–jen 2% - navštívilo restauraci poté, co si o ní přečetli na reklamních letácích restaurace. Z informační tabule restaurace Sportclub v Hodoníně věděly o restauraci 4% respondentů a celých 48% se o restauraci dozvědělo jinak, než byly uvedené možnosti.

29% dotazovaných uvedlo, že by využili možnosti, podívat se na jídelní lístek, pokud by byl umístěný na internetových stránkách restaurace Sportclub. Pokud bychom k tomuto procentu přičetli i 16% respondentů, kteří odpověděli „spíše ano“, mohli bychom konstatovat, že necelá polovina dotazovaných by tuto možnost využila. Jestliže obdobnou proceduru provedeme i s odpověďmi „spíše ne“ a „ne“ – dostaneme se ke 47%. Zbýlých 8 % dotazovaných nevědělo, zda by tuto možnost využilo.

Obdobně respondenti odpovídali i na následující otázku, která zněla, zda by využili možnost, nechat si posílat jídelní lístek na svoji e-mailovou adresu. Na tuto otázku nedokázalo odpovědět 7% dotazovaných. Polovina respondentů (52%) by tuto možnost nevyužila – opět jsem zde sečetla odpovědi „spíše ne“ a „ne“. Necelá polovina respondentů – při sečtení odpovědí „ano“ a „spíše ano“ – konkrétně 45% by naopak tuto službu využila.

Zastoupení mužů a žen je mezi respondenty téměř stejné. Dotazník vyplnilo 49% žen 51% mužů.

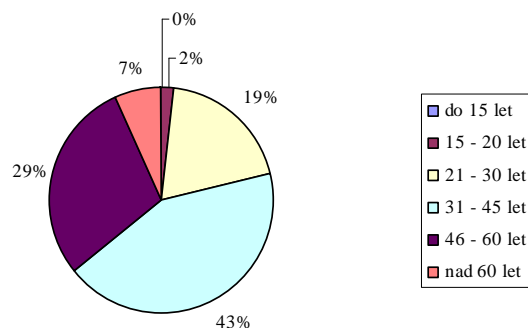
Graf č. 15: Grafické vyjádření otázky „Jakého jste pohlaví?“



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (43%) uvedlo věkovou skupinu 31 až 45 let. Druhá nejsilnější skupina je věkové rozpětí 46 až 60 let, tvoří ji 30% tázaných. 19% respondentů je ve věku od 21 do 30 let. 6% respondentů má důchodový věk a nejméně početnou skupinu tvoří respondenti ve věku od 15 do 20 let. Mezi respondenty se neobjevil nikdo mladší 15 let.

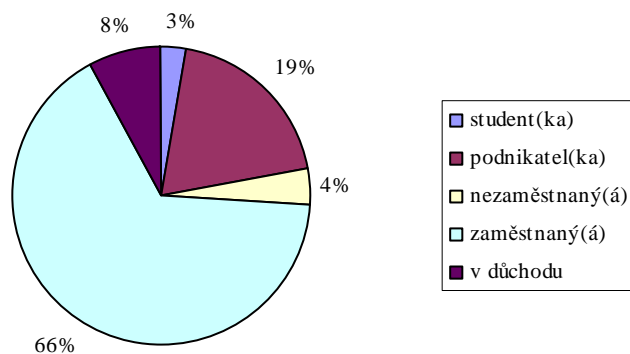
Graf č. 16: Grafické vyjádření otázky „Do které věkové skupiny patříte?“



Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumu se zúčastnilo 66% respondentů, kteří jsou zaměstnáni, 19% podnikatelů, 8% důchodců, 4% nezaměstnaných a 3% studentů.

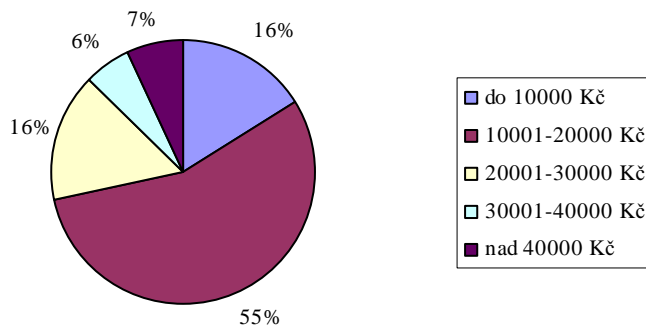
Graf č. 17: Graf. vyjádření otázky „Do které skupiny obyvatel se můžete zařadit?“



Zdroj: vlastní zpracování

Přes polovinu dotazovaných (55%) patří do příjmové skupiny od 10 001 o 20 000 Kč. Do příjmové skupiny od 20 001 do 30 000 Kč se zařadilo 16% respondentů, stejné procento respondentů je ve příjmové skupině do 10 000 Kč. 7% respondentů patří do příjmové skupiny nad 40 000 Kč a zbylých 6% náleží do příjmové skupiny od 30 001 do 40 000 Kč.

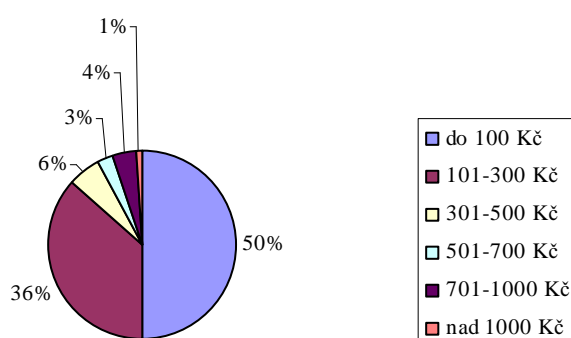
Graf č. 18: Graf. vyj. otázky „Do které příjm. skupiny se můžete nejlépe zařadit?“



Zdroj: vlastní zpracování

Přesně polovina dotazovaných v průměru utratí během jedné návštěvy do 100 Kč. 36% z dotazovaných nechá v restauraci během jedné návštěvy v průměru 101 až 300 Kč. Další 6% skupina respondentů utratí 301 až 500 Kč během jedné návštěvy. 4% dotazovaných vydají průměrně 701 až 1000 Kč. 501 až 700 Kč utratí 3% z dotazovaných a zbylé 1% uvedlo, že během jedné návštěvy zaplatí v průměru více než 1000 Kč.

Graf č. 19: Grafické vyjádření otázky „Kolik peněz v průměru utratíte v restauraci Sportclub během jedné návštěvy?“



Zdroj: vlastní zpracování

Zbylé grafy lze nalézt v příloze č. 8.

Z výsledků z předposlední části dotazníku vyplývá, že celých 51% respondentů dochází do restaurace Sportclub pravidelně 1x až 5x týdně, což je určitě dobrý výsledek zjištění, neboť lze konstatovat, že zákazníci jsou spokojeni a z toho důvodu se do restaurace Sportclub opakovaně vrací. 34% respondentů se o restauraci Sportclub dozvědělo od známých. Toto zjištění jen potvrzuje fakt, že dobrá reklama jsou hlavně spokojení zákazníci, kteří se o své spokojenosti zmíní svým přátelům. Za překvapivé lze považovat odpovědi u otázek, které se týkaly využití internetu – možnosti podívat se na jídelní lístek na internetových stránkách restaurace a možnosti nechat si posílat jídelní lístek na e-mail. Dalo by se předpokládat, že v dnešní moderní společnosti bude o tyto možnosti větší zájem.

