



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ AUDIT SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

MARKETING AUDIT OF CUSTOMER SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Hemzová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Klára Hemzová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingový audit spokojenosti zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Teoretická východiska

Analýza současné úrovně využití marketingových nástrojů v dané společnosti, zejména se zaměřením na marketingový audit spokojenosti zákazníků

Návrhy na opatření, vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků

Závěr

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést analýzu využití marketingových nástrojů, zejména se zaměřením na marketingový audit spokojenosti zákazníků restaurace Varna a na základě takto získaných výsledků navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti.

Základní literární prameny:

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

LEPPARD, John a Liz MOLYNEUX. Auditing your customer service: the foundation for success. New York: Routledge, 1994, xii, 132 p. ISBN 0415097320.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

ZEITHAML, Valarie A, PARASURAMAN, A a Leonard L BERRY. Delivering Quality Service. The Free Press, New York, 1990, 226 s. ISBN 978-1-4391-6728-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá marketingovým auditem spokojenosti zákazníků. V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy a definice související s marketingem, marketingovým auditem, marketingovým výzkumem, službami a spokojeností zákazníků. V další části je za pomoci teoretických poznatků proveden marketingový audit, dotazníkové šetření a výpočet NPS a indexu spokojenosti zákazníků. Poslední návrhová část obsahuje diskuzi výsledků a doporučení na změny.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the marketing audit of customer satisfaction. In the theoretical part are presented the basic terms and definitions related to marketing, marketing audit, marketing research, services and customer satisfaction. In the next part, marketing audit, questionnaire survey and calculation of NPS and customer satisfaction index are performed with the help of theoretical knowledge. The final draft section contains a discussion of the results and recommendations for changes.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový audit, spokojenost zákazníků, marketingový výzkum, služby, dotazníkové šetření, index spokojenosti zákazníků, net promoter score, restaurace.

KEYWORDS

Marketing audit, customer satisfaction, marketing research, services, questionnaire survey, customer satisfaction index, net promoter score, restaurant.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HEMZOVÁ, K. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 116 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

Klára Hemzová

..

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Vladimír Chalupskému, CSc., MBA., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mému příteli a celé mojí rodině, kteří mě podporovali nejen při vypracování této práce, ale po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE A METODIKA.....	12
1.1 CÍLE	12
1.2 METODIKA	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1 MARKETING	13
2.2 MARKETING VE SLUŽBÁCH.....	14
2.2.1 Služby	14
2.2.2 Klasifikace služeb.....	14
2.2.3 Vlastnosti služeb.....	16
2.2.4 Kritéria hodnocení kvality služeb.....	18
2.2.5 Podíl lidí na nabídce služeb	19
2.3 POJETÍ MARKETINGOVÉHO AUDITU	22
2.3.1 Teoretické vymezení marketingového auditu	22
2.3.2 Zaměření marketingového auditu	23
2.3.3 Metodologie marketingového auditu.....	25
2.3.4 Shodné rysy a rozdíly mezi marketingovým auditem a dalšími firemními audity.....	26
2.4 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	27
2.4.1 Zákazník.....	27
2.4.2 Teoretické vymezení spokojenosti zákazníků.....	27
2.4.3 Model spokojenosti zákazníka.....	28
2.4.4 Sledování spokojenosti zákazníků	29
2.4.5 Metodika měření spokojenosti zákazníků.....	31
2.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE SLUŽBÁCH.....	35
2.5.1 Metody marketingového výzkumu	35
2.5.2 Metody sběru primárních dat.....	37
2.5.3 Výběr respondentů	37
2.6 DOTAZNÍK.....	38
2.6.1 Typy otázek	38
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	39
3.1.1 Vize a cíl.....	40

3.1.2	<i>Organizační struktura</i>	41
3.1.3	<i>Způsob zjišťování spokojenosti zákazníků v současné době.....</i>	42
3.2	MARKETINGOVÝ AUDIT.....	43
3.2.1	<i>Analýza makroprostředí.....</i>	43
3.2.2	<i>Analýza mikroprostředí.....</i>	50
3.2.3	<i>Analýza marketingové strategie</i>	56
3.2.4	<i>Analýza marketingové organizace</i>	56
3.2.5	<i>Analýza marketingových systémů.....</i>	57
3.2.6	<i>Analýza produktivity marketingu</i>	59
3.2.7	<i>Analýza marketingového mixu</i>	59
3.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	64
3.3.1	<i>Realizace výzkumu</i>	65
3.3.2	<i>Analýza dat</i>	66
3.3.3	<i>Limity výzkumu.....</i>	85
3.3.4	<i>Net promoter score</i>	86
3.3.5	<i>Index spokojenosti zákazníků</i>	88
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	94
4.1	DISKUZE VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZMĚNY.....	94
4.1.1	<i>Strategické změny.....</i>	94
4.1.2	<i>Návrhy na nové taktiky a služby.....</i>	106
4.2	SHRNUTÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....	109
	ZÁVĚR.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	112
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM GRAFŮ	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	116

Úvod

Vysoká spokojenost zákazníků je cílem každé společnosti, a proto můžeme říci, že je jedním z hlavních ukazatelů kvality řízení společnosti. Každá společnost by se měla zaměřovat stejně tak jako na získávání nových zákazníků, tak na zvyšování spokojenosti stávajících a tím si zajišťovat jejich loajalitu.

Spokojenost zákazníků, tedy spotřebitelů výrobků a služeb, je možné definovat jako splnění jejich očekávání. Jedná se o zákaznické mínění o tom, jak konkrétní produkt nebo služba sama o sobě zvyšuje míru uspokojení jejich očekávání. Představuje tedy emocionální odezvu, vztahující se k hodnocení rozdílu mezi předchozími zkušenostmi či očekáváními a skutečnou zkušeností s produktem či službou. Zákazník může být v určité míře spokojen nebo nespokojen s různými faktory, které jsou s nimi spojeny. V současné době patří měření spokojenosti zákazníků mezi nejdůležitější činnosti podniku (Pilík, Piska, Sasínková, 2011).

Tato diplomová práce řeší problematiku spokojenosti zákazníků restaurace Varna a jejím cílem je provést výzkum spokojenosti zákazníků této restaurace, následné vyhodnocení tohoto výzkumu a navržení adekvátních řešení ke zlepšení spokojenosti zákazníků.

Práce se nejprve zaměřuje na obecné charakterizování zkoumané problematiky, dále následuje provedení marketingového auditu a analyzování samotného výzkumu provedeného za pomoci dotazníkového šetření. Na závěr je provedeno vyhodnocení výzkumu a návrh doporučení pro podnik.

1 Cíle práce a metodika

1.1 Cíle

Hlavním cílem práce je provedení marketingového auditu restaurace Varna se zaměřením na spokojenost zákazníků. Zjišťování spokojenosti zákazníků bude prováděno pomocí dotazníkového šetření. Na základě provedeného výzkumu budou navržena potřebná opatření, která povedou ke zlepšení marketingové situace společnosti a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Parciálními cíli bude provedení auditu marketingového prostředí společnosti, které zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí. V této části bude věnována větší pozornost právě spokojenosti zákazníků – bude vytvořen dotazník a následně proveden kvantitativní výzkum spokojenosti zákazníků za pomoci tohoto dotazníku. Dalšími parciálními cíli jsou provedení auditu marketingové strategie, marketingové organizace, marketingových systémů, produktivity marketingu a marketingových funkcí a zjištění net promoter score a indexu spokojenosti zákazníků.

1.2 Metodika

K dosažení výše stanovených cílů bude prováděn sekundární a primární výzkum. Sekundární výzkum bude obsahovat analýzu dostupných českých a zahraničních pramenů jako jsou knihy, články a web. Primární výzkum bude realizovaný za pomoci kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření.

2 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou zpracovány základní pojmy a definice související s marketingem, marketingovým auditem, marketingovým výzkumem, službami a spokojeností zákazníků jako takovou.

2.1 Marketing

Marketing se podle Kotlera a Kellera (2013) zabývá identifikací a následným uspokojováním potřeb lidských a společenských. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu tedy je „*uspokojování potřeb ziskově*“.

Další formální definici nabízí například American Marketing Association: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ (American Marketing Association).

„*Marketing představuje ve své podstatě systém, který realizuje u příslušného subjektu jeho orientaci na trh. Je to v podstatě koncepce managementu zaměřená na trh – obecněji řečeno na makroprostředí a mikroprostředí, jejichž součástí daný subjekt je a bez jejichž poznání a reakce na jejich požadavky nemůže zajistit svůj růst či alespoň holou existenci*“ (Tomek, Vávrová, 2012, s. 14).

„*Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené. Pojem zájmové skupiny zde znamená kupce, prodejce, investory, obyvatele místní komunity, a dokonce občany států, kde jsou zboží a služby vyráběny či prodávány – jinými slovy jakoukoli osobu nebo organizaci, jež má na výsledku svůj zájem. Marketing tedy znamená uspokojování všech, kdo se marketingového procesu účastní*“ (Solomon, 2006, s. 6).

2.2 Marketing ve službách

2.2.1 Služby

Služby mají své specifické vlastnosti a jsou od klasických hmotných produktů v určitých směrech poněkud odlišné, a proto mají také své vlastní definice.

„Služby označují činnosti, snahy nebo výkony směřované mezi poskytovatelem a uživatelem, bez nároku na autorská práva. Podobně jako ostatní nehmotné produkty zajišťují služby uspokojení potřeb prostřednictvím poskytnutí požitků, informací nebo zpříjemnění života“ (Solomon, 2006, s. 291).

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží“ (Vašítková, 2014, s. 16).

Velká část nabídek na trhu je ve skutečnosti kombinace zboží a služby. Jako příklad můžeme uvést jídlo zakoupené ve fast foodu (Kotler, Keller, 2013, s. 36).

2.2.2 Klasifikace služeb

Pokud poskytovatel služeb chápe vlastnosti různých typů služeb a to, jaký typ služby nabízí on sám, může vyvíjet různé strategie vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Služby je možné klasifikovat v závislosti na tom, jsou-li poskytovány přímo spotřebiteli nebo naopak něčemu, co spotřebitel vlastní, a zda jsou základem služby hmotné nebo nehmotné činnosti (Solomon, 2006, s. 295).

V následující tabulce jsou uvedeny příklady rozdělení služeb podle jejich zaměření a míry nehmotnosti:

	Hmotné služby	Nehmotné služby
Zákazník	Manikúra	Vysokoškolské vzdělání
	Osobní trenér	Uzavření sňatku
	Plastická operace	Kurz aranžování květin
Majetek	Čistírna oděvů	Bankovní služby
	Doručení zásilky	Účetní služby
	Autoservis	Pojištění

Tabulka 1: Klasifikace služeb (Zdroj: Solomon, 2006, s. 294; Vlastní zpracování)

Podle Kotlera a Kellera (2013) může být složka služeb více či méně důležitou součástí nabídky. Rozlišují pět kategorií nabídek:

- **Ryze hmotné zboží** – veškeré hmotné zboží jako cukr, krém na ruce nebo mýdlo bez doprovodných služeb;
- **Hmotné zboží s doprovodnými službami** – hmotný výrobek jako motorka, notebook nebo chytrý telefon, doplnění jednou či více službami. Typické pro toto zboží je, že čím více jsou výrobky technicky vyvinuté, tím větší bývá potřeba kvalitních podpůrných služeb;
- **Hybrid** – příkladem může být nabídka jídla v restauraci. Výrobek i služby zde sehrávají stejně důležitou roli. Lidé se do restaurace vracejí jak kvůli jídlu, tak kvůli způsobu jeho podávání;
- **Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami** – výrazná služba jako například jízda vlakem s doplňkovými službami nebo podpůrným zbožím v podobě občerstvení a novin. Předpokladem uskutečnění nabídky je kapitálově náročný výrobek (vlak), primární položkou je však služba jím poskytovaná;
- **Ryzí služba** – primárně nehmotné služby jako masáž nebo hlídání dětí.

2.2.3 Vlastnosti služeb

Mezi nejběžnější vlastnosti služeb, které uvádí Vašítková (2014) patří:

Nehmotnost

Za nejcharakterističtější vlastnost služeb lze považovat nehmotnost, od které se odvíjejí další vlastnosti. Službu jako takovou nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, před nákupem si ji nelze prohlédnout a jen v omezených případech si ji lze vyzkoušet. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele, důvěryhodnost, jistotu apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem této skutečnosti je větší míra nejistoty zákazníků při přijímání služby než nákupu zboží;

Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb od poskytovatele služeb je další charakteristickou vlastností. Při poskytování služby je nutné, aby se poskytovatel služby a zákazník setkali v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník zpravidla nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby. Například jídlo v restauraci je uvařeno bez jeho osobní přítomnosti v kuchyni. U některých tzv. profesionálních služeb, například právních zástupců, nemusí být nutně jejich klient přítomen při projednávání svého případu. Přítomnost zákazníků zpravidla vyžadují zdravotnické a osobní služby, jako například prohlídka u lékaře nebo návštěva kosmetického salonu;

Zatím co zboží je nejprve vyrobeno, potom nabídnuto k prodeji, prodáno a spotřebováno, neoddělitelnost působí často tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. Je tomu tak v případě hromadné dopravy, koupě dovolené,

návštěvy divadla nebo koncertu. V případě koupě služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. Často i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Divák, který si zakoupí vstupenku na divadelní představení proto, že se těší na vystoupení svého oblíbeného herce, je velmi zklamán, dojde-li ke změně v obsazení příslušné role. Jinak řečeno, očekávaná výhoda nabízená službou mu není poskytnuta;

Heterogenita

Heterogenita neboli variabilita či proměnlivost služeb souvisí především se standardem kvality služeb. Při procesu poskytování služeb jsou přítomni jak zákazníci, tak poskytovatelé služby. Chování těchto účastníků procesu poskytování služeb nelze vždy předpovídat, v případě zákazníků je dokonce velmi obtížné stanovit určité normy chování. Přesto jsou u mnoha typů služeb tyto normy stanoveny, například u hromadné dopravy, kde jsou stanoveny pravidla chování cestujících hromadnou dopravou.

Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jak je tomu u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě. V případě, že v restauraci vaří více kuchařů, tak každý tento kuchař nabízí jinou kvalitu uvařeného pokrmu. Dále může dojít i k tomu, že jeden a týž člověk může v jediný den poskytnout jinou kvalitu jím nabízené služby. Svěží a odpočatý profesor dopoledne přednese zábavnou a zajímavější přednášku, zatímco večer je již unavený a nezabývá se příliš vysvětlováním obtížných míst a příklady z praxe;

Zničitelnost (pomíjivost) služby

Již zmíněná vlastnost služby nehmotnost vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo v letadle či znalosti

jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené.

Neznamená to však, že špatně poskytnutou službu nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím nové, kvalitní služby. Prohraný soudní spor vinou špatného advokáta nelze nahradit, zatím co dojem ze špatné přednášky v soukromé škole lze po reklamaci zlepšit poskytnutím nové lekce. U placených služeb většinou lze náhradou vrátit zaplacenou cenu služby nebo poskytnou slevy z ceny. Je možné, že reklamací špatné uvařeného pokrmu dosáhnete slevy z ceny, nelze však bohužel “vrátit“ bolest břicha, která se po sněžení pokrmu dostaví;

Absence vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze nebo dodržení předepsaného postupu k získání veřejné služby žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby, například čas soukromého lékaře spolu s časově omezeným využitím jeho vybavení nebo právo použít veřejný dopravní prostředek, případně zaparkovat na vyhrazeném místě v obci. Nemožnost vlastnit službu je příčinou toho, že zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby.

2.2.4 Kritéria hodnocení kvality služeb

Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze rozdělit do pěti pojmů:

- **Hmotné prvky** – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování

hmotného produktu, který je součástí dodávky služby, například porce jídla v restauraci;

- **Spolehlivost** – přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby, dostupnost služby;
- **Schopnost reakce** – schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita;
- **Jistota** – schopnosti a znalosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost procesu poskytnutí služby;
- **Empatie, pochopení** – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace (Vašítková, 2008, 197).

2.2.5 Podíl lidí na nabídce služeb

Podle Vašítkové (2014, s. 152) lze podíl lidí na nabídce služeb rozdělit na tři základní formy. První skupinu tvoří zaměstnanci, druhou skupinou jsou zákazníci a třetí skupinu tvoří veřejnost nebo také rodiny a známí zákazníků, kteří jsou součástí referenčního trhu. Referenční trh spolu s ostatními trhy tvoří marketing vztahů. Tito účastníci referenčního trhu se podílí ústní reklamou na vytváření image produktu i celé společnosti, která službu poskytuje.

Úloha zaměstnanců

Veškeré technologie pro řízení vztahů se zákazníky jsou sice důležitým podpůrným prostředkem, ale personál je nenahraditelný. Lidé jsou základním faktorem a nedílnou součástí při výrobě a dodávání služeb. Tito lidé neboli zaměstnanci jsou v konečném důsledku ti, kteří reprezentují firmu u zákazníků. Zaměstnanci ovšem mohou hodnotu i snižovat. Jeden špatný zaměstnanec může znehodnotit výsledky práce několika jiných zaměstnanců (Vašítková, 2014, s. 152).

Dělení zaměstnanců podle toho, v jakém kontaktu jsou se zákazníkem a jak se podílejí na produkci služeb:

- **Kontaktní zaměstnanci** – mají významný podíl na marketingových činnostech organizace a často bývají ve styku se zákazníky. Typický je pro ně dostatek mentálních i fyzických schopností, dále schopnost řešit konflikty jak mezi lidmi, tak mezi organizacemi;
- **Koncepční zaměstnanci** – patří mezi ně pracovníci marketingového výzkumu, vývoje nových produktů apod. Do styku se zákazníky přicházejí jen zřídka;
- **Obsluhující zaměstnanci** – mají častý kontakt se zákazníky, a proto by měli mít dobré komunikační dovednosti a umět reagovat na chování a požadavky zákazníků;
- **Podpůrní zaměstnanci** – nemají pravidelný styk se zákazníky a jejich podíl na marketingu organizace je minimální (Vašítková 2014, s. 152).

	přímý vztah k marketingu organizace	nepřímý vztah k marketingu organizace
částečný nebo pravidelný kontakt se zákazníky	kontaktní pracovníci	obsluhující pracovníci
výjimečný nebo žádný kontakt se zákazníky	koncepční pracovníci	podpůrní pracovníci

Tabulka 2: Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky (Zdroj: Vašítková, 2014)

Podle Vašítkové (2008, s. 156) se v praxi setkáváme s dělením zaměstnanců ve službách do tří skupin, které lépe vyjadřují jejich vztah k procesu poskytování služeb:

- **Kontaktní pracovníci** – jedná se o personál, který je v přímém kontaktu se zákazníky a jejich vliv na produkci služby je zásadní;
- **Ovlivňovatelé** – patří sem management společnosti, který ačkoli není v přímém styku se zákazníky, zásadně ovlivňuje produkci služeb;
- **Pomocný personál** – další pracovníci dané společnosti, kteří se nepřímo podílejí na produkci služby. Zpravidla se jedná o zaměstnance různých funkčních útvarů,

například zásobování. V restauracích to mohou být různé pomocné síly nebo uklízečky.

Úloha zákazníků

U mnohé většiny služeb se po zákazníkovi vyžaduje aktivní zapojení, a on se tak stává tzv. spolu – producentem služby. V nejjednodušší formě je on sám nebo předměty v jeho vlastnictví objektem služby (například opravárenské nebo osobní služby). V jiných případech vyžaduje producent služby aktivní účast zákazníka, například malíř požaduje zpřístupnění místnosti. V některých případech se na konečné podobě nepodílí jen sám jeho spotřebitel, ale i další přítomní zákazníci. Například atmosféru oběda v restauraci vytvářejí všichni účastníci této služby (Vašítková, 2014, s. 154).

2.3 Pojetí marketingového auditu

2.3.1 Teoretické vymezení marketingového auditu

„Marketingový audit je periodicky se opakující způsob kontroly toho, zda základní strategie firmy je v souladu s možnostmi a zdroji, tedy zda podnik využívá svých nejlepších možností vzhledem k charakteru zákazníků, trhů, výrobků a obchodních cest“ (Lyková, 2000, s. 14).

Podle Kotlera (2013, s. 691) je marketingovým auditem vyčerpávající, systematická, nezávislá a periodická kontrola marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti nebo jejích podnikatelských jednotek s cílem vytipovat problematické oblasti a příležitosti a navrhnout plán konkrétních kroků, které by vedli ke zlepšení výkonnosti marketingu společnosti.

Dále autor uvádí čtyři charakteristiky marketingového auditu:

- **Vyčerpávající** – marketingový audit pokrývá veškeré hlavní marketingové aktivity podniku, nikoliv pouze několik problematických míst jako audit funkční;
- **Systematický** – marketingový audit je uspořádaným zkoumáním makroprostředí a mikroprostředí společnosti, marketingových cílů a strategií, marketingových systémů a specifických aktivit. Identifikuje nejakutnější potřeby zlepšení, které pak začleňuje do nápravného plánu obsahujícího krátkodobé i dlouhodobé kroky;
- **Nezávislý** – vlastní audity, při kterých manažeři sami hodnotí své vlastní fungování, postrádají potřebnou objektivitu a nezávislost. Obvykle tedy platí, že nezbytnou objektivitu, rozsáhle zkušenosti z celé řady odvětví, znalost auditovaného odvětví a stoprocentní nasazení bez dalších povinností přinášejí externí konzultanti;
- **Pravidelný** – obvykle platí, že firmy zadávají marketingové audity až ve chvíli, když se dostanou do problémů v důsledku jejich zanedbávání v průběhu období jejich prosperity. Pravidelný marketingový audit může prospět jak společností těšícím se dobrému zdraví, tak společnostem v potížích.

2.3.2 Zaměření marketingového auditu

Marketingový audit zkoumá šest hlavních komponent marketingové situace společnosti. V následující tabulce je uveden jejich přehled včetně dalšího dělení a nejdůležitějších otázek, které se k nim vážou.

