Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Katedra managementu

Spokojenost zákazníků

v restauračních službách

Autorka bakalářské práce: Iva Solnařová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Musil, Ph.D.
Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Spokojenost zákazníků v restauračních službách“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Praze dne 26. června 2018

.....

podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Iva Solnařová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Spokojenost zákazníků v restauračních službách**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem práce je zjistit spokojenost zákazníků se službami vybrané restaurace.
2. Rešeršní část se bude zabývat problematikou spokojenosti zákazníků ve službách a jejím měřením a hodnocením.
3. Na základě zvolené metody bude v analytické části proveden vlastní výzkum o spokojenosti zákazníků se službami konkrétní restaurace, a tento výzkum bude vyhodnocen.

Rozsah práce: 40

Seznam odborné literatury:

1. RYGLOVÁ, K. VAJČNEROVÁ, I. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.
2. SYSEL, J. Metody a nástroje managementu kvality ve službách cestovního ruchu. Czech hospitality and tourism papers: hotelnictví, lázeňství, turismus. 2011. sv. VII, č. 14, s. 38-53. ISSN 1801-1535.
3. TŮMOVÁ, M. Výzkum spokojenosti a loajality zákazníků ve vybraných FMCG firmě. Žilina: Žilinská univerzita, 2010. 4 s. ISBN 978-80-554-0292-5.
4. The little book of big customer satisfaction measurement. Los Angeles, [California]: SAGE, 2012. ISBN 9788132111450.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: červen 2018

Iva Solnařová
Řešitelka

Ing. Martin Musil, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Spokojenost zákazníků v restauračních službách

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou průzkumu spokojenosti zákazníků se službami restaurace Wine Food Market Praha Smíchov. Hlavním cílem práce je zjistit spokojenost zákazníků s poskytovanými službami v restauraci Wine Food. Dále analyzovat názory zákazníků a odhalit případné nedostatky, na jejichž řešení by se měla restaurace zaměřit, aby zvýšila kvalitu služeb a tím i spokojenost zákazníků. K získání informací od respondentů byl použit vlastní kvantitativní výzkum ve formě elektronického dotazování. Také došlo k neformálním rozhovorům se zaměstnanci a vedením restaurace. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že zákazníci restaurace jsou se službami spokojeni, i když vnímají jisté výkyvy kvality. Z otevřených otázek vyplynulo několik problematických oblastí, na které by se vedení restaurace mělo zaměřit, aby lépe uspokojilo očekávání zákazníků.

Klíčová slova:

marketingový výzkum, spokojenost zákazníků, stravovací zařízení, dotazník

Poděkování:

V této části bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Musilovi, Ph.D. za odborné vedení práce. Bez jeho podpory a cenných rad by práce nemohla vzniknout. Dále děkuji všem ochotným respondentům, díky kterým bylo možné provést průzkum.

Obsah

Úvod **14**
1 Problematika spokojenosti zákazníků **16**
1.1 Marketingový výzkum 16
1.2 Zákazník 18
1.3 Spokojenost zákazníka 18
2 Stravovací zařízení **22**
2.1 Specifika odlišnosti marketingu ve stravovacích službách 23
2.2 Charakteristika marketingu ve stravovacích službách 23
2.3 Marketingový mix stravovacích služeb 26
Produkt 26
Cena 27
Distribuce 27
Propagace 28
Materiální prostředí 28
Lidé 28
Proces 29
3 Měření spokojenosti zákazníka **30**
3.1 Možnosti sledování spokojenosti zákazníků 32
3.1.1 Dotazování 33
3.1.2 Pozorování 34
3.1.3 Experiment 35
3.2 Specifika měření spokojenosti v restauraci 35
4 Metodika marketingového výzkumu **37**
4.1 Cíl práce a výzkumné otázky 37
4.2 Výzkumný soubor 38
4.3 Metoda sběru dat 38
5 Charakteristika restaurace Wine Food **40**
5.1 7P Wine Food Marketu 40
Produkt 40
Cena 40
Distribuce 41
Propagace 41
Materiální prostředí 41
Lidé 42
Proces 42
6 Vyhodnocení dotazníku **43**
6.1 Identifikace zákazníků 43

6.2 Spokojenost s jídlem 45
6.3 Spokojenost s prostředím 48
6.4 Spokojenost s obsluhou 49
6.5 Doporučení 52
Závěr 54
Seznam literatury 56
Přílohy 58

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingový informační systém 17
Obrázek 2 Architektura loajality zákazníka 19
Obrázek 3 Proces vytváření zákaznické spokojenosti 20
Obrázek 4 Grafické znázornění modelu důležitost - spokojenost 31
Obrázek 5 Etapy tvorby dotazníku 33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Spokojenost s konkrétními aspekty pokrmů 46
Tabulka 2 Spokojenost s jednotlivými vlivy prostředí restaurace 48
Tabulka 3 Spokojenost s konkrétními aspekty obsluhy 50

Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost a loajalita mužů 44
Graf 2 Spokojenost a loajalita žen 44
Graf 3 Četnost návštěv respondentů 45
Graf 4 Spokojenost s jídlem 46
Graf 5 Spokojenost s cenou vzhledem ke kvalitě pokrmů 47
Graf 6 Kolísání kvality jídla 48
Graf 7 Spokojenost s vyřízením objednávky 49
Graf 8 Kolísání kvality obsluhy 51
Graf 9 Spokojenost jídlo, prostředí, obsluha 52

Úvod

Jak ve své publikaci uvádí Kotler (2007), růst služeb se stává fenoménem soudobé společnosti. To je dáno především rostoucím bohatstvím lidí, stále větší složitostí výrobků, které vyžadují další služby, ale i větším množstvím volného času. Pro společnosti a podniky je diferenciace pomocí služeb velmi významná. Jejím cílem je poskytování co nejlepšího servisu zákazníkům, poskytování trvale vyšší kvality než konkurence a překonávání očekávání zákazníka. Faktem také je, že služby se významnou mírou podílí na zaměstnanosti, růstu HDP i mezinárodním obchodu ve všech rozvinutých zemích.

Jedno z odvětví služeb reprezentují i stravovací zařízení, která se v současnosti rovněž dočkávají obrovského rozvoje. Lidé více využívají služeb těchto společností, postupem času se však rovněž stávají mnohem náročnějšími zákazníky. V případě, kdy nejsou plně uspokojeny jejich požadavky, se příště mohou rozhodnout pro konkurenci, která je v tomto oboru opravdu obrovská. Je tedy nutné určitým způsobem jejich požadavky monitorovat. Jednou z možností je sledování jejich spokojenosti, což je i náplní této práce.

Spokojenost zákazníků je v případě této práce zkoumána u zákazníků Tržnice Wine Food Marketu Praha Smíchov, která prezentuje typický italský, avšak v ČR unikátní, restaurační systém. Cílem práce je tedy v praxi zjistit spokojenost zákazníků se službami restaurace, zda tento koncept návštěvníkům vyhovuje. Tento cíl bude naplněn pomocí metody elektronického dotazování. Tvorba, předkládání a vyhodnocení dotazníku je obsahem praktické části, ale nejprve je nutné se seznámit s teoretickými východisky. Wine Food má v Praze několik poboček, které jsou velmi návštěvně vytížené a mají poměrně dobrou pověst, jsou často navštěvovány i známými osobnostmi. Koncept je tedy v Praze populární a známý, průzkum spokojenosti zákazníků by mohl mít velký přínos pro podnik samotný a bude zajímavý i pro zákazníky a další čtenáře.

Hlavním cílem je zjistit spokojenost zákazníků pomocí výzkumných otázek zaměřených na kvalitu pokrmů a kvalitu obsluhy. Na základě bodové škály je možné přehledně uvést a prezentovat data získaná od zákazníků. Navíc pomocí výzkumných otázek zjistím i přesnější skladbu zákazníků tohoto konceptu, a zda jsou především stálí zákazníci s restaurací spokojeni a jaké změny by uvítali. Můžeme předpokládat, že pokud zákazníci restauraci navštěvují pravidelně, nějakým způsobem pravděpodobně spokojeni jsou. Hlavním cílem je tedy zjistit, do jaké míry a se kterými konkrétními oblastmi jsou spokojeni. Výsledky průzkumu poslouží jako podnět ke zlepšení oblastí, se kterými zákazníci nebyli příliš spokojeni. Pomocí otevřených otázek je navíc možné získat konkrétní doporučení na zlepšení nebo nové nápady, které

může restaurace v budoucnu využít. Cílem práce je na základě teoretických poznatků navrhnout a zrealizovat marketingový průzkum spokojenosti zákazníků restaurace Wine Food Praha Smíchov, získaná data dále zpracovat, analyzovat a interpretovat. Na základě výsledků je pak možné navrhnout konkrétní doporučení na vylepšení služeb pro zákazníky.

Spokojenost zákazníka je mnohem složitější problematika, než se může zdát. Její objasnění zahrnuje několik dalších pojmů, jako je marketingový výzkum či zákazník, očekávání, apod. To vše objasní první kapitola práce. Druhá kapitola pozornost zaměří na stravovací zřízení, jejich marketingové nástroje a specifika v marketingu. Poté lze přikročit k vymezení, jakým způsobem je možné spokojenost zákazníků v restauraci měřit. Poslední teoretická kapitola tvoří zejména podklady k tvorbě metodické části práce, kde budou určeny konkrétní postupy použity v praktické části.

1 Problematika spokojenosti zákazníků

Marketing je obecně založen na vzájemně výhodné výměně hodnot mezi příjemcem a tím, kdo nabízí nějaký produkt či službu. Podmínkou pro dlouhodobou úspěšnost těchto transakcí je dobrý vhled do potřeb spotřebitelů, ale také dobrá orientace na daném trhu a schopnost pružně reagovat na změny v preferencích spotřebitelů či podmínkách příslušné kategorie (Kozel a kol., 2011). V této kapitole bude seznámeno s teoretickými východisky problematiky spokojenosti zákazníků. Nejdříve je však nutné si obecně vymezit pojmy jako marketingový výzkum a jeho odlišné formy, zákazník, apod. Poté lze přikročit k vymezení problematiky spokojenosti zákazníků a následná aplikace pro restaurační zařízení.

1.1 Marketingový výzkum

Ve 21. století nastalo mnoho celosvětových změn, které ovlivnily mimo jiné chod podnikajících subjektů. „Za *nejvýznamnější nositele změn* bývají označovány především následující body:

- *vliv globalizace, dynamiky a nepředvídatelnost změn;*
- *vývoj techniky, technologie a nových materiálů, který s sebou nese zkracování cyklu tržní životnosti;*
- *vývoj informačních technologií, díky kterým se zefektivňuje práce s informacemi, a přinášejí nové komunikační možnosti;*
- *nástup celosvětových i lokálních sociálních sítí a vytváření spotřebitelských komunit* (Tahal at al., 2017, s. 13)*.“*

V literatuře se také hovoří o přechodu ekonomiky hmotných statků k ekonomice informační, což přináší novou přítomnost, ale zároveň těžko odhadnutelnou budoucnost. Akcelerátorem změn v marketingu v současnosti již není věda, ale praxe. Je tedy nutné, aby byly pro správná rozhodnutí manažery vznášeny stále nové požadavky na marketingový výzkum.

Pro skutečně efektivní řízení a rozhodování je v současnosti nutný systémový přístup, který Kotler (2016) nazývá Marketingovým informačním systém (MIS). Jeho náplní je soubor aktivit, ke kterým jsou následně přiřazeny zodpovědnosti k vyhodnocení informačních potřeb, k tvorbě a zpracování informací a činnostem, které jsou nápomocné při rozhodování. Dle zdrojů informací lze MIS členit na interní data, marketing intelligence a marketingový výzkum, viz obrázek níže.