Poslední část dotazníku se zabírala *slovním vyjádřením* respondentů. V této části mohli respondenti napsat své návrhy, které by přivítali ke zlepšení spokojenosti v restauraci Sportclub.

Této možnosti využilo jen 30 ze 103 respondentů – tzn. zhruba 29% respondentů. Velká většina těchto návrhů a připomínek byla adresována k pokrmům. Konkrétně by respondenti přivítali *více „zdravých“ jídel v nabídce* a také *více zeleninové přílohy*. Také 10 ze 30 respondentů by uvítalo, kdyby se v poledním menu objevila *kombinace polévky a zeleninového salátu* místo hlavního jídla. Další návrhy na zlepšení spokojenosti se týkaly *zavedení klimatizace restaurace*.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU

Hlavním cílem návrhů a doporučení, které vyplývají z výzkumu, je dosáhnout zvýšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub o 15%. Toto zvýšení spokojenosti zákazníků by mělo být potvrzeno dalším výzkumem spokojenosti zákazníků.

Dílčím cílem těchto návrhů a doporučení je omezení podaných stížností zákazníky restaurace Sportclub na poskytované služby o 80%.

Služby restaurace Sportclub

S kvalitou připravovaných pokrmů i s úrovní obsluhy restaurace Sportclub byla spokojena velká část zákazníků. Z výzkumu vyplývá, že zákazníci upřednostňují kvalitu před cenou. Proto bych restauraci Sportclub doporučila, aby i přes současnou spokojenost zákazníků s kvalitou pokrmů neustále **dbala na udržení kvality připravovaných pokrmů**. Tímto opatřením by tak mohla rovněž dosáhnout i udržení svých dosavadních zákazníků.

Velké procento zákazníků je spokojeno s přehledností a srozumitelností jídelního lístku restaurace a taktéž s nabídkou sortimentu nápojů, jídel i dezertů byla většina taktéž spokojena. Hůře v hodnocení dopadla ovšem s nabídkou příloh, se kterou bylo celkově nespokojeno až 47% respondentů. Proto bych navrhovala **rozšířit nabídku příloh** například o pečené brambory ve slupce, vařené brambory s máslem, bramborový knedlík a dále bych doplnila nabídku rýže například o rýži jasmínovou, kari či rýži žampionovou.

Také v návrzích zákazníků ke zlepšení jejich spokojenosti vyplynulo, že by uvítali **více „zdravých jídel“ a také více zeleninové přílohy**. Možná by proto nebylo od věci zavést v nabídce jídel speciální část, kde by byly uvedeny různé druhy jídel, které by se například připravovaly bez použití tuku.

Hodnocení spokojenosti s poledním menu restaurace Sportclub dopadlo velmi dobře. Celkově byla více jak polovina zákazníků s poledním menu spokojena. Z toho důvodu bych v této oblasti žádné větší změny nepodnikala.

Pokud se nechám inspirovat vcelku četnými návrhy zákazníků, doporučila bych restauraci Sportclub **rozšířit sortiment v poledního menu** a to **o kombinaci polévky a zeleninového salátu** místo hlavního jídla.

Také bych restauraci doporučila **zpřístupnění jídelního lístku na internetových stránkách** restaurace Sportclub. Možnosti podívat se na jídelní lístek restaurace by totiž využila necelá polovina zákazníků.

S internetem souvisí i další návrh a sice nabídnout zákazníkům **možnost posílání jídelního lístek** na jejich e-mailovou adresu, takové služby by využila opět necelá polovina zákazníků restaurace Sportclub.

Otevírací dobu restaurace Sportclub **bych neměnila**, neboť zákazníkům vyhovuje tak jak je nastavena nyní.

Ceny restaurace Sportclub

S cenami v restauraci Sportclub byla velmi nespokojena jen malá část zákazníků. Z toho důvodu bych **ceny nechala na stejné úrovni**, jako tomu bylo doposud.

I když zvýšení cen se restaurace Sportclub s největší pravděpodobností nevyhne, neboť ceny se budou zvyšovat v souvislosti se zvýšením cen u základních potravin a služeb, které restaurace potřebuje pro svůj provoz. Lze tedy předpokládat, že se ceny zvýší přibližně o 10%.

Prostředí restaurace Sportclub

V oblasti prostředí restaurace byly celkem kladně hodnoceny všechny položky – čistota restaurace, interiér i úroveň stolování, proto nemám v těchto oblastech konkrétní návrhy na zlepšení. Uvedla bych spíše jen takové doporučení na **zlepšení čistoty toalet** - celkově totiž bylo nespokojeno právě s čistotou toalet v restauraci Sportclub 20% zákazníků.

Jeden návrh na zlepšení spokojenosti s prostředím restaurace Sportclub bych ale přece jen měla. Využiji zde opět návrhů zákazníků a sice **zavedení klimatizace**. V horkých letních dnech řada zákazníků jistě ocení klimatizované prostředí. Myslím si,

že případná investice do takového zařízení by jistě přitáhla více zákazníků. Byla by to také dobrá investice do budoucna, protože stále více lidí si pomalu ale jistě zvyká na klimatizované prostory a v budoucnu budou možná zákazníci odmítat chodit do neklimatizovaných restaurací.

Reklama restaurace Sportclub

Co se týká oblasti reklamy navrhl bych majitelům restaurace *zlepšit způsob reklamy* restaurace Sportclub. Jen malé procento zákazníků se dozvědělo o restauraci díky reklamě v médiích. Doporučovala bych vyčlenit určitou část peněžních prostředků, které by byly použity například na reklamu v rádiu, v tištěných periodikách, tisk reklamních letáků apod.

Další doporučení sice nebude vycházet z provedeného výzkumu, ale i tak bych ho ráda uvedla. Jde také o reklamu restaurace - konkrétně se jedná o *zlepšení úrovně prezentace restaurace Sportclub na jejích internetových stránkách*. Stránky je potřeba zmodernizovat a také zaktualizovat.

5.1 NÁKLADY NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Předpokládané náklady návrhů a doporučení, které vyplývají z výzkumu, na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub jsou následující:

- *rozšíření nabídky příloh* například o *pečené brambory ve slupce, vařené brambory s máslem, bramborový knedlík a různé druhy rýže* – předpokládané měsíční náklady jsou 10 000 Kč.
- „*zdravá jídla*“ – speciální část jídelního lístku, kde by byly uvedeny různé druhy jídel, které by se například připravovaly bez použití tuku – předpokládané náklady by byly 12 600 měsíčně.
- *větší zeleninové přílohy* u jídel – předpokládané měsíční náklady by zde činily 5 200 Kč.