Části marketingového auditu	
Část I. Audit marketingového prostředí	
Makroprostředí	
A. Demografické	Jaké hlavní demografické vývojové trendy představují příležitosti nebo hrozby?
B. Ekonomické	Jaké hlavní změny v oblasti příjmů, cen, úspor a dostupnosti úvěrů budou společnost ovlivňovat?
C. Environmentální	Jaký je předpokládaný vývoj cen a dostupnosti přírodních surovin a energie, které společnost využívá?
D. Technologické	Jaké hlavní změny se odehrají v oblasti technologie výroby společnosti?
E. Politické	Jaké změny zákonů a regulace by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiku společnosti?
F. Kulturní	Jaké je postoj veřejnosti vůči společnosti jejím výrobkům?
Mikroprostředí	
A. Trhy	Jak se jeví velikost trhu, tempo růstu, geografické rozdělení a zisk?
B. Zákazníci	Jaké jsou potřeby a nákupní procesy zákazníků? Jak hodnotí současní a potenciální zákazníci společnost a její konkurenty, pokud jde o jejich pověst, kvalitu služeb, prodejce a cenu?
C. Konkurenti	Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky?
D. Distributoři a dealeři	Jaké jsou hlavní prodejní kanály zprostředkující výrobky zákazníkům?
E. Dodavatelé	Jaká je předpokládaná dostupnost klíčových prostředků používaných při výrobě?

F. Obslužné a marketingové firmy	Jaké jsou náklady a předpokládaná dostupnost přepravních firem, skladovacích prostor a finančních prostředků?
G. Veřejnost	Které části veřejnosti představují pro společnost konkrétní příležitosti nebo problémy?
Část II. Audit marketingové strategie	
A. Poslání společnosti	Je poslání formulováno srozumitelně a s orientací na trh? Je dosažitelné?
B. Marketingové cíle	Jsou firemní a marketingové cíle vyjádřeny dostatečně jasně, aby mohly být podkladem pro marketingové plánování a měření výkonnosti?
C. Strategie	Formuloval management jasnou marketingovou strategii pro dosažení svých marketingových cílů?
Část III. Audit marketingové organizace	
A. Formální struktura	Má viceprezident pro marketing nebo CMO odpovídající autoritu a zodpovědnost za ty aktivity, které ovlivňují spokojenost zákazníků?
B. Funkční efektivita	Existují mezi marketingem a prodejem dobré pracovní vztahy a komunikace?
C. Efektivita rozhraní	Existují mezi marketingem a výrobou, R&D, nákupem, financemi, účetním oddělením nebo právním oddělením problémy, které by vyžadovaly pozornost?
Část IV. Audit marketingových systémů	
A. Marketingový informační systém	Poskytuje marketingový informační systém přesné, dostatečné a včasné informace o vývoji trhu s ohledem na zákazníky, potencionální zákazníky, distributory a dealery, konkurenty, dodavatele a nejrůznější další části veřejnosti?
B. Marketingový plánovací systém	Je marketingový informační systém dobře přijímaný a efektivně využíváný?
C. Marketingový kontrolní systém	Jsou kontrolní procedury dostatečné k dosažení cílů ročního plánu?
D. Systém pro vývoj nových výrobků	Je společnost vhodně uspořádána ke sběru, vytváření a prověřování nápadů nových výrobků?
Část V. Audit produktivity marketingu	
A. Analýza ziskovosti	Jaká je ziskovost jednotlivých výrobků, trhů, teorií a distribučních kanálů?
B. Analýza nákladové efektivity	Vykazují některé marketingové aktivity zdánlivě nadměrné náklady?

Část VI. Audit marketingových funkcí	
A. Výrobky	Jaké jsou cíle výrobní řady společnosti? Jsou opodstatněné?
B. Cena	Jaké jsou cíle, politiky, strategie a postupy společnosti v oblasti cen?
C. Distribuce	Jaké jsou distribuční cíle a strategie společnosti?
D. Marketingová komunikace	Jaké jsou cíle společnosti v oblasti reklamy?
E. Prodejní síly	Jaké jsou cíle prodejních sil? Je velikost prodejních sil dostatečná k dosažení cílů společnosti?

Tabulka 3: Součásti marketingového auditu (Zdroj: Kotler, Keller, 2013; Vlastní zpracování)

Členění, které je uvedeno v přechodí tabulce, lze rozšířit o další audity, které uvádí například kolektiv autorů v publikaci *The Portfolio of Business and Management Audits*. Členění těchto auditů je následující: audit marketingového výzkumu, audit strategického marketingového plánování, audit značkové politiky, audit cenové politiky, audit marketingové komunikace, audit Public Relations, audit komunikace prostřednictvím webových stránek, audit služeb reklamních agentur, audit výzkumu prostřednictvím internetu, audit služeb zákazníkům, audit profesionálních služeb, audit spokojenosti zákazníků a audit loajality zákazníků (Chalupský, 2001, s. 10).

2.3.3 Metodologie marketingového auditu

„Kvalitní marketingový audit musí být metodicky koncipován tak, aby byl schopen diferencovat relativní význam jednotlivých funkcí a systémů pro určitý typ organizace a jejího podnikání“ (Lyková, 2000, s. 14).

Marketingový audit začíná ve chvíli, kdy se vedení společnosti dohodne s marketingovými auditory, nejlépe externími, ohledně cílů auditu, jeho časového rámce a detailního plánu pohovorů s jednotlivými pracovníky. Zásadním pravidlem pro marketingové audity je nespolehat se pouze na data a názory, které předkládají manažeři společnosti. Je důležité ptát se zákazníků, dealerů a dalších externích skupin. Často společnosti ani netuší, jak je

vlastně vnímají jejich zákazníci a dealeři, ani pořádně nechápou potřeby svých zákazníků (Kotler, Keller, 2013, s. 692).

Podle Jakubíkové (2013, s. 342) využívají v praxi mnohé firmy marketingový audit jen tehdy, když se objeví problémy. Děje se tak zejména z toho důvodu, že je časově náročnější a mnohem dražší než situační analýza. Přesto je potřeba, aby v určitých časových intervalech firmy audit prováděly.

2.3.4 Shodné rysy a rozdíly mezi marketingovým auditem a dalšími firemními audity

Totožné rysy auditů spočívají v tom, že se vždy jedná o specifickou formu kontroly správnosti postupů nebo shody postupů s určitými předem stanovenými standardy. V pojetí auditu však existují zásadní rozdíly. Patří mezi ně rozdíly, které vyplývají z předmětu analýz a dále jsou zde významné rozdíly, které mají praktický dopad na provádění analýz. Audit může být tedy buď vázán na nějaký zákon nebo jiný právní předpis a jeho provádění je pak vázáno na určité externě dané podmínky, anebo může být výsledkem aktivity managementu, a to bez toho, aniž by jej k tomu nutila nějaká forma zákonné úpravy (Chalupský, 2001, s. 12).

2.4 Spokojenost zákazníků

2.4.1 Zákazník

„Norma ČSN EN ISO 9000 definuje pojem „zákazník“ jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt. Tato definice umožňuje pod tento pojem zařadit celou škálu interních i externích zákazníků“ (Nenadál, a2004, s. 6).

Přesněji tedy zákazníky jsou:

- **Spotřebitelé** – osoby, domácnosti, nakupují pro svou vlastní spotřebu;
- **Výrobci** – firmy, nakupují pro další použití jako jsou zpracování a výroba;
- **Obchodníci** – jednotlivci nebo organizace, nakupují, aby mohli znovu prodávat;
- **Stát** – státní instituce, orgány, neziskové organizace, nakupují, aby mohli plnit veřejné služby;
- **Zahraniční zákazníci** – každý z výše uvedených, kdo má bydliště, sídlo nebo místo podnikání v cizině (Kozel, 2011, s. 40).

2.4.2 Teoretické vymezení spokojenosti zákazníků

Definice spokojenosti zákazníka existuje několik. Například Roman Kozel popisuje spokojenost zákazníka jako *„subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání“* (Kozel, 2006).

„Spokojenost je v obecném pojetí pocitem potěšení nebo zklamání jedince vycházejícím z porovnání skutečného výkonu nebo výsledku výrobku s jeho očekáváním. Pokud výkon za očekáváním zaostává, zákazník je nespokojen. Pokud jim odpovídá, je spokojen. A pokud očekávání překoná, je vysoce spokojen nebo potěšen“ (Kotler, Keller, 2013, s. 164).

Zákazníkově hodnocení služby nebo výrobku záleží na mnoha faktorech. Jedním z důležitých faktorů je věrnostní vztah, který zákazník chová ke značce. Spotřebitelé často vnímají služby nebo výrobky, které spadají pod nějakou značku, kladněji (Kotler, Keller, 2013, s. 164).

Nenadál (b2004) popisuje tři stavy spokojenosti zákazníka:

Potěšení zákazníka – stav, kdy je vnímaná realita a poskytnutá hodnota vyšší, než zákaznickovy představy a očekávání. Zákazník je více než spokojen se službou nebo výrobkem, který obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly překonány;

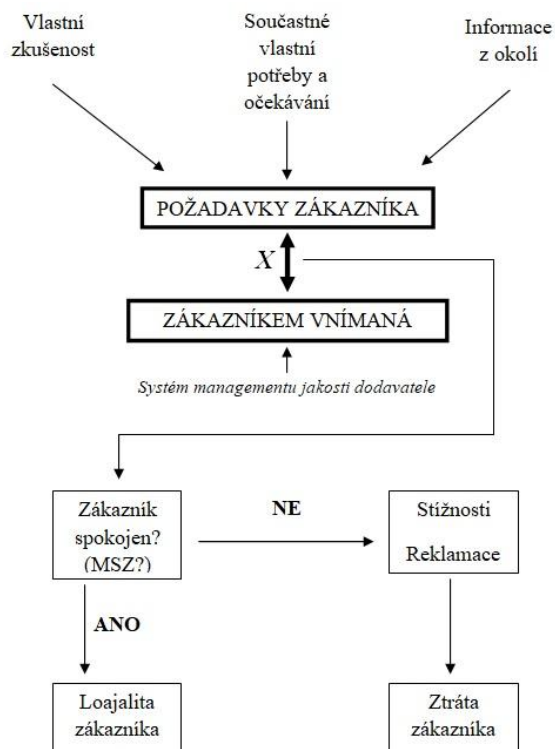
Plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka – stav, kdy jsou očekávání a potřeby zákazníka naprosto shodné s vnímanou realitou. Všechny zákaznickovi požadavky byly nákupem uspokojeny;

Limitovaná spokojenost – stav, kdy požadavky zákazníka nejsou shodné s vnímanou realitou. Zákazník může být spokojen, ale jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech (Nenadál, b2004, s. 63).

2.4.3 Model spokojenosti zákazníka

Míra spokojenosti zákazníka: $MSZ = f(X)$,

- kde MSZ je označením pro míru spokojenosti zákazníka,
- kde X definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou (Nenadál, b2004, s. 65).



Obrázek 1: Model spokojenosti zákazníka (Zdroj: Nenadál, b2004; Vlastní zpracování)

2.4.4 Sledování spokojenosti zákazníků

Foret (2003, s. 57) uvádí sedm důvodů, proč bychom měli spokojenosti zákazníka věnovat co nevyšší pozornost:

- spokojený zákazník zůstává nadále věrný a udržení takového zákazníka stojí pětikrát méně námahy, času a peněz, než získání nového;
- spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu; k odlákání spokojeného zákazníka od konkurence je třeba snížit cenu až o 30 % při stejné hodnotě výrobku nebo služby;
- spokojený a věrný zákazník je vůči firmě ohleduplný a dokáže chování firmy v krizi (loupež, havárie, přírodní katastrofa, stávka zaměstnanců) pochopit;

- spokojený zákazník předává svoji dobrou zkušenost dalším minimálně třem zákazníkům v podobě velice účinné a neplacené ústní komunikace;
- spokojený zákazník je ochoten si nakoupit i další námi nabízené produkty nebo služby;
- spokojený zákazník je více otevřený a je tak ochotný sdělit nám své zkušenosti a poznatky ohledně námi nabízených výrobků nebo služeb, případně nám může sdělit i informace o konkurenci, těmito sděleními nám napomáhá k inovacím a zlepšování se;
- spokojený zákazník vyvolává zpětně pocit uspokojení u zaměstnanců, kteří jsou pak hrdí na svoji práci a firmu.

Pro sledování spokojenosti i nespokojenosti zákazníků existuje řada metod:

Systém přání a stížností

Firmy usnadňují sdělování přání a stížností svým zákazníkům například pomocí schránek na připomínky, zavedením zákaznických linek nebo poskytováním formulářů pro podání stížnosti. Často se však stane, že se zákazník nakonec rozhodne spíše než podat stížnost změnit dodavatele a firma tak přichází o zákazníka;

Průzkumy spokojenosti zákazníků

Firmy pomocí pravidelných průzkumů zjišťují spokojenost zákazníků. Tyto průzkumy provádějí pomocí rozesílaných dotazníků nebo voláním vybraným zákazníkům, aby zjistili jejich názor;

Mystery shopping

Jedná se o výzkum, kde pracovníci vystupují jako falešní zákazníci. Tito falešní zákazníci pak přicházejí do firmy s určitým problémem a sledují, jak jej pracovníci řeší. Sleduje se například chování personálu k zákazníkům nebo doba čekání na vyřízení objednávky nebo reklamace;

Analýza ztracených zákazníků

V případě, že zákazník odejde ke konkurenci je vhodné zjistit, proč k tomu došlo. Firmy by měly tyto zákazníky kontaktovat a provádět výstupní pohovory a dále by měly také monitorovat míru ztráty zákazníků. Rostoucí míra ztráty může znamenat, že firma své zákazníky neuspokojuje (Kotler, 2007, s. 539).

2.4.5 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Net Promoter Score – NPS

Tato metoda měření poskytuje možnost využití zpětné vazby od zákazníků pro podporu rozvoje společnosti. NPS byl vyvinut a poprvé představen v roce 2003 v článku „The One Number You Need to Grow“ a od té doby je brán jako standart pro měření a zvyšování loajality zákazníků. Tato metrika si získala oblibu především díky své jednoduchosti a srozumitelnosti pro zaměstnance na všech úrovních společnosti.

NPS je založena na základním pohledu, že zákazníky každé společnosti je možné rozdělit do tří skupin na příznivce, pasivní a odpůrce. Provedení metody pak spočívá v tom, že je zákazníkům položena jednoduchá otázka „Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučila

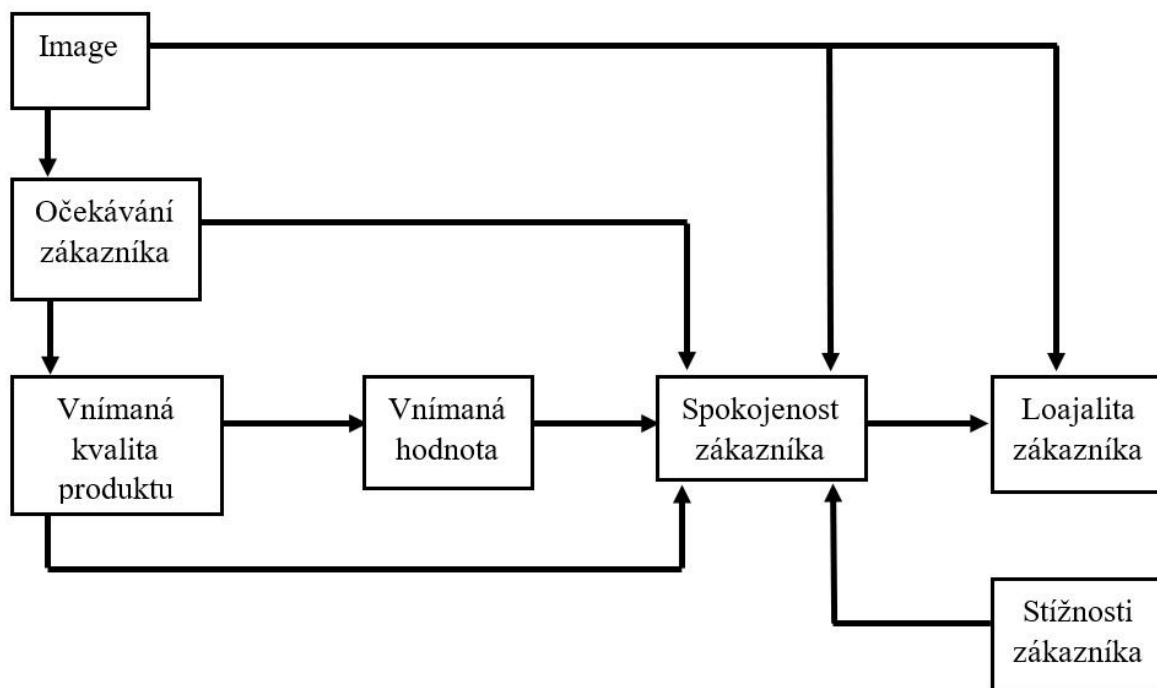
náš podnik vašemu příteli nebo známému?“, a ti pak reagují na stupnici 0–10 (kde 0 znamená určitě ne a 10 znamená určitě ano) a následně jsou rozděleni podle skóre takto:

- **Příznivci** – skóre 9-10 – nadšení a loajální zákazníci, kteří budou nadále využívat služeb nebo výrobků společnosti, o své předchozí dobré zkušenosti se budou šířit dál;
- **Pasivní** – skóre 7-8 – spokojení zákazníci, ale bez nadšení, mohou využít konkurenčních služeb nebo výrobků;
- **Odpůrci** – skóre 0-6 – nespokojení zákazníci, kteří mohou šířit negativní názor a tím bránit růstu společnosti.

Pro výpočet NPS se od podílu příznivců odečítá podíl odpůrců, a tím pak vzniká index NPS (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Index spokojenosti zákazníka

Další metodou pro měření spokojenosti zákazníků je index spokojenosti zákazníků. Jedná se o americký (ACSI) a evropský (ECSI) přístup k měření spokojenosti. Jelikož se nacházíme v evropském prostředí, budeme se tedy nadále zabývat pouze evropským modelem spokojenosti zákazníka (ESCI). Model spočívá v definici sedmi proměnných. Každá tato proměnná je determinována určitým počtem proměnných. Vztahy mezi proměnnými jsou vyjádřeny na následujícím obrázku (Kozel, 2006, s. 190).



Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka (Zdroj: Kozel a kol., 2006, s. 191; Vlastní zpracování)

Proměnné:

- Image – zahajovací prvek analýzy spokojenosti zákazníka. Je souhrnnou hypotetickou proměnnou, která vyjadřuje vztah zákazníka k produktu, značce nebo společnosti;
- Očekávání zákazníka – má přímý vliv na spokojenost zákazníka. Vztahuje se k představám o produktu a očekáváním zákazníka;
- Vnímaná kvalita – se týká samotného produktu a jeho kvality a také všech doprovodných služeb, které s prodejem a užíváním produktu souvisejí;
- Vnímaná hodnota – je spojena s očekávaným užitekem zákazníka a cenou. Je možno ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality;
- Stížnosti zákazníka – vznikají nerovnováhou mezi výkonem a očekáváním;

- Loajalita – neboli věrnost vzniká pozitivní nerovnováhou mezi výkonem a očekáváním. Projevuje se častějšími nákupy, cenovou tolerancí, referencemi jiným zákazníkům (Kozel a kol., 2006, s.191).

Stanovení indexu spokojenosti se provádí na základě průzkumu předem stanoveného okruhu zákazníků, kterým jsou na základě dotazníku pokládány otázky. Jednotlivé odpovědi jsou poté statisticky vyhodnoceny. Pro odpovědi je stanovena stupnice od 1 do 5 (případně od 1 do 10). V první fázi výpočtu je stanovena střední hodnota odpovědi v intervalu „velmi spokojen – spokojen – nespokojen“. Následně jsou tyto hodnoty přetransformovány na stoupňovou škálu. Index spokojenosti zákazníka je pak součtem dosažených hodnot, které jsou předem upraveny stanovenými váhami, jejichž součet je 1. Výsledný index má hodnotu v rozsahu od 1 do 100. Na mikro úrovni se ESCI využívá pro výpočet spokojenosti u jednotlivých podniků. Tento výpočet však nemá žádnou obecnou strukturu, a proto si ho každý podnik musí vytvořit sám (Marinič, 2008, s. 67).

2.5 Marketingový výzkum ve službách

Marketingový výzkum je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s obchodníkem prostřednictvím informací používaných k identifikaci a definování marketingových příležitostí a problémů. Generuje, upřesňuje a vyhodnocuje marketingové akce. Monitoruje výkonnost marketingu a zlepšuje porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné k řešení těchto problémů, navrhuje metodu shromažďování informací, řídí a provádí proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištění a jejich důsledky (American Marketing Association).

„Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 12).

„Marketingový výzkum můžeme definovat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné“ (Vašítková, 2014, s. 62).

2.5.1 Metody marketingového výzkumu

Data, která využíváme pro marketingový výzkum, je možná rozdělit na primární a sekundární. Časová náročnost sběru primárních a sekundárních dat se diametrálně liší, a proto je vždy vhodné nejprve ověřit dostupnost sekundárních dat, a teprve potom přistoupit k hledání primárních dat (Kozel, 2011, s. 53).

Sekundární data

Sekundární data bývají k dispozici již při zahájení výzkumu, protože už byla sbírána dříve. Jedná se tedy o data, která jsou používána opakovaně. Čas věnovaný sběru sekundárních

dat a náklady na jejich pořízení jsou výrazně nižší než u dat primárních. Většinou se jedná o veřejně dostupné zdroje dat a informací (Kozel, 2011, s. 54).

Primární data

Primární data musíme teprve shromáždit, protože dosud nebyla nikde publikována. Výhodou těchto dat je, že jsou aktuální a přímo na míru potřebám prováděného výzkumu. Nevýhodou je časová náročnost sběru informací oproti sekundárním zdrojům a možnost vyšších nákladů (Kozel, 2011, s. 55). Primární marketingový výzkum se dále dělí na kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na menší počet respondentů. Tento typ výzkumu se používá především ke zjištění postojů, motivací a chování zákazníků. Běžné metody používané k tomuto typu výzkumu jsou focus groups (skupinové rozhovory), sledování reakcí a opakované dotazování (Kotler, 2007, s. 409).

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na co největší počet respondentů, za účelem provedení statistické analýzy. Mezi metody kvantitativního výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment (Kotler, 2007, s. 409).