Obrázek 1 Marketingový informační systém

Zdroj: TAHAL, Radek et al. Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-9867-2

Nicméně malé a střední podniky, čímž restaurační a stravovací zařízení jsou, tento typ informačních systémů ve většině případů dostatečně nemohou využít, také si ho často z finančních důvodů nemohou dovolit. Taktéž množství relevantních informací je v těchto podnicích rozdílné od velkých organizací. Z tohoto důvodu se využití MIS liší dle jednotlivých odvětví a podniků.

Avšak dle Blažkové (2007) i pro malé a střední podniky platí pravidlo, že musejí sbírat, ukládat a využívat informace. A to především z důvodu, aby zdokonalovaly své rozhodování, komunikaci se zákazníky, dodavateli i odběrateli, a také samozřejmě proto, aby si udržely konkurenční výhodu. Náročnost daného MIS se tedy v jednotlivých firmách může lišit dle toho:

- o jaký typ informace jde – pouze text, obrázky, foto, zvuk, apod.,
- jaké množství informací potřebují ukládat,
- kolik lidí bude mít k těmto informacím přístup, kolik jich bude tyto informace využívat (Blažková, 2007).

„Marketingový výzkum vystihuje tvrzení, které ve své knize uvádí Radek Tahal et al. (2017, s. 14), a to že *marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům. Jedná se o systematické a objektivní hledání a následnou analýzu informací, které jsou relevantní k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému*.“ Tímto se liší od „průzkumu“, se kterým bývá často tento termín zaměňován. V případě průzkumu se jedná pouze o jednorázovou aktivitu, která probíhá pouze v krátkém časovém horizontu. Mimo průzkum bývá často používán termín „výzkum trhu“, který však zkoumá pouze vlastní trh, jeho účastníky a strukturu. Výzkum trhu hledá nejefektivnější možnost, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit tamní potřeby (Kozel et al., 2011). Pro účely této práce je tedy vhodnější spíše termín marketingový průzkum, jelikož se jedná o jednorázovou aktivitu prováděnou v krátkém časovém úseku.

1.2 Zákazník

Role zákazníka je ve středu zájmu celého marketingu, je však zajímavá i pro pochopení jedné z životních rolí každého jedince. Jelikož roli spotřebitele a zákazníka hrají ve svých životech všichni lidé, počínaje od kolébky a konče *věcmi posledními*, které za nás vyřizují již ostatní. Avšak tyto dva pojmy se liší, pojem *spotřebitel* je obecnější, zahrnuje vše, co je jednotlivcem spotřebováváno, tedy i to, co sám nenakupuje. *Zákazníkem* je pak ten, který dané zboží či službu objednává, nakupuje a platí (Vysekalová at al., 2011).

Pro rozdělení jednotlivých typů zákazníků se v marketingu využívá tzv. segmentace, jejíž výstupy dávají přesný obrázek o kategoriích zákazníků, a to z pohledu demografického, psychografického i sociologického. K poskytování kvalitních služeb je důležité nejprve znát či se orientovat na vyhrazený segment. Znalost zákazníků je vstupním předpokladem pro nastavení vhodných parametrů tak, aby se nabídka střetla s očekáváním. Dle Křížka a Neufuse (2014) zákazníka nejčastěji formují následující faktory:

- Pohlaví a věk,
- zdravotní stav,
- dosažené vzdělání,
- životní styl a postavení ve společnosti,
- region, kde žije,
- historie, tradice a spotřební zvyklosti,
- intenzita ovlivnění různými okolními faktory jako je např. reklama, názory odborníků, veřejné mínění, atd.

Typologie zákazníka je tedy komplexní odraz všech sociodemografických ukazatelů, reklamy a celkového mínění zákazníka a jeho okolí. Pro restaurační zařízení bude pravděpodobně určující životní styl a spotřební zvyklosti.

1.3 Spokojenost zákazníka

Společnosti v tržním hospodářství pro své přežití musí umět vytvořit nejen vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí při vynaložení dostatečně nízkých nákladů. Je nutné oproti konkurenci získat určitou konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu lze chápat jako schopnost společnosti konat něco lépe či jinak než konkurence (Kotler, Keller, 2007).

Pilířem konkurenční výhody je však vždy produkt či služba. Z hlediska logicko-kauzální vazby je možné jednotlivé prvky konkurenční výhody členit dle postavení faktorů na ukazatele (Marinič, 2008):

- hybné – hodnototvorné, rozhodující, podmiňující výsledný efekt,

- podpůrné.

Z tohoto hlediska hybným efektem je mimo jiné i spokojenost zákazníka, která je pak v interaktivní vazbě s loajalitou zákazníka. Společně dlouhodobě vážou zákazníka k produktu, službám či značce. Společnosti vytvářejí prostřednictvím maximalizace tržeb předpoklad k prosperitě a růstu hodnoty společnosti. Výše popsaný řetězec lze graficky znázornit, viz obrázek 2 níže.

Obrázek 2 Architektura loajality zákazníka

Zdroj: MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 19

Jak lze vidět na obrázku, na počátku tohoto procesu stojí zákazníkovo očekávání. „To lze dle Křižíka a Neufuse definovat jako *komplex předchozích obdobných zkušeností, relevantních znalostí (poznatků) a aktuálních informací, které si každý jednotlivý zákazník unikátním způsobem vyhodnocuje v očekávání dalšího* (Křížek, Neufus, 2014, s. 153)“. Zkušenosti jsou získávány vlastním prožitkem, vždy při srovnatelných vstupních podmínkách (jako je cena, produkt, místo, klasifikační znak). Od příští návštěvy je zákazníkem očekáváno dosažení minimálně kvality poslední poskytnuté služby. Relevantní poznatky lze charakterizovat jako všechny obecné informace, které jsou zákazníkovi dostupné ústní či psanou (sociální sítě, recenze) formou od ostatních zákazníků. A aktuální informace zahrnují konkrétní informace o daném stravovacím zařízení, které jsou dostupné na sociálních sítích, internetu, apod. Velkou roli zde mohou sehrát i vlastní propagační aktivity.

Základem pro loajalitu zákazníka je jeho spokojenost se službami a kvalitou servisu. Mnoho firem se soustředí na krátkodobé přilákání zákazníka např. nízkou cenou nebo intenzivní reklamou. Tento způsob však má krátké trvání a pro vybudování dobrého jména se nevyplácí. Dobrý servis je tedy základ pro vybudování vztahu

se zákazníkem a také pro získání jeho důvěry. Proto se ve většině marketingových výzkumů používají dotazy, jestli by zákazník firmu doporučil svým známým nebo zda hodlá i nadále využívat jejích služeb. V případě, že by se společnost chtěla soustředit pouze na spokojenost zákazníka, mohla by mu nabídnout skvělý servis a výjimečnou kvalitu zdarma. Společně se spokojeností zákazníka je ale jedním z cílů společnosti také zisk. Musí se proto soustředit na optimalizaci zákaznické spokojenosti, ne její maximalizaci na úkor zisku (Sage. 2012).

Spokojenost zákazníka lze tedy chápat jako určitý cíl společnosti. Jeho vznik je podmíněn pozitivním výsledkem srovnání představy zákazníka se skutečností, tedy do jaké míry odpovídá očekávání daného zákazníka. Jedná se tedy o subjektivní proces, kdy jsou porovnávány představy s realitou. Zamazalová (2008) však tvrdí, že při rozvíjení vztahu, který je založen na spokojenosti, neplatí interakce, že vyšší kvalita znamená spokojený zákazník. Dle autorky, i jak je výše uvedeno, je určujícím faktorem celého procesu spotřebitelské vnímání a hodnocení produktu či služby. Konečným výsledkem zákaznického hodnocení uvedeného souboru faktorů je pak spokojenost či nespokojenost. Tento proces zobrazuje obrázek níže.

Obrázek 3 Proces vytváření zákaznické spokojenosti

Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. Spokojenost zákazníka. In Acta Oeconomica Pragensia, roč. 16, č. 4, 2008. Cit. [12.3.2018]. Dostupné z https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf

Dle uvedeného lze vyvodit, že spokojenost zákazníka je funkcí následujících veličin (Marinič, 2008):

- kvality produktu nebo služby,
- reklamy a prodeje,
- ceny,
- komunikace,

- očekávání,
- hodnoty, která je zákazníkem vnímána.

Mezi těmito uvedenými veličinami existují vzájemné kauzální vazby, které pak vedou ke stavu, kdy je zákazník spokojen či nespokojen. Tím pádem lze spokojenost zákazníka chápat jako cíl chování, ke kterému daný zákazník směřuje na základě srovnání zákazníkovy pozitivní představy o produktu či službě se skutečností. Pro každý podnikající subjekt by tak mělo být prioritou zjišťovat, do jaké míry reálný produkt či služba odpovídá zákazníkovým očekáváním.

Jak již bylo výše uvedeno, spokojenost zákazníka je tedy subjektivní proces, kdy se porovnávají představy s realitou. Zamazalová (2008) na základě této definice vystihla tři možné stavy zákaznické spokojenosti, a to:

- potěšení zákazníka – vnímaná skutečnost i poskytnutá hodnota převyšují původní představy a očekávání,
- naprostá spokojenost zákazníka – shoda mezi očekáváním a vnímanou skutečností,
- limitovaná spokojenost – spokojenost s výhradami, zde je hrozba k příklonu k nespokojenosti.

Zmiňovaný výčet je zaměřen na různé stupně spokojenosti a cílem každé společnosti je dosažení co nejvyššího stupně zákaznické spokojenosti. V případě, že se zákazníkova očekávání nenaplní ani zčásti, je zákazník nespokojen. Pro objektivní zjištění spokojenosti zákazníka je vhodné použít kompletní škálu míry spokojenosti včetně nespokojenosti.

2 Stravovací zařízení

Pro další pokračování je nutné objasnit termín stravovací služby a postavení restaurací z marketingového hlediska. „V první řadě bude objasněn termín *služba*, kterou dle Kotlera a Kellera (2007, s. 464) je *jakýkoliv akt či výkon, který může jedna strana poskytnout jiné*.“ Svoji podstatou je služba nehmatatelná a nevyústí do jakéhokoliv vlastnictví čehokoliv. Může, ale nemusí být svázána s nějakým fyzickým produktem. Vlastnosti služeb spočívají v jejich nehmatatelnosti, nedělitelnosti a pomíjivosti.

Stravovací služby jsou pak charakteristické převažující službou, kterou poskytují, to je stravování, které souvisí s uspokojením potřeby výživy člověka. Poskytovány jsou převážně v zařízeních, která jsou budována právě za tímto účelem. Mohou být ale poskytovány i v jiných zařízeních, jako např. v zařízeních s ubytovacím charakterem, nemocnicích, školách, firmách, apod. (Jakubíková, 2012).

V dalším textu bude pozornost soustředěna na stravovací zařízení, jež patří do základní turistické infrastruktury a jsou spjata s ubytovacími zařízeními cestovního ruchu. Vytíženost těchto zařízení je především závislá na návštěvnosti a obsazenosti. Vedle toho však existuje ve většině obcí a měst i celá řada dalších stravovacích zařízení určených jak pro obyvatele, tak i pro návštěvníky. Problém tak obvykle není v kvantitě, ale kvalitě těchto zařízení a ve vztahu ke struktuře a potřebám hostů (lokalita, pestrost služeb,…). Součástí základní turistické infrastruktury jsou zařízení gastronomická a maloobchodní (prodejny). Gastronomická síť se člení následovně:

- zařízení, která jsou všeobecně dostupná, otevřená gastronomie (restaurace, jídelny, rychlé občerstvení, prodej jídla v automatech, bary, vinárny, kavárny atd.);
- zařízení, která nejsou přístupná návštěvníkům cestovního ruchu, uzavřená gastronomie (školní jídelny, závodní stravování, stravovací provozy v ústavech sociální péče apod.);
- zařízení u hotelů, která jsou přístupná nejen hotelovým hostům (Galvasová, 2008).

