

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

# **Podnik řízený zákazníkem**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor

Marie Voštová

2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie VOŠTOVÁ**  
Osobní číslo: **E10353**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Podnik řízený zákazníkem**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení využívání zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury týkající se dané problematiky
2. Seznámení s vybranou firmou
3. Zásady podniku řízeného zákazníkem ve firmě
4. Celkové zhodnocení situace

#### **Rámcová osnova:**

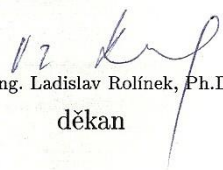
1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza firmy podle vybraných zásad. 6. Využití zásad podniku řízeného zákazníkem. 7. Zhodnocení situace. 8. Závěr. 9. Summary. 10. Přehled použité literatury. 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

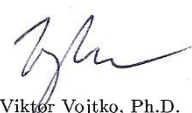
**Bureš, I., Řehulka, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002.**  
**Dohnal, J. Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.**  
**Lehtinen, J. R. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Přel. Alena Svozilová: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.**  
**Storbacka, K., Lehtinen, J. R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.**  
**Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004.**  
**Whiteley, R. C. Podnik řízený zákazníkem. Přel. Luboš Hlinovský. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studijní list 13 (26)  
LS  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby tutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 16. 4. 2013

.....

Marie Voštová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup a ochotu při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji panu Petru Klikovi z Hotelu & Restaurace Klika a Tomáši Olejníkovvi z Masných krámů, za jejich ochotu při spolupráci na bakalářské práci a za čas, který tomu obětovali.

# Obsah

1	ÚVOD A CÍL.....	4
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	5
2.1	Orientace na zákazníka .....	5
2.2	Kvalita výrobků a služeb.....	6
2.2.1	Dvě dimenze kvality – sedm zásad.....	7
2.3	Zásada č. 1: Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	8
2.3.1	Uskutečnění představy .....	9
2.4	Zásada č. 2: Naslouchejte zákazníkovi .....	9
2.4.1	Skupiny zákazníků.....	11
2.4.2	Poznejte svého zákazníka .....	12
2.4.3	Jak lépe poznat zákazníka.....	12
2.4.4	Typy firem .....	14
2.5	Zásada č. 3: Učte se od vítězů.....	15
2.5.1	Devět kroků k úspěchu .....	16
2.6	Zásada č. 4: Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům .....	16
2.6.1	Neustálý výcvik lidí .....	18
2.6.2	Správný přístup k zaměstnancům .....	18
2.7	Zásada č. 5: Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků .....	20
2.7.1	Základní postup odstranění bariér.....	21
2.7.2	Čtyři strategie pro odstranění bariér .....	22
2.8	Zásada č. 6: Měřte, měřte, měřte.....	24
2.8.1	Metody měření.....	24
2.8.2	Index spokojenosti zákazníka .....	26
2.9	Zásada č. 7: Přeměňte slova v činy .....	27
2.10	Závěrečné shrnutí zásad .....	28
3	METODIKA A HYPOTÉZY .....	30

4	CHARAKTERISTIKA FIREM.....	32
4.1	Hotel & Restaurace KLIKA.....	32
4.2	Restaurace Masné krámy .....	33
5	ANALÝZA FIREM PODLE VYBRANÝCH ZÁSAD .....	35
5.1	Hotel & Restaurace Klika .....	35
5.1.1	Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	35
5.1.2	Naslouchejte zákazníkovi .....	36
5.1.3	Učte se od vítězů.....	37
5.1.4	Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům .....	38
5.1.5	Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků .....	39
5.1.6	Měřte, měřte, měřte.....	40
5.1.7	Přeměňte slova v činy .....	41
5.2	Restaurace Masné krámy .....	43
5.2.1	Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	43
5.2.2	Naslouchejte zákazníkovi .....	45
5.2.3	Učte se od vítězů.....	46
5.2.4	Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům .....	47
5.2.5	Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků .....	48
5.2.6	Měřte, měřte, měřte.....	49
5.2.7	Přeměňte slova v činy .....	50
6	VYUŽITÍ ZÁSAD PODNIKU ŘÍZENÉHO ZÁKAZNÍKEM .....	52
7	ZHODNOCENÍ SITUACE .....	55
7.1	Hotel & Restaurace Klika .....	55
7.2	Restaurace Masné krámy .....	56
8	ZÁVĚR.....	58
	SUMMARY AND KEYWORDS .....	60
	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	63



# 1 ÚVOD A CÍL

V dnešní době je kvalita výrobků a poskytovaných služeb velmi diskutované téma. Pro každého člověka má slovo „kvalita“ jiný význam, každý vyžaduje jinou kvalitu nakupovaného zboží či služeb. A právě kvalita je to, co podniky od sebe odlišuje.

K tomu, aby se firma mohla stát jedničkou na trhu, vede dlouhá a klikatá cesta. Musí si zvolit správné priority, cíle, kterých chce dosáhnout, avšak hlavní je uvědomění si, že za veškerým úspěchem firmy stojí spokojenost zákazníka. Firma, která nestaví zákazníka na první místo, neslyší jeho připomínky, nevěnuje mu pozornost a nesnaží se, aby odcházel spokojen, nikdy nebude mít takové zisky a takový úspěch jako firmy, které o svého zákazníka pečují a váží si ho.

V druhém ročníku na Jihočeské univerzitě, jsem absolvovala u paní Ing. Marie Švarcové, Ph.D. předmět marketing, kde jsem si z povinných témat k seminární práci, vybrala právě zpracování sedmi zásad podniku řízeného zákazníkem od R. C. Whiteleyho. Tato publikace mne natolik oslovila, že jsem se tímto tématem chtěla zabývat více do hloubky. Zde mi vyšla vstříc paní Ing. Marie Švarcová, Ph.D. a umožnila mi pod jejím vedením zpracovat na toto téma bakalářskou práci.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení využívání zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě. Pro tuto práci byly vybrány dva podniky z oboru pohostinství, oba se nacházejí v centru Českých Budějovic. Jedním z nich je Hotel & Restaurace Klikla a druhým jsou Masné krámy.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Orientace na zákazníka

Na důkaz toho, že zákazník by se v dnešní době měl u obchodních společností objeovat na prvním místě na žebříčku cílů, by autorka ráda na úvod citovala několik autorů:

Jak uvádí Truneček (2004): *„Nový věk přináší revoluční změny a jednou z nich je skutečnost, že v současné době určuje jednoznačně zákazník, co se bude vyrábět. Doba hromadné výroby nenávratně minula. Integrace zákazníka do procesu výrobce se stala jednou z hlavních zásad moderního managementu. Zákazník se stává součástí podnikového řízení a určuje, jak chce mít výrobek konfigurovaný. Teprve potom se dává signál výrobě.“*

Podobně také uvažuje Krofiánová (2010): *„Dnešní zákazníci očekávají jiné vztahy s obchodními společnostmi než pouze obchodní. Očekávají obchodníka, který se bude zajímat o zákazníka jako o individualitu, oceňují zájem a úctu k zákazníkovi, hodnotí, pokud jsou jim v prodejních místech poskytnuty různé služby.“*

Za zmínku stojí i názor dvojice významných autorů Storbacka a Lehtinen (2002), kteří konstatují: *„V průběhu posledních patnácti let se v rámci marketingu hodně