2.5.2 Metody sběru primárních dat

Dotazování

Dotazování je metoda sběru primárních dat založená na přímém (účast tazatele, rozhovor) nebo prostředkovaném (bez účasti tazatele, dotazník) kontaktu mezi respondentem a výzkumníkem. Zvolení respondenti by měli odpovídat záměrům výzkumu. Podle toho, jaký je způsob kontaktu mezi respondentem a výzkumníkem rozlišujeme několik typů dotazování. Těmito typy jsou osobní dotazování, telefonické dotazování, online dotazování a písemné dotazování (Kozel, 2011, s. 175).

Pozorování

Tato metoda sběru informací zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovaným a pozorovatelem a není závislá na ochotě respondentů spolupracovat. Při pozorování nejsou lidem pokládány otázky, ale sleduje se jejich chování, pocity aj. přímo v místě prodeje služby nebo výrobku. Výhodou této metody je, že při pozorování se respondent chová naprosto přirozeně (Kozel, 2011, s. 179).

Experiment

Při experimentu je zaveden testovaný prvek (nezávislá proměnná) a výsledky jeho působení se pozorují a měří na jiném prvku (závislá proměnná). Pro úspěch experimentu je velmi důležité prostředí, které je vytvářeno uměle (Kozel, 2011, s. 181).

2.5.3 Výběr respondentů

Výběr respondentů je pro výzkum velice důležitým krokem. Tento krok vyžaduje rozhodování ve třech oblastech:

- Jednotka výzkumu (koho se budeme dotazovat, specifikace cílové skupiny);
- Velikost vzorku (kolika lidí se budeme dotazovat, jak velký bude vzorek respondentů);
- Metoda výběru (jak budeme respondenty vybírat) (Kotler, Keller, 2013, s. 143).

2.6 Dotazník

Dotazník je formulář v papírové nebo elektronické podobě s určitým množstvím otázek. Respondenti na tyto otázky postupně odpovídají, takže se jedná vlastně o způsob psaného řízeného rozhovoru (Kozel, 2011, s. 200).

2.6.1 Typy otázek

Podle toho, jakou informační hodnotu chceme z položené otázky dostat, je možné dělit otázky podle variant odpovědí na uzavřené a otevřené.

U otevřených otázek není respondentovi nabízena žádná varianta odpovědi. Respondent tak musí sám vlastními slovy podle vlastní uvažování odpovědět.

U uzavřených otázek jsou respondentovi nabídnuty varianty možných odpovědí. Respondent pak pouze označuje svoji odpověď podle toho, jak se mu zdá správná nebo jak je nejvíce podobná jeho vlastnímu názoru (Kozel, 2011, s. 215).

3 Analýza současného stavu

V této části diplomové práce bude nejdříve představena restaurace Varna, která sídlí v Brně. Bude popsána její činnost, organizační struktura, vize, cíl a způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků v současné době. Dále bude v této kapitole provedena analýza jednotlivých částí podle rozdělení marketingového auditu z kapitoly 2.3.3. Zaměření marketingového auditu. Poslední část této kapitoly bude zaměřena především na spokojenost zákazníků. Bude provedeno dotazníkové šetření a analyzovány výsledky šetření, které dále poslouží jako podklad pro zpracování návrhové části práce.

3.1 Představení podnikatelského subjektu

Předmětem analýzy je pivní restaurace Varna. Jedná se o restaurační zařízení s prodejem teplých, studených pokrmů a alkoholických i nealkoholických nápojů.

Název	Varna – restaurant, bar
Obchodní jméno	AAJ s.r.o.
Sídlo	Solniční 3a, 602 00 Brno
IČO	26919303
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka	45496 C, Krajský soud v Brně
Statutární orgán	Jednatel
Telefon	542 210 747
E-mail	info@restauracevarna.cz
Web	www.restauracevarna.cz
Facebook	https://www.facebook.com/restaurace.varna
Předmět činnosti	- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - hostinská činnost

Tabulka 4: Přehled základních informací o společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 3: Logo restaurace (Zdroj: www.restauracevarna.cz)

Restaurace navazuje na historii podniku Varna na ulici Solniční 3a, který byl vždy po městě Brně znám pro svoji specifickou atmosféru a jako místo pro setkání s přáteli, kamarády a nebo rodinnou oslavu. Po kompletní rekonstrukci na počátku roku 2015 restaurace nabízí přední část, která byla kapacitně rozšířena a v současné době nabízí 75 míst k pohodlnému posezení nebo 5 stolů na stání před výčepem, který nabízí 8 druhů piv od pivovarů Hauskrecht, Svijany a další. Zadní část restaurace je připravena pro 85 osob i proto je velice vhodná na pořádání večírků ve větším počtu osob. V obou částech restaurace je možné sledovat sportovní přenosy. Velkou proměnou prošla po rekonstrukci i kuchyně která nabízí denní polední menu v 5 variantách, pravidelné gastro akce a jídelní lístek s nabídkou, která je originální a nápaditá, vystihující atmosféru a styl pivní restaurace Varna. Dále restaurace nabízí cateringové služby, které jsou vždy připraveny dle individuálního přání zákazníka. Od malých skupin osob až po zajištění kompletních služeb pro velké společnosti (Restaurace Varna Brno).

3.1.1 Vize a cíl

Pivní restaurace navazuje na historii podniku Varna na ulici Solniční 3a, který byl vždy po městě Brně znám pro svoji specifickou atmosféru a jako místo pro setkání s přáteli, kamarády nebo rodinnou. Vize pivní restaurace Varna je následující:

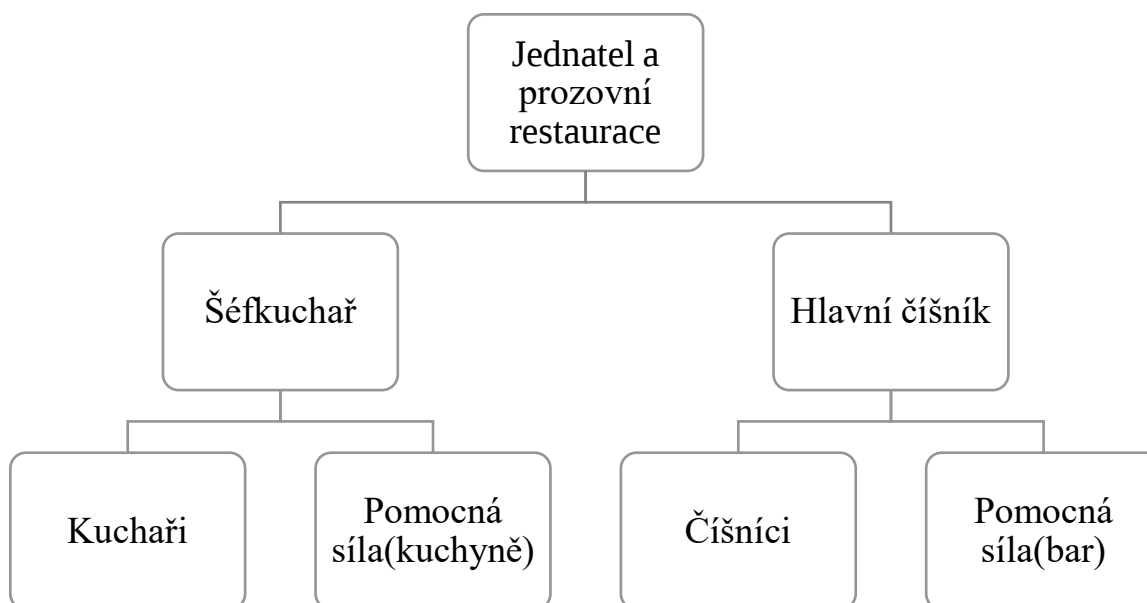
Naší vizí je odlišit se od ostatních pivních restaurací tím, že budeme našim zákazníkům podávat vynikající jídlo vyvážených chutí z kvalitních surovin bez jakýchkoliv náhražek či

polotovarů a čepovat pro ně tuzemská piva nejvyšší kvality s maximální péčí, kterou pivu můžeme dát.

Cílem Varny je rozvíjet ikonickou českou pivní kulturu a dělat tak každý zážitek strávený u piva a jídla lepším.

3.1.2 Organizační struktura

Restaurace je vedena jako společností s ručením omezeným. Statutárním orgánem společnosti je jednatel, který je zároveň i jediným společníkem. Tato osoba dále zastupuje pozici provozního a stará se tak o chod celé restaurace. V následujícím obrázku je popsána liniová organizační struktura restaurace:



Obrázek 4: Organizační struktura restaurace Varna (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.3 Způsob zjišťování spokojenosti zákazníků v současné době

Restaurace v současné době zjišťuje, jak jsou zákazníci spokojeni pouze na základě zákaznických hodnocení na webových stránkách. Těmito stránkami jsou www.zomato.com, www.tripadvisor.cz a www.restu.cz. Jedná se o stránky, které nabízejí přehled všech možných podniků spojených s cestováním a gastronomií. Dále tyto stránky umožňují návštěvníkům provádět bodové hodnocení a psaní recenzí po návštěvě podniku. A právě pomocí těchto hodnocení a recenzí zjišťuje restaurace spokojenost svých zákazníků. Ještě v nedávné době využívala k tomuto zjišťování i vlastní facebookové stránky, ale před nějakou dobou se restaurace rozhodla tuto možnost hodnocení a recenzí zablokovat. Na zbylých třech webových stránkách tuto možnost nemá, protože si tam svůj účet nespravuje sama.

3.2 Marketingový audit

V této kapitole aplikuji model marketingového auditu, který byl popsán v teoretické části, na prostředí restaurace Varna. Část této kapitoly, která se zabývá zákazníky je podrobena analýze zvláště v následující kapitole. Hlavním cílem této analýzy je vytvořit komplexní model aktuálního stavu restaurace a za pomoci toho pak poskytnout reálný pohled na aktuální marketingovou situaci restaurace Varna.

3.2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje situace, vlivy a okolnosti vnějšího prostředí, které firma nemůže (nebo může velmi obtížně) ovlivnit.

Demografické prostředí

Toto prostředí má pro marketing velký význam, protože se týká lidí a lidé tvoří trhy. Mezi nejdůležitější demografické faktory, které jsou podstatné pro restauraci lze zařadit počet obyvatel v okrese Brno – město, protože se restaurace nachází v centru města a dále pak věkové rozložení, průměrnou mzdu a výdaje na stravování. Zdrojem pro získání těchto informací mi byly internetové stránky Českého statistického úřadu.

Počet obyvatel

V následující tabulce je uveden vývoj počtu obyvatel v okrese Brno – město v letech 2011 až 2017 vždy k 31.12. Můžeme vidět, že do roku 2015 se počet obyvatel lehce snižoval, zatím co v posledních dvou letech dochází opět k přírůstku. K 1. 1. 2017 činil počet obyvatel města Brna 377 973, z toho mužů bylo 182 549 a žen 195 424. S tímto číslem se Brno staví na první příčku jako nejvíce obývané město v Jihomoravském kraji a druhé největší město v České republice.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav k 31.12.	378 965	378 327	377 508	377 440	377 028	377 973	379 527

Tabulka 5: Počet obyvatel Brno – město 2011–2017 (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Věkové rozložení

V tabulce č. 6 je uveden vývoj věkového rozložení obyvatel města Brna od roku 2011 do roku 2016. Lze vidět, že v posledních letech dochází k úbytku aktivních obyvatel města Brna, tzn. obyvatel ve věku 15 až 64 let. Naopak přibývá důchodců a dětí. V tabulce č. 7 je uvedeno věkové rozložení v procentech.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0–14 let	51 757	52 615	53 479	54 492	55 325	56 413
15–64 let	257 397	254 105	251 000	248 709	246 583	245 178
65 a více let	69 811	71 607	73 029	74 239	75 120	76 382

Tabulka 6: Věkové rozložení (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0–14 let	13,7%	13,9%	14,2%	14,4%	14,7%	14,9%
15–64 let	67,9%	67,2%	66,5%	65,9%	65,4%	64,9%
65 a více let	18,4%	18,9%	19,3%	19,7%	19,9%	20,2%

Tabulka 7: Věkové rozložení v procentech (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Průměrná mzda

Životní úroveň obyvatelstva je dána především výší příjmu. Výše měsíčního příjmu určuje, kolik peněz může zákazník utratit za výrobky a služby. Průměrná mzda v České republice má rostoucí tendenci. Jednotlivé výše příjmů se v každém kraji liší. V tabulce č. 8 je znázorněn vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2011 až 2017.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná hrubá mzda v Kč	23 306	23 953	24 211	24 770	25 625	26 752	28 549

Tabulka 8: Průměrná měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji 2011 - 2017 (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Výdaje na stravování

V dnešní době lidé utrácení za stravování více peněz, než tomu bývalo v minulosti. Toto zvýšení je způsobeno trendem zdravého životního stylu, kvůli kterému lidé přemýšlejí nad stravováním a výběrem potravin. Dále je nutno brát v potaz faktor, že se lidé setkávají ve stravovacích zařízeních za účelem například pracovních schůzek nebo společenských akcí. V následující tabulce je zobrazen vývoj výdajů domácností na stravovací služby. Je vidět, že výdaje mají rostoucí tendenci.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrné výdaje na osobu za rok v Kč	4 954	5 114	5 105	5 338	5 536	5 785

Tabulka 9: Výdaje na stravovací služby (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Ekonomické prostředí

Na provoz restaurace mají vliv i makroekonomické ukazatele České republiky. Mezi hlavní ukazatel patří míra nezaměstnanosti, míra inflace, velikost hrubého domácího produktu a vývoj tržeb v pohostinství. Zdrojem pro získání těchto informací mi byly internetové stránky Českého statistického úřadu a České národní banky.

Nezaměstnanost

V tabulce č. 10 je zobrazen vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. Od roku 2013 můžeme sledovat pokles nezaměstnanosti. Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR bylo ke konci prosince 2017 na úřadech práce v Jihomoravském kraji

evidováno 37 290 uchazečů o zaměstnání, podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu tak dosáhl 4,6 %. Proti konci roku 2016 se počet nezaměstnaných snížil o 117 000.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obecná míra nezaměstnanosti	7,5 %	8,1 %	6,8 %	6,1 %	5,0 %	3,9 %

Tabulka 10: Obecná míra nezaměstnanosti (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Inflace

Jedná se o ekonomický ukazatel, který je definován jako změna všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období. Růst je snížením kupní síly, naopak pokles značí zvýšení kupní síly. V případě, že inflace roste, znamená to pro podnik nárůst nákladů, podnik je pak nucen zvýšit ceny, čímž může přijít o zákazníky. Míra inflace byla v roce 2014 až 2016 velmi nízká. Prognóza inflace pro rok 2018 je kolem 2,2 %, pro rok 2019 pak přibližně 1,9 %. Ministerstvo financí České republiky výhledově odhaduje stabilní vývoj inflace. Inflační cíl České národní banky je ve výši 2 %.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflace	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %

Tabulka 11: Průměrná roční míra inflace (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

HDP

Hrubý domácí produkt je základní ukazatel měření výkonu ekonomiky státu. V tabulce č. 12 je zobrazen HDP a meziroční vývoj HDP. Aktuální prognóza meziročního růstu reálného HDP podle ČNB pro rok 2017 činí 4,5 %, pro rok 2018 3,6 % a pro rok 2019 3,2 %.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v mld. Kč	4034	4060	4098	4314	4555	4715
Meziroční vývoj HDP	2,0 %	-0,8 %	-0,5 %	2,7 %	4,5 %	2,4 %

Tabulka 12: HDP ČR (Zdroj: ČSÚ, ČNB; Vlastní zpracování)

Vývoj tržeb

Dalším důležitým ukazatelem je pro nás vývoj tržeb ve stravování a pohostinství. Tržby v oblasti pohostinství měli v letech 2011 až 2013 klesající tendenci. Od roku 2014 pak rostoucí tendenci. Od roku 2007 do roku 2014 tržby v tomto oboru klesly téměř o 10 000 mil. Kč. Přidaná hodnota v odvětví se do roku 2014 držela kolem 26 000 mil. Kč, v roce 2015 došlo k výraznému nárůstu.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby v mld. Kč	91 047	91 963	88 728	87 397	90 794	96 881
Přidaná hodnota v mld. Kč	26 252	26 598	26 168	25 683	27 074	29 365

Tabulka 13: Vývoj tržeb ve stravování a pohostinství (Zdroj: ČSÚ; Vlastní zpracování)

Environmentální prostředí

Ochrana životního prostředí je v dnešní době velmi diskutovaným tématem a je na ni kladem velký důraz. Velmi důležitou aktivitou v tomto směru je třídění odpadu. Restaurace jakožto právnická osoba je původcem odpadu a je proto povinna nakládat s odpady podle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Na původce odpadů se vztahují povinnosti dle § 16 zákona o odpadech, kde je uvedeno, že odpady, které jí vznikají, musí shromažďovat utříděně dle jednotlivých druhů a kategorií. Není tedy možné, aby v jednom kontejneru shromažďoval odpad směsný a gastroodpad (např. zbytky z kuchyně, olej). Odpady, které restauraci vznikají, musí být předány oprávněné osobě, která má na nakládání s nimi souhlas. Kontroly restaurací provádějí pracovníci odborů životního prostředí jednotlivých úřadů městských částí. V případě, že by bylo zjištěno, že restaurace nemá zajištěno odpovídající nakládání s odpadem, který jí vzniká, může být udělena pokuta za porušení povinností původce odpadu (Podnikatel.cz).

Při provozu restaurace vzniká velká spotřeba elektrické energie a vody. V prostoru celé restaurace je využíváno úsporných žárovek a je kladen velký důraz na to, aby se především při odchodu ze soukromých prostor a toalet zhasínalo.

Technologické prostředí

Technologický postup je třeba neustále sledovat. Veškeré přístroje se neustále vyvíjejí a stále více nám usnadňují práci. V restauraci je potřeba se zaměřit především na technologické vybavení kuchyně a baru, které usnadní zaměstnancům pracovní proces. Vybavení kuchyně a baru je velice nákladnou položkou, ale bez kvalitního a řádně funkčního vybavení nelze správně pracovat. V dnešní uspěchané době by zastaralé přístroje zpomalovaly přípravu pokrmů a nápojů, což by protahovalo čekání zákazníků, což by vedlo k jejich nespokojenosti.

Kuchyně i bar momentálně disponuje dostatečně kvalitním a moderním technologickým vybavením, které vyhovuje všem zaměstnancům. Vybavení kuchyně i baru je z velké části v nerezovém provedení, především z důvodu jednoduché údržby. Kuchyně disponuje nerezovou elektrickou ohřívací vanou na jídlo, nerezovým stolem na umývání nádobí se dvěma dřezy, nerezovým stolem na přípravu potravin se dřezem, velkým plynovým sporákem, profesionální myčkou na nádobí, fritézou, profesionálním chladícím pizza stolem, pizza pecí, elektrickou grilovací deskou, hnětačem těsta, nářezovým strojem a konvektomatem. Ke skladování potravin restaurace využívá velký zabudovaný chladicí box. Mezi nejdůležitější vybavení baru patří výčepní zařízení, barová myčka, kávovar a chladicí box.

Politicko-legislativní prostředí

Česká republika je svým uspořádáním zastupitelská demokratická parlamentní republika, kde je výkonná moc delegována na vládu a prezidenta, zákonodárnou moc tvoří

dvoukomorový Parlament a soudní moc realizuje soudní ústava a Ústavní soud. V lednu letošního roku se uskutečnila přímá volba prezidenta ČR, kterým byl opět zvolen Miloš Zeman. V čele vlády ČR momentálně stojí premiér Andrej Babiš.

Legislativní oblast sleduje především úpravy zákonů a vyhlášek ovlivňujících stravovací zařízení. Dodržování těchto stanovených předpisů je důležitou součástí provozu restaurace. Při porušení předpisů hrozí podniku vysoké sankce nebo případné uzavření.

Od prosince 2014 mají restaurace podle novely zákona č. 139/2014 Sb., povinnost informovat spotřebitele o alergenech obsažených v jídelníčku. Seznam alergenů má restaurace uveden jak na svých webových stránkách, tak v každém jídelním lístku.

Velice diskutované bylo uvedení zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, tzv. „protikuřácký zákon“, který vešel v platnost 31. 5. 2017. Jedná se o zákaz kouření ve všech restauračních a kulturních zařízeních. Restaurace Varna byla původně rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část. Nyní je celý prostor nekuřácký. Kouření je možné před restaurací, kde jsou umístěné popelníky pro hosty.

Další problematikou bylo zavedení Elektronické evidence tržeb (EET). Jedná se o způsob evidence tržeb, kdy jsou údaje o každé transakci obchodníka posílány na státní správu. Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb nabyl účinnosti pro ubytovací a stravovací služby v 1. fázi a to od 1. prosince 2016. Vláda si od tohoto projektu sliboval omezení daňových úniků a šedé ekonomiky. Aktuálně, tedy k 31. 3. 2018, Ústavní soud zrušil část zákona o evidenci tržeb a odložil třetí vlnu, která měla odstartovat právě v březnu 2018. Při zavedení EET velká část restaurací zvyšovala ceny. Jako hlavní důvod zvýšení cen uvádějí jednorázové počáteční náklady na zavedení EET i další související výdaje, například na provoz internetového připojení.

Další omezení pro restaurátéry přichází s létem, a to v podobě správného venkovního posezení. Podle brněnské vyhlášky č. 04/2017 musejí restaurační zahrádky v centru Brna splňovat několik stanovených kritérií. Je zrušena možnost dřevěné podesty, zastínění zahrádky je dovoleno pouze v přírodní světlé barvě bez reklamních prvků a ohrazení je dovoleno pouze v odůvodněných případech. Pro restauraci byla tato vyhláška památkářů poněkud nepříjemnou změnou, a to především kvůli dřevěné podestě, která pomáhala vyrovnat schody mezi vnitřkem restaurace a zahrádkou. Teď musí obsluha při každém přechodu dovnitř a ven překročit dva schody.

Od 1. ledna 2015 platí v České republice tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba DPH činí 21 %, snížená 15 % a další snížená sazba ve výši 10 %. Od prosince 2016 se snížila sazba na stravovací služby a podávání nápojů kromě alkoholu, a to ze 21 % na 15 % jako kompenzace za zavedení EET.

Předpisy, kterými se musí restaurace řídit, jsou uvedeny v příloze č. 1.