Souhrnně lze říci, že se jedná o zařízení, ve kterých se připravují pokrmy a podávají nápoje, uskutečňuje se prodej těchto pokrmů i nápojů, popř. doplňkový prodej polotovarů potravinářského charakteru, mimo to jsou samozřejmě poskytovány služby, které s předešlými souvisejí. Stravovací zařízení může být tvořeno i vícero odbytovými středisky, v literatuře bývají označovány jako hostinská zařízení. Odbytové středisko je samostatnou částí hostinského zařízení, které bývá součástí ubytovacího zařízení (hotel, motel, penzion, apod.), ale je také zpřístupněno veřejnosti.

2.1 Specifika odlišnosti marketingu ve stravovacích službách

Jak již bylo výše nastíněno, marketing služeb má svá specifika. Dále budou v textu uvedena konkrétní specifika, která mají přímo stravovací služby, na něž se marketing stravovacího zařízení musí zaměřit. Tyto informace byly zpracovány na základě knih Miroslavy Vaštíkové (2014), Philipa Kotlera a Fernanda Trias de Bese (2005), Alastaire M. Morrisona (1995), Dagmar Jakubíkové (2012) a Kateřiny Ryglové a Idy Vajčnerové (2017). Ze zmiňované literatury vyplývá, že nejvýznamnější odlišnosti marketingu ve stravovacích službách jsou následující:

- nehmotný charakter služeb,
- neoddělitelnost spotřeby od produkce,
- proměnlivost služeb,
- pomíjivost služeb,
- podmíněnost nákladů,
- vztah služeb a provozovatele,
- kratší expozitura služeb,
- výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu,
- větší důraz na úroveň a image,
- větší význam vnější stránky poskytovaných služeb,
- snazší kopírování služeb a časté inovování,
- větší závislost na komplementárních firmách,
- větší význam ústní reklamy.

Dle Ryglové a Vajčnerové (2017) platí další specifikum pro služby v cestovním ruchu a stravovacích zařízeních v České republice. Celkový rozvoj cestovního ruchu a služeb byl v období komunismu přerušen a jeho vývoj pokračoval až po roce 1989. Můžeme tedy říci, že Česká republika v oblasti služeb poněkud zaostává a tento rozdíl je nejvíce patrný v regionech mimo Prahu. Dnes už ale funguje spousta organizací, které se snaží tuto kvalitu vylepšit a nabízejí přehledy hodnocení restaurací a hotelů spolu s doporučeními, např. TripAdvisor, Maurerův výběr Grand Restaurant nebo světově uznávaný Michelin.

2.2 Charakteristika marketingu ve stravovacích službách

Nehmotnost patří mezi nejcharakterističtější vlastnost služeb. Od ní se odvíjejí i další specifika. Službu nelze hodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji prohlédnout, vyzkoušet, osahat či očichat před jejím zakoupením. Při nákupu např. trička si jej lze vyzkoušet, lze tedy posoudit, jestli sedí, či je materiál příjemný, apod. Oproti tomu u služby toto udělat nelze, je nehmotná, a proto u ní tyto vlastnosti nemůžeme ověřit.

Pro její spotřebu se ve většině případů vychází z předchozích zkušeností či doporučení.

Produkty z výroby jsou dopravené (distribuované) do místa, kde dochází k jejich prodeji. Avšak u služeb tento koncept není možný, služba je produkována přímo před zákazníkem. Jednoduše to lze shrnout tak, že služba nepřichází za zákazníkem, ale zákazník si pro ni musí přijít. Ve stravovacím zařízení, v tomto případě restauraci, to znamená, že zákazník si objedná pokrm, který je mu připraven a servírován, poté dochází k jeho konzumaci. Výroba, servis a spotřeba pokrmu nelze v tomto zařízení od sebe oddělit. Lze se zde však setkat s výjimkou, v současné době hojně využívanou donáškou (rozvozem) jídla do domu (Vaštíková, 2014).

Proměnlivost služeb vyplývá ze skutečnosti, že není možné, aby všichni zaměstnanci byli schopni poskytnout stejné služby. V procesu, kde vystupují lidé, ať už jsou to poskytovatelé služby či zákazníci, je velmi obtížné poskytovat vždy stejnou službu ve stejné kvalitě. Vedle proměnlivosti je i její nehmotnost překážkou pro patentování. Některá stravovací zařízení se snaží tuto vlastnost co nejvíce potlačit, můžeme se tedy setkat s franšízou vybraných služeb, příkladem může být McDonald´s, KFC, apod. Služby se dále vyznačují svou pomíjivostí. Na rozdíl od výrobků je nelze skladovat, uchovávat a následně znovu prodávat. Rezervace v restauraci, objednaný pokrm, který není sněden, nelze znovu využít a celé úsilí je ztraceno. Úkolem marketingu je pak sladit nabídku s poptávkou takovým způsobem, aby ztráty byly co nejnižší (Kotler a Trias de Bes, 2005).

U výrobků lze přepravu zajistit pomocí nákladních vozů, někdy i osobních, lodí či letadly. V případě služeb je tento proces nemožný, vyplývá to z již výše uvedených vlastností jako nehmotnost, pomíjivost a její neoddělitelnost od místa výroby. Službu nelze dopravit za zákazníkem, v případě restaurace je nutné, aby zákazníci do restaurace přišli službu zakoupit sami. Při nákupu výrobku na zákazníka přechází vlastnické právo, avšak u služeb získá pouze právo na poskytnutí této služby. Fakt, že nelze službu vlastnit, má vliv mimo jiné i na konstrukci distribučních kanálů. Obvykle bývají přímé či velmi krátké, službu nelze přemístit, vždy bude spotřebována na místě její realizace. V podstatě lze říci, že distribuční systém v restauracích neexistuje, tedy pokud pomineme servis z kuchyně na stůl. Avšak existuje celá řada prostředních článků, které restauraci pomáhají přilákat nové zákazníky. Velmi rozšířené jsou v současnosti např. slevové servery či sociální sítě, kde si lidé sdělují své recenze a mohou si objednat slevu na daný produkt či službu. V menší míře, především u restaurací zaměřených na turisty či na zážitkovou gastronomii, se lze setkat se zprostředkovateli ve formě cestovních kanceláří či agentur, které mohou restaurační zařízení zahrnout do svého balíčku služeb (Jakubíková, 2012).

Některé služby jsou neoddělitelné nejen od místa výroby, ale i od jedince, který je poskytuje. Mnoho restaurací se stalo vyhlášenými např. díky výbornému kuchaři, perfektní obsluze či vstřícným majitelům, kteří mají velmi osobní vztah ke svým zákazníkům (Morrison, 1995). U většiny výrobků lze přesně určit fixní a variabilní náklady. U služeb toto určení nelze provést, jelikož jejich poskytnutí je nehmotné a proměnlivé. Obecně lze říci, že někteří zákazníci vyžadují méně, někteří naopak více pozornosti. Charakter toho, co požadují, je tak rozdílný, že není možné jej přesně stanovit (Jakubíková, 2012).

Při koupi výrobku jedinec vychází převážně z racionálního uvažování, kdy již ví, k čemu mu bude daný výrobek sloužit. U služeb se více využívá emotivní rozhodování. Opět se v tomto tvrzení vychází z toho, že služba je nehmotná. V restauraci poskytují službu mimo jiné lidé, tato setkání mohou vyvolat řadu emocí a osobních pocitů, které mohou ovlivnit budoucí nákupní chování. Proto v rámci svých propagačních kampaní restaurace spíše využívají emoce (Morrison, 1995).

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb a tomu, že se zákazníci rozhodují o nákupu na základě emocí, musí stravovací zařízení vyvinout velké úsilí pro vyvolání patřičných asociací. Avšak toho se spíše využívá v hotelových restauracích či restauračních řetězcích. Zákazníci ve svých hodnoceních a rozhodovacích procesech vždy dávají přednost důkazům, kdy hledají hmatatelné záchytné body. V případě restaurace se jedná např. o venkovní vzhled, interiér, uniformy a upravenost zaměstnanců, vzhled pokrmu, vzhled a rozsah jídelního lístku, apod. Kombinovaný efekt těchto důkazů společně s cenou podmiňují hodnocení kvality služeb (Morrison, 1995).

Ve většině případů zákazníci výrobky spotřebovávají týdny, měsíce či roky. U služeb je tato doba mnohem kratší, jedná se spíše o minuty či hodiny. Např. oblečení zákazník může nosit i několik let, avšak pokrm v restauraci je zkonzumován během hodiny. Dalším charakteristickým znakem stravovacích zařízení také krátká expozitura, typicky v hodinách i kratších jednotkách. Již v proměnlivosti služeb bylo uvedeno, že kvůli této vlastnosti nelze služby oproti zboží patentovat. Rovněž nehmotnost a přítomnost lidského kapitálu patentování činí velmi obtížným. I většina stravovacích služeb je snadno napodobitelná či kopírovatelná. Patentovat lze však již zmíněnou franšízu (Morrison, 1995).

Vzhledem k tomu, že současnost se vyznačuje rychle se měnícími trendy, je nutné, aby restaurace byla připravena měnit a inovovat své služby. „Kotler a Trias de Bes (2005, s. 31) k tomuto ve své knize prohlásili: *spotřebitelé jsou vybíraví. Stále více ignorují komerční komunikaci. Jedinou možností, jak je zaujmout, jsou inovace*."

Větší závislost na komplementárních firmách platí především pro hotelové restaurace a restaurace zaměřené na turisty. Celková spokojenost turistů je závislá na činnosti všech zainteresovaných stran (cestovní kancelář či cestovní agentura, dopravci, hotel, restaurace, směnárna, taxi atd.). Je důležité, aby byl balíček služeb dobře sladěný, časově i obsahově, a aby veškerý personál, který přišel do styku se zákazníkem, udělal dobrý dojem (Morrison, 1995).

Zákazníci si nemohou službu před zakoupením vyzkoušet. Musí vycházet z vlastní zkušenosti či doporučení od přátel či jiných lidí, kteří již službu konzumovali. Jako základ pro hodnocení kvality používáme cenu či můžeme vycházet z osobního přístupu a spolehlivosti poskytovatele služby.

2.3 Marketingový mix stravovacích služeb

Klasický marketingový mix zahrnuje tzv. 4P: produkt (product), cena (price), místo (place), propagace (promotion). V případě poskytování služeb je však nutné jej rozšířit ještě o další 3 či 4P, počet se liší dle autora. V publikaci Miroslavy Vaštíkové (2014) se marketingový mix rozšiřuje o 3P, a to:

- materiální prostřední (physical evidence),
- účastníky prodejního procesu (participants),
- proces (process).

Avšak dle Alastair M. Morrisona (1995) je nutné marketignový mix služeb rozšířit o 4P, a to:

- lidi (people),
- tvorbu balíčků (packaging),
- programování (programming),
- kooperace (partnership).

Pro další charakteristiku marketingového mixu bude pracováno s publikací Miroslavy Vaštíkové (2014), tedy 7P stravovacích služeb.

Při poskytování služeb je nutné do marketingového mixu zahrnout více tzv. P než u klasického, tedy pro zboží. Nejdříve budou objasněna specifika základních 4P ve stravovacích službách, tedy produkt, cena, místo a propagace. Poté bude pozornost věnována dalším 3P, o které je nutné marketingový mix rozšířit v případě poskytování služeb ve stravovacích zařízeních (Vaštíková, 2014).

Produkt

Obecně produkty cestovního ruchu, tedy i stravovací služby, mají proměnlivý obsah hmotných a nehmotných prvků (Horner a Swarbrook, 2003). Hmotný obsah tvoří především zpracované suroviny, a to kvalitou i množstvím. Nehmotnou stránku

představují především služby, které poskytují smyslovou prezentaci pokrmu nebo nápoje. Zákazník především posuzuje rychlost a kvalitu obsluhy, atmosféru, umístění a dostupnost provozovny. Mimo to hodnotí i sortiment nabídky, nabídku specialit a značkových produktů. Důležitá je též celková image zařízení.