- rozšíření sortimentu *v poledním menu o kombinace polévky a zeleninového salátu* – předpokládané měsíční náklady jsou 8 700 Kč.
- zpřístupnění *jídelního lístku na internetových stránkách* – náklady by zde byly téměř nulové. Šlo by spíše o čas, který by musel věnovat tomuto úkolu.
- možnost *posílání jídelního lístku* na e-mailovou adresu zákazníka – taktéž zde by byly náklady zanedbatelné, neboť e-maily lze v dnešní době posílat velkému počtu lidí za velmi krátkou dobu. Zde by předpokládané náklady byly 500 Kč za rok (měsíčně pak vychází na cca 40 Kč).
- *zlepšení čistoty toalet* – častější uklízení sociálních zařízení by tento problém jistě vyřešilo. Z toho vyplývá větší spotřeba čisticích prostředků a tím zvýšené náklady na tyto prostředky o 600 Kč měsíčně.
- *zavedení klimatizace* v místnosti pro zákazníky – Diva RDW je nástěnná klimatizace bez vnější jednotky, která v sobě spojuje výhody mobilních klimatizací s účinností nástěnných klimatizací. Tato klimatizace nemá žádnou vnější jednotku, montuje se na zeď a chlazení probíhá samostatným okruhem – jeden otvor ve zdi vzduch nasává a druhý vyfukuje. Pro instalaci je potřeba pouze dvou otvorů ve zdi blízko sebe, není tedy nutný žádný větší zásah do budovy (jak je tomu v případě jiných nástěnných klimatizací). Mezi největší výhody této klimatizace lze označit následující:
 - není zde potřeba vnější jednotky,
 - není nutná odborná instalace,
 - bezúdržbová klimatizace,
 - nevysává žádný vzduch z místnosti.

Chladicí výkon je 2 900 W, což je pro místnost o rozloze cca 80 m² dostačující. Cena takového zařízení je zhruba 40 000 Kč.
- *zlepšení způsobu reklamy* – vyčlenění určité části peněžních prostředků, které by byly použity jen na reklamu restaurace Sportclub. Tato částka by se mohla pohybovat v rozmezí 30 000 Kč ročně – tedy 2 500 Kč měsíčně.
- zlepšení *úrovně prezentace restaurace Sportclub* na internetových stránkách – pokud by si restaurace Sportclub nechala vypracovat své internetové stránky od profesionála, dalo by se předpokládat, že celkové náklady budou okolo 10 000 Kč.

Celkové předpokládané měsíční náklady jsou pak tedy okolo **39 640 Kč**.
Jednorázové náklady by pak celkově činily okolo **50 000 Kč**:

- 40 000 Kč pokud se majitelé rozhodnou koupit klimatizaci,
- 10 000 Kč pokud by si restaurace nechala vypracovat nové internetové stránky.

Očekávané výnosy restaurace Sportclub v následujícím období by pak měly vzrůst v závislosti na zvýšené spokojenosti zákazníků v důsledku zlepšení úrovně poskytovaných služeb zákazníkům restaurace Sportclub. Zlepšením úrovně dojde ke zlepšení image a pověsti restaurace a tím k upevnění pozice restaurace na trhu a následnému zvýšení tržeb. Ze zvýšených výnosů by se pak uhradily náklady, které vznikly v důsledku provedených změn.

ZÁVĚR

Nejpřirozenější cestou k udržení a zvýšení tržního podílu v cílových zákaznických segmentech je udržet stávající zákazníky, přeměnit je na věrné, stálé zákazníky.

Podniky nejvíce vydělávají na svých existujících zákaznících, nikoliv na těch nových. Když o některého zákazníka přijdou, přijdou tím o stabilní budoucí příjmy. Podnik by měl vynaložit veškeré úsilí na to, aby zjistil proč o zákazníka přišel, protože by se měl vyvarovat ztráty dalších zákazníků ze stejných důvodů. Když se se ztraceným zákazníkem jedná a zjistí se důvod proč odešel, může být i šance získat ho zpět.

Věrnost zákazníků souvisí úzce s jejich spokojeností, tedy s tvorbou hodnot pro zákazníka. (12)

Cílem mé diplomové práce na téma *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub* bylo *získat kvalifikované a objektivní informace o spokojenosti zákazníků* této restaurace, na jejichž základě je možné zjistit silné a slabé stránky restaurace z pohledu zákazníka (spotřebitele).

Tato diplomová práce byla vypracována pro firmu Carousel, spol. s r.o., která restauraci Sportclub vlastní.

Stanovený cíl diplomové práce se podařilo splnit. Potřebné informace byly získány formou písemného dotazování. Pro zjištění spokojenosti zákazníků byly využity anonymní dotazníky. Výzkumu se zúčastnilo 103 respondentů.

V úvodu práce jsem stanovila *dvě základní východiska výzkumu*. Obě byly následně provedeným výzkumem *potvrzeny* a lze tedy tvrdit, že pro zákazníky restaurace Sportclub je nejdůležitější při výběru návštěvy restaurace kvalita. Na základě druhého potvrzeného východiska výzkumu lze konstatovat, že zákazníci restaurace Sportclub jsou s nabízenými službami spokojeni.

K výše uvedenému cíli jsem se dopracovala následujícím způsobem. Nejprve jsem na základě prostudovaných informací charakterizovala výzkum trhu, tvorbu

dotazníku, spokojenost zákazníka a měření jeho spokojenosti – zde jsem rozebrala roli zákazníka a systém Balanced Scorecard. Dále jsem se v této části zabývala marketingem služeb.

Další kapitolu jsem věnovala analýze současného stavu restaurace Sportclub. Zaměřila jsem se na základní údaje o firmě Carousel, spol. s r.o. a restauraci Sportclub, analýzu konkurence a analýzu zákazníků restaurace Sportclub. Dále jsem vytvořila SWOT analýzu restaurace Sportclub. Součástí této kapitoly byla také analýza současného stavu restauračních a pohostinských služeb v České republice.

Čtvrtá kapitola obsahuje provedený výzkum spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub. Tato kapitola zahrnuje cíl a východiska výzkumu, metodiku výzkumu a následnou analýzu výzkumu.

Poslední pátá kapitola se zabývá nejen návrhy a doporučeními, které vyplynuly z provedeného výzkumu, ale také předpokládanými náklady těchto návrhů a doporučení.

Výsledky, které byly touto prací prezentovány, lze považovat za uspokojivé, protože *nebyly zjištěny závažné nedostatky s poskytovanými službami* restaurace Sportclub.

Tato restaurace působí na našem trhu už od roku 1994, má své stálé zákazníky a pokud se bude řídit návrhy a doporučeními, které vyplývají z provedeného výzkumu, jistě se jí podaří přilákat i další nové a hlavně spokojené zákazníky. *Návrhy a doporučení tak mohou přispět k lepšímu boji s konkurencí a k upevnění postavení restaurace na trhu.*

Seznam použité literatury

1. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3.
2. BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
3. HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
4. HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 3-7910-1813-2.
5. CHALUPSKÝ, V. *Úvod do marketingu*. 3. vyd. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. 78 s. ISBN 80-86510-99-9.
6. CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0.
7. CHALUPSKÝ, V. *Marketingové aplikace*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 26 s. ISBN 80-214-3279-9.
8. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
9. KAPLAN, S. R., NORTON, P. D. *Balanced Scorecard*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
10. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
11. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 333 s. ISBN 80-7261-110-0.
12. SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. vyd. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.

Internetové odkazy

13. HALFAROVÁ, P., HUTYRA, M., NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R. *Modely měření spokojenosti zákazníků*. [online]. 2004- [cit.2007-15-12]. Dostupný z WWW: < www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf >.