3.2.2 Analýza mikroprostředí

Zákazníci

Spokojenost, chování a požadavky zákazníků jsou analyzovány v následující kapitole práce.

Konkurence

Ačkoli je vstup do pohostinského odvětví omezený splněním speciálních podmínek, myslíme tím odbornou způsobilost pro získání živnostenského oprávnění k provozování hostinské činnosti, je konkurence na trhu značně rozsáhlá. Při zaměření se přímo na

centrum Brna, kde se restaurace nachází, je konkurence v pohostinské oblasti opravdu značná a zasahuje do všech možných typů gastronomie.

Mezi největší konkurenci jsem zařadila podniky, které se nachází ve vzdálenosti maximálně 250 m od restaurace, jsou pivnicemi a mají podobnou nabídku jako Varna.

Jedná se o:

- Pivovarský restaurant Zelená Kočka, který se nachází téměř naproti restauraci Varna,
- Restaurant & pub Pivní opice, který sídlí na Joštové,
- Pivnice Pegas Brno, který spadá pod minipivovar Pegas a společně s hotelem sídlí na ulici Jakubská,
- Panoptikum Beer Restaurant, který se nachází naproti pivnici Pegas,
- Jakoby pivní bar & restaurant na Jakubském náměstí,
- Stopkova Plzeňská Pivnice, kterou najdeme na ulici Česká.

Faktory, u kterých provádím srovnání s konkurencí jsou cena, umístění, obsluha a interiér. Tato srovnávání provádím na základě zákaznických hodnocení na portálu Zomato.cz, kde je možné hodnotit restauraci pomocí pětistupňové škály a recenzí. Dále provádím srovnání na základě vlastní zkušenosti s jednotlivými podniky.

Ceny

	Varna	Zelená kočka	Pivní opice	Pegas	Panoptikum	Jakoby	Stopkova pivnice
Pivo 0,5l	34 Kč (Svijanský Máz 11°)	42 Kč (Dalešice 11°)	36 Kč (Svijanský máz 11°)	46 Kč (Pegas 12°)	36 Kč (Starobno Medium 11°)	47 Kč (Pilsner Urquell 12°)	43 Kč (Pilsner Urquell 12°)
Točená limonáda 0,5l	28 Kč	36 Kč	36 Kč	35 Kč	35 Kč	-	36 Kč (Kofola 0,3l)
Espresso	42 Kč	35 Kč	39 Kč	40 Kč	39 Kč	44 Kč	42 Kč
Pizza	130 Kč až 175 Kč	-	Specialita burgery za 165 Kč	-	Specialita burgery za 185 Kč	-	-
Pečená kuřecí křídla	185 Kč (800 g)	-	175 Kč (800 g)	-	189 Kč (300 g)	-	189 Kč (9ks)
Pečená vepřová žebra	225 Kč (800 g)	169 Kč (500 g)	195 Kč (750 g)	295 Kč (600g)	189 Kč (600 g)	-	254 Kč (800 g)
Tatarský biftek (100g)	145 Kč	180 Kč	145 Kč	-	179 Kč	248 Kč	254 Kč
Nakládáný sýr	85 Kč	-	75 Kč	120 Kč	89 Kč	-	89 Kč
Polední menu	94 Kč až 98 Kč	105 Kč až 155 Kč	92 Kč až 98 Kč	105 Kč	95 Kč	90 Kč až 169 Kč	109 Kč až 149 Kč

Tabulka 14: Srovnání cen vybraných nápojů a pokrmů konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina podniků nabízí jako točenou limonádu Kofolu, Varna nabízí zázvorovou limonádu, Panoptikum Zulu Kolu a Jakoby nenabízí žádný točený nealkoholický nápoj.

Varna nabízí kávu značky La Borsa. Ostatní podniky na svých webových stránkách nezveřejňují název značky kávy, kterou používají.

Všechny vybrané podniky nabízí klasické české pokrmy, ale jen tři z nich mají speciální nabídku, kterou ostatní nedisponují. Pivní opice a Panoptikum mají oproti ostatním restauracím širokou nabídku hamburgerů. Varna má jako jediná nabídku čerstvé pizzy.

Podle tabulky 14 lze vidět, že největším konkurentem z cenového hlediska restaurace je Restaurant & pub Pivní opice, který nabízí všechny vybrané pokrmy za stejnou nebo nižší cenu a celkově má nejnižší ceny pokrmů ve vybraném sektoru. Pivní opice nenabízí pizzu, ale hamburger s přílohou, a to za velmi nízkou cenu pouhých 165 Kč. Z hlediska nápojů má nejnižší cenu za pivo a limonádu Varna. Hned za ní jsou s o něco vyššími cenami Pivní opice a Panoptikum. Ostatní podniky mají ceny rapidně vyšší. Nejnižší cenu za espresso, pouze 35 korun, má Zelená kočka. Varna chce za espresso o 7 korun více. Vezmeme-li v úvahu, že tyto dva podniky sídlí téměř naproti sobě, možná by bylo vhodné cenu snížit. Cena za polední menu je nejnižší opět v Pivní opici. Je nutné ale zdůraznit, že Varna oproti ostatním podnikům nabízí polední menu ve skladbě polévka, hlavní chod a nápoj, a tak zde nakonec menu vychází jako cenově nejvýhodnější. Pegas má u svého vchodu 3 stoly ke stání. Stopkova Pivnice žádné venkovní posezení nemá.

Umístění

Všechny výše zmíněné podniky se nacházejí v centru města Brna a všechny disponují téměř stejnými možnostmi dostupnosti a parkování. Dostupnost pomocí městské hromadné dopravy například z dopravního uzlu Česká je nejlepší u Pivní opice, protože ta se nachází přímo zde. Varna a Zelená kočka jsou vzdáleny přibližně 150 m. Ostatní restaurace se nacházejí přibližně 250 m od zastávky Česká. Dostupnost vlastním dopravním prostředkem je u všech restaurací stejná. Žádný z podniků nedisponuje vlastním parkovištěm. Pro parkování je tedy nutné využít veřejných parkovišť v centru Brna za poplatek. S umístěním dále souvisí možnost venkovního posezení. Zahrádkou s 50 až 60 místy k sezení disponuje Varna, Zelená kočka, Pivní opice, Panoptikum a Jakoby. Pegas má u vchodu 3 vysoké stoly ke stání. Stopkova pivnice nemá žádné venkovní posezení.

Obsluha

Faktor obsluhy hodnotím především na základě vlastní zkušenosti s podnikem a bohužel musím konstatovat, že ve většině zvolených podniků byl personál obsluhy spíše nepříjemný a neochotný než naopak. V pivnici Pegas, Varně, Plzeňské pivnici a Zelené kočce jsem se setkala s arogantním personálem, který rozhodně nevypadal, že by mi chtěl splnit všechna moje přání. Podle recenzí na Zomato.cz má takovouto zkušenost více zákazníků. V Pivní opici, Jakoby a Panoptiku se v mém případě obsluha chovala vždy profesionálně a ochotně. A s tím opět korespondují recenze na výše zmíněném portálu.

Interiér

Interiér všech podniků je na velmi dobré úrovni z hlediska vybavenosti i čistoty. Jelikož se jedná o pivnice, tak je většina podniků vybavená klasickými dřevěnými stoly, dřevěnými židlemi a výzdobou s pivní tematikou, tak aby to zapadalo do konceptu pivnice. Z řady pouze trochu vybočuje Jakoby, které má interiér víc jako restaurace než pivnice.

Celková hodnocení podle portálu Zomato.cz

- Pivní restaurace Varna – 2 body na základě 71 hlasů
- Pivovarský restaurant Zelená Kočka – 3.5 bodů na základě 35 hlasů
- Restaurant & pub Pivní opice – 4.1 bodů na základě 146 hlasů
- Pivnice Pegas Brno – 4 body na základě 75 hlasů
- Panoptikum Beer Restaurant – 3.6 bodů na základě 35 hlasů
- Jakoby pivní bar & restaurant - 3.9 bodů na základě 70 hlasů
- Stopkova Plzeňská Pivnice - 4.2 bodů na základě 102 hlasů

Podle výše zmíněných srovnání lze konstatovat, že z hlediska cen je na tom restaurace lépe než většina podniků. Největším konkurentem je Pivní opice a to i z pohledu celkového hodnocení. Interiér a umístění je v porovnání s konkurencí na stejné úrovni. Z hlediska obsluhy je na tom Varna velmi špatně. Toto tvrzení potvrzují i recenze na webovém portálu a vlastní zkušenost. Návrhům na řešení tohoto problému se věnuji ve čtvrté kapitole.

Dodavatelé

Restaurace je závislá na svých dodavatelích veškerých potravin a nápojů, které jsou potřeba k provozu. Avšak v případě, že například dodavatel zeleniny nedoveze objednávku včas, nic tak hrozného se neděje, protože v okolí restaurace je několik obchodů, kde lze zeleninu nakoupit. Cena je sice vyšší, ale problém to krátkodobě vyřeší. V případě, že by s dodavatelem byly další potíže, je potřeba zajistit dodavatele nového.

V následující tabulce jsou uvedeni dodavatelé, které restaurace využívá.

Bar		Kuchyně	
Dodavatel	Sortiment	Dodavatel	Sortiment
Maneo	alkoholické nápoje, nealkoholické nápoje, vína, doplňkový sortiment	Bidvest	veškerý sortiment čerstvých, mražených a suchých potravin
Dios	točené limonády, piva	Míča - Bagoňová	ovoce, zelenina
Hauskrecht	pivo	Synek - Tišnov	naso, uzeniny
Makro	káva, doplňkový sortiment		

Tabulka 15: Dodavatelé (Zdroj: Vlastní zpracování)

Restaurace Varna je se svými dodavateli spokojená a v blízké době nehodlá provádět žádné změny. Zboží je dodáváno vždy včas, podle dohodnutých podmínek a v požadované kvalitě. V případě, že v restauraci dojde nějaká surovina dříve, než má být dovezena

dodavatelem, je zavedený takový systém, že pro toto zboží jezdí provozní restaurace do velkoobchodu Makro.

3.2.3 Analýza marketingové strategie

Poslání, cíle a strategie

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2 restaurace posláním restaurace je odlišit se od ostatních pivních restaurací tím, že budeme našim zákazníkům podávat vynikající jídlo vyvážených chutí z kvalitních surovin bez jakýchkoliv náhražek či polotovarů a čepovat pro ně tuzemská piva nejvyšší kvality s maximální péčí, kterou pivu můžeme dát.

Marketingovými cíli, které definoval provozní restaurace při konzultaci, jsou upevnění pozice na trhu, zvyšování tržního podílu, snaha poskytovat kvalitní a profesionální služby a tím si získávat nové zákazníky a vytvořit z nich loajální.

Marketingová strategie obsahuje činnosti jako je pořádání akcí se speciální nabídkou nebo uplatňování propagace na Facebooku.

Podle výše zmíněného lze konstatovat, že restaurace Varna nemá své poslání, cíle a strategie jasně vyjádřené v tržně orientovaných pojmech.

3.2.4 Analýza marketingové organizace

Formální struktura

Vedení restaurace zastává provozní restaurace. Tato osoba nese veškerou odpovědnost a rozhoduje o dění a případných změnách. Zaměstnanci, například na poradách, mají

možnost vyjádřit své názory a podávat návrhy na změny. Pan provozní má u svých zaměstnanců autoritu.

Funkční efektivita

Vztahy na pracovišti nejsou příliš vřelé, a často zde panuje spíše nepřátelská atmosféra. Provozní klade vysoké nároky jak na kuchyni, tak na bar, čímž si moc obliby nezíská. Nezkušenost některých zaměstnanců narušuje plynulý průběh pracovního procesu ostatních zaměstnanců a vzniká tak stresové prostředí, které rozhodně k lepším vztahům a spokojenosti nepřispívá. Komunikace v restauraci je na dost špatné úrovni, což zlepšení vztahů také moc nepomáhá. Na základě toho vznikají časté neshody jak mezi vedením a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci samými. Dalším špatným faktorem je vysoká fluktuace zaměstnanců. Dřív než si na sebe stihnout kolegové zvyknout, už je tam někdo nový. V restauraci je pevné jádro, které čítá pouze 2 stálé kuchaře a 3 číšníky. Ostatní personál se stále mění.

Celkově je však marketingová organizace na pracovišti spíše na dobré úrovni. Po konzultaci s vedením i zaměstnanci jsem nezjistila, že by mezi vedením a zaměstnanci nebo zaměstnanci samými existovaly nějaké vážné problémy nebo neshody, které by byly neřešitelné nebo vyžadovaly zvláštní pozornost. Výše zmíněné problémy jako nezkušenost některých zaměstnanců vedoucí k narušování plynulého pracovního procesu je řešitelná například pomocí zvýšení kvalifikace. Možnostem, jak řešit tento problém se věnuji ve vlastních návrzích.

3.2.5 Analýza marketingových systémů

Informační systém

Restaurace nevyužívá žádný informační systém.

Plánovací systém

Plánování nákupu potravin do kuchyně je prováděno systematicky dle následujícího plánu:

- Pondělí:
 - Objednávka od dodavatele Bidves, který doveze zboží ve středu.
 - Objednávka od dodavatele Synek, který doveze zboží v úterý.
 - Objednávka od dodavatele Míča – Bagoňová, který doveze zboží v úterý.
- Středa:
 - Objednávka od dodavatele Synek, který doveze zboží ve čtvrtek.
 - Objednávka od dodavatele Míča – Bagoňová, který doveze zboží ve čtvrtek.
- Sobota:
 - Objednávka od všech dodavatelů na pondělí.

Objednává se vždy takové množství zboží, aby to pokrylo následující dny do další objednávky. Plánování nákupu nápojů za bar je prováděno sporadicky dle podle potřeby.

Kontrolní systém

Inventura není prováděná pravidelně, ale pouze jednou ročně provozním restaurace. Tato frekvence mi přijde jako nedostatečná. Doporučila bych provádět ji alespoň jednou za čtvrt roku. Každopádně ze strany vedení mi bylo sděleno, že je to takhle pro restauraci dostačující.

Systém pro vývoj nových produktů

V restauraci neexistuje žádný pevně zavedený systém pro sběr, vytváření a prověřování nápadů na nové produkty nebo služby. Pokud má někdo z personálu nápad na inovaci nebo

nový pokrm či nápoj, tak s ním může kdykoli přijít za vedením a prodiskutovat to. Další možnost pro sdělování nových nápadů je na poradách, které se konají přibližně jednou za měsíc.

3.2.6 Analýza produktivity marketingu

Analýza rentability

Společnost neprovádí analýzu rentability, ačkoli by to pro její potřeby bylo vhodné. Rentabilitu by bylo vhodné provádět například z hlediska výše zisku z prodeje jednotlivých pokrmů či nápojů. Na základě toho pak zhodnotit, jestli je nabízený pokrm či nápoj přínosem nebo by bylo lepší jej nahradit.

3.2.7 Analýza marketingového mixu

Produkt

Nabídka nápojů obsahuje teplé nápoje včetně kávy italské značky LaBorsa, nealkoholické nápoje, aperitivy, destiláty, likéry, rumy, vodky, míchané alkoholické nápoje, vína a piva. Pivům je věnována maximální péče. Je skladováno v chladícím boxu vedle výčepu, denně je čištěno pивní vedení, sklenice jsou dochlazovány v nerezové vaně a před samotným čepováním ještě propláchnuty na trysce s ledovou vodou. Samotné čepování je pak prováděno na kohoutech typu Nostalgie – Baroko. Nabídka piva obsahuje 8 druhů pivních speciálů. Ve stálé nabídce jsou to piva z pivovaru Svijany a pivovaru Hauskrecht. Na dalších dvou kohoutech je vždy nějaký pivní speciál dle aktuální nabídky.

Jídelní lístek obsahuje předkrmy, polévky, stálou nabídku pokrmů, přílohy, dezerty, dresinky a pizzu.

Denní menu je nabízeno od pondělí do pátku od 11 do 14 hodin. V nabídce je jeden druh polévky a sedm druhů hlavního jídla, z čehož první čtyři chody se každý den obměňují. Zbylé tři chody jsou týdenní nabídka, obměňují se každý týden, a obsahují salát, steak a rybu týdne. V případě, že si host objedná hlavní chod číslo 1 až 4 nebo salát týdne, dostane navíc k menu zdarma 0,25l lahvové vody Bonaqua. V případě, že si objedná steak nebo rybu týdne, dostane k menu 1 dcl vína.

Víkendové menu je nabízeno v sobotu a v neděli od 11 do 14 hodin a skládá se z polévky, hlavního chodu a dezertu. V nabídce jsou dva druhy polévky, tři druhy hlavního jídla a jeden druh dezertu. Speciální nabídky se většinou vážou k nějaké události, ročnímu období nebo sezóně. Vánoční nabídka, jarní nabídka nebo například nabídka v sezóně chřestů.

Na webových stránkách se také můžeme dočíst, že restaurace nabízí cateringové služby. Tyto služby jsou vždy připraveny dle individuálních přání zákazníka. Poskytují kompletní zajištění služeb od malých skupin až po pro velké společnosti. Reference již uspořádaných akcí jsou k dispozici po osobní domluvě v restauraci.

Restaurace Varna nabízí velkou škálu nápojů a pokrmů. Jedná se víceméně o standardní nabídku, kterou nabízejí i ostatní pivní restaurace v Brně, která je doplněna o širokou nabídku pivních speciálů. Oproti konkurenci nabízí Varna čerstvě připravenou pizzu přímo z pece a časté pořádání společenských akcí jako například promítání sportovních zápasů nebo ochutnávky piva. Dále restaurace nabízí denní menu, víkendové menu a speciální tematické gastro akce.

Cena

Stanovení správné ceny je poměrně obtížným úkolem, neboť musí být určena v takové výši, aby neodrazovala zákazníky, ale zároveň generovala podniku zisk. Ceny v restauraci

jsou stanoveny zejména na základě nákladů a dále pak s přihlédnutím k cenám konkurenčních podniků.

V následující tabulce jsou uvedeny ceny vybraných nápojů a pokrmů restaurace. Tyto jednotlivé položky jsem zvolila po konzultaci s obsluhou. Jedná se o takové nápoje a pokrmy, které si zákazníci nejčastěji objednávají.

Položka	Cena
Pivo 0,5l	34 Kč (Svijanský Máz 11°)
Točená limonáda 0,5l	28 Kč
Espresso	42 Kč
Pizza	130 Kč až 175 Kč
Pečená kuřecí křídla 800 g	185 Kč
Pečená vepřová žebra 800 g	225 Kč
Tatarský biftek 100 g	145 Kč
Nakládaný sýr	85 Kč
Polední menu	94 Kč až 98 Kč

Tabulka 16: Ceny vybraných nápojů a pokrmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena denního menu je v rozmezí 94 Kč až 98 Kč a zahrnuje polévku, hlavní chod a nápoj. Cena salátu týdne je 99 Kč, steaku týdne 260 Kč a ryby týdne 190 Kč. Ceny nabídek týdne se mohou měnit podle použitých surovin. V ceně je zahrnuta opět polévka, hlavní chod a nápoj.

Místo

Restaurace se nachází přímo v centru města Brna na adrese Solniční 3a. Toto umístění s sebou nese spoustu výhod i nevýhod. Jednou z hlavních výhod je frekventovanost místa. Ulice Solniční se nachází v těsné blízkosti brněnského Náměstí svobody a dopravního uzlu Česká, což jsou jedny z nejfrekventovanějších míst v Brně. Tento aspekt je důležitý pro zajištění co nejvyšší návštěvnosti. Centrem denně prochází i několik tisíc lidí, včetně turistů

a dojíždějících studentů. Další výhodou je, že restaurace disponuje možností venkovního posezení a také dobrou dostupností městskou hromadnou dopravou. Návštěvu restaurace je také možné spojit s procházkou po památkách města. Nevýhodou je omezené parkování v těsné blízkosti podniku.

Prostory restaurace se dříve dělily na dvě části – zadní kuřáckou místnost a přední nekuřácké prostory. Po zavedení zákona č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek jsou veškeré prostory restaurace pouze nekuřácké. V přední části restaurace je celkem 75 míst k sezení a 5 stolů na stání před výčepem. Zadní část restaurace je připravena pro 85 osob, a proto je velice vhodná na pořádání společenských akcí ve větším počtu osob. V obou částech restaurace je možné sledovat veškeré sportovní přenosy. V letních měsících je možné posezení na letní zahrádce, která náleží restauraci. Tato zahrádka disponuje 12 stoly a dokáže tak pojmout až 48 hostů.

Zázemí zaměstnanců tvoří kuchyně, bar a šatna. V kuchyni se připravují veškeré pokrmy na výdej, skladuje a myje se zde nádobí na přípravu pokrmů a skladují se zde potraviny. Za barem se připravují veškeré nápoje, skladuje a myje se zde nádobí na přípravu nápojů a je zde také umístěna pokladna. Šatna, stejně jako kuchyně, je před zákazníky skryta a najdeme v ní uzamykatelné skříňky pro zaměstnance, sprchu a personální WC.

Komunikace

Nástroje, které restaurace využívá k propagaci a komunikaci se svými zákazníky jsou:

- Webové stránky (www.restauracevarna.cz),
- Facebook stránky (www.facebook.com/restaurace.varna),
- Gastro portály (www.restu.cz, www.zomato.com).

Webové stránky restaurace byly vytvořeny na míru podle požadavků vedení. Jsou neustále aktualizovány a doplňovány o nejnovější informace spojené s restaurací. Stránky jsou uživatelsky přívětivé a dá se na nich lehce zorientovat. Stránky poskytují veškeré potřebné informace o restauraci jako je přehled aktuálních gastroakcí a novinek, denní menu, jídelní a nápojový lístek, pивní galerii, fotogalerii, otevírací dobu a nejdůležitější kontakty společně s odkazem na facebookové stránky. Ve fotogalerii nalezneme fotky exteriéru a interiéru restaurace, ukázky nápojů a pokrmů a fotky k akcím pořádaných v restauraci.

Při zadání klíčových slov „pivnice Brno střed“ do vyhledávače Google se webová stránka objevuje v organickém vyhledávání až na sedmnácté pozici, tedy až na druhé stránce (každá stránka po vyhledávání na Google vyhledávači poskytuje 10 pozic). Dosažená pozice je tedy velmi nízká. To může způsobit horší výsledky při vyhledávání webových stránek.