Vaštíková (2014) nabídku organizací, které poskytují služby, vymezuje na klíčový (základní) produkt, v tomto případě nabídka pokrmů a nápojů, kterou doplňuje periferní (doplňkový) produkt, což ve stravovacích zařízeních je jejich servis.

Dobře navržený produkt by měl mít dle Morissona (1995) následující atributy:

- měl by být zacílen na konkrétní zákaznické skupiny,
- měl by být dostatečně atraktivní,
- měl by být přístupný,
- měl by uspokojovat potřeby a požadavky,
- soulad se skutečnou nabídkou,
- měla by být stanovena cena tak, aby jeho cenu zákazník byl ochoten akceptovat,
- organizační podpora regionálních činitelů v cestovním ruchu a propagace.

Ve stravovacích službách by tedy výše uvedené body měla splňovat nabídka pokrmů a nápojů i servis.

Cena

Podniky v oboru gastronomických služeb mají portfolio značek od levných po luxusní. Cenová strategie se liší u jednotlivých značek a rozhoduje se o nich na základě vnímané diferenciace a konkurenčního prostředí. Mění se časem také poptávka po produktech a službách (Tesone, 2011, s. 322).

I ve stravovacích službách bývá cena nejčastěji stanovena přirážkovou kalkulací, kdy se vychází z vynaložených nákladů a připočítává se plánovaný zisk (Vaštíková, 2014). Cenová tvorba bývá mnohdy doprovázena slevami k oživení poptávky, např. brzy k večeru či v pondělí, častá je i množstevní sleva. Ceny stravovacích služeb nemusí vždy vyjadřovat skutečnou tržní hodnotu, některé země již mají cenové omezení vybraných jídel a nápojů. Časté jsou také balíčky služeb, kdy je nabízen výlet společně s obědem v určitém středisku.

Distribuce

Pro distribuční cesty ve stravovacích zařízeních je charakteristické, že ony samy určují zákazníkovo očekávání. V případě, kdy je naplněno či dokonce překonáno očekávání, zákazník získává pocit spokojenosti, obzvláště pak když v jeho subjektivním pocitu získal větší kvalitu, než očekával. Jedná se o jeden z hlavních důvodů, kdy se následně zákazník rozhodne návštěvu opakovat.

Do distribučních cest ve stravovacím zařízení lze zahrnout rezervace, dostupnost služby, atmosféru, estetický zážitek, apod. Je nutné dbát v tomto případě na pověst zařízení, jeho image, aby byl zákazníkovi poskytnut zážitek, měl pohodlí a jeho obsluha byla rychlá (Morrison, 1995).

Propagace

I propagace vychází ze spokojenosti s distribučními cestami, díky tomu jsou zde formy propagace jednoduché a málo nákladné. Nejlepší formou propagace je tedy známý a stálý zákazník. Dále se využívá např. reklama v místním tisku, venkovní vývěska, občasná speciální nabídka, podpora prodeje ve formě soutěží, slev a přidané hodnoty. Další z možností je např. spojení reklamy s propagací programů kin, či využití reklamy v dopravních prostředcích např. v městské dopravě. Řetězce mimo uvedené využívají reklamní kampaně v národním tisku a v TV (Kotler, 2007). Propagace ve stravovacích zařízeních se může zaměřit na různorodé skupiny potenciálních zákazníků, například turisty, rodiny s dětmi či domácími zvířaty, lidmi s vysokými nebo naopak nízkými příjmy, na lidi z blízkého okolí atd.

Materiální prostředí

Obecně nehmotná povaha služeb způsobuje to, že zákazník není schopen dostatečně službu posoudit dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko jejich nákupu. Materiální prostředí je tak vlastně důkazem vlastností dané služby (Vaštíková, 2014). U stravovacích zařízení je tak materiálním prostředím budova, ve které se tyto služby poskytují, např. budova restaurace, školní jídelna, apod. Dále pak stoly, židle, nádobí dokreslují kvalitu vlastností poskytování služeb v tomto zařízení. Nelze také opomenout oblečení obsluhy, které bývá pro některé sítě stravovacích zařízeních (McDonald) typické.

Lidé

Do prodejního procesu ve stravovacích zařízeních jsou ve velké míře zahrnuti zaměstnanci neboli personál daného stravovacího zařízení. Převážně jde o obsluhu, která jak již bylo několikrát zmíněno, má největší vliv na kvalitu poskytnutých služeb. Je nutné, aby se majitel zaměřil na její výběr, vzdělávání a motivování (Vaštíková, 2014).

Je důležité si uvědomit, že všechen personál, který přichází do styku se zákazníkem, je vlastně prodejní personál. Tedy člověk, který v restauraci zákazníka obsluhuje, vlastně prodává. Je tedy nutné, aby mu vysílal správné signály. Horner a Swarbrooke (2003, s. 210) ve své publikaci uvádí nejdůležitější věci, kterých si host v restauraci nejvíce všímá, a to:

- oblečení číšníka (zda odpovídá jeho představám);
- verbální i neverbální komunikace číšníka s hostem (velkou roli zde často hrají gestikulace a přikyvování);
- způsob prezentace jídelního lístku, popř. doporučení některých jídel;
- způsob jakým číšník dokáže vyvažovat nevšímavost vůči zákazníkovi s jeho viditelným obletováním. Tento požadavek bude záviset na osobnosti a náladě zákazníka;
- způsob jakým číšník jedná s dětmi jako se zákazníky.

Způsob, jak se obsluha ve stravovacích zařízeních chová a jak působí na zákazníky, má významný vliv na vnímání kvality servisu a potažmo celé služby. Je tedy jedním z hlavních faktorů určujících spokojenost zákazníka. Restaurace by měla mít vlastní pravidla chování a prezentace zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky a měla by si takové zaměstnance dobře vybírat a také se k nim náležitě chovat a umět je ocenit.

Proces

Proces poskytování služby je jedním z bodů analýzy z toho důvodu, že ve službách dochází k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Tato interakce může ovlivnit spokojenost zákazníka se službou (Vaštíková, 2014). Interakce je v tomto případě mezi zákazníkem a obsluhou během procesu služby. V případě, kdy zákazník čeká dlouho na obsluhu či pokrm, není služba dostatečně zvládnuta a zákazník odchází nespokojen. Z tohoto důvodu je nutné provádět analýzu procesů.

3 Měření spokojenosti zákazníka

Metody průzkumu spokojenosti zákazníků se používají všude, kde je možné názor konkrétního člověka zjistit. Bezesporu bývají nejefektivnějším způsobem, jak získat tzv. zpětnou vazbu. Tento princip tvoří základnu kteréhokoliv efektivního systému managementu. Při poskytování služeb ve stravovacím zařízení je potřeba si uvědomit, že o splnění očekávání (kvalitě) rozhoduje každý jeden zákazník, a to na základě užitku, který mu tato služba přinese. Představy o kvalitě také mimo jiné rozhodují o spotřebitelské volbě zákazníka (Křížek, Neufus, 2014). Je tedy důležité se této problematice dostatečně a správně věnovat.

V případě, kdy se organizace rozhodne využít výstupní ukazatele firmy, tedy informace získané přímo od zákazníků, je možné pak využít několik metod měření spokojenosti zákazníka. K základním čtyřem, které jsou běžně využívané, patří (Fontenotová et al., 2005):

- pouze-spokojenost,
- diferenční analýza,
- model důležitost-spokojenost,
- multiplikativní přístup.

Průzkumová metoda pouze-spokojenost od respondentů požaduje, aby vyjádřili, jak dobře si daná organizace počíná v řadě vlastností. Své dojmy vyznačí na sedmibodové Likertově škále (běžná je i škála pětibodová), na níž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm naopak naprostému nadšení. Při vyhodnocování se pak průměrná skóre u každé vlastnosti sečte. Pozornost se pak zaměřuje na položky s nejnižším hodnocením spokojenosti, na které je nutné se zaměřit a zlepšit se v nich. Tato metoda však nezohledňuje vlastnosti, které jsou pro zákazníka důležité, vedení tak nemá k dispozici žádné údaje, které by mu mohli pomoct stanovit akční priority či posoudit shodné skóre spokojenosti.

Řešením může být další metoda, a to tzv. diferenční analýza, která průzkum posunuje o krok dále tak, že u každého respondenta se mimo jiné také počítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti se měří rovněž na škále, avšak tentokrát jedna odpovídá stavu, kdy je položka pro něj zcela nedůležitá a sedm naopak odpovídá velmi důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je pak nutné zlepšovat. Avšak aby tato metoda byla co nejúčinnější, je nutné, aby se i jednotlivé vlastnosti seřadily dle důležitosti, a metodou stanovení priorit by se tedy neměl stát pouze uvedený rozdíl. Např. vlastnost, která získala hodnocení důležitosti 6.5, hodnocení spokojenosti 5.1, kdy rozdíl tvořil 1.4, by měla získat vyšší akční prioritu než vlastnost se stejným rozdílem, avšak s hodnocením důležitosti 4.2

a hodnocením spokojenosti 2.8. Faktem však je, že vlastnosti se stejným či podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité, také na jejich spokojenost nemají stejný dopad. V případě, kdy jsou rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné či blízké, přednostně by měly být řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí (Fontenotová et al., 2005).

Podobně jako diferenční analýza model důležitost-spokojenost D–S využívá kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadující zlepšení, a to srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Tato metoda zdůrazňuje význam znalosti vlastností, jež zákazníci pokládají za nejdůležitější, vedle těch, v kterých si organizace moc dobře nevede. Rozdíl od diferenční analýzy je ten, že model D–S zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Akční priority se zde spíše určují grafickým znázorněním na základě vypočtené numerické hodnoty, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky, které mají vysokou důležitost a nízkou spokojenost. Cílem je nalézt vlastnosti, které se nacházejí v kvadrantu 2 zlepšit, viz obrázek níže. V případě, kdy se v tomto kvadrantu nachází více vlastností a organizace nemá prostředky k tomu, aby mohla zlepšit všechny, měly by být vlastnosti seřazeny dle priority tak, že pozornost bude věnována především vlastnostem s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti (Fontenotová et al., 2005).

Obrázek 4 Grafické znázornění modelu důležitost - spokojenost

Zdroj: FONTENOTOVÁ Gwen et al. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ, červenec 2005, In: SVĚT KVALITY, č.1/2006. Cit. [17.3.2018]. Dostupné z http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

Další metodou může být multiplikativní přístup, který důležitost využívá jako váženou proměnnou a tím vylučuje tvrzení, že je pouze náhradní hodnotou zákazníkova

očekávání výkonnosti organizace. Z daného rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti (naprosto nadšený) a respondentovým vnímáním výkonnosti organizace (hodnocením spokojenosti) se mimo to také vypočítá skóre nespokojenosti, které se pak váží dle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti pak slouží k hierarchizaci oblastí, které je nutné zlepšit, kdy je pak možné určit, které z nich má akční prioritu (Fontenotová et al., 2005).

V praktické části práce bude nejvyužívanější metoda pouze-spokojenost s využitím škálování. Umožní nám zmapovat jednotlivé oblasti a míru spokojenosti s nimi, ale zároveň nebudou otázky příliš komplikované a nebudou respondenta odrazovat.

3.1 Možnosti sledování spokojenosti zákazníků

Existuje celá řada možností, jakým způsobem měřit a sledovat spokojenost zákazníků. Většina z nich vychází z výzkumů, které mohou vycházet z iniciativ organizací, občas bývají součástí národních či nadnárodních studií. Na základě výsledků těchto průzkumů mohou být navrhovány tzv. Indexy spokojenosti zákazníků, CSI – Customer Satisfaction Index (Zamazalová, 2008).