14. STÁREK, V. *Asociace hotelů a restaurací České republiky* [online]. 2007- [cit. 2007-10-05]. Dostupný z WWW: < <http://www.ahrcr.cz/informace-z-oboru/tiskova-zprava-da-ova-reforma/>>.
15. *Cestovní ruch* [online]. 2006- [cit. 2007-10-05]. Dostupný z WWW: < http://www.cestovnuruch.mendelu.eu/doc/Podn.%20v%20CR/Ubytovaci%20a%20stravovaci%20sluzby/Stravovaci%20sluzby/Stravovaci%20sluzby_komplet.pdf>.

Seznam tabulek, grafů a schémat

Tabulka č. 1: Roztřídění typů dotazníků.....	19
Tabulka č. 2: Metody měření spokojenosti zákazníka.....	22
Tabulka č. 3: Marketingový mix pro oblast služeb.....	33
Tabulka č.4: Faktory tvorby cen.....	34
Tabulka č. 5: Tržby společnosti Carousel, s.r.o. plynoucí z komplexu Sportclub.....	44
Tabulka č. 6: Tržby plynoucí z restaurace Sportclub.....	44
Tabulka č. 7: SWOT analýza restaurace Sportclub.....	45
Tabulka č. 8: Hodnocení důležitosti pro zákazníky restaurace Sportclub.....	50
Tabulka č. 9: Hodnocení spokojenosti s jídelním lístkem.....	51
Tabulka č. 10: Hodnocení spokojenosti s prostředním restaurace.....	55
Tabulka č. 11: Hodnocení spokojenosti s cenami v restauraci.....	56
Tabulka č. 12: Hodnocení spokojenosti s poledním menu.....	57
Tabulka č. 13: Hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami.....	59
Graf č. 1: Tržby plynoucí z restaurace Sportclub.....	44
Graf č. 2: Hodnocení spokojenosti s nabídkou jídel.....	52
Graf č. 3: Hodnocení spokojenosti s nabídkou příloh.....	52
Graf č. 4: Hodnocení přehlednosti a srozumitelnosti jídel. lístku.....	53
Graf č. 5: Hodnocení spokojenosti s povolením kouřit (kromě oběda) v restauraci... 54	54
Graf č. 6: Hodnocení spokojenosti s čistotou v restauraci.....	54
Graf č. 7: Hodnocení spokojenosti s interiérem restaurace.....	55
Graf č. 8: Hodnocení spokojenosti s cenami jídel restaurace.....	57
Graf č. 9: Hodnocení spokojenosti se sortimentem v poledním menu.....	58
Graf č. 10: Hodnocení spokojenosti s kvalitou pokrmů z poledního menu.....	58
Graf č. 11: Hodnocení spokojenosti kvality pokrmů.....	59
Graf č. 12: Hodnocení spokojenosti s úrovní obsluhy.....	60
Graf č. 13: Hodnocení celkové spokojenosti zákazníků.....	60
Graf č. 14: Graf. vyjádření otázky „Jak často chodíte do restaurace Sportclub?“.....	61
Graf č. 15: Grafické vyjádření otázky „Jakého jste pohlaví?“.....	62

Graf č. 16: Grafické vyjádření otázky „Do které věkové skupiny patříte?“	62
Graf č. 17: Graf. vyjádření otázky „Do které skupiny obyvatel se můžete zařadit?“..	63
Graf č. 18: Graf. vyj. otázky „Do které příjm. skupiny se můžete nejlépe zařadit?“..	63
Graf č. 19: Grafické vyjádření otázky „Kolik peněz v průměru utratíte v restauraci Sportclub během jedné návštěvy?“	64
Schéma č. 1: Proces marketingového výzkumu.....	15
Schéma č. 2: Balanced scorecard – Zákaznická perspektiva.....	30
Schéma č. 3: Organizační struktura firmy Carousel, spol. s r.o.	37

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor dotazníku pro zákazníky restaurace Sportclub

Příloha č. 2: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení důležitosti pro
zákazníky restaurace Sportclub

Příloha č. 3: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení jídelního lístku

Příloha č. 4: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení prostředí

Příloha č. 5: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení cen

Příloha č. 6: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení poledního menu

Příloha č. 7: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení obecných otázek

Příloha č. 8: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení osobních otázek

Příloha č. 1: Vzor dotazníku pro zákazníky restaurace Sportclub

Dotazník pro zákazníky restaurace Sportclub (základní informace)

Vážení zákazníci,

v rámci snahy o stálé zvyšování kvality služeb restaurace Vám předkládám příložený dotazník, který je součástí diplomové práce Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků restaurace Sportclub. **Dotazník je anonymní** a nenáročný na vyplňování, obsahuje pouze jednu otevřenou otázku, na kterou je možné odpovědět písemně. Vyplněním dotazníku pomůžete přispět ke zlepšení Vaší spokojenosti. Výsledky výzkumu budou volně přístupny v restauraci Sportclub k nahlédnutí.

Pokyny pro vyplnění:

- odpovědi se kroužkují,
- označuje se jen jedna odpověď,
- výjimka je u části „Hodnocení důležitosti“ a „Slovní vyjádření“ - zde se odpovědi vypisují,
- otázky k“ Hodnocení poledního menu“, zakroužkujte pouze v případě, že využíváte možnosti objednat si z poledního menu,
- pod pojmem „nápoje“ se rozumí veškeré alkoholické i nealkoholické nápoje v nápojovém lístku,
- za „dezerty“ se považují i moučníky, poháry a zmrzliny.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Dotazník pro zákazníky restaurace Sportclub

Přiřadte, prosím, následujícím položkám číslo od 1 do 6 tak, aby vzniklo pořadí jejich důležitosti, které přisuzujete jednotlivým položkám při výběru jakékoliv restaurace. Přičemž 1 znamená nejdůležitější a 6 nejméně důležitá položka při rozhodování o návštěvě restaurace.

A. HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI

- Kvalita připravovaných pokrmů _____
- Sortiment jídelního lístku _____
- Úroveň obsluhy _____
- Otevírací doba _____
- Prostředí _____
- Cena _____

Pro otázky 1 až 21, vyberte, prosím, jedno z následujících hodnocení.