Restaurace Varna si na sociální síti Facebook zdarma zřídila profil, který pan provozovatel aktivně spravuje. Každý pracovní den těsně před 11 hodinou dopolední jsou na stránku vloženy fotografie denního menu společně s popisem připravované nabídky. To stejné platí u víkendové nabídky. Dále je možné se na profilu dozvědět, tak stejně jako na webových stránkách, o veškerém dění v restauraci, ať už se jedná o speciální gastroakce nebo jakékoli změny v provozu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4, tak dříve bylo možné přidávat na profil hodnocení, ale tato možnost byla nedávno zrušena.

Dalším nástrojem pro komunikaci jsou gastro portály Restu a Zomato, kde restaurace denně zveřejňuje polední nabídku. Na těchto webových stránkách si lze přečíst i hodnocení zákazníků.

Celková úroveň propagace je na dobré úrovni, a to jak na webových stránkách, tak i na sociální síti Facebook. Údaje na obou portálech jsou pravidelně aktualizovány a doplňovány o nejdůležitější informace. Jsou přidávány fotografie jídel poledního menu i

akční nabídky a příspěvky ohledně aktuálního dění v restauraci. Jediným problémem ale je, že zákazníci nejsou o možnosti zhlédnutí fotografií poledního menu a získávání informací dostatečně informováni. V dotazníku jsem pokládala otázku, zda zákazníci využívají možnosti zhlédnutí fotografií poledního menu online a téměř jedna čtvrtina respondentů odpověděla, že o této možnosti doposud nevěděla. Ve čtvrté kapitole práce se věnuji návrhům na řešení tohoto problému.

Prodejní síly

Restaurace je rozdělena na dvě části – kuchyně a bar. V kuchyni pracují 4 kuchaři a 1 pomocná síla. Za barem pracují 4 číšníci a 1 pomocná síla. Na směnu jsou tedy v kuchyni 3 lidé a za barem 3 lidé. Tento počet se mění podle aktuální potřeby. Pokud již není potřeba všech pracovníků za barem nebo v kuchyni, může být někdo z nich poslán domů dříve.

Úkolem všech zaměstnanců restaurace je poskytnout zákazníkovi takový produkt společně se službou, který uspokojí jeho potřeby a přiměje jej k opakované návštěvě. Jak již bylo zmíněno výše, vztahy na pracovišti nejsou vždy úplně kladné. Tato skutečnost, ačkoli by v žádném případě neměla, pak může mít negativní vliv na chování zaměstnanců k zákazníkům.

3.3 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

V této kapitole se zaměřím na zjištění aktuálního stavu spokojenosti zákazníků restaurace. Ke zjištění, jaká je spokojenost zákazníků restaurace, jsem si zvolila kvantitativní výzkum vykonávaný pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven na základě poznatků z literární rešerše a dále z poznatků z konzultace se zaměstnanci a vedením restaurace.

3.3.1 Realizace výzkumu

Výzkum za pomoci dotazníku probíhal od 17. 4. 2017 do 28. 4. 2017, tedy necelých 14 dní. Tento termín byl zvolen na základě konzultace s provozním restaurace. Původně jsem chtěla výzkum provádět v období měsíce ledna nebo února, ale po konzultaci mi bylo sděleno, že na začátku roku je celková návštěvnost restaurací nejnižší, a tak bude lepší provádět výzkum až v období od března, kvůli získání většího množství respondentů. Důvodem pro nižší návštěvnost jsou velké výdaje v období Vánoc a Nového roku. Lidé jsou pak spořivější, neutrácejí a nenavštěvují tolik restaurace.

Dotazník byl dostupný k vyplnění v restauraci samotné, dále pak pod odkazem na webových stránkách restaurace a v neposlední řadě na Facebook profilu restaurace Varna.

Celkový počet vyplněných dotazníků je 113.

Pro účely zkoumání je dotazník rozdělen na 7 částí a zabývá se především zjišťováním spokojenosti s jednotlivými oblastmi. Jednotlivé části bychom mohli pojmenovat jako – osobní otázky, hodnocení cen, hodnocení prostředí, hodnocení jídelního a nápojového lístku, hodnocení poledního menu, celkové hodnocení a vlastní návrhy. Každá z těchto částí se zaměřuje na určitou důležitou součást služeb, které restaurace nabízí.

Pro otázky 1 až 18 byla sestavena stupnice hodnocení spokojenosti, viz Tabulka 17. Hodnocení se zaznamenávalo do volného políčka za otázkou. U otázek 19 až 27 se kroužkovala jedna z nabízených možností.

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

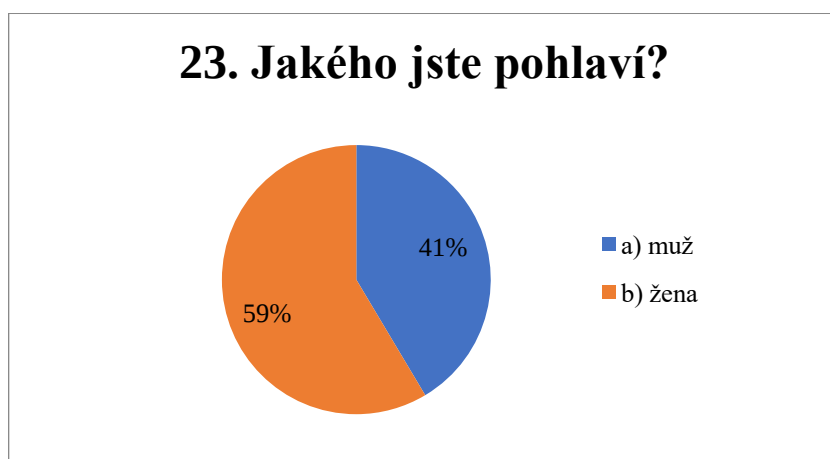
Tabulka 17: Stupnice hodnocení spokojenosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Analýza dat

Profil respondentů

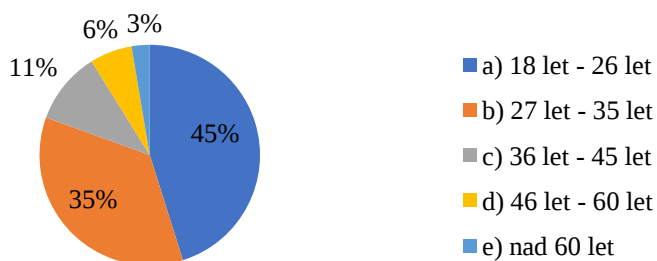
Zjišťování profilu respondentů bylo v dotazníku zařazeno do šesté části dotazníku – Osobní otázky.

Výběrový soubor tvoří 113 respondentů, z nichž 46 jsou muži a 65 ženy (Graf 1 k otázce 23). Co se týče věkového rozdělení respondentů, tak 51 respondentů je ve věku 18–26 let, 40 respondentů je ve věku 27–35 let, 12 respondentů ve věku 36–45 let, 7 respondentů ve věku 46 až 60 let a pouze 3 respondenti jsou ve věku nad 60 let (Graf 2 k otázce 24). Výsledky v grafu věkových skupin byly lehce předvídatelné, protože podle slov samotného personálu je v dnešní době považována Varna spíše za studentskou restauraci.



Graf 1: Pohlaví

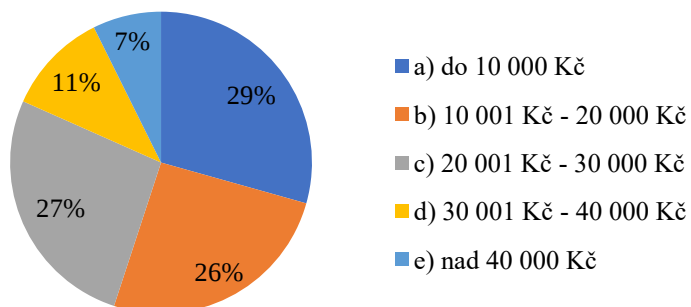
24. Do jaké věkové skupiny patříte?



Graf 2: Věk

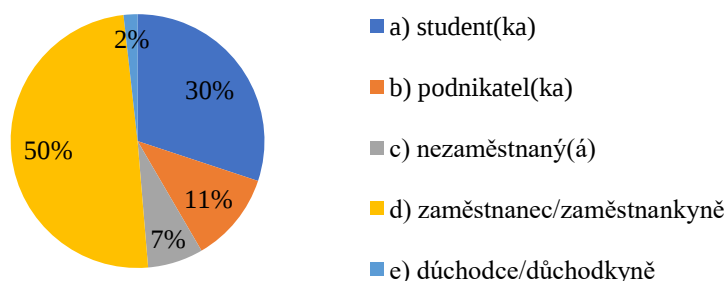
Dalšími otázkami, které se zabývají profily respondentů, byly zjišťování sociálního statusu (otázka 25) a příjmové skupiny (otázka 26). Je možné říct, že výsledky Grafu 3 se lehce shodují s tvrzením výše, a to, že Varna je spíše studentská restaurace. Největší procento zastoupení podle Grafu 3 má totiž příjem do 10 000 Kč a lze tedy tvrdit, že by se mohlo jednat o příjmy studentské. Dále z výzkumu vyplývá, že přesně polovina respondentů jsou lidé pracující jako zaměstnanci (v tomto bodě se nám předchozí tvrzení trochu rozcházejí), druhá nejpočetnější skupina jsou studenti, následováni podnikateli, nezaměstnanými a důchodci (Graf 4 k otázce 25).

26. Do jaké příjmové skupiny se můžete nejlépe zařadit?



Graf 3: Příjmová skupina

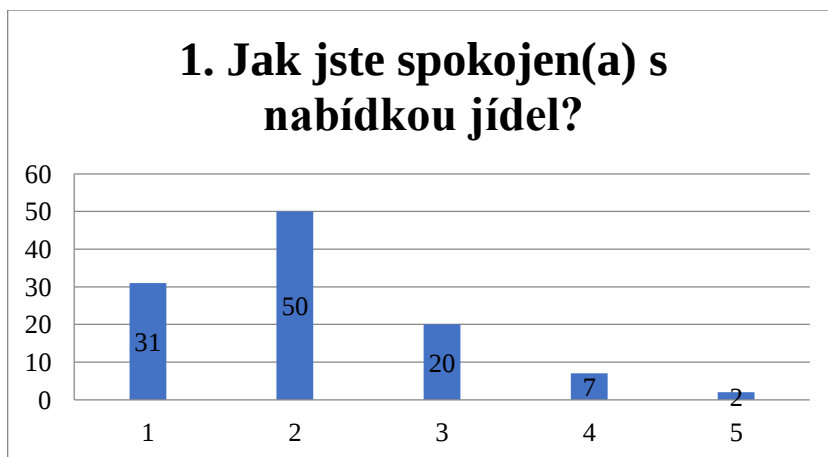
25. Do jaké skupiny obyvatel se můžete nejlépe zařadit?



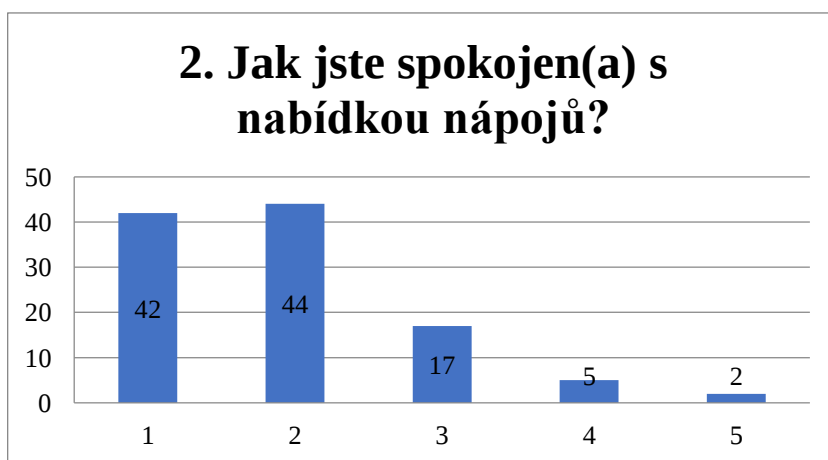
Graf 4: Sociální status

Hodnocení jídelního lístku

V první části dotazníku jsem se zabývala zjišťováním, jak jsou hosté spokojeni s jídelním lístkem (otázky 1 až 3), tzn., jak jim vyhovuje nabídka jídel a nápojů a zda je pro ně lístek dostatečně přehledný a srozumitelný.



Graf 5: Nabídka jídel



Graf 6: Nabídka nápojů



Graf 7: Přehlednost a srozumitelnost jídelního lístku

Z výzkumu vyplývá, že většina zákazníků je s jídelním lístkem a jeho obsahem spíše spokojena. Lze vidět, že respondenti jsou velmi spokojeni více s nabídkou nápojů (42) než jídel (31). Celkový obsah a srozumitelnost jídelního lístku by se však mohl zlepšit, protože podle Grafu 7 je téměř jedna třetina respondentů neurčitého názoru, nespokojena nebo velmi nespokojena.

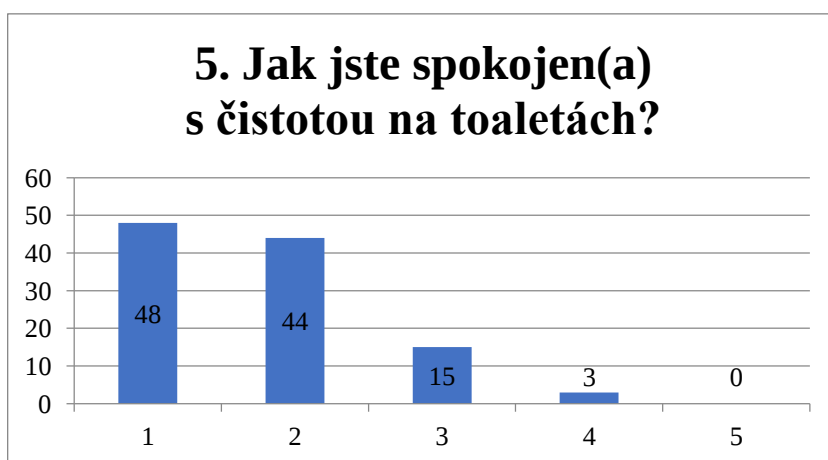
Hodnocení prostředí

V druhé části dotazníku jsem se zabývala hodnocením prostředí restaurace (otázky 4 až 7). Zajímalo mě, jak jsou hosté spokojeni s čistotou v restauraci, s čistotou na toaletách, s interiérem restaurace a s úrovní stolování.



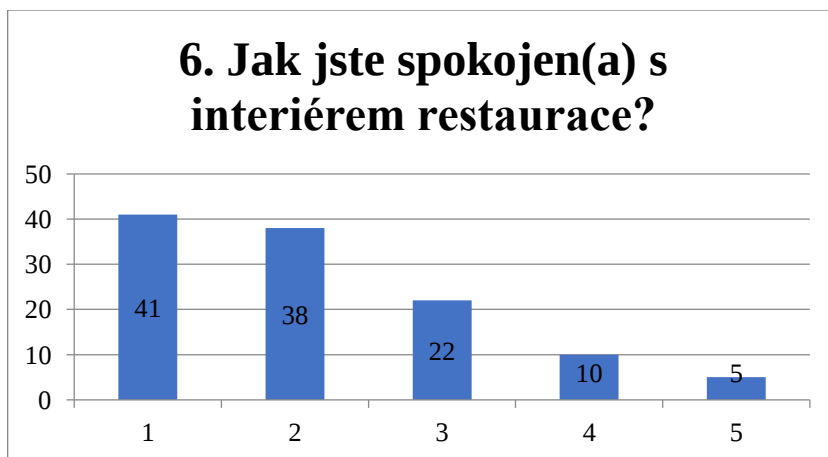
Graf 8: Čistota restaurace

Z výše uvedeného grafu číslo 8 vyplývá, že s čistotou v restauraci není absolutně žádný problém. Téměř 90 % respondentů odpovědělo, že jsou s čistotou v restauraci spokojeni nebo velmi spokojeni.



Graf 9: Čistota toalet

Podobně jako čistota v restauraci je na tom čistota na toaletách. Opět velmi vysoké hodnocení spokojenosti – 80 % zákazníků ohodnotilo čistotu na toaletách (Graf 9) stupněm 1 nebo 2.



Graf 10: Interiér



Graf 11: Úroveň stolování

Při hodnocení interiéru (Graf 10) a úrovně stolování (Graf 11) spokojenost lehce poklesla. Je však důležité zdůraznit, že Varna je pivnice a nesnaží se působit jako nějaký vznešený módní podnik. To ale rozhodně neznamená, že by svůj vzhled jakkoli zanedbával. Interiér restaurace je příjemný na pohled a po rekonstrukci, která proběhla přibližně před dvěma lety, se vzhled restaurace určitě posunul na lepší úroveň. Co se stolování týče, tak předpokládám, že nižší spokojenost je například z důvodu špatně uklizeného a připraveného stolu než kvůli očekávání vyšší úrovně aristologie.

Hodnocení cen

Ve třetí části se zabývám hodnocení cen restaurace (otázka 8 a 9). U této části je třeba brát v potaz, že se jedná o restauraci v centru Brna, a je proto očekávané, že ceny jak za nápoje, tak i za jídlo, budou o něco vyšší než ceny restaurací na okraji Brna.



Graf 12: Ceny jídel



Graf 13: Ceny nápojů

Podle konstatování v předešlém odstavci je vidět, že i přes to, že jsou ceny vyšší, tak jsou zákazníci s více méně spokojeni, i když ne natolik, aby dali hodnocení velmi spokojen.

Hodnocení poledního menu

Čtvrtá část dotazníku se zabývá poledním menu (otázky 10, 11 a 12). V této části neodpovědělo na otázky všech 113 respondentů, protože ne všichni, kteří dotazník vyplňovali, navštívili restauraci v době poledního menu. V této části dotazníku mě zajímala především spokojenost s cenou menu (Graf 14), sortiment pokrmů (Graf 15) a velikostí porce (Graf 16).



Graf 14: Cena menu

Cena denního menu je v rozmezí 94 Kč až 98 Kč a zahrnuje polévku, hlavní chod a nápoj. Cena salátu týdne je 99 Kč, steaku týdne 260 Kč a ryby týdne 190 Kč. Ceny nabídek týdne se mohou měnit podle použitých surovin. V ceně je zahrnuta opět polévka, hlavní chod a nápoj.

Když se podíváme na okolní konkurenční restaurace, tak například Pivovarský restaurant Zelená Kočka, který je přímo naproti Varně, má v nabídce dvě polední menu za 105 Kč a dvě za 139 Kč a obsahuje pouze polévku a hlavní chod.

Z tohoto pohledu je tedy jasné, že Varna nabízí větší množství pokrmů i s nápojem za lepší cenu, a tak by měla být pro zákazníky lákavější.

Z grafu s cenami menu vyplývá, že 67 respondentů, tedy téměř 70 % zákazníků, je spokojeno nebo velmi spokojeno s cenami poledního menu. 27 respondentů má neutrální názor a pouze 7 respondentů je nespokojeno nebo velmi nespokojeno.



Graf 15: Sortiment pokrmů v poledním menu

Jak bylo zmiňováno v odstavci výše, tak polední menu je tvořeno čtyřmi jídly, tyto se mění každý den a dále je v nabídce Salát a Menu plus, tato dvě jídla jsou po celý týden stejná. Je tedy trochu škoda, že v případě, že by byl zákazník například vegetarián, tak si zaprvé musí za oběd lehce připlatit a zadruhé se salát celý týden nemění a v nabídce jídel za 94 Kč se salát vůbec neobjevuje. Tady je dále nutné konstatovat, že Varna je pivnicí a více než na vegetariánské pokrmy se zaměřuje na pivo, a to se odráží v celé její nabídce.

I přes tuto nevýhodu vegetariánských menu je ale hodnocení sortimentu v poledním menu spíše kladné. 69 respondentů hodnotilo sortiment jako uspokojivý nebo velmi uspokojivý a pouze 8 jako neuspokojivý nebo velmi neuspokojivý. V případě těchto osmi odpovědí je možné, že tito návštěvníci navštěvují restauraci například z důvodu, že je menu za nízkou cenu oproti ostatním restauracím v okolí.



Graf 16: Velikost porce na polední menu

Z doslechu se ke mně dostalo, že právě velikost porce je to, co lehce kazí celkově dobrý dojem z poledního menu v restauraci Varna. Podle výsledků výzkumu lze konstatovat, že v porovnání s grafy 14 a 15 jsou výsledky u velikosti porce opravdu trochu odlišné. Pouze 19 respondentů je s velikostí porce velmi spokojeno. 72 respondentů je s velikostí spokojeno nebo mají neutrální názor a 9 respondentů je nespokojeno nebo velmi nespokojeno.

Obecné otázky

Do páté části dotazníku, jsem zařadila otázky (číslo 13 až 18), které se zabývají hodnocením kvality a úpravy připravovaných pokrmů, profesionalitou a přístupem obsluhy, dobou vyřízení objednávky, otevírací dobou a celkovou spokojeností s restaurací.



Graf 17: Kvalita připravovaných pokrmů



Graf 18: Úprava připravovaných pokrmů

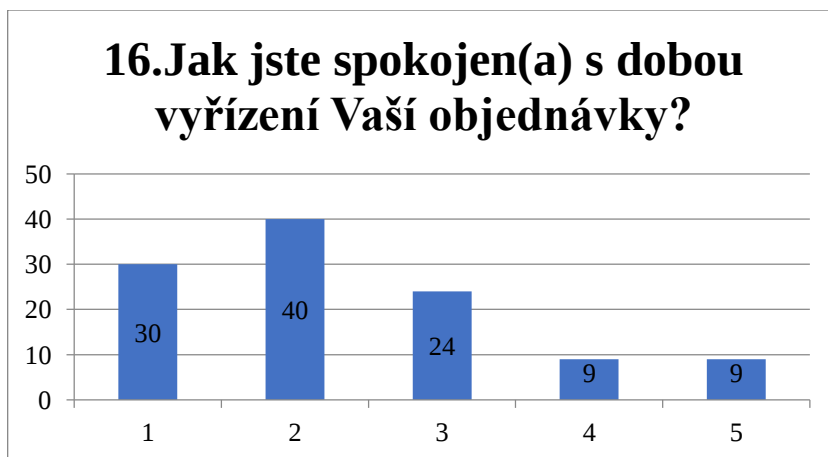
S kvalitou (Graf 17) a úpravou (Graf 18) připravovaných pokrmů zákazníci zřejmě nemají žádný větší problém. V obou dvou grafech odpovědělo přibližně 75 % respondentů, že jsou spokojeni nebo velmi spokojeni.