V Indexu spokojenosti (CSI) lze pozorovat snahu o systematické modelování, měření, odhadování a analyzování interakcí mezi preferencemi, vnímanou kvalitou a chováním zákazníků na straně jedné a výkonností organizace na straně druhé (Zamazalová, 2008). Jejich význam a hodnota roste s délkou časové řady, po kterou se měření spokojenosti zákazníka v organizaci provádí. Známý index spokojenosti je např. American Customer Satisfaction Index (ASCI od roku1994) či European Customer Satisfaction Index (ESCI od roku 1999). Ukazatel ECSI (European Customer Satisfaction Index) sleduje celkem sedm oblastí, které mívají na spokojenost zákazníka rozhodující vliv:

- image – tvoří základ pro analýzu spokojenosti zákazníků. Prezentuje úspěch organizace u zákazníka. Představuje, jak zákazník organizaci vnímá, zda k ní má důvěru, apod.;
- očekávání – přímo spokojenost zákazníka ovlivňuje. Významnou roli zde hraje předchozí zkušenost s výrobkem či službou. Mimo jiné také zahrnuje dostupnost a pružnost;
- vnímaná kvalita – komplexní vnímání poskytnutých služeb, lze sem zahrnout např. zákaznický servis a poskytnuté osobní rady, úroveň doprovodných služeb, apod.;
- vnímaná hodnota – hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou;
- spokojenost zákazníka – celkové uspokojení potřeb a očekávání;

- stížnosti zákazníka – nepatří sem pouze četnost stížností, ale také spokojenost s rychlostí a způsobem jejich vyřízení;
- loajalita zákazníka – vyplývá z pozitivní nerovnováhy mezi očekáváním a užitkem. Loajální zákazník se do organizace následně rád vrací a pozitivně o ní dále referuje (Kozel et al., 2011).

Pro analýzu je však nejdříve nutné získat data od zákazníků. Kozel (2006) a Foret a Stávková (2003) uvádí tři možné metody jak tyto informace získat, a to dotazování, pozorování a experiment.

3.1.1 Dotazování

Dotazováním rozumíme pokládání otázek za účelem získání odpovědí, tedy primárních údajů. Musí být vždy přizpůsobeno cíli výzkumu. Dotazování můžeme dále dělit na osobní, písemné, telefonické a elektronické. V praxi se většinou tyto různé formy kombinují, každá má své výhody i nevýhody (Foret a Stávková, 2003). Dotazníky tvoří soubor otázek, které jsou pokládány zákazníkům, vytvářejí tedy jednotnou základnu pro dotazování a umožňují strukturovaný sběr údajů. Právě díky možnosti sběru většího množství dat, strukturovaným a přehledným otázkám, i díky možnosti objektivního zpracování, je v tomto případě dotazníkové šetření nejvhodnější. Tvorbě dotazníků by měl být věnován dostatečný čas. Práce na tvorbě dotazníku by měla být rozvrhnuta do několika etap, ty znázorňuje obrázek níže.

Obrázek 5 Etapy tvorby dotazníku

Zdroj: 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. ISBN 978-80-247-0966-6.

Volba otázek je jeden z nejdůležitějších bodů celého procesu, odpovědi na otázky mohou být (Kozel, 2006):

- uzavřené – volba jedné z nabízených odpovědí,

- otevřené – vepsaní vlastních formulací,
- polozavřené – nabízené odpovědi, společně s možností se alternativně vyjádřit mimo.

V praxi se ve většině případů při zjišťování spokojenosti zákazníků využívají především otázky uzavřené, kde si respondent vybírá z jedné či více možností. Formáty těchto otázek mohou být buď formát check-listů, Likertův, verbální či numerický. Pro potřeby této práce byly použity všechny formáty, jelikož díky všem můžeme přehledně interpretovat odpovědi, ovšem k různým otázkám se hodí různý formát. U některých otázek můžeme využít pouze check-listů s možností odpovědi spokojen-nespokojen, v některých případech bude potřeba hodnotící škála pro zjištění míry spokojenosti.

Po získání odpovědí následuje proces vyhodnocování, který je rozdělen do následujících na sebe navazujících etap (Kozel, 2006):

- kontrola výběru, kvót, editace, logická kontrola dotazníků,
- kódování dotazníků (především otevřených odpovědí),
- zpracování dotazníků a následná analýza,
- výstup.

Dotazníky se zkontrolují z hlediska kompletnosti vyplněných údajů a nepoužitelné se vyřadí. Otevřené otázky, které obsahují slovní odpovědi, jsou kódovány a analyzovány, následně jsou zpracovány a analyzovány všechny otázky. Výstup je pak přehledně prezentován pomocí tabulek a grafů.

3.1.2 Pozorování

Jedná se o jednu z technik získávání primárních informací a velmi důležitou roli zde hraje osoba pozorovatele. Pozorovatelé by proto měli být vždy vyškolení pracovníci. Při pozorování pozorovatel do jevů, které sleduje, nijak nezasahuje, pouze je zaznamenává. Sleduje chování a konkrétní reakce pozorovaných objektů, jedná se tedy o velmi náročný způsob sběru dat. Náročnost spočívá zejména ve schopnosti chování a jevy interpretovat, ale i ve schopnosti udržet si co největší nestrannost. Podle toho, zda má pozorovatel předem určené cíle a průběh pozorování, můžeme pozorování dále členit na standardizované a nestandardizované. Dále můžeme pozorování rozdělit na zjevné a skryté. Při zjevném pozorování objekt ví, že je pozorován, při skrytém nikoliv. Pozorování může být také zúčastněné či nezúčastněné podle toho, zda se pozorovatel stává součástí pozorovaného jevu (Foret a Stávková, 2003).

3.1.3 Experiment

Při experimentu se obvykle uměle vytvářejí podmínky, při kterých dochází k pozorování vztahů a chování. Parametry experimentu jsou předen nastaveny a velký vliv zde má konkrétní prostředí, ve kterém experiment probíhá. Dvě hlavní skupiny experimentu tvoří laboratorní, prováděný v laboratoři, a terénní, provádění v přirozeném prostředí (Foret a Stávková, 2003). Jedná se o jakési testování za uměle vyvolané situace. Experiment vzhledem ke své náročnosti na koordinaci a provedení nebude v praktické části využit.

3.2 Specifika měření spokojenosti v restauraci

V praxi bývá často spokojenost zákazníka mylně interpretována. Stává se, že bývá sledována pouze prostřednictvím reklamací, avšak mnoho výzkumů již dokazuje, že reklamace je pouhým *vrcholem ledovce* nespokojenosti zákazníků. Jelikož touto cestou si stěžuje pouze asi 5 % nespokojených zákazníků. Zbylých 95 % je přesvědčeno o tom, že je to zbytečné či jim to nepomůže, obtěžují personál, je to ztráta času, apod. Často také neví, kde si mohou stěžovat. Konkurence pak dává možnost, jak se organizaci, která jejich požadavky neuspokojila, vyhnout (Nenadál, 2008).

Lze říci, že stravovací zařízení patří k podnikání, které jsou ze své podstaty založeny především na hodnocení spokojenosti zákazníků s jejich produkty i službami. Spokojenost zde mají na starosti především tyto aspekty (Kebová, 2016):

- dobré jídlo,
- adekvátní cena,
- atmosféra,
- kvalita servisu.

Přičemž se uvádí, že největší podíl na spokojenosti má právě obsluha, která je v roli prostředníka mezi zákazníkem a zážitky, pro které si přišel. Dle Kebové (2016) dobrý číšník či servírka musí:

- brát spokojenost jako osobní motivaci,
- formovat zákazníkův dojem,
- žehlit problémy,
- věnovat zákazníkovi maximum pozornosti,
- být za dobrou práci náležitě oceněn,
- prodávat,
- a občas hrát divadlo.

Dobrý číšník nebo servírka by měli především umět jednat s lidmi a být empatičtí. Při každodenním přímém jednání s lidmi je velmi důležitá také sociální inteligence. Pokud je číšník nebo servírka správně motivován zaměstnavatelem a dostává

náležité ocenění za svou práci, zpravidla vykonává svou práci daleko lépe, protože je spokojen. Praktická část práce a samotný průzkum spokojenosti se zaměří na stěžejní oblasti, které určují spokojenost zákazníka, a to kvalitu pokrmů, kvalitu obsluhy a celkovou atmosféru restaurace.

4 Metodika marketingového výzkumu

V části teoretické byla pozornost soustředěna na teoretické vymezení termínů a souvislostí, jež je nezbytné k pochopení procesů, kterými se zabývá část praktická. Zatímco v teoreticky zaměřených kapitolách zdroj informací představovala především literatura a dostupné internetové zdroje, v části praktické bude věnována pozornost vlastnímu výzkumu.

V současné době existuje spousta internetových firem, které se zabývají průzkumy spokojenosti zákazníků napříč celým spektrem různých odvětví. Jsou dohledatelné základní průzkumy spokojenosti pro různé restaurace, bohužel jich ale není mnoho na potřebné odborné úrovni. Výzkum spokojenosti zákazníků v jiných odvětvích podnikání zpracovává hned několik kvalifikačních prací. Všechny mají společné kvantitativní metody sběru dat, dotazníková šetření a základní identifikaci zákazníků na základě sociodemografických charakteristik jako jsou pohlaví, věk, dosažené vzdělání (Kovaříková, 2013). Tyto znaky jsou pro spokojenost zákazníků irelevantní, při dotazování tedy nebudou použity, aby respondenty zbytečně nezatěžovaly. Bude zachována pouze základní identifikace muž – žena. V této souvislosti bude zajímavé sledovat, jak jednotlivé oblasti vnímají rozdílná pohlaví.

4.1 Cíl práce a výzkumné otázky

V centru pozornosti této práce stojí spokojenost zákazníků Wine Food Marketu Praha Smíchov, která prezentuje typický italský, avšak v ČR unikátní restaurační systém. Cílem práce je zjistit spokojenost zákazníků s konceptem Wine Food Marketu Praha Smíchov. Průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření nám umožní nalézt odpovědi na výzkumné otázky a identifikovat oblasti, ve kterých je nutné se zlepšit. Wine Food Market má dlouhodobě problémy s udržením kvality servisu a pokrmů, pravděpodobně díky rychlému růstu a velkému počtu nových zaměstnanců. Zaměřím se tedy na určení konkrétních oblastí, kde je nutné provést nějaké změny, aby byli zákazníci spokojeni. Hlavní výzkumné otázky se týkají zjištění míry spokojenosti s kvalitou obsluhy, podávanými pokrmy a celkovým prostředím restaurace. Tyto faktory jsou dle Kebové (2016) pro spokojenost zákazníka v restauraci určující.

Pro tento výzkum byla použita primární data získaná vlastním kvantitativním výzkumem. Společnost Wine Food zasílá všem zákazníkům, kteří si u nich udělali rezervaci přes internet, krátký dotazník, ale ten byl pro účely tohoto výzkumu nevhodný. Ne všichni zákazníci si dělají rezervaci přes internet, došlo by tedy k výběrové chybě. Navíc bychom se nedozvěděli nic o konkrétních charakteristikách

zákazníků, protože původní dotazník obsahuje pouze dvě otázky, první na spokojenost s jídlem, druhou na spokojenost s obsluhou. Žádný větší průzkum spokojenosti zákazníků zatím pro společnost Wine Food neproběhl. Současné dotazování slouží spíše k průběžnému základnímu monitoringu.

4.2 Výzkumný soubor

Nejprve definujeme cílový segment, tedy základní soubor. V našem případě se jedná o všechny zákazníky restaurace Wine Food Marketu Praha Smíchov. U výzkumu spokojenosti zákazníků kvantitativní metodou je obvykle nemožné provést vyčerpávající výzkum, dotázat se úplně všech jednotek. V podmínkách přípravy kvalifikační práce také není možné dodržet reprezentativnost vzorku. Reprezentativní výzkum by byl velmi časově i finančně náročný. Původním cílem bylo nasbírat alespoň 100 respondentů prostým náhodným výběrem z řad zákazníků restaurace. Toto číslo se nakonec podařilo překonat a v analyzovaných datech je použito 108 vyplněných dotazníků.