Spokojenost				
1	2	3	4	5
velmi spokojený(á)	spokojený(á)	ani spokojený(á) ani nespokojený(á)	nespokojený(á)	velmi nespokojený(á)

B. HODNOCENÍ JÍDELNÍHO LÍSTKU

- Jste spokojen(a) s nabídkou nápojů? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s nabídkou jídel? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s nabídkou dezertů? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s nabídkou příloh? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s přehledností a srozumitelností jídel. lístku? 1 2 3 4 5

C. HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ

- Jste spokojen(a) s povolením kouřit(kromě oběda)v restauraci? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s čistotou toalet? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s čistotou v restauraci? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s interiérem restaurace? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s úrovní stolování? 1 2 3 4 5

D. HODNOCENÍ CEN

- Jste spokojen(a) s cenami nápojů? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s cenami jídel? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s cenami dezertů? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s cenami příloh? 1 2 3 4 5

E. HODNOCENÍ POLEDNÍHO MENU

- Jste spokojen(a) se sortimentem pokrmů v poledním menu? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s kvalitou pokrmů z poledního menu? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s cenami v poledním menu? 1 2 3 4 5

F. OBECNÉ OTÁZKY

- Jste spokojen(a) s kvalitou připravovaných pokrmů? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s úrovní obsluhy? 1 2 3 4 5
- Jste spokojen(a) s otevírací dobou? 1 2 3 4 5
- Jak jste celkově spokojen(a) s restaurací Sportclub? 1 2 3 4 5

Dotazník pro zákazníky restaurace Sportclub

G. OSOBNÍ OTÁZKY

22. Jak často chodíte do restaurace Sportclub?

- a) 1x – 5x týdně
- b) 1x – 5x měsíčně
- c) 1x – 5x za půl roku
- d) docházím pouze na závodní stravování
- e) jsem tady poprvé
- f) jinak, než jsou uvedené možnosti

23. Jak jste se o restauraci Sportclub dozvěděl(a)?

- a) od známých
- b) z internetu
- c) z reklamních letáků
- d) z rádia
- e) z informační tabule restaurace Sportclub v Hodoníně
- f) jiná varianta

24. Využil(a) byste možnost, podívat se na jídelní lístek, pokud by byl umístěný na internetových stránkách restaurace Sportclub?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

25. Využil(a) byste možnost, nechat si posílat jídelní lístek na Vaši e-mailovou adresu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

26. Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

27. Do které věkové skupiny patříte?

- a) do 15 let
- b) 15 let – 20 let
- c) 21 let – 30 let
- d) 31 let – 45 let
- e) 46 let – 60 let
- f) nad 60 let

28. Do které skupiny obyvatel se můžete nejlépe zařadit?

- a) student(ka)
- b) podnikatel(ka)
- c) nezaměstnaný(á)
- d) zaměstnanec / zaměstnankyně
- e) důchodce / důchodkyně

29. Do které příjmové skupiny se můžete nejlépe zařadit?

- a) do 10 000 Kč
- b) 10 001 Kč – 20 000 Kč
- c) 20 001 Kč – 30 000 Kč
- d) 30 001 Kč – 40 000 Kč
- e) nad 40 000 Kč

30. Kolik peněz v průměru utratíte v restauraci Sportclub během jedné návštěvy?

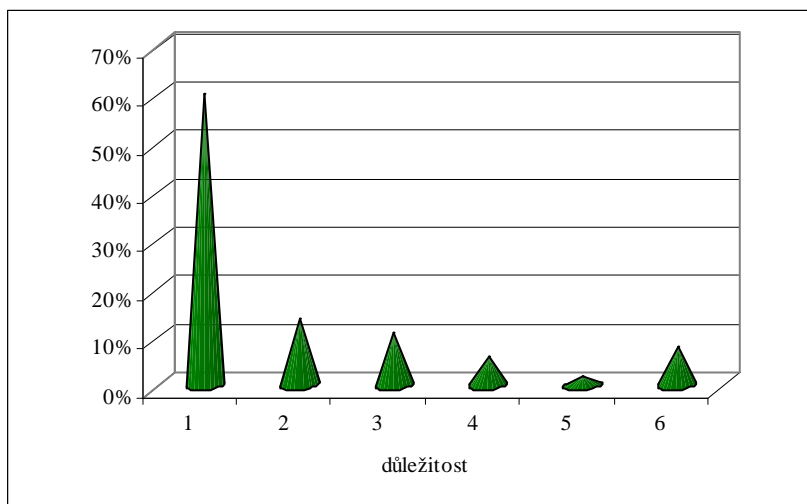
- a) do 100 Kč
- b) 101 Kč – 300 Kč
- c) 301 Kč – 500 Kč
- d) 501 Kč – 700 Kč
- e) 701 Kč – 1 000 Kč
- f) nad 1 000 Kč

H. SLOVNÍ VYJÁDRĚNÍ

Pokud máte nějaké návrhy, které byste přivítal(a) ke zlepšení Vaší spokojenosti v restauraci Sportclub, napište je, prosím, zde nebo na 1. stranu. Mnohokrát děkuji za vyplnění dotazníku.

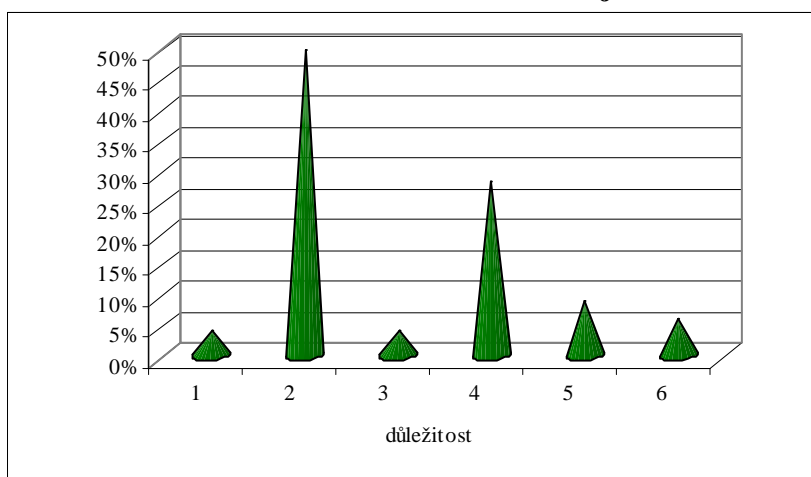
Příloha č. 2: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení důležitosti pro
zákazníky restaurace Sportclub

Graf č. 1: Hodnocení důležitosti kvality připravovaných pokrmů



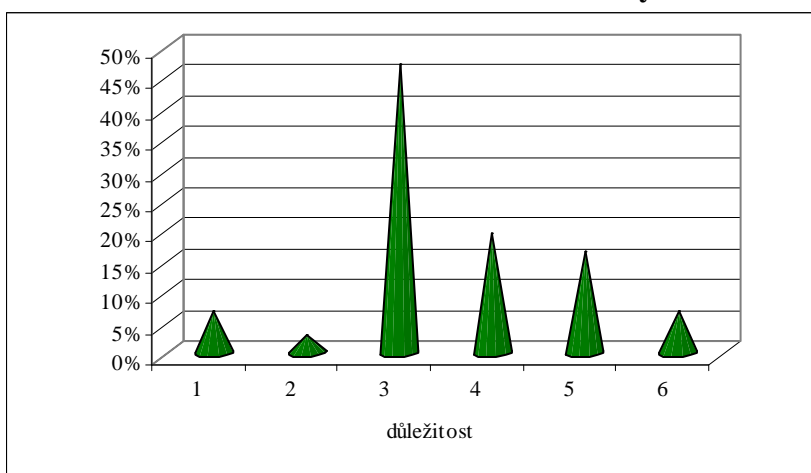
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Hodnocení důležitosti sortimentu jídelního lístku