Graf 19: Přístup obsluhy

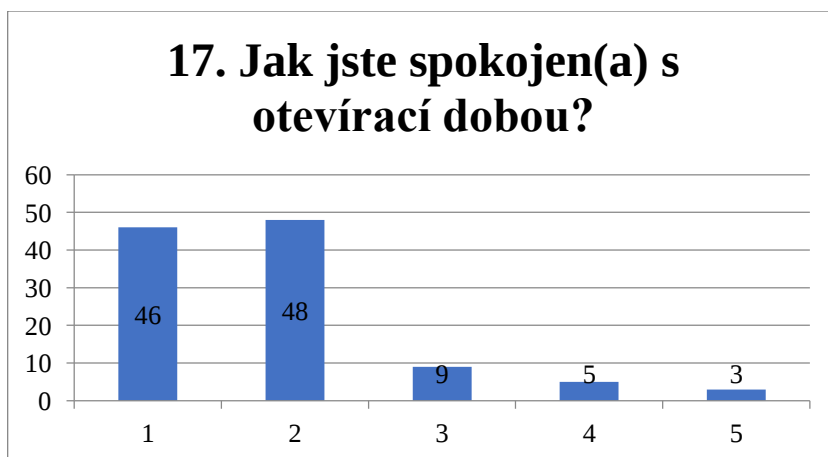
Co se Varny týče, tak jsem se už několikrát doslechla, buď od spolužáků, známých nebo i blízkých přátel, že přístup obsluhy v restauraci je na velmi nízké úrovni. Obsluha je velmi nepříjemná, neodpustí si nevhodné poznámky, dokonce je prý sprostá na zákazníky.

Když se podíváme na graf č. 19, tak lze vidět, že na těchto tvrzeních bude nejspíš nějaké to zrnko pravdy. Ve srovnání s předešlými výsledky výzkumu byl u této otázky nejvyšší podíl špatného hodnocení, tedy stupně spokojenosti 4 a 5. Téměř 20 % respondentů je s profesionalitou a přístupem obsluhy buď nespokojeno, nebo velmi nespokojeno.



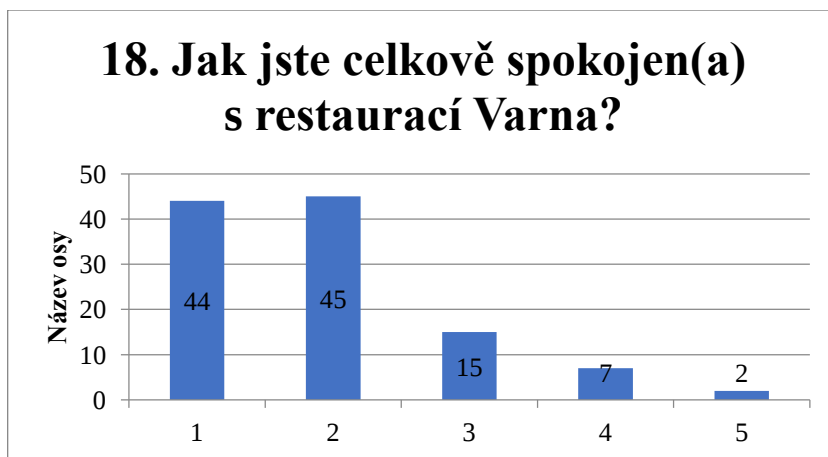
Graf 20: Doba vyřízení objednávky

Trochu podobně jako předešlá otázka je na tom i hodnocení spokojenosti s délkou vyřízení objednávky (Graf 20 k otázce 16). Tato otázka se zařadila na druhé místo s nejvyšším počtem špatných hodnocení. V tomto případě bylo nespokojeno nebo velmi nespokojeno více jak 15 % respondentů.



Graf 21: Otevírací doba

Hodnocení spokojenosti s otevírací dobou restaurace (Graf 21 k otázce 17) je na dobré úrovni. Téměř 85 % respondentů hodnotilo otevírací dobu stupněm hodnocení 1 nebo 2.



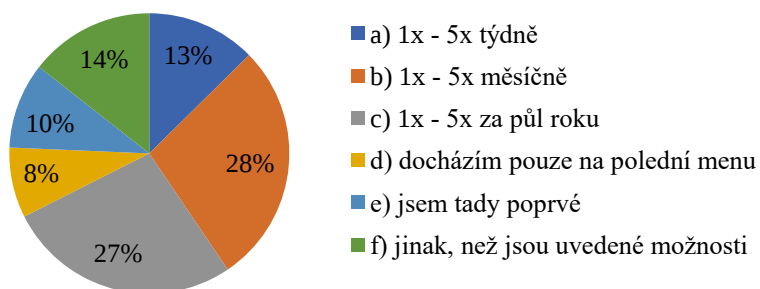
Graf 22: Celková spokojenost

Poslední otázka z bloku Obecné otázky se zabývá zjišťováním, jaká je celková spokojenost s restaurací (Graf 22). Respondenti hodnotili restauraci kladně, pouze 2 ze 113 respondentů dali hodnocení stupně 5 - velmi nespokojen. Celková spokojenost by se tedy dala nejlépe ohodnotit stupněm spokojenosti 2, tedy zákazníci jsou s restaurací celkově spokojeni. Toto hodnocení lehce koresponduje s grafem č. 26, který zobrazuje, zda by zákazníci restauraci doporučili lidem ve svém okolí či nikoli.

Osobní otázky

V šesté, předposlední části dotazníku jsem se zaměřila na otázky (číslo 19 až 27) zjišťující, jak časté jsou návštěvy zákazníků, jak se o restauraci dozvěděli, zda využívají možnost zhlédnutí fotografií poledního menu, jestli by doporučili restauraci lidem v jejich okolí a jakou částku průměrně utratí během jedné návštěvy. Dále v sobě tato část dotazníku zahrnuje profily respondentů, které jsou detailně popsány v kapitole 5.1 Profil respondentů.

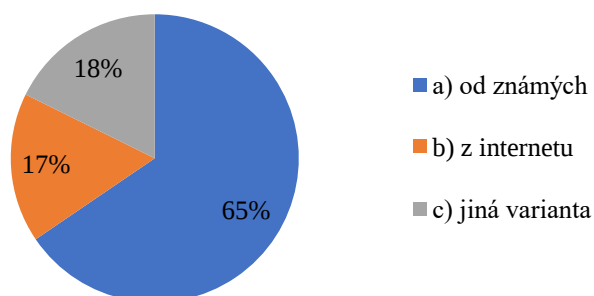
19. Jak často chodíte do restaurace Varna?



Graf 23: Návštěvnost

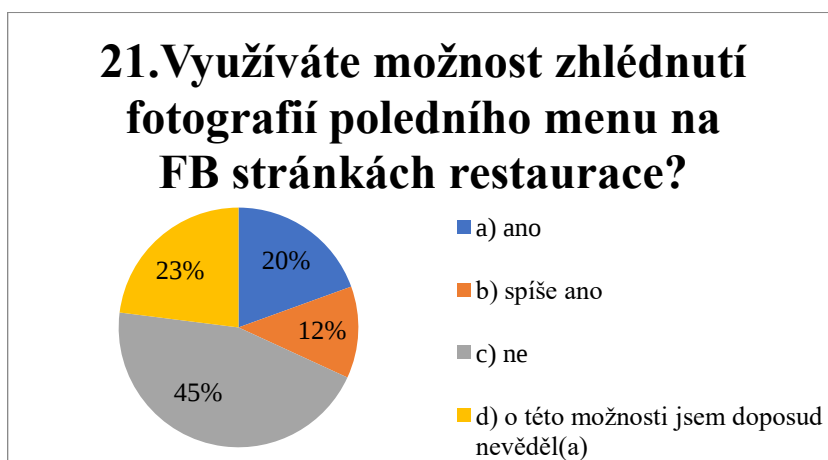
U otázky ohledně návštěvnosti (Graf 23 k otázce 19) bylo nejvyšší procento u odpovědi b), tedy že respondent navštěvuje restauraci přibližně jednou do týdne. Druhá nejčastější odpověď byla, že respondent dochází jednou měsíčně. 11 respondentů odpovědělo, že je v restauraci poprvé. 9 respondentů dochází pouze na polední menu a 16 respondentů vybralo možnost f), tedy například, že dochází jednou ročně.

20. Jak jste se o restauraci Varna dozvěděl(a)?



Graf 24: Povědomí

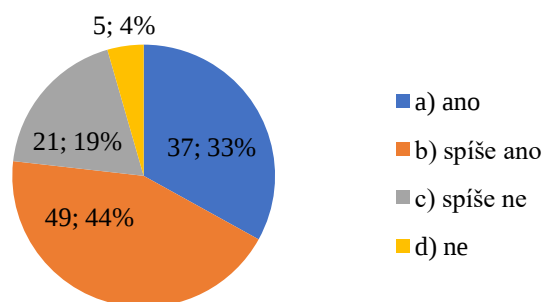
Nejvyšší procento odpovědí u otázky, jak se zákazník o restauraci dozvěděl (Graf 24), měla možnost a) od známých. Výsledek 65 % je velice u spokojivý, protože to znamená, že se o restauraci mezi lidmi mluví. 20 respondentů vybralo odpověď c) jiná varianta. U této odpovědi bylo nutné zaznamenat, jak jinak se zákazník o restauraci dozvěděl. Většina odpovědí byla, že šel zákazník náhodou kolem a od té doby restauraci navštěvuje.



Graf 25: Zhlédnutí menu

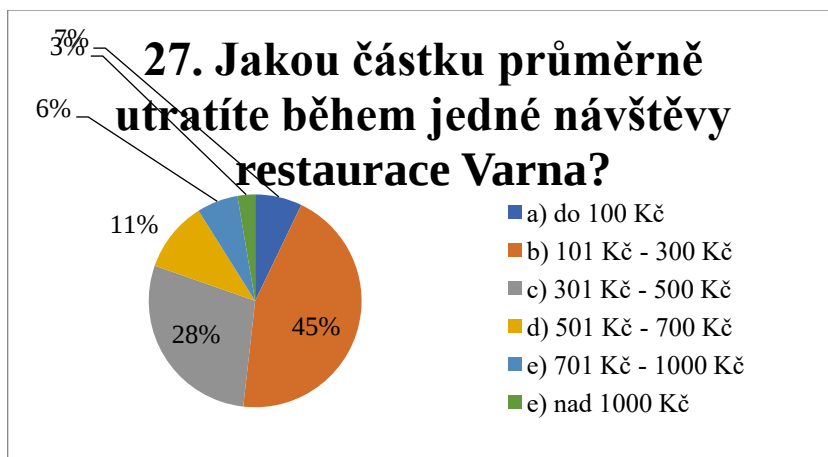
Provozní restaurace nahrává každý den před 11 hodinou dopolední na stránky restaurace menu společně s fotografiemi jídel a mě zajímalo, jestli někdo využívá možnosti podívat se nejen na skladbu jídel, ale i na to, jak budou vypadat. Téměř polovina respondentů odpověděla, že této možnosti nevyužívá (Graf 25). 36 respondentů odpovědělo, že možnosti zhlédnutí fotografií využívá nebo spíše využívá. 26 respondentů odpovědělo, že o této možnosti dosud nevědělo.

22. Doporučili byste restauraci lidem ve Vašem okolí?



Graf 26: Doporučení

Na otázku, zda by zákazníci doporučili restauraci lidem ve svém okolí (Otázka 22 - graf 26), odpovědělo 49 respondentů, tedy 44 %, že by restauraci spíše doporučili. Nejvyšší počet odpovědí tedy lehce koresponduje s výsledky u otázky celkové spokojenosti. Je však potřeba zdůraznit, že více jak třetina respondentů by restauraci doporučila určitě, a to je taky dobré znamení. Doporučení restaurace známému je faktor, který by se určitě neměl podcenit. Velká většina strážníků navštíví tu onu restauraci právě na doporučení. Větší znepokojení je u množství odpovědí c) spíše ne. Znamená to, že 21 respondentů byla nespokojena natolik, že by o Varně lidem ve svém neřekla, anebo by o ní mluvila nehezky. To stejné platí pro odpověď d) ne. Touto otázkou se dále zabývám v kapitole 3. 3. 4. Net promoter score, kde její výsledky využívám pro výpočet NPS.



Graf 27: Útrata

Nejčastější odpovědí na otázku – Jakou částku průměrně utratíte během jedné návštěvy restaurace Varna? – byla možnost b) 101 Kč až 300 Kč (Graf 27). Tuto možnost zvolilo 50 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost c). 301 Kč až 500 Kč utratí při své návštěvě 32 respondentů.

Slovní vyjádření

Závěrečná část dotazníku se zaměřovala na slovní hodnocení zákazníků. Slovního vyjádření využilo 20 respondentů. Přehled odpovědí naleznete v Tabulce 18.

Milá obsluha, výborné jídlo, akorát pití dražší, než si chudí studenti můžou dovolit. Ale jsme spokojeni. Děkujeme
Příjemné prostředí včetně personálu, dobře dostupná, ráda si tady posedím.
TOP (Tato odpověď byla 2x.)
Zlepšit interiér, vypadá to tu jako ve fast foodu, pizza byla dobrá.
Vyměnit personál
Na toaletě není mýdlo. (Tato odpověď byla 3x.)
Je to tu super!
Neuvěřitelné! (Ve špatném slova smyslu.)
Delší čekání na jídlo, ale vyplatilo se.

Prosím rychleji!
Teplá slivovice – NE!
Zamyslel bych se nad úpravou a přehledností jídel v jídelníčku, teď je to chaos, přidal bych více jídel z hovězího masa!
Nemají kofolu!
Shit.
Dobrá.
Kvalitní.
Oblíbený podnik, ale u menu se dlouho čeká na jídlo.

Tabulka 18: Slovní vyjádření

3.3.3 Limity výzkumu

Čas

Mezi hlavní limity práce bych zahrnula časové rozpětí výzkumu. Aby mohl mít výzkum co největší hodnotu, je potřeba mu věnovat co nejvíce času. Limit času je propojen i s dalším limitem práce, kterým byla špatná komunikace s provozním restaurace.

Komunikace s provozním restaurace

Jak je psáno na úvod kapitoly 3.3.1 realizace výzkumu probíhala necelých 14 dní. Mým plánem bylo, aby výzkum probíhal již od 3. 4. 2017 v délce alespoň 3 týdnů, ale komunikace s provozním restaurace mi to znemožnila. Po předání dotazníku ke kontrole jsem čekala velmi dlouho, než se provozní vyjádřil, že je vše v pořádku a já mohla zahájit výzkum.

Ochota spolupráce personálu

Rozdávání dotazníků mělo probíhat tak, že se dotazník přidá k jídelnímu lístku a společně s ním pak bude při obsluhování předán zákazníkovi. Obsluha byla předem se vším obeznámena a tento postup odsouhlasila. Ve chvíli kdy jsem dotazníky donesla na Varnu, tak si obsluha nejspíše uvědomila, že by se v hodnocení spokojenosti mohlo odrážet jejich neprofesionální vystupování a raději se od rozdávání z velké části distancovala. Dotazníky nakonec rozdával můj přítel a kamarád ve svém volném čase. S logickým přihlédnutím k nastalé situaci je jasné, že spousta lidí vyplnění dotazníku odmítla, protože ani já bych nechtěla, aby mě při jídle obtěžoval nějaký člověk v obleku, ať pro něj něco vyplním. Zatím co kdyby mě požádala obsluha, byl by můj přístup k vyplnění pozitivnější.

Počet respondentů

S předchozím limitem souvisí samozřejmě i počet respondentů. Při představě, že by obsluha zanesla dotazník ke každému hostu, který restauraci během 14 dní navštívil, je jasné, že by se počet vyplněných dotazníků zvýšil i v případě, že by dotazník nevyplnil úplně každý zákazník. Počet respondentů souvisí i s časovým omezením.

3.3.4 Net promoter score

Pro výpočet NPS využiji data, která mi poskytla otázka číslo 22 „Doporučili byste restauraci lidem ve Vašem okolí?“. Při sestavování dotazníku jsem k této otázce nedala možnost odpovědi na desetistupňové škále, ale nahradila je pouze odpověďmi ano, spíše ano, spíše ne a ne. V následující tabulce jsou uvedeny body a jednotlivé odpovědi, které tyto body zastupují. Dále je v tabulce uvedeno rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin.

Body	Odpověď	Počet respondentů	Kategorie	% podíl
1	d) ne + c) spíše ne	26	Odpůrci	23 %
2				
3				
4				
5				
6	b) spíše ano	49	Pasivní	44 %
7				
8	a) ano	37	Příznivci	33 %
9				
10				
Celkem		112		100 %

Tabulka 19:NPS – dosažené hodnoty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotu NPS zjistíme dosazením hodnot do následujícího vzorce:

$$NPS = \left(\left(\frac{\Sigma \text{příznivců}}{\Sigma \text{respondentů}} \right) - \left(\frac{\Sigma \text{odpůrců}}{\Sigma \text{respondentů}} \right) \right) \times 100$$

Výpočet:

$$NPS = \left(\left(\frac{37}{112} \right) - \left(\frac{26}{112} \right) \right) \times 100$$

$$\underline{NPS = 9,82 \%}$$

Index NPS činí 9,82 % a říká nám, že mezi zákazníky je o 9,82 % více příznivců než odpůrců. Výsledné hodnoty indexu NPS se mohou pohybovat od -100 % do +100 %, považuji tedy výsledek 9,82 % za velmi neuspokojivý. Tento výsledek však může být zkreslen díky tomu, že při sestavování dotazníku nebyla k této otázce nabídnuta pro odpověď desetibodová škála, ale pouze čtyři možnosti (ano, spíše ano, spíše ne a ne). Řešením tohoto problému se zabývám ve čtvrté kapitole práce, kde navrhuji provádět

výpočet NPS pravidelně pomocí dotazníku s odpověďmi na desetistupňové škále, ne pouze pomocí čtyř variant odpovědí, a zjišťovat tak aktuální spokojenost.

3.3.5 Index spokojenosti zákazníků

Pro výpočet indexu spokojenosti zákazníků využijí data, která mi poskytly otázky číslo 1 až 18. Na tyto otázky zákazníci odpovídali pomocí známkovací stupnice od jedné do pěti na základě jejich spokojenosti s danou oblastí. V následující tabule je zobrazeno pět jednotlivých oblastí A. až E., které jsou dále rozděleny na jednotlivá kritéria, která zatupují otázky 1 až 18 z dotazníku.

JEDNOTLIVÉ OBLASTI				
A. JÍDELNÍ LÍSTEK	B. PROSTŘEDÍ	C. CENY	D. POLEDNÍ MENU	E. OBECNÉ OTÁZKY
Nabídka pokrmů	Čistota restaurace	Cena pokrmů	Cena poledního menu	Kvalita pokrmů
Nabídka nápojů	Čistota toalet	Cena nápojů	Sortiment pokrmů	Úprava pokrmů
Přehlednost a srozumitelnost jídelního lístku	Interiér		Velikost porce	Profesionalita a přístup obsluhy
	Úroveň stolování			Doba vyřízení objednávky
				Otevírací doba
				Celková spokojenost

Tabulka 20: Jednotlivé oblasti hodnocení spokojenosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Postup pro výpočet indexu spokojenosti

- 1) Přiřazení vah jednotlivým kritériím (celková suma vah jednotlivých kritérií bude rovna hodnotě 100)

- a) Spočítáme si váhu v_1 , která značí průměrnou hodnotu bodů jednotlivých kritérií, které jsme získali vyplněním dotazníků zákazníky při hodnocení spokojenosti jednotlivých kritérií.
- b) Sečteme všechny hodnoty v_1 a získáme hodnotu v^* .
- c) Pro výpočet konečné váhy $\underline{v}$ dosadíme hodnoty v_1 a v^* do vzorce

$$v = \frac{v_1 \times 100}{v^*}$$

- d) Následně si můžeme ověřit, že součet všech vah $\underline{v}$ je roven hodnotě 100. Tuto hodnotu si označíme V .