4.3 Metoda sběru dat

Byla použita kvantitativní metoda sběru dat a nástrojem pro získávání dat byl elektronicky vytvořený dotazník cílený na zákazníky Wine Food Marketu Praha Smíchov.

V úvodu dotazníku byla položena otázka, která by mohla být pro respondenta zajímavá a je důležitým ukazatelem loajality zákazníka viz kapitola 1.3. Pomocí Likertovy škály zjistíme, zda by zákazník restauraci doporučil svým přátelům. Další otázky jsou zaměřeny na stěžejní cíle, tedy na spokojenost zákazníků s jednotlivými aspekty, které byly zmíněny v kapitole 3.2, a to jídlo, atmosféra a kvalita servisu. K tomuto tématu vždy byly položeny otázky uzavřené s použitím hodnotící škály a také doplňující otázky otevřené. Na závěr dotazníku byly umístěny identifikační otázky, které pomohou určit, kdo je spíše spokojen či nespokojen s jednotlivými oblastmi, zda se jedná o pravidelné či náhodné zákazníky a zda jsou spíše spokojeny ženy či muži.

Dotazníky byly distribuovány v elektronické formě prostřednictvím sociálních sítí a elektronickou poštou s využitím metody sněhové koule. Jejich vyplnění bylo samozřejmě dobrovolné a anonymní. Sběr dat probíhal od 2. do 17. června 2018, přičemž většina odpovědí byla nasbírána již během prvního týdne. Po ukončení sběru těchto dotazníků bylo přikročeno k hodnocení a analýze daného cíle, což je již náplní kapitoly 6. Samotný elektronický dotazník nabízí přehledné zpracování a vyhodnocení odpovědí, velká část třídění a kategorizace dat je tedy prováděna přímo nástrojem

na tvorbu dotazníku a sbírání elektronických odpovědí. Následně byla data dále zpracována a převedena do přehledných grafů.

5 Charakteristika restaurace Wine Food

Wine Food Market je v českém prostředí ojedinělý koncept, kde se na jednom místě střetává obchod s potravinami a vínem, propojený s restaurací, pekárnou, rybárnou a cukrárnou. Všechny produkty, které se zde prodávají, může zákazník v restauraci, která je nazývána tržnice, rovnou ochutnat. Všechny suroviny jsou dováženy přímo z Itálie od desítek výrobců a drobných podnikatelů, zemědělců. Společnost si tedy zakládá na tom, že ví, co prodává a na kvalitě. Původně existoval jen malý obchod na zvláštním místě bývalého pneuservisu, který se postupně rozrůstal během jedenácti let své dosavadní existence. Docházelo k poměrně častým změnám. Například první jídla byla servírována na papírových táccích, pak se zvětšovaly a zútulňovaly prostory tržnice, kde fungoval systém samoobsluhy. Zákazník si vybral, zda chce jídlo z rybárny, těstoviny, maso či pizzu, a sám si šel jídlo ke konkrétnímu okénku objednat. Dnes už v tržnici funguje klasický systém obsluhy, ale prostory si stále zachovaly svou osobitost a neformální nádech.

5.1 7P Wine Food Marketu

Následující charakteristika je zpracována na základě osobní zákaznické zkušenosti, neformálních rozhovorů se zaměstnanci a vedením a materiálů dostupných na webových stránkách restaurace či na sociální síti.

Produkt

Hmotná část produktu restaurace je zaměřena na kvalitu, čerstvost a lokální italské výrobce. Těstoviny, těsta na pizzu, pečivo, zákusky či zmrzlinu si restaurace vyrábí sama, zbytek odebírá přímo od výrobců, které také prezentuje, takže zákazník přesně ví, odkud maso, ryby či víno pocházejí. Jedná se tedy o velmi kvalitní základ produktu. Nehmotné prvky produktu jsou již proměnlivější a ne vždy tak kvalitní. Celková dostupnost je omezena špatným parkováním, atmosféra a prostředí má své mezery například ve velkém teple nebo v zimě, kdy v restauraci není úplně příjemně. Obsluha i prezentace jídel se občas mění se změnou zaměstnanců. Jídelní lístek je pravidelně obměňován v závislosti na období a dostupnosti surovin, například chřestová sezóna, jarní zelenina, sklizeň ovoce.

Cena

Jako ve většině restauračních zařízeních, Wine Food obvykle spočítá náklady a přičte plánovaný zisk, jedná se tedy o přirážkovou tvorbu cen. Také se objevují množstevní slevy pro podporu prodeje drobných jednohubek, při koupi tří kusů jsou levnější než

jeden kus. Další výrazné slevy se ale příliš neobjevují, protože nízká cena není prioritou firmy. Naopak při zavádění nových výrobků, např. nové šunky, je jídlo obvykle dražší, aby měl zákazník pocit, že si dává něco jedinečného a kvalitního. Cena vína je výhodnější pro členy věrnostního klubu restaurace. Věrní zákazníci tak mají možnost koupit si víno přímo v obchodě bez restaurační přirážky. Po nasbírání určitého počtu bodů mají nárok na nějaké drobné slevy či kávu zdarma.

Distribuce

Celková image restaurace je neformální italské prostředí s nabídkou vysoce kvalitních produktů a pokrmů, tím pádem je očekávání zákazníka vyšší. Prostředí je obvykle příjemné, prezentace pokrmů a estetický vjem taktéž. Občas se ale stává, že jsou jídla nedochucená nebo převařená, tím pádem je zákazník zklamaný. Stejně tak se občas stává, že obsluha zapomíná nebo se teprve zaučuje a dochází k nedorozuměním, tím pádem k nižší spokojenosti zákazníka. Dostupnost rezervací je dobrá, většinou se nějaké místo najde ještě v den rezervace, pro větší skupiny je potřeba rezervovat s větším předstihem a největší problém s místy bývá od pátku do neděle. Celkové pohodlí a spokojenost zákazníka jsou pravděpodobně ve většině případech zajištěny, protože se sem spousta lidí stále vrací.

Propagace

Nejlepší formou propagace je známý a stálý zákazník, což se Wine Food restauraci poměrně daří. Osobně mohu říci, že i když jsem občas byla nespokojená s kvalitou jídla či obsluhy, stejně lepší italskou restauraci v Praze neznám. Spokojený zákazník dokáže udělat propagaci nejlépe. Wine Food nemá žádné reklamy v televizi, tisku či na internetu. Má pouze pár plakátů v okolí restaurace. Zaměřuje se spíše na PR pomocí sociálních sítí a na speciální akce a tematické večery či dny se speciálními hosty, například večeře na lodi, menu od michelinského kuchaře, trhy, dny šunky a spousta dalšího. Zajímavá byla též propagace výrobců, restaurace nechala vytvořit speciální tapetu na celou jednu stěnu budovy s fotografiemi lokálních italských výrobců.

Materiální prostředí

Restaurace je umístěna v industriálních prostorách bývalého pneuservisu, což jí dává velmi specifický a ojedinělý ráz. Nábytek je dřevěný a strohý, stejně tak celková výzdoba, která je jednoduchá, zaměřená na Itálii a jídlo. Zajímavý a zapamatovatelný prvek jsou světla ve tvaru sušené italské šunky. Celkově je prostředí útulné a neformální. Oblečení obsluhy a zaměstnanců je sjednoceno a všichni nosí jmenovku se jménem a pracovní pozicí.

Lidé

Právě lidé jsou podle mého názoru v restauraci nejdůležitějším prvkem. Lidé jídlo připravují i servírují a jsou v kontaktu se zákazníkem. Proto by měli být zaměstnanci náležitě oceněni za dobrou práci a také motivováni. Lidé jsou rovněž asi největším úskalím Wine Food restaurace. Vzhledem k velkému růstu samotné restaurace chvíli trvalo, než se zaměstnanci ustálili, ale stále má restaurace problémy s fluktuací. Ne příliš šťastně se v jednom období objevovala na první pohled nezkušená obsluha, která navíc špatně komunikovala a neuměla česky. Z neoficiálního zdroje jsem se dozvěděla, že celá situace byla způsobena tím, že lidé jako obsluha v restauraci nechtěli zůstávat kvůli špatným platovým podmínkám. Během posledních měsíců se ale přístup vedení změnil, nejspíš na základě častých stížností zákazníků, a podmínky pro zaměstnance jsou lepší, i když stále ne ideální.

Proces

Proces úzce souvisí s lidmi. V procesu jde o interakci obsluhy se zákazníkem, tedy servis, který zákazník vnímá. Jak už bylo nastíněno, obsluha je podle mého názoru nejslabší článek restaurace. Lépe řečeno, v minulosti bylo období trvající pár měsíců, kdy byla většina obsluhy opravdu strašná. Je ale vidět, že stížnosti zákazníků nakonec měly nějaký smysl a restaurace se začala nad zaměstnanci a přístupem k nim zamýšlet.

6 Vyhodnocení dotazníku

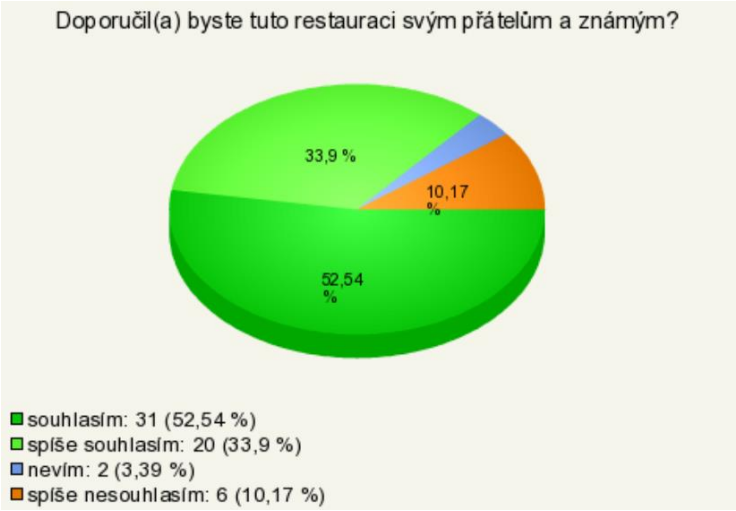
Sama jsem stálým zákazníkem restaurace Wine Food, znám tedy i jiné stálé zákazníky, a když jsem je požádala o vyplnění dotazníku, vyšli mi vstříc a snažili se také nasbírat další odpovědi přeposíláním dotazníku. Oslovila jsem i skupinu zákazníků na sociální síti Facebook, zde byl ohlas také překvapivě velký a většinu respondentů velmi zajímal celkový výsledek průzkumu. Sběr dat probíhal 14 dní, ale většina odpovědí přišla již během prvního týdne. Podařilo se nasbírat 108 vyplněných dotazníků, které jsou v této kapitole zpracovány.

6.1 Identifikace zákazníků

Byla použita pouze základní identifikační otázka na pohlaví, protože otázky na věk či dosažené vzdělání nejsou u spokojenosti s restaurací příliš relevantní a těžko bychom hledali souvislost. Dotaz na plat je citlivá informace, která respondenty často odradí, a navíc předpokládáme, že pokud někdo do restaurace chodí, pravděpodobně na to peníze má.

Z celkového počtu 108 respondentů bylo 54,63 % mužů. Poměr pohlaví respondentů je poměrně vyrovnán. Z těchto 54,63 % by naprostá většina doporučila restauraci svým přátelům či známým, jsou tedy spokojení a loajální zákazníci. Jedná se o 86,44 %, kteří souhlasí nebo spíše souhlasí s doporučením. 10,17 % mužů spíše nesouhlasí s tvrzením, že by restauraci někomu doporučili, jsou tedy spíše nespokojení.

Graf 1 Spokojenost a loajalita mužů



Zdroj: Vlastní

U žen je procento spokojenosti a loajality ještě vyšší. 91,84 % žen souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že by restauraci doporučily svým přátelům a známým.