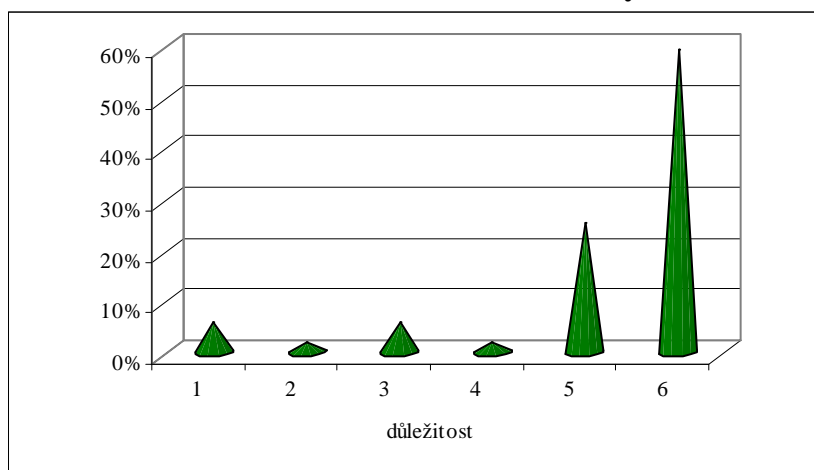
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Hodnocení důležitosti úrovně obsluhy



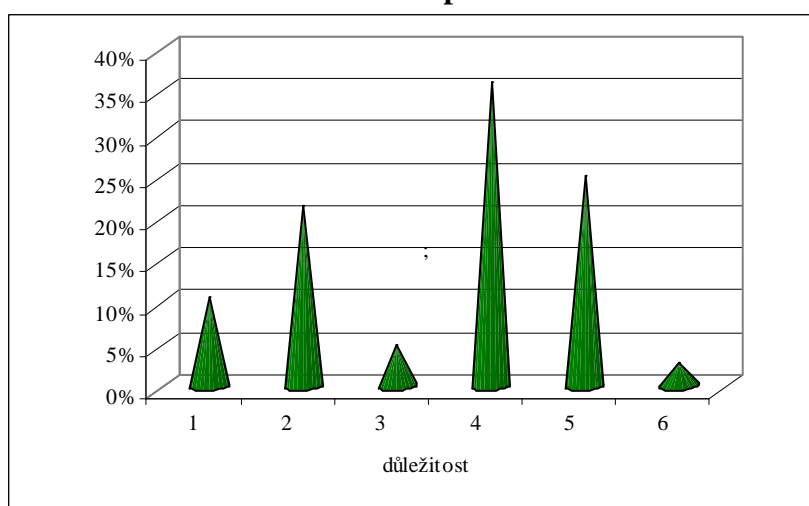
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4: Hodnocení důležitosti otevírací doby



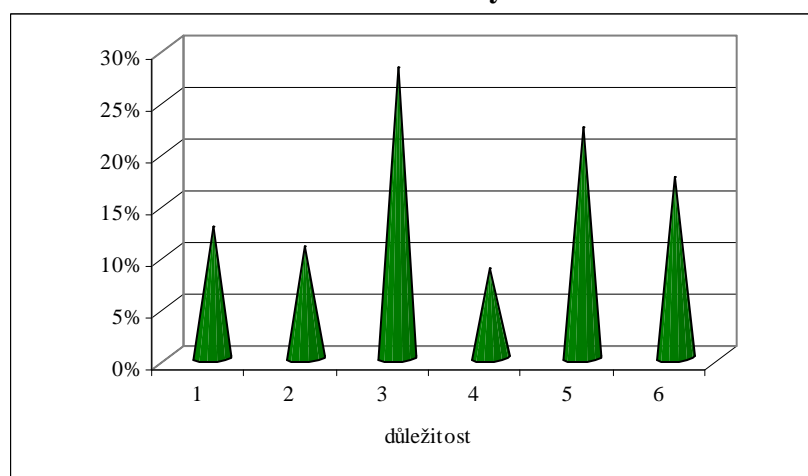
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5: Hodnocení důležitosti prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

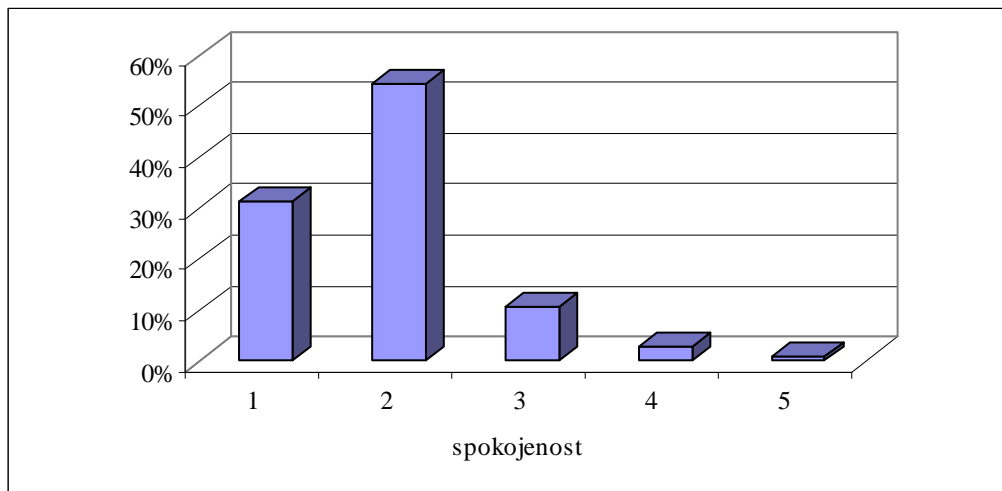
Graf č. 6: Hodnocení důležitosti ceny



Zdroj: vlastní zpracování

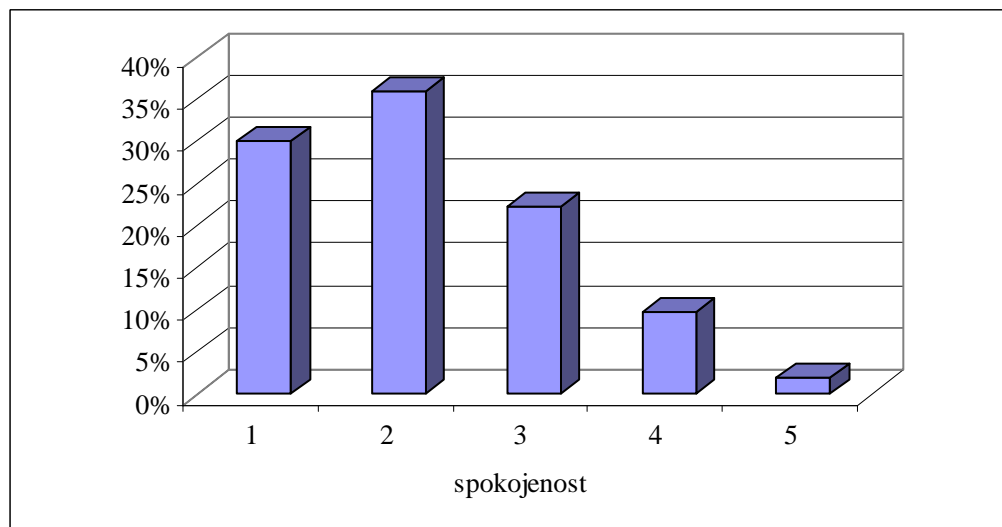
Příloha č. 3: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení jídelního lístku