2) Výpočet i_1

- a) Ke každé hodnotě stupnice spokojenosti (1–5) určíme počet odpovědí $\underline{n}$.
- b) Pro následující výpočty je potřeba nejdříve hodnoty spokojenosti ve známkách (1-5) přepočíst na bodové hodnocení. Přepočet provedeme tak, že hodnota spokojenosti uvedená ve známce se odečte od hodnoty 6. Tímto se obrátí logika vyhodnocení.
 - Hodnota 1 velmi spokojen = 5 bodů
 - Hodnota 2 spokojen = 4 body
 - Hodnota 3 neutrální = 3 body
 - Hodnota 4 nespokojen = 2 body
 - Hodnota 5 velmi nespokojen = 1 bod
- c) Následně mezi sebou vynásobíme body u jednotlivých hodnot spokojenosti a počet zákazníků, kteří tuto hodnotu zvolili. Těchto pět výsledků sečteme a vynásobíme je vahou kritéria. Získanou hodnotu vydělíme číslem 5, které nám určuje maximální počet bodů, které může každé kritérium získat.
- d) Vzorec pro výpočet i_1

$$i_1 = \frac{v \times \sum n \times h}{x}$$

Kde:

v = váha kritéria

n = počet odpovědí

h = bodová hodnota spokojenosti

x = rozsah bodové stupnice (v našem případě 5)

3) Výpočet i_2

a) Získanou hodnotu i_1 vynásobíme hodnotou 100 a následně vydělíme celkovým počtem vyplněných dotazníků.

b) Vzorec pro výpočet i_2

$$i_2 = \frac{i_1 \times 100}{n_d}$$

Kde:

n_d = celkový počet vyplněných dotazníků

4) Výpočet indexu spokojenosti I pro jednotlivá kritéria

a) Získanou hodnotu i_2 vydělíme celkovou sumou vah V .

b) Vzorec pro výpočet I

$$I = \frac{i_2}{V}$$

Kde:

V = celková suma vah

5) Výpočet celkového indexu spokojenosti I_i

a) Součet všech indexů spokojenosti jednotlivých kritérií nám dá výslednou hodnotu I_i , tedy index spokojenosti zákazníků restaurace Varna. Výsledný index se může

pohybovat v rozmezí 0 až 100. Nula nám říká, že jsou zákazníci velice nespokojeni, sto nám říká, že jsou velice spokojeni.

b) Vzorec pro výpočet I_i

$$I_i = \sum I$$

Kde:

I = index spokojenosti pro jednotlivé kritérium

Přiřazení vah jednotlivým kritériím

Oblasti	v1	v
A. JÍDELNÍ LÍSTEK		
Nabídka pokrmů	2,08	5,60
Nabídka nápojů	1,92	5,16
Přehlednost a srozumitelnost jídelního lístku	2,11	5,68
B. PROSTŘEDÍ		
Čistota restaurace	1,71	4,60
Čistota toalet	1,75	4,72
Interiér	2,06	5,55
Úroveň stolování	2,12	5,72
C. CENY		
Cena pokrmů	2,31	6,21
Cena nápojů	2,24	6,02
D. POLEDNÍ MENU		
Cena poledního menu	2,11	5,68
Sortiment pokrmů	2,15	5,78
Velikost porce	2,36	6,35
E. OBECNÉ OTÁZKY		
Kvalita pokrmů	1,93	5,21
Úprava pokrmů	1,95	5,25
Profesionalita a přístup obsluhy	2,24	6,03
Doba vyřízení objednávky	2,36	6,34
Otevírací doba	1,84	4,95
Celková spokojenost	1,92	5,17
Celkem (v^* , $\sum v$)	37,16	100

Tabulka 21: Přiřazení vah jednotlivým kritériím (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet indexu spokojenosti zákazníků

Postup výpočtu indexu spokojenosti zákazníků restaurace Varna můžeme vidět v následující tabulce:

$$n_d = 113$$

$$V = 100$$

Oblasti	Bodové hodnocení					i_1	i_2	I
A. JÍDELNÍ LÍSTEK	5	4	3	2	1			
Nabídka pokrmů	31	50	20	7	2	482,94	427,38	4,27
Nabídka nápojů	42	44	17	5	2	463,56	410,23	4,10
Přehlednost a srozumitelnost	37	41	21	5	6	485,86	429,96	4,30
B. PROSTŘEDÍ								
Čistota restaurace	53	46	9	4	1	445,85	394,56	3,95
Čistota toalet	48	44	15	3	0	441,01	390,28	3,90
Interiér	41	38	22	10	2	493,86	437,05	4,37
Úroveň stolování	33	48	20	9	3	500,70	443,10	4,43
C. CENY								
Cena pokrmů	19	54	29	3	6	508,94	450,39	4,50
Cena nápojů	20	57	23	7	3	498,32	440,99	4,41
D. POLEDNÍ MENU								
Cena poledního menu	36	31	27	1	6	446,09	394,77	3,95
Sortiment pokrmů	31	38	24	2	6	449,84	398,09	3,98
Velikost porce	19	42	30	2	7	462,36	409,17	4,09
E. OBECNÉ OTÁZKY								
Kvalita pokrmů	42	43	14	3	5	452,94	400,84	4,01
Úprava pokrmů	42	41	14	1	7	446,60	395,22	3,95
Profesionalita a přístup obsluhy	36	45	11	11	10	512,15	453,23	4,53
Doba vyřízení objednávky	30	40	24	9	9	518,89	459,20	4,59
Otevírací doba	46	48	9	5	3	457,00	404,43	4,04
Celková spokojenost	44	45	15	7	2	476,49	421,67	4,22
Celkový I_i								75,61

Tabulka 22: Výpočet indexu spokojenosti zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky 22 je patrné, že celkový index spokojenosti zákazníků restaurace Varna je 75,61 %. Tato hodnota je spíše průměrná a říká nám, že je potřeba něco zlepšit. V porovnání s výsledkem net promoter score je však tato hodnota rozhodně lepší.

Rozdíl mezi spokojeností měřenou pomocí NPS (výsledná hodnota 9,82 % v rozmezí -100 až +100) a indexem spokojenosti (výsledná hodnota 75,61 % v rozmezí 0 až 100) je v tom, že NPS je výsledkem pouze jednoduchého měření pomocí jedné otázky, zatím co index spokojenosti je poněkud komplexnějším výpočtem obsahujícím více oblastí zjišťování spokojenosti. Výsledku měření pomocí indexu spokojenosti bych tedy přikládala větší váhu než výsledku NPS.

4 Vlastní návrhy řešení

V následující části diplomové práce budu navrhopat doporučení a opatření ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb restaurace Varna, které následně povedou k vyšší spokojenosti a návštěvnosti stálých i potenciálních zákazníků, i růstu tržeb restaurace.

4.1 Diskuze výsledků a návrhy na změny

Na základě analýzy provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že jsou zákazníci restaurace ve většině případů spokojeni, o čemž svědčí poměrně dobré hodnocení jednotlivých faktorů i celkové spokojenosti s restaurací (otázka 18). Hodnoty NPS a indexu spokojenosti nám však říkají, že se podniku daří spíše průměrně. I přes to, že z analýzy nevyplývá žádné přímo špatné hodnocení, je třeba se zaměřit na oblasti, které zlepšení potřebují. Na tyto oblasti se zaměřují následující návrhy, které budou rozděleny na dvě části. První část se zaměří na strategické změny směrem k personálu, organizaci, propagaci a nabídce. V druhé části se budu věnovat návrhům na nové taktiky a služby.

4.1.1 Strategické změny

Personál a organizace

Dalo by se říct, že personál, přesněji obsluha, je nejslabším článkem restaurace. Podle výsledku výzkumu byla téměř jedna čtvrtina respondentů s obsluhou nespokojena, což je velmi špatný výsledek. Po mé osobní zkušenosti s obsluhou s tímto hodnocením naprosto souhlasím.

Profesionalita a přístup

Na základě špatných hodnocení je třeba se zaměřit na zlepšení přístupu a profesionality obsluhy. Pro podnik je velmi důležité navrhnout plán personálního řízení, především z hlediska stanovení minimálních požadavků na zaměstnance, a to jak pro obsluhu, tak kuchaře a etického kodexu obsluhy.

Stanovení požadavků na zaměstnance

Následující požadavky na zaměstnance jsem sestavila na základě průzkumu internetových portálů (jobs.cz, prace.cz, cz.indeed.com, profesia.cz), které nabízejí zaměstnání pro kuchaře a číšníky. Každá z těchto nabídek obsahuje různé požadavky podle zaměření podniků, které poptávku vytvořily. Snažila jsem se sestavit takové požadavky, které budou pasovat pro mnou analyzovaný podnik. Pro získání zaměstnanců s těmito vlastnostmi je třeba věnovat čas hledání a následným pohovorům. Hledání zaměstnanců je možné pomocí výše zmíněných portálů. Nejdříve je třeba věnovat pozornost zaslaným životopisům. Tyto životopisy je třeba projít a vyřadit ty, kteří nesplňují podmínky vzdělání a praxe. Dalším krokem jsou osobní pohovory a následná zkouška, kde lze posoudit, zda osoba splňuje ostatní požadavky jako samostatnost, komunikativnost atd. V případě, že najdeme vhodného kandidáta, je třeba mu nabídnout vhodné finanční ohodnocení a další motivační benefity, abycho si tohoto zaměstnance dokázali udržet.

Vrchní číšník

- vyučení v oboru a praxe minimálně 5 let
- praxe na pozici vrchní číšník výhodou
- znalost minimálně jednoho cizího jazyka (Aj nebo Nj)
- spolehlivost
- samostatnost

- komunikativnost
- příjemné vystupování nutností

Číšník

- vyučení v oboru a praxe minimálně 2 roky
- znalost minimálně jednoho cizího jazyka (Aj nebo Nj)
- spolehlivost
- samostatnost
- komunikativnost
- příjemné vystupování nutností

Šéfkuchař

- vyučení v oboru a praxe minimálně 5 let
- praxe na pozici šéfkuchař minimálně 1 rok
- znalost mezinárodní kuchyně výhodou
- organizační schopnosti
- samostatnost

Kuchař

- vyučení v oboru a praxe minimálně 2 rok
- znalost mezinárodní kuchyně výhodou
- pozice umožňuje kariérní růst na post šéfkuchaře

Dodržování těchto výše stanovených požadavků při přijímání nových zaměstnanců by mělo zamezit neprofesionálně obsluhy a kuchařů.

Školení

Další možnost, kterou by mělo vedení restaurace využít pro zvýšení profesionality svých stávajících zaměstnanců je školení obsluhujícího personálu a kuchařů. Tato školení poskytují specializované firmy. Ve svých kurzech pro obsluhu nabízejí například:

- připomenutí základních pravidel obsluhy,
- vštípení prodejních dovedností - schopnost nabídnout hostům víc, než očekávají,
- osvojení schopnosti komunikace s hostem,
- představení modelových situací, které se denně v provozu dějí a jejich řešení.

V kuchařských kurzech probíhají tematické tréninky dle typu kuchyně, kde si kuchaři mohou osvojit práci s netradičními surovinami a naučit se nové, moderní a šetrné pracovní postupy.

Etický kodex obsluhy

Dále je uveden můj vlastní návrh etického kodexu, který by měla dodržovat obsluha během pracovní doby.

- Ke všem zákazníkům se chováme profesionálně, slušně a zdvořile ve všech situacích. Při komunikaci se zákazníky nikdy nepoužíváme nevhodné poznámky nebo sprosté výrazy.
- Heslo „Náš zákazník, náš pán“ máme neustále na paměti.
- Každého zákazníka při příchodu hlasitě pozdravíme a při odchodu se s ním rozloučíme.

- Během zákaznickovy návštěvy se snažíme pravidelně kontrolovat, jestli je vše v pořádku a zákazník je se vším spokojen.
- Během pracovní doby se věnujeme pouze pracovním povinnostem. Kouření a vyřizování osobních záležitostí prostřednictvím mobilních telefonů je přísně zakázáno.
- Udržujeme čistotu ve všech prostorách restaurace. Chodíme kontrolovat, jestli je na toaletě dostatečné množství toaletního papíru a mýdla.

Časové hledisko	Vypracování požadavků a etického kodexu do manuálu: 1 týden Školení: v délce 1/2 dne
Finanční hledisko	Vypracování požadavků a etického kodexu do manuálu: jednorázové náklady na zhotovení manuálu – tisk včetně laminace 400 Kč Školení: cena za jednoho pracovníka 1990 Kč
Personální zajištění	Vypracování požadavků a etického kodexu do manuálu: provozní restaurace Školení: externí firma
Možné bariéry při realizaci	Nedostatek zaměstnanců z důvodu nedostatečné kvalifikace nebo nízké nezaměstnanosti Zaměstnanci nebudou dodržovat stanovený kodex

Tabulka 23: Shrnutí návrhů pro změnu profesionality a přístupu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rychlost vyřízení objednávky

Dalším důležitým bodem pro zlepšování je zrychlení vyřízení objednávky, a to především v době poledního menu. V případě nezkušené obsluhy se kupí velké množství objednávek a nastává chaos, jak v kuchyni, tak za barem. V případě nízkého počtu zaměstnanců na směně se pak nestíhají vydávat jídla a zákazníci dlouho čekají na svoji objednávku.

Řešení tohoto problému je možné dvěma způsoby. Prvním způsobem je zajistit kvalifikovanější obsluhu pomocí předchozích doporučení (požadavky na zaměstnance, školení obsluhy a kuchařů). Druhým způsobem je změna organizace směn.

Organizace provozní doby a směn, zvýšení počtu zaměstnanců

Podle výsledků výzkumu jsou zákazníci s provozní dobou restaurace spokojeni. Více než 85 % respondentů hodnotilo provozní dobu jako dobrou nebo velmi dobrou, takže bych ji nechala ve stávající podobě:

Pondělí	10:00 - 23:00
Úterý	10:00 - 24:00
Středa	10:00 - 24:00
Čtvrtek	10:00 - 24:00
Pátek	10:00 - 01:00
Sobota	11:00 - 01:00
Neděle	12:00 - 22:00

Tabulka 24: Provozní doba (Zdroj: www.restauracevarna.cz)

Celkový počet pracovních hodin podle provozní doby je 94. Všichni zaměstnanci mají povinnost dostavit se na pracoviště hodinu a půl před začátkem provozní doby. Kuchyně ukončuje svůj provoz vždy hodinu před koncem provozní doby, takže kuchařům končí směna zároveň s koncem provozní doby. Číšníci po konci provozní doby zůstávají ještě o hodinu déle kvůli uzavření směny a úklidu.

Celkový počet pracovních hodin za jeden týden pro kuchaře činí 104,5 hodin a pro číšníky 111,5 hodin.

Nyní vezmeme v úvahu, že jeden pracovník může odpracovat 40 hodin týdně a spočítáme potřebu pracovníků podílem celkového počtu pracovních hodin a pracovních hodin za jednoho pracovníka.

Kuchaři – $104,5 \text{ pracovních hodin} / 40 \text{ pracovních hodin} = 2,61 \doteq 3 \text{ pracovníci}$

Obsluha - $111,5 \text{ pracovních hodin} / 40 \text{ pracovních hodin} = 2,79 \doteq 3 \text{ pracovníci}$

Na základě předchozího výpočtu nám po zaokrouhlení vyšlo, že by na provoz restaurace měli stačit 3 číšníci a 3 kuchaři, celkově 6 zaměstnanců. Podle provedeného zkoumání ale víme, že by toto množství pracovníků v žádném případě nestačilo pro zajištění plynulého provozu restaurace. Aktuálně v kuchyni pracují 4 kuchaři a 1 pomocná síla, za barem pracují 4 číšníci a 1 pomocná síla, celkem tedy 10 zaměstnanců. Na směnu jsou pak 3 lidé v kuchyni a 3 lidé za barem. Šéfkuchaři, kuchaři, vrchní číšníci a číšníci dodržují turnusové směny, tedy tzv. krátký-dlouhý týden. Dlouhý týden znamená směny pondělí, úterý, pátek, sobota a neděle. Krátký týden jsou směny pouze ve středu a čtvrtek. Pomocná síla pracuje pouze od pondělí do pátku.

Rozvržení pracovních směn je následující:

	Bar		
	Vrchní číšník	Číšník	Pomocná síla
Pondělí	8:30 - 24:00	8:30 - 24:00	8:30 - 15:00
Úterý	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	8:30 - 15:00
Středa	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	8:30 - 15:00
Čtvrtek	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	8:30 - 15:00
Pátek	8:30 - 02:00	8:30 - 02:00	8:30 - 15:00
Sobota	9:30 - 02:00	9:30 - 02:00	-
Neděle	10:30 - 23:00	10:30 - 23:00	-

Tabulka 25: Směny - bar (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Kuchyně		
	Šéfkuchař	Kuchař	Pomocná síla
Pondělí	8:30 - 23:00	8:30 - 18:00	8:30 - 15:00
Úterý	8:30 - 24:00	8:30 - 18:00	8:30 - 15:00
Středa	8:30 - 24:00	8:30 - 18:00	8:30 - 15:00
Čtvrtek	8:30 - 24:00	8:30 - 18:00	8:30 - 15:00
Pátek	8:30 - 01:00	8:30 - 20:00	8:30 - 15:00
Sobota	9:30 - 01:00	9:30 - 20:00	-
Neděle	10:30 - 22:00	-	-

Tabulka 26: Směny - kuchyně (Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě kuchařů je systém nastaven tak, že jsou v kuchyni od pondělí do soboty od rána dva, v neděli je tam pak jeden kuchař celý den sám. Dále mají kuchaři od pana provozního sepsané přesné odchody. Tzn. v pondělí je tam jeden kuchař pouze do 18 hodin a druhý sám až do konce směny atd., viz tabulka 26. V případě, že by tyto odchody nebyly dodrženy, je nutné kontaktovat pana provozního a vše s ním prokonzultovat. Pomocná síla jak za barem, tak v kuchyni pracuje pouze do konce poledních menu.

V době poledního menu, kdy je vytíženost restaurace nejvyšší, je nutné zajistit vyšší počet obsluhujících a kuchařů a tím eliminovat dlouhé čekání hostů na obsloužení. Po skončení poledních menu a o víkendech je nutné upravit směny a tím opět snížit čekání hostů na vyřízení objednávky. Navrhuji proto změnu pracovních směn a zvýšení počtu zaměstnanců o 2 – jednoho číšníka a jednoho kuchaře - viz tabulka 27 a 28.

	Bar			
	Vrchní číšník	Číšník 1	Číšník 2	Pomocná síla
Pondělí	8:30 - 24:00	8:30 - 24:00	10:00 - 18:00	11:00 - 15:00
Úterý	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	10:00 - 18:00	11:00 - 15:00
Středa	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	10:00 - 18:00	11:00 - 15:00
Čtvrtek	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	10:00 - 18:00	11:00 - 15:00
Pátek	8:30 - 02:00	8:30 - 02:00	10:00 - 18:00	11:00 - 15:00
Sobota	9:30 - 02:00	9:30 - 02:00	-	09:30 - 16:00
Neděle	10:30 - 23:00	10:30 - 23:00	-	10:30 - 17:00

Tabulka 27: Návrh na změnu směn - bar (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Kuchyně			
	Šéfkuchař	Kuchař 1	Kuchař 2	Pomocná síla
Pondělí	8:30 - 23:00	8:30 - 23:00	10:00 - 18:00	9:00 - 15:00
Úterý	8:30 - 24:00	8:30 - 24:00	10:00 - 18:00	9:00 - 15:00
Středa	8:30 - 24:00	8:30 - 24:00	10:00 - 18:00	9:00 - 15:00
Čtvrtek	8:30 - 24:00	8:30 - 24:00	10:00 - 18:00	9:00 - 15:00
Pátek	8:30 - 01:00	8:30 - 01:00	10:00 - 18:00	9:00 - 15:00
Sobota	9:30 - 01:00	9:30 - 01:00	-	11:00 - 16:00
Neděle	10:30 - 22:00	10:30 - 22:00	-	12:00 - 17:00

Tabulka 28: Návrh na změnu směn - kuchyně (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdy

Níže jsou uvedeny doporučené měsíční hrubé mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění.

- Vrchní číšník – 27 000 Kč
- Číšník 1 – 22 000 Kč
- Číšník 2 – 15 000 Kč
- Pomocná síla za barem – 13 000 Kč
- Šéfkuchař – 35 000 Kč
- Kuchař 1 – 30 000 Kč
- Kuchař 2 - 20 000 Kč
- Pomocná síla v kuchyni – 15 000 Kč

Časové hledisko	Přepřepcování směn a informování zaměstnanců o změně: 2 dny Přijímání nových zaměstnanců: pohovor v délce 1 hodiny, zkouška v délce 1 směny, realizace možná do 1 měsíce
Finanční hledisko	Přijímání nových zaměstnanců: zvýšení mzdových nákladů o 35 000 Kč měsíčně
Personální zajištění	Provozní restaurace
Možné bariéry při realizaci	Nedostatek zaměstnanců z důvodu nedostatečné kvalifikace nebo nízké nezaměstnanosti Pozdní příchody do zaměstnání a s tím spojená nedostatečná připravenost před začátkem pracovní doby – například nebudou včas připravena polední menu k výdeji

Tabulka 29: Shrnutí návrhů pro zrychlení vyřízení objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka

Úprava a velikost pokrmů

V případě nespokojenosti s úpravou pokrmů je třeba si přesně stanovit, jak mají jídla vypadat a následně tuto vizualizaci striktně dodržovat. Navrhuji všechna jídla z nabídky nafotit a vytvořit přehled toho, jak mají jednotlivé pokrmy vypadat. Tímto by se mělo zamezit tomu, aby zákazník při své návštěvě dostal různě upravený pokrm.

Další změna se týká zvětšení porcí na polední menu. Tento nedostatek byl několikrát zmiňován i v hodnoceních na sociální síti. Navrhuji zvětšení porcí i na úkor lehkého zvýšení cen.

Rozšíření nabídky

S přihlédnutím k tabulce 18: Slovní vyjádření bych zvážila, jestli by zavedení více pokrmů z hovězího masa nebo zmiňovanou Kofolu.

Změna cen nabídky

V případě cen za nápoje a pokrmy je třeba brát v potaz, že se jedná o restauraci v centru Brna a ceny jsou tak o něco vyšší než v restauracích na okraji Brna. Podle výsledků dotazníkového šetření je vidět, že i přes to, že jsou ceny vyšší, tak jsou zákazníci spokojeni.

Podle srovnávání s konkurencí má Varna spíše nižší ceny, a to jak za jídlo, tak za nápoje. Doporučuji tedy pouze snížení ceny za espresso a espresso s mlékem o 5 až 7 korun. Toto snížení navrhuji z toho důvodu, že restaurant Zelená kočka, která sídlí přímo naproti Varně, má ceny za tyto dva nápoje rapidně nižší.

Časové hledisko	Vypracování manuálu pro přípravu pokrmů: 14 dnů Přepřacování jídelního lístku: 1 týden
Finanční hledisko	Pořízení fotografií, tisk a laminace manuálu: 2500 Kč Přepřacování a tisk jídelních lístků: 3000 Kč Zvýšení ceny menu o 3 až 5 Kč Snížení ceny vybraných typů kávy o 5 až 7 Kč
Personální zajištění	Provozní restaurace a externí firmy
Možné bariéry při realizaci	Snížení cen nepovede ke zvýšení množství objednávek O rozšířenou nabídku nebude zájem

Tabulka 30: Shrnutí návrhů pro změnu nabídky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Propagace

Facebook

Celková propagace na sociální síti Facebook je na dobré úrovni. Provozní restaurace aktualizuje údaje o nabídce a poledním menu v pravidelném intervalu. Jsou přidávány fotografie jídel poledního menu i akční nabídky a příspěvky ohledně aktuálního dění v restauraci. Problémem je, že zákazníci o této možnosti zhlédnutí fotografií a získávání informací nevědí. V dotazníku jsem pokládala otázku, zda zákazníci využívají možnosti zhlédnutí fotografií poledního menu online a téměř jedna čtvrtina respondentů odpověděla, že o této možnosti doposud nevěděla.

Navrhuji tedy vytvořit ceduli s informací o této možnosti a vyvěsit ji vevnitř i vně restaurace. Druhou možností je využití venkovních tabulí, na které je možné napsat společně s nabídkou poledního menu pobídku k tomu, aby se hosté podívali na Facebook stránky restaurace a získávali tak aktuální informace o dění v restauraci. Další způsobem je zařazení informace o stránkách na sociální síti na konec jídelního lístku nebo na minidotazník zmiňovaný v další kapitole.

Dalším návrhem je vytváření online událostí v případě konání speciálních tematických gastro akcí. Pomocí stránky Facebook je možné vytvořit událost, která bude obsahovat

podrobné informace o akci. Výhodou těchto online událostí je, že v čas konání akce přijde zúčastněným hostům upozornění, že akce probíhá a tím se jim opět připomene.

Venkovní reklama

Využívání venkovní reklamy je v centru města přímo nutností s přihlédnutím k množství konkurence, kterou tu najdeme. Aktuálně restaurace disponuje venkovními tabulemi v oblasti vstupních dveří a k představení nabídky využívá také okenní tabule, které popisuje neonovými fixami. Doporučila bych ještě vytvořit 2 reklamní tabule s ukazatelem. Jednu tabuli bych umístila ve vzdálenosti 75 m na ulici Česká a druhou přibližně ve stejné vzdálenosti na ulici Rašínova. Tyto dvě ulice jsou velice frekventované a denně jimi projde velké množství lidí.

Časové hledisko	Vytvoření vnitřní informační cedule: 1 týden Nákup a umístění venkovních tabulí: 2 dny
Finanční hledisko	Vytvoření vnitřní informační cedule: 500 Kč Venkovních tabule: 2500 Kč / 1 ks
Personální zajištění	Vytvoření cedule: externí firma Nákup tabule: provozní restaurace Správa Facebook: provozní restaurace Vytváření událostí: provozní restaurace
Možné bariéry při realizaci	Možnost zničení nebo krádeže venkovních tabulí

Tabulka 31: Shrnutí návrhů na zlepšení propagace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza produktivity marketingu

Rentabilita

Jak již bylo zmíněno v marketingovém auditu v kapitole 3.2.6 Analýza produktivity marketingu, tak společnost neprovádí analýzu rentability. Rentabilitu by bylo vhodné provádět například z hlediska výše zisku z prodeje jednotlivých pokrmů či nápojů. Na

základě toho pak zhodnotit, jestli je nabízený pokrm či nápoj přínosem nebo by bylo lepší jej nahradit. Navrhuji, aby byla tato analýza prováděna pravidelně jednou za půl roku. V případě zjištění, že jsou některé pokrmy nebo nápoje málo prodávané by bylo vhodné je z nabídky vyřadit a nahradit novými.

4.1.2 Návrhy na nové taktiky a služby

Podpora prodeje

Program loajality

Věrnostní program poskytuje možnost ukázat, že si restaurace svých zákazníků váží a dokáže je určitým způsobem odměnit. Navíc je tento program výborným způsobem, jak dát zákazníkům podnět k tomu, aby se do restaurace k jejím výrobkům nebo službám vraceli.

Zákaznický věrnostní program bych v restauraci Varna využila pro nabídku poledního menu, kdy bych zavedla akci na 10. menu zdarma. Zákaznický věrnostní program lze zřídit zcela jednoduše, a to za pomoci papírových kartiček a razítka. Každá kartička by obsahovala 10 políček, do kterých by se při placení obtisklo razítko. Při desáté návštěvě by zákazník u placení předložil kartičku a byl od placení menu osvobozen.

Happy hours

Mezi oblíbenou podporu prodeje patří happy hours. Jedná se marketingový termín pro dobu, kdy se na alkoholické nápoje, jako je pivo, víno a koktejly, nabízí slevy. Sleva může být v podobě snížení ceny o určité procento nebo v podobě, kdy se k určitému nápoji dává druhý nápoj zdarma. Doporučuji zavést tuto akci ve dnech od pondělí do čtvrtka od 16 do 18 hodin, kdy bývá návštěvnost restaurace nejnižší.

Večerní víkendové akční drinky

Další možností podpory prodeje je zavedení akčních drinků. V tomto případě by se jednalo pouze o nabídku koktejlů. Aktuální nabídka obsahuje čtyři typy koktejlů. Navrhuji, aby se každý pátek a sobotu od 19 hodiny nabízel jeden akční koktejl ze stávající nabídky se slevou 10 %.

Časové hledisko	Výroba kartiček pro věrnostní program: 1 týden Výroba razítek pro věrnostní program: 1 týden
Finanční hledisko	Návrh a tisk kartiček: 1000 Kč Návrh a výroba razítek: 150 Kč / 1 ks 10% slevy na koktejly 10. menu zdarma
Personální zajištění	Výroba kartiček a razítek: externí firma Obsluha zákazníků: zaměstnanci obsluhy
Možné bariéry při realizaci	Nezájem o věrnostní program nebo akční nabídku

Tabulka 32: Shrnutí návrhů na podporu prodeje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvoz

Zavedení rozvozu je možné dvěma způsoby. První možností je zajistit si rozvoz vlastními prostředky. To by znamenalo pořízení automobilu a zaměstnání dalšího pracovníka, který by obstarával rozvoz jídel. Objednávky by bylo možné provádět telefonicky nebo za pomoci e-shopu, který by musel být vytvořen na webových stránkách. Druhou možností je využití společnosti, která vlastní webový portál pro online objednávání jídel a zajišťuje rozvoz.

Navrhuji využití druhé výše zmíněné možnosti a zřízení rozvozu pomocí společnosti Dámejídlo.cz. Tato společnost na svých stránkách zveřejní naši nabídku a také zajistí dodávku jídla.

Časové hledisko	Zavedení rozvozu: realizace možná do 1–2 měsíců
Finanční hledisko	Celkové náklady na vytvoření objednávky a rozvoz pokrmů externí firmou: 20–25 % z objednávky V případě zřízení vlastního rozvozu vzniknou náklady na pořízení automobilu 90 000 Kč a sníží se náklady u externí firmy na 10–15 % z objednávky
Personální zajištění	Externí firma, v případě vlastního rozvozu pak externí firma a pracovník zaměstnaný na rozvoz
Možné bariéry při realizaci	Nezájem o rozvoz

Tabulka 33: Shrnutí návrhů na rozvoz (Zdroj: Vlastní zpracování)

Využití NPS

Dalším doporučením je, aby společnost využívala výpočet NPS pro srovnání v čase. NPS je jednoduchou metrikou a jeho výpočet srozumitelný pro zaměstnance na všech úrovních společnosti.

Navrhuji, aby byl zaveden pravidelný průzkum mezi zákazníky, pomocí jednoduchého dotazování ve formě minidotazníku. Na papír maximální velikosti A8 bych vytiskla otázku, zda by zákazníci doporučili podnik lidem ve svém okolí. Pod otázku bych vložila číselnou řadu 1 (určitě nedoporučila) až 10 (určitě doporučila). Tyto minidotazníky bych položila buď na každý stůl společně s tužkou, nebo na stůl na stání nejbližší dveřím společně s uvařenou krabicí. Do této krabice by zákazníci vhazovali své odpovědi, aby byla dodržena anonymita. Jednou za měsíc nebo za čtvrt roku bych pak provedla analýzu výsledků a spočítala NPS.

Časové hledisko	Vytvoření minidotazníku včetně návrhu a tisku: 1 týden Frekvence analýzy odpovědí: ze začátku jednou za měsíc, následně při zvýšení spokojenosti čtvrtletně
Finanční hledisko	Tisk dotazníků: 1000 Kč Psací potřeby na vyplňování: 500 Kč Krabice na odpovědi: 300 Kč
Personální zajištění	Vytvoření a zajištění výroby dotazníků: provozní restaurace Vyplňování dotazníků: zákazníci Sběr dotazníků: krabice u dveří Zapisování výsledků do MS-excel: pomocná síla – bar Výpočet NPS: provozní restaurace
Možné bariéry při realizaci	Neochota nebo nezájem zákazníků vyplňovat dotazník

Tabulka 34: Shrnutí návrhu na zavedení minidotazníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Shrnutí návrhové části

Předchozí kapitola diskuze výsledků a návrhů na změny je shrnuta v následující tabulce. Tabulka je rozdělena na čtyři sloupce. V prvních dvou sloupcích jsou uvedeny jednotlivé oblasti a kritéria, kterými se v návrzích zabýváme. Další sloupec obsahuje mnou navržená opatření a doporučení na změny. Kolik by tato opatření mohla stát je zmíněno v předchozí kapitole samostatně u každého návrhu společně s časovým hlediskem, personálním zajištěním a možnými bariérami, které by se při realizaci mohly naskytnout. Poslední sloupec obsahuje efekty, které můžeme od navrhovaných opatření očekávat.

Oblast	Kritérium	Návrhy a opatření na změny	Přínosy z navrhovaných opatření
Personál a organizace	Profesionalita a přístup	➤ Stanovení minimálních požadavků na nové zaměstnance ➤ Zajištění školení pro stávající zaměstnance ➤ Vytvoření etického kodexu pro zaměstnance obsluhy	➤ Zvýšení profesionality a zlepšení přístupu obsluhy ➤ Rozšíření znalostí zaměstnanců ➤ Zvýšení spokojenosti zákazníků ➤ Zrychlení vyřízení objednávek
	Rychlost vyřízení objednávky	➤ Stanovení minimálních požadavků na nové zaměstnance ➤ Zajištění školení pro stávající zaměstnance ➤ Změna organizace směn ➤ Zvýšení počtu zaměstnanců	
Nabídka	Úprava a velikost pokrmů	➤ Vytvoření manuálu na přípravu pokrmů s fotografiemi pokrmů ➤ Zvětšení porcí poledního menu	➤ Zamezení různých úprav pokrmů ➤ Zvýšení spokojenosti s velikostí porce na polední menu ➤ Zvýšení atraktivity pro zákazníky ➤ Zvýšení spokojenosti zákazníků
	Rozšíření nabídky	➤ Zařazení více pokrmů z hovězího masa do nabídky jídel ➤ Zařazení Kofoly do nabídky nápojů	
	Změna cen	➤ Zvýšení ceny menu na základě zvětšení porce ➤ Snížení ceny vybraných typů kávy	
Propagace	Facebook	➤ Vytváření událostí ➤ Vytvoření informační cedule	➤ Lepší informovanost zákazníků ➤ Zvýšení povědomí o pořádaných akcích ➤ Získání nových zákazníků pomocí větší propagace ➤ Zvýšení atraktivity restaurace pro zákazníky
	Venkovní reklama	➤ Vytvoření venkovních cedulí s ukazatelem	
Podpora prodeje	Program loajality	➤ Zavedení věrnostního programu pomocí kartiček - 10. menu zdarma	➤ Zkvalitnění doplňkových služeb

	Happy hours	➤ Sleva na vybrané alkoholické nápoje od pondělí do čtvrtka mezi 16 a 18 h	➤ Zvýšení atraktivitu nabídky pro zákazníky ➤ Zvýšení tržeb díky širší nabídce
	Akční drinky	➤ Sleva 10 % na koktejl každý pátek a sobotu od 19 hodin	
Rozvoz	Zavedení rozvozu	➤ Zavedení rozvozu za pomoci externí firmy	➤ Zvýšení spokojenosti zákazníků ➤ Získávání loajálních zákazníků
NPS	Dotazníkové šetření	➤ Vytvoření minidotazníků ➤ Výpočet NPS	➤ Pravidelné info. o aktuálním stavu spoko.

Tabulka 35: Shrnutí návrhové části (Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala problematikou spokojenosti zákazníků restaurace Varna, která sídlí v centru Brna na ulici Solniční 3a. Hlavním cílem bylo provést marketingový audit se zaměřením na spokojenost zákazníků. Zjišťování spokojenosti bylo prováděno pomocí dotazníkového šetření a na základě provedeného výzkumu byla navržena potřebná opatření, která by měla vést ke zlepšení marketingové situace společnosti a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Práce je rozdělena na čtyři hlavní části. V první části jsem se zabývala stanovením hlavních a parciálních cílů práce a metodikou používanou k dosažení stanovených cílů. V druhé části práce jsem se věnovala teoretickému zpracování problematiky. Jednalo se o definování základních pojmů souvisejících s marketingem, marketingovým auditem, marketingovým výzkumem, službami a spokojeností zákazníků.

V následující analytické části jsem nejprve provedla marketingový audit na základě teoretických poznatků a následně jsem provedla marketingový výzkum. Marketingový audit se skládal z analýzy makro a mikroprostředí, analýzy marketingové strategie, organizace, systémů a produktivity a analýzy marketingového mixu. Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření. Toto dotazování probíhalo ve dvou formách. Zákazníci vyplňovali dotazníky online na webových stránkách restaurace Varna, nebo přímo v restauraci, kde jim byly tyto dotazníky rozdávány v tištěné formě. Následně byla provedena analýza získaných dat, stanoveny limity výzkumu a spočítán index spokojenosti zákazníků a net promoter score. V poslední části práce jsem se věnovala diskuzi výsledků výzkumu a následným návrhům na změny. Nejprve jsem navrhovala strategické změny, které obsahovaly doporučení pro změnu organizace, personálu, nabídky a propagace restaurace. V další části kapitoly jsme navrhovala nové taktiky a služby jako jsou podpora prodeje, rozvoz a pravidelné dotazování zákazníků na jejich spokojenost za účelem zjišťování net promoter score.

Seznam použitých zdrojů

American Marketing Association. *Definition of Marketing*. AMA.org [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-811-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

CHALUPSKÝ, Vladimír. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků: teze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2001. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. ISBN 80-214-2005-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 80-7169-720-6.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, a2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, b2004. ISBN 80-7261-110-0.

PILÍK, Michal, Josef PISKA a Martina SASÍNKOVÁ. Spokojenost, důvěra a zákaznická loajalita v prostředí e-commerce na B2C trzích v ČR. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky*[online]. 2011, 13 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2012/03/Pilik.pdf>

Produkujete při podnikání odpad? Běžné popelnice jen tak využívat nemůžete - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. 2007 [cit. 26-03-2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/produkujete-pri-podnikani-odpad-bezne-popelnice-jen-tak-vyuzivat-nemuzete/>

RESTAURACE VARNA BRNO. *Restaurace Varna Brno* [online]. 2010 [cit. 20-01-2018]. Dostupné z: <http://www.restauracevarna.cz/>

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3.

TYRÁČEK, Petr. *Management jakosti výrobků a služeb*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. ISBN 978-80-87035-07-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace služeb	15
Tabulka 2: Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky	20
Tabulka 3: Součásti marketingového auditu	25
Tabulka 4: Přehled základních informací o společnosti	39
Tabulka 5: Počet obyvatel Brno – město 2011–2017	44
Tabulka 6: Věkové rozložení	44
Tabulka 7: Věkové rozložení v procentech	44
Tabulka 8: Průměrná měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji 2011 - 2017	45
Tabulka 9: Výdaje na stravovací služby	45
Tabulka 10: Obecná míra nezaměstnanosti	46
Tabulka 11: Průměrná roční míra inflace	46
Tabulka 12: HDP ČR	46
Tabulka 13: Vývoj tržeb ve stravování a pohostinství	47
Tabulka 14: Srovnání cen vybraných nápojů a pokrmů konkurence	52
Tabulka 15: Dodavatelé	55
Tabulka 16: Ceny vybraných nápojů a pokrmů	61
Tabulka 17: Stupnice hodnocení spokojenosti	65
Tabulka 18: Slovní vyjádření	85
Tabulka 19: NPS – dosažené hodnoty	87
Tabulka 20: Jednotlivé oblasti hodnocení spokojenosti	88
Tabulka 21: Přiřazení vah jednotlivým kritériím	91
Tabulka 22: Výpočet indexu spokojenosti zákazníků	92
Tabulka 23: Shrnutí návrhů pro změnu profesionality a přístupu	98
Tabulka 24: Provozní doba	99
Tabulka 25: Směny - bar	100
Tabulka 26: Směny - kuchyně	101
Tabulka 27: Návrh na změnu směn - bar	101
Tabulka 28: Návrh na změnu směn - kuchyně	102
Tabulka 29: Shrnutí návrhů pro zrychlení vyřízení objednávky	102
Tabulka 30: Shrnutí návrhů pro změnu nabídky	104
Tabulka 31: Shrnutí návrhů na zlepšení propagace	105
Tabulka 32: Shrnutí návrhů na podporu prodeje	107
Tabulka 33: Shrnutí návrhů na rozvoz	108
Tabulka 34: Shrnutí návrhu na zavedení minidotazníků	108
Tabulka 35: Shrnutí návrhové části	110

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	66
Graf 2: Věk	67
Graf 3: Příjmová skupina.....	68
Graf 4: Sociální status.....	68
Graf 5: Nabídka jídel	69
Graf 6: Nabídka nápojů.....	69
Graf 7: Přehlednost a srozumitelnost jídelního lístku.....	70
Graf 8: Čistota restaurace	71
Graf 9: Čistota toalet.....	71
Graf 10: Interiér	72
Graf 11: Úroveň stolování	72
Graf 12: Ceny jídel	73
Graf 13: Ceny nápojů.....	73
Graf 14: Cena menu	74
Graf 15: Sortiment pokrmů v poledním menu.....	75
Graf 16: Velikost porce na polední menu.....	76
Graf 17: Kvalita připravovaných pokrmů.....	77
Graf 18: Úprava připravovaných pokrmů.....	77
Graf 19: Přístup obsluhy	78
Graf 20: Doba vyřízení objednávky.....	79
Graf 21: Otevírací doba	79
Graf 22: Celková spokojenost.....	80
Graf 23: Návštěvnost	81
Graf 24: Povědomí.....	81
Graf 25: Zhlédnutí menu.....	82
Graf 26: Doporučení	83
Graf 27: Útrata	84

Seznam obrázků

Obrázek 1:Model spokojenosti zákazníka	29
Obrázek 2:Model spokojenosti zákazníka	33
Obrázek 3:Logo restaurace	40
Obrázek 4:Organizační struktura restaurace Varna	41

Seznam příloh

Příloha č. 1: Legislativa	I
Příloha č. 2: Dotazník	II

Příloha č. 1 - Legislativa

- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- zákon č. 100/1998 Sb., o sociálním zabezpečení
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů
- zákon č. 258/2000 Sb., resp. 274/2003 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek (protikuřácký zákon)
- vyhláška č. 490/2000 Sb., o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví
- vyhláška č. 602/2006 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- vyhláška č. 347/2002 Sb. o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodávaných potravin
- vyhláška č. 210/2004 Sb. o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, a kromě potravin živočišného původu
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci
- nařízení vlády č. 272/2011 Sb., ochrana zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva

Příloha č. 2 – Dotazník

Vážení zákazníci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit jaká je spokojenost se službami, které nabízí restaurace Varna. Výsledky dotazníku budou použity k potřebám školního výzkumu. Dotazník je dostupný i v online verzi na www.facebook.com/restaurace.varna a <http://www.restauracevarna.cz>.

Předem velice děkuji za Váš čas při vyplňování.

Klára Hemzová,
studentka 2. ročníku magisterského studia VUT FP

Stupnice hodnocení spokojenosti:

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

Stupnici hodnocení spokojenosti využijte u otázek 1 až 18. Hodnocení zaznamenejte do okénka za otázkou. U otázek 19 až 27 vyberte a zakroužkujte jednu z nabízených možností.

A. HODNOCENÍ JÍDELNÍHO LÍSTKU

1. Jak jste spokojen(a) s nabídkou jídel?
2. Jak jste spokojen(a) s nabídkou nápojů?
3. Jak jste spokojen(a) s přehledností a srozumitelností jídelního lístku?

B. HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ

4. Jak jste spokojen(a) s čistotou v restauraci?
5. Jak jste spokojen(a) s čistotou na toaletách?
6. Jak jste spokojen(a) s interiérem restaurace?
7. Jak jste spokojen(a) s úrovní stolování?

C. HODNOCENÍ CEN

8. Jak jste spokojen(a) s cenami jídel?
9. Jak jste spokojen(a) s cenami nápojů?

D. HODNOCENÍ POLEDNÍHO MENU

10. Jak jste spokojen(a) s cenami poledního menu?
11. Jak jste spokojen(a) se sortimentem pokrmů v poledním menu?
12. Jak jste spokojen(a) s velikostí porce na polední menu?

E. OBECNÉ OTÁZKY

13. Jak jste spokojen(a) s kvalitou připravovaných pokrmů?
14. Jak jste spokojen(a) s úpravou připravovaných pokrmů?
15. Jak jste spokojen(a) s profesionalitou a přístupem obsluhy?
16. Jak jste spokojen(a) s dobou vyřízení Vaší objednávky?
17. Jak jste spokojen(a) s otevírací dobou?
18. Jak jste celkově spokojen(a) s restaurací Varna?

F. OSOBNÍ OTÁZKY

19. Jak často chodíte do restaurace Varna?
- a) 1x – 5x týdně
 - b) 1x – 5x měsíčně
 - c) 1x – 5x za půl roku
 - d) docházím pouze na polední menu
 - e) jsem tady poprvé
 - f) jinak, než jsou uvedené možnosti
20. Jak jste se o restauraci Varna dozvěděl(a)?
- a) od známých
 - b) z internetu
 - c) jiná varianta > _____
21. Využíváte možnost zhlédnutí fotografií poledního menu na FB stránkách restaurace?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) o této možnosti jsem doposud nevěděl(a)
22. Doporučili byste restauraci lidem ve Vašem okolí?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
23. Jakého jste pohlaví?
- a) muž
 - b) žena
24. Do jaké věkové skupiny patříte?
- a) 18 let – 26 let
 - b) 27 let – 35 let
 - c) 36 let – 45 let
 - d) 46 let – 60 let
 - e) nad 60 let
25. Do jaké skupiny obyvatel se můžete nejlépe zařadit?
- a) student(ka)
 - b) podnikatel(ka)
 - c) nezaměstnaný(á)
 - d) zaměstnanec / zaměstnankyně
 - e) důchodce / důchodkyně
26. Do jaké 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
27. Jakou částku průměrně utratíte během jedné návštěvy restaurace Varna?
- 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

G. SLOVNÍ VYJÁDRĚNÍ

Pokud máte nějaké návrhy či připomínky, které souvisejí s Vaší spokojeností, uveďte je, prosím, zde.