Graf 2 Spokojenost a loajalita žen

Zdroj: Vlastní

Z hlediska „stálosti“ zákazníků vidíme přehled na následujícím grafu. U této otázky došlo k chybě v začátku sběru dat, kdy jsem jednotlivé odpovědi přejmenovala, ztratilo se tak 5 původních odpovědí. Nejvíce respondentů restauraci navštěvuje několikrát týdně, 37,86 %. 20,39 % restauraci navštěvuje několikrát měsíčně a 5,83 % dokonce restauraci navštěvuje téměř denně. Pouze 2,91 % dotázaných bylo v restauraci poprvé a 9,71 % několikrát ročně, tyto dvě skupiny nebyly považovány za

stálé zákazníky a neodpovídaly na otázky vázané na rozdílnost spokojenosti při různých návštěvách.

Graf 3 Četnost návštěv respondentů

Zdroj: Vlastní

6.2 Spokojenost s jídlem

Celkovou spokojenost s kvalitou jídel respondenti známkovali jako ve škole. Největší zastoupení má známka chvalitebný, 47,22 %. Chvalitebný je slušný výsledek, ale je stále prostor pro zlepšení. Pouze 2,78 % respondentů jídlo oznámkovalo jako dostatečné, což je nevyhovující, ale procento je velmi nízké. Známka nedostatečný se v odpovědích vůbec nevyskytuje. Můžeme tedy říci, že většina respondentů je spokojená s kvalitou podávaných pokrmů.

Graf 4 Spokojenost s jídlem

Zdroj: Vlastní

Tabulka 1 Spokojenost s konkrétními aspekty pokrmů

Podotázka	Průměr	Rozptyl
Dobře dochucené	1.787	0.631
Přiměřeně teplé	1.722	0.608
Čerstvé	1.444	0.432
Pro mě zážitkem	1.889	0.784

Zdroj: Vlastní

Dle průměru známek hodnotících jednotlivé aspekty jídla si nejlépe stojí čerstvost pokrmů. Má nejlepší průměr, ale též nejnižší rozptyl, což znamená, že se v tomto bodě respondenti nejméně rozcházeli. Naopak nejhorší průměr a největší rozptyl má aspekt jídla jako zážitek. Všechny aspekty si stojí poměrně dobře a odrážejí spíše spokojenost.

Zajímavé poznatky vyplývají z otevřené otázky, co zákazníkům chybělo a co by v nabídce změnili. Celkem 16x se opakovala odpověď, že porce jídla jsou příliš malé, přičemž v 9 případech takto překvapivě odpověděla žena. To znamená, že s velikostí porce jsou nespokojeny více ženy. 4x se objevila odpověď, že maso nebo ryba byli příliš udělané a 2x zmínka o malé nabídce polévek. 14,81 % procent respondentů si tedy myslí, že porce jsou příliš malé. To už je poměrně velké procento u nepovinné otevřené otázky, takže by stálo za zvážení velikost porcí více hlídat.

Graf 5 Spokojenost s cenou vzhledem ke kvalitě pokrmů

Zdroj: Vlastní

S cenou za pokrmy je spokojeno 77,78 % respondentů, což je většina. 20,37 % respondentů si myslí, že cena pokrmů je vzhledem ke kvalitě jídla nepřiměřeně vysoká. V tomto bodě je také zajímavé sledovat, zda tato nespokojenost s vysokou cenou souvisí se zmiňovanými malými porcemi. Respondenti, kteří jsou nespokojeni s vysokou cenou, zmínili malé porce pouze 2x z celkových 16, souvislost se tedy neprokázala. Kvalitu pokrmů zákazníci zřejmě neposuzují podle velikosti porce.

Následující graf zobrazuje, jak stálí zákazníci, kteří restauraci navštěvují alespoň jednou měsíčně, vnímají rozdíly v kvalitě pokrmů při jednotlivých návštěvách. 64,83 % dotázaných souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že při různých návštěvách kvalita jídla kolísá. To je vzhledem k pozitivnímu hodnocení jednotlivých aspektů jídla překvapivé číslo. Znamená to, že stálí zákazníci nejsou zcela spokojeni s trvalou kvalitou jídla a vnímají rozdíly.

Graf 6 Kolísání kvality jídla

6.3 Spokojenost s prostředím

V otázce zaměřené na prostředí měli respondenti hodnotit jednotlivé vlivy, které na ně v restauraci působí. U této otázky jsem dostala jednu zpětnou vazbu, kdy si respondent nebyl jistý, jak má hodnotit záporné vlivy, zde 1 znamená, že je záporný vliv přítomen či nikoliv. Nejsem si tedy jistá, že hodnocení u podotázky ruch je správné vzhledem k velkému rozptylu. Na druhou stranu u hudby vidíme ještě větší rozptyl a na základě komentářů v otevřené otázce zaměřené na prostředí můžeme usoudit, že ruch a hudba jsou vnímány negativně. Čistota je naopak hodnocena velmi pozitivně. Spokojenost také vyjadřují podotázky na dispoziční řešení a světlo.

Tabulka 2 Spokojenost s jednotlivými vlivy prostředí restaurace

Podotázka	Průměr	Rozptyl
Dispoziční řešení, stoly, bar, atd.	1.574	0.411
Hudba	2.583	1.002
Ruch	2.991	0.935
Světlo	1.537	0.397
Čistota	1.398	0.388

Zdroj: Vlastní

Otevřená otázka na návrhy na zlepšení prostředí přináší rovněž velmi zajímavé informace. 7x byl zmíněn klavír jako rušivý element. U stejných dotazníků měla také hudba nejhorší známku. Klavír tedy zřejmě souvisí s negativním vnímáním hudby a špatným průměrem pro ruch. 10x byl zmíněn problém s parkováním či malým počtem parkovacích míst. 4x byla zmíněna špatná regulace tepla. Spokojenost

s prostředím by se dala vylepšit snížením hluku a zvážením jiného hudebního doprovodu než klavíru. 9,25 % respondentů by bylo více spokojeno, kdyby restaurace zvýšila parkovací kapacity. Jedná se o důležitý bod, který původně nebyl do konkrétních vlivů zařazen, ale zákazníci ho s prostředím spojují a nejvíce se v otevřených odpovědích opakuje.

6.4 Spokojenost s obsluhou

První otázka spojena se spokojeností s obsluhou zjišťuje, zda byla objednávka vyřízena správně a kompletně. I u této otázky došlo k počátečním změnám a ztrátě 3 odpovědí. Z následujícího grafu vyplývá, že pouze 62,86 % zákazníků hodnotilo vyřízení objednávky jako bezproblémové. 34,29 % zákazníků mělo s objednávkou nějaké menší problémy a 3 zákazníci dokonce odpověděli, že problémy a nedorozumění byly větší. Celkově tedy obsluha vypadá jako nejslabší článek v důležitých vlivech na spokojenost, i když více než polovina zákazníků neměla s objednávkou žádný problém.

Graf 7 Spokojenost s vyřízením objednávky

Zdroj: Vlastní

V detailní otázce na obsluhu respondenti hodnotili jednotlivé aspekty obsluhy, tedy hodnotili přímo číšníka či servírku, kteří je obsluhovali. Nejlépe je hodnoceno oblečení obsluhy, nejhůře respondenti ohodnotili věnování se a rychlost obsluhy. I tak jsou ale výsledky spíše pozitivní a průměr daleko lepší než u hodnocení prostředí.

Tabulka 3 Spokojenost s konkrétními aspekty obsluhy

Podotázka	Průměr	Rozptyl
Oblečení	1.314	0.311
Komunikace	1.686	0.596
Věnování se	1.781	0.609
Rychlost	1.771	0.595

Zdroj: Vlastní

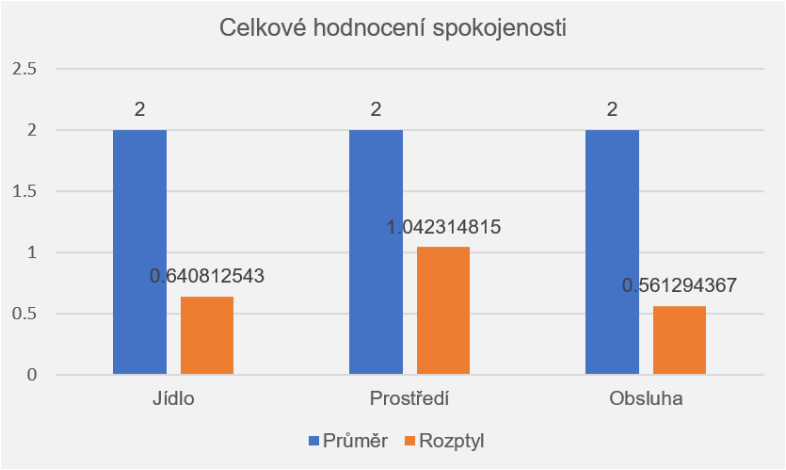
Zajímavé je, že většina stálých zákazníků, kteří navštěvují restauraci alespoň jednou měsíčně, vnímají rozdíly v kvalitě obsluhy při svých jednotlivých návštěvách. Více než polovina dotázaných souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že kvalita obsluhy při jednotlivých návštěvách kolísá. To znamená, že obsluha nemá konstantní úroveň kvality a zákazníci jsou spíše nespokojeni.

Graf 8 Kolísání kvality obsluhy

Zdroj: Vlastní

Následující graf zobrazuje celkový průměr a rozptyl všech známek udělených za spokojenost s kvalitou jídel, obsluhy a prostředí. Všechny tři hlavní oblasti mají shodně průměrnou známku 2. Výsledek je uspokojivý, ale ponechává prostor pro zlepšování. Nejvyšší hodnotu pro rozptyl můžeme vidět u prostředí, tady byly ve známkách největší rozdíly, pravděpodobně kvůli špatným známkám za ruch a hudbu v sekci prostředí. Naopak nejmenší rozptyl je v hodnocení obsluhy, zákazníci se tedy spíše shodovali. Ani v případě jídla není rozptyl příliš velký, názory zákazníků se tedy tak nerozcházejí.

Graf 9 Spokojenost jídlo, prostředí, obsluha



Zdroj: Vlastní

Celková spokojenost dotázaných zákazníků je pro všechny tři hlavní oblasti ohodnocena známkou 2. To je uspokojivý výsledek, který ale ponechává prostor pro zdokonalování. Nejvíce se známky různily pro sekci prostředí, lze předpokládat, že s prostředím bylo nejvíce dotázaných více nespokojeno.

6.5 Doporučení

Průzkum v podstatě dopadl podle mých původních očekávání, navíc se objevilo pár zajímavých komentářů zákazníků. Prvním zajímavým komentářem byla příliš malá porce. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že zákazníci mají většinou problém s velikostí porce u těstovin. U masa a ryb je gramáž jasně dána a zákazník si může velikost i vybrat. Pizza je na výběr ve dvou standardních velikostech, průměr 32 a 45 cm, takže problém s velikostí pizzy rovněž nepředpokládám. V době průzkumu bylo na jídelním lístku na výběr 10 různých pokrmů z těstovin s průměrnou cenou 229 Kč za porci. Cena je v prostředí pražských restaurací průměrná. Když jsem se ale na nabídku podívala detailněji, zjistila jsem, že u každého jídla z těstovin je rozdílná gramáž a menší porce nejsou nijak odděleny. Problém tedy může vycházet z toho, že zákazník očekává běžnou porci, ale jedná se o nižší gramáž, která je pro italská první jídla (primi) typická. Toto mylné očekávání by mohla restaurace odstranit detailnějším strukturováním jídelního lístku a jasným určením menších porcí. Dále je též potřeba opravdu dbát na dodržení velikosti porcí těstovin (Wine Food, 2018).