Graf č. 7: Hodnocení spokojenosti s nabídkou nápojů



Zdroj: vlastní zpracování

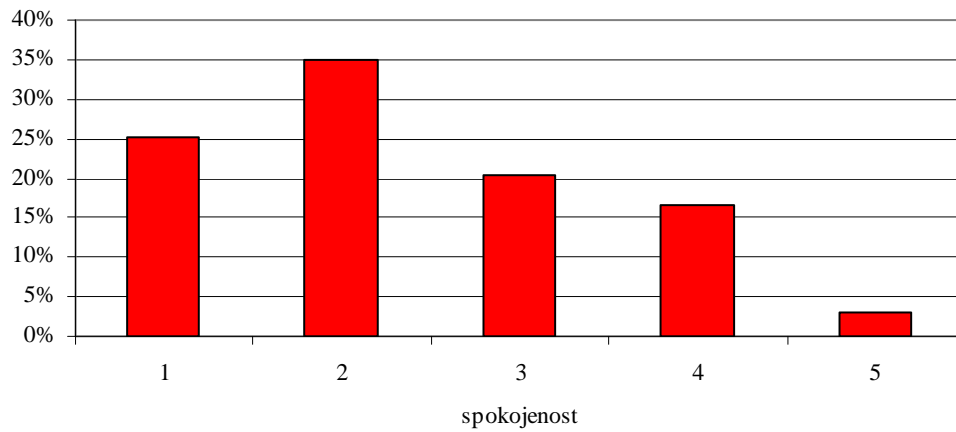
Graf č. 8: Hodnocení spokojenosti s nabídkou dezertů



Zdroj: vlastní zpracování

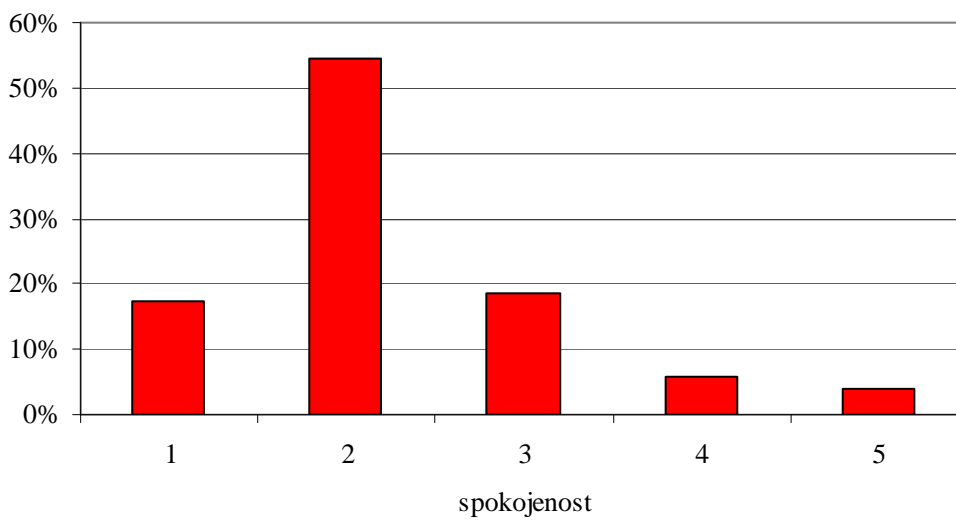
Příloha č. 4: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení prostředí

Graf č. 9: Hodnocení spokojenosti s čistotou toalet



Zdroj: vlastní zpracování

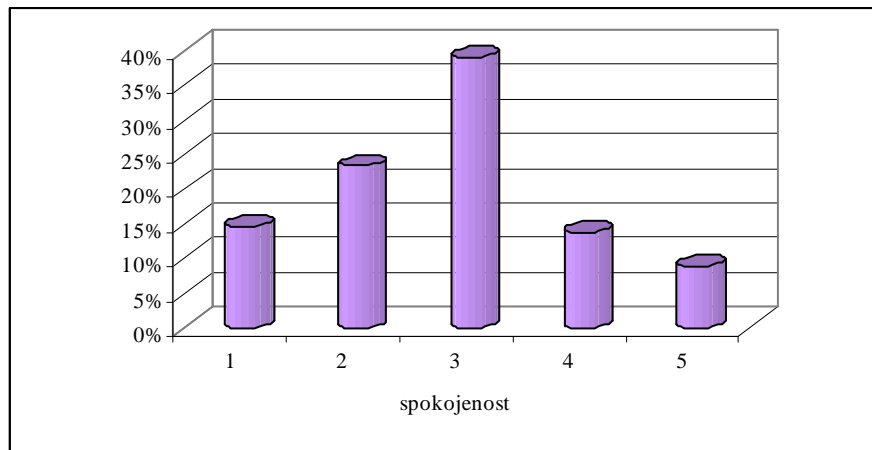
Graf č. 10: Hodnocení spokojenosti s úrovní stolování



Zdroj: vlastní zpracování

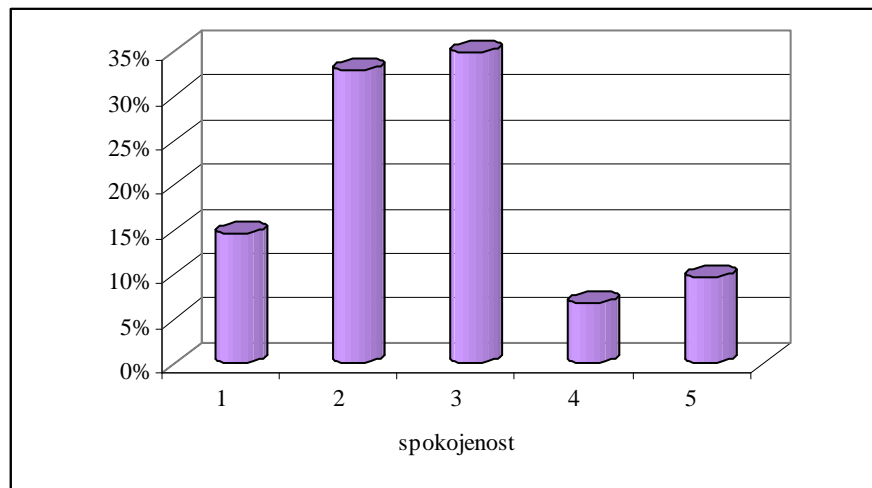
Příloha č. 5: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení cen

Graf č. 11: Hodnocení spokojenosti s cenami nápojů



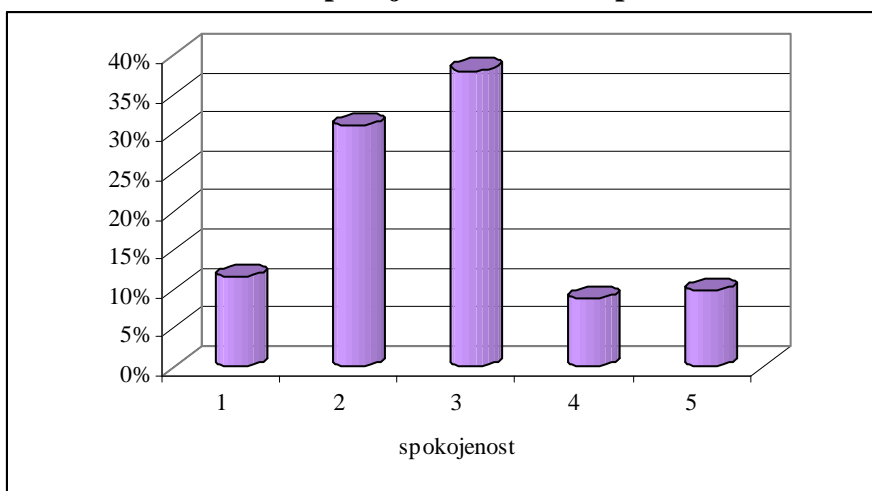
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12: Hodnocení spokojenosti s cenami dezertů



Zdroj: vlastní zpracování

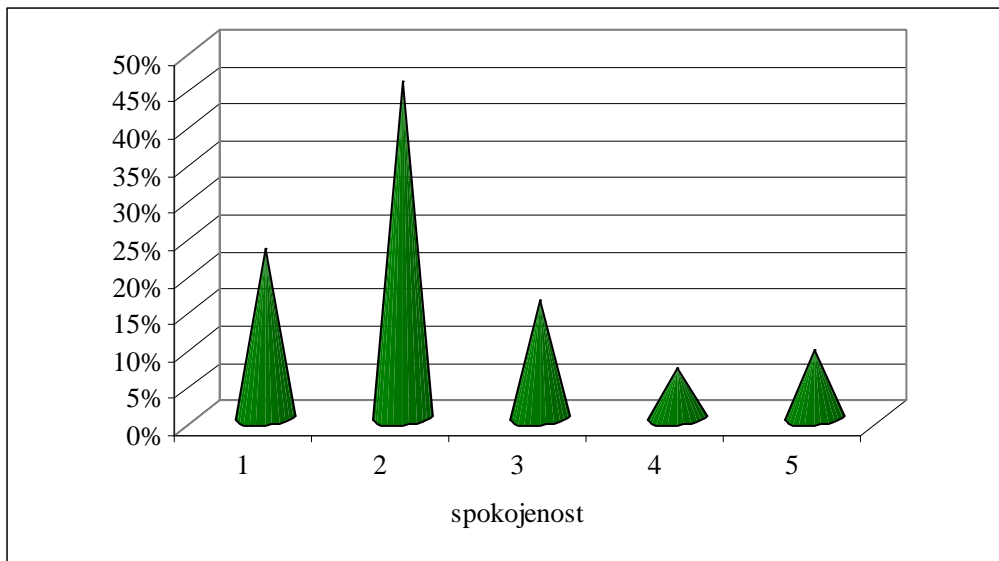
Graf č. 13: Hodnocení spokojenosti s cenami příloh



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení poledního menu

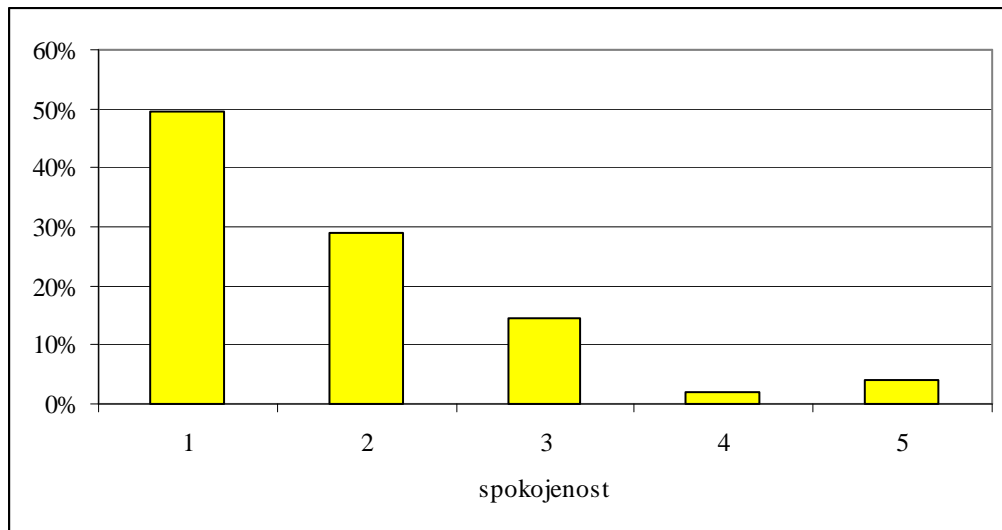
Graf č. 14: Hodnocení spokojenosti s cenami v poledním menu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení obecných otázek

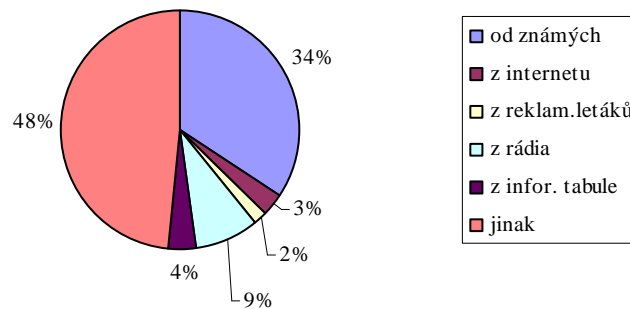
Graf č. 15: Hodnocení spokojenosti s otevírací dobou restaurace



Zdroj: vlastní zpracování

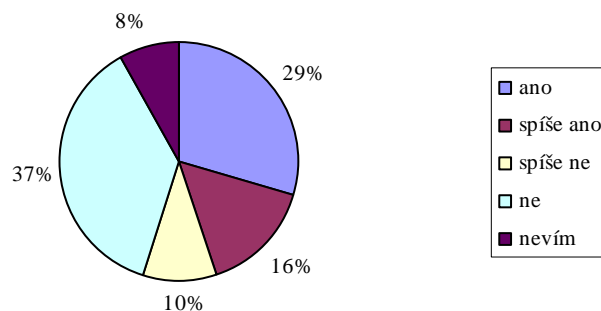
Příloha č. 8: Výsledky výzkumu – grafické znázornění hodnocení osobních otázek

Graf č. 16: Grafické vyjádření otázky „ Jak jste se o restauraci Sportclub dozvěděl(a)?“



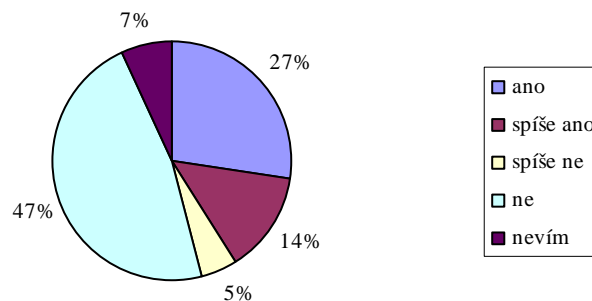
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17: Grafické vyjádření otázky „Vyžil(a) byste možnost, podívat se na jídelní lístek, pokud by byl umístěný na internetových stránkách restaurace Sportclub?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 18: Grafické vyjádření otázky „Vyžil(a) byste možnost, nechat si posílat jídelní lístek na Vaši e-mailovou adresu?“



Zdroj: vlastní zpracování