Dalším bodem vycházejícím z komentářů zákazníků bylo špatné parkování a nedostatek parkovacích míst. Restaurace má k dispozici dvůr pro parkování, který je

momentálně plně využit. Vzhledem k vysoké kapacitě restaurace a také díky přidruženým obchodům, se v objektu restaurace mohou pohybovat stovky zákazníků. Navíc většina zákazníků přijíždí autem, 20 parkovacích míst je tedy opravdu nedostačující kapacita. Restaurace ale nemá jiné prostory, které by mohla pro parkování využít. Možným řešením je přikoupení přilehlých parkovacích míst jiných podniků nebo umožnění parkování v přilehlém golfovém centru, které má spoustu nevyužitých parkovacích míst přes cestu. Prostředí se týká i další komentář zákazníků ohledně velkého ruchu v restauraci a nepříjemného hudebního doprovodu. Je možné zkonzultovat akustiku s nějakým technickým odborníkem a nepoužívat klavír jako hudební podkres v prostorách tržnice.

I když celková známka spokojenosti je uspokojivá, stále se objevuje velké procento zákazníků, kteří měli nějaký problém či nedorozumění s obsluhou. Navíc většina stálých zákazníků pociťuje rozdíly kvality jídel a obsluhy při různých návštěvách. Myslím si, že klíčovou oblastí, na kterou by se restaurace měla zaměřit a zlepšit, jsou lidé, tedy zaměstnanci. Ti pak nejvíce ovlivňují kvalitu připravených pokrmů i kvalitu servisu. Pokud se zaměstnavatel o své zaměstnance stará, motivuje je a ohodnocuje jejich dobrou práci, nemají pak důvod odcházet. Tím pádem nedochází k nedostatku zaměstnanců a přijímání nekvalifikované síly. V Praze je bohužel většinou zavedená praxe, že restaurace platí zaměstnancům málo, protože si zbytek mohou vydělat díky dýškům. V restauraci, která zakládá svou propagaci na vysoké kvalitě produktů, je tento přístup zcela nevhodný. Lidé jsou důležitou součástí marketingového mixu v restauračních službách a hybnou silou celého podniku. Po častých stížnostech zákazníků se vedení zaměřilo i na oblast udržení a motivace zaměstnanců, takže už dnes zaměstnanci vnímají jistý posun, ale celkově stále ještě není motivace zaměstnanců dostatečná. Vedení restaurace se spíše zaměřuje na vysokou kvalitu produktů a dobré vztahy s dodavateli. Rovněž pořádají spoustu akcí pro zákazníky, vlastní zaměstnanci jsou bohužel poněkud opomíjeni. Obecně nemá restaurace mezi personálem v restauračních zařízeních pověst dobrého zaměstnavatele, je to tedy oblast, na kterou by se restaurace měla zaměřit a více si svých zaměstnanců vážit a oceňovat je.

Závěr

Zákazníci jsou v centru pozornosti každé firmy a jejich spokojenost je jedním z hlavních cílů podnikání. Dalším důležitým cílem je zisk, firmy tedy tento bod nemohou opomíjet a musí se snažit o optimální vyváženost mezi ziskem a spokojeností zákazníků. Spokojenost zákazníků je velmi citlivá a složitá věc, která se odvíjí převážně od naplněných či nenaplněných očekávání od služby, v našem případě návštěvy restaurace. Jak uvádí Ryglová a Vajčnerová (2017), v České republice je situace na trhu služeb a restauračních zařízení odlišná od zbytku západoevropských zemí. V důsledku komunistického režimu se vývoj služeb v této oblasti zpomalil a posunul. Proto se stále setkáváme se spoustou velmi nekvalitních restaurací se zastaralou nabídkou jídel a špatnou kvalitou služeb, tato situace je typická pro regiony a menší města. Naštěstí už ale existuje spousta průvodců a seznamů pro náročné strávníky a lidé si čím dál více vybírají a zaleží jim na tom, co jedí a jaká kvalita servisu je jim nabízena. Zejména v Praze je konkurence v restauračních službách opravdu veliká a klientela více „zhýčkaná“, protože si má z čeho vybírat. Pro restauraci je tedy důležité, aby zákazníci byli celkově spokojeni a do restaurace se vraceli, také aby si restaurace udržovala dobrou pověst a jméno. V případě Wine Food Marketu je pověst poměrně dobrá, restaurace je dost vytížená, na druhou stranu se ale restaurace dlouhodobě potýká s kritikou kolísání kvality služeb pravděpodobně v důsledku velké fluktuace zaměstnanců. Současné hodnocení restaurace například v Maurerově výběru jsou známky 1,6 pro jídlo, 2,6 pro obsluhu a 2,2 pro interiér (Maurer, 2018). Je tedy zřejmé, že spokojenost zákazníků asi nebude stoprocentní a spousta věcí se bude dát vylepšit.

Cílem této práce bylo v praxi zjistit, zda jsou zákazníci s konceptem restaurace spokojeni. Na základě teoretických poznatků byl proveden průzkum spokojenosti zákazníků restaurace zaměřený na 3 hlavní oblasti, spokojenost s jídlem, s prostředím restaurace a s obsluhou. Dále jsem chtěla zjistit, zda stálí zákazníci vnímají rozdíly v kvalitě jednotlivých aspektů spokojenosti při různých návštěvách a bližší složení zákazníků. Také bylo záměrem získat doporučení a tipy, na které oblasti by se restaurace měla zaměřit a co je potřeba zlepšit nejdříve.

Vzhledem k tomu, že se řadím mezi stálé zákazníky restaurace, mám kontakty na další stálé zákazníky, kteří na průzkumu rádi spolupracovali. Oslovení zákazníci na sociální síti byli také vesměs spolupracující a výsledek průzkumu je velmi zajímal. Data se mi podařilo nasbírat překvapivě rychle a měla jsem k dispozici 108 vyplněných dotazníků, což je vzhledem k plánu dobré číslo.

Už před samotným průzkumem jsem předpokládala, že pokud se zákazníci do restaurace vracejí, budou pravděpodobně nějakým způsobem spokojeni. Tento

předpoklad se potvrdil, protože celková známka pro hodnocení spokojenosti je 2. Jde o pozitivní výsledek, přesto se objevily konkrétní oblasti, na kterých restaurace může pracovat a usilovat o zlepšení. Nejhůře hodnocenou oblastí je ruch a hudba v restauraci, více zákazníků si konkrétně stěžovalo na klavír. Další častou připomínkou bylo špatné parkování a málo parkovacích míst. Bylo by tedy vhodné, aby se restaurace zamyslela nad změnou hudebního doprovodu a rozšířením parkoviště. I když celková známka a průměrné hodnocení dopadly dobře, otázky na kolísání kvality obsluhy a jídel potvrdily původní předpoklad. Zákazníci stále vnímají rozdílnou kvalitu jídel a služeb při různých návštěvách, což vede k jejich částečné nespokojenosti. Restaurace by se tedy měla soustředit na udržení stálé úrovně služeb, tím pádem na udržení stálých a dobrých zaměstnanců. Osobně rovněž vnímám rozdíly v kvalitě obsluhy i podávaných jídel. Celkově se ale restaurace snaží si zákazníky udržet, poskytují stálým zákazníkům věrnostní kartu a různé výhody, pravidelně obměňují jídelníček a chystají různé sezonní akce. Z průzkumu vyplynulo, že většina respondentů je také spokojena, přišlo pouze pár vyloženě negativních odpovědí, takže se potvrdila celková přiměřená spokojenost.

Seznam literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ, červenec 2005, In: SVĚT KVALITY, č.1/2006. Cit. [17.3.2018]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

GALVASOVÁ, Iva, Jan BINEK, Jan HOLEČEK, Kateřina CHABIČOVSKÁ a Zdeněk SZCZYRBA. *Průmysl cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. 264 s. ISBN 978-80-87147-06-1.

HORNER, Susan a John SWRBROOK. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 978-80-247-0202-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KEBOVÁ, Barbora. Role obsluhy v podniku: 7 kroků ke spokojenosti vašich zákazníků. In storyous.com. Publ. 22.8.2016. Cit. [19.3.2018]. Dostupné z: http://magazin.storyous.com/cz/role-obsluhy-v-podniku-7-kroku-ke-spokojenosti-vasich-zakazniku/.

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. ISBN 978-80-247-0966-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing a management. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 978-80-247-0921-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Kristýna, 2013. Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků se službami fitness centra Euforie. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/122965/.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAURER, Pavel. Maurerův výběr Grand-restaurant [online]. [cit. 2018-06-19]. Dostupné z: https://www.grandrestaurant.cz/restaurace/

MORRISON, A., M.. Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611867.

RYGLOVÁ, Kateřina a Ida VAJČNEROVÁ. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.

TAHAL, Radek a kolektiv. Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-9867-2.

TESONE, Dana. Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu: poznáváme svoje zákazníky. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4.

The little book of big customer satisfaction measurement. Los Angeles, [California]: SAGE, 2012. ISBN 9788132111450.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. Chování zákazníka. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Wine Food [online]. [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: https://www.winemarket.cz/provozovna-smichov.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Spokojenost zákazníka. In Acta Oeconomica Pragensia, roč. 16, č. 4, 2008. Cit. [12.3.2018]. Dostupné z https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf

Přílohy

Dotazník
Spokojenost zákazníků Wine Food Marketu

Vážení respondenti,

vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete získat objektivní pohled na spokojenost zákazníků v restauraci Wine Food. Dotazník slouží jako podklad pro bakalářskou práci na VŠE a odpovědi jsou zcela anonymní. Vždy vyberte tvrzení, které nejvíce odpovídá skutečnosti. Vyplňování následujících otázek by Vám nemělo zabrat více než 4 minuty.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Iva Solnařová

Otázky:

1. Doporučil(a) byste tuto restauraci svým přátelům a známým?

Rozhodně ano – spíše ano – nevím – spíše ne – rozhodně ne

2. Jak byste ohodnotil(a) podávané jídlo (známka jako ve škole)?

1 2 3 4 5

3. Je něco, co Vám v nabídce chybělo nebo co byste změnil(a)?

……
……

4. Ohodnoťte prosím Vám servírované jídlo (známka jako ve škole).

Jídlo bylo….	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
dobře dochucené	☐	☐	☐	☐	☐
přiměřeně teplé	☐	☐	☐	☐	☐
čerstvé	☐	☐	☐	☐	☐
pro mne zážitkem	☐	☐	☐	☐	☐

5. Jak byste ohodnotil(a) poměr kvalita a cena?

a) cena je přiměřená kvalitě

b) cena je nepřiměřeně vysoká

c) cena je v porovnání s kvalitou nízká

6. Ohodnoťte jednotlivé vlivy prostředí, které na Vás působily.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Dispoziční řešení (stoly, bar, apod.)	☐	☐	☐	☐	☐
Hudba	☐	☐	☐	☐	☐
Ruch	☐	☐	☐	☐	☐
Světlo	☐	☐	☐	☐	☐
Čistota	☐	☐	☐	☐	☐

7. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení prostředí?

……

……

8. Byla Vaše objednávka vyřízena správně a kompletně?

a) ano, vše bylo v pořádku

b) ano, s malými nedorozuměními

c) ne, došlo k větším nedorozuměním

d) ne

9. Ohodnoťte prosím číšníka, který Vás obsluhoval (známky jako ve škole).

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Oblečení	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
Věnování se	☐	☐	☐	☐	☐
Rychlost	☐	☐	☐	☐	☐

10. Jak často restauraci navštěvujete?

a) téměř denně
b) několikrát týdně
c) jednou týdně
d) několikrát měsíčně
e) jednou měsíčně
f) několikrát ročně
g) byl(a) jsem zde poprvé

11. Máte pocit, že kvalita podávaného jídlo při Vašich různých návštěvách kolísá? (pouze při více návštěvách)

Rozhodně ano – spíše ano – nevím – spíše ne – rozhodně ne

12. Máte pocit, že kvalita obsluhy při Vašich různých návštěvách kolísá? (pouze při více návštěvách)

Rozhodně ano – spíše ano – nevím – spíše ne – rozhodně ne

13. Jaké je vaše pohlaví?

a) muž
b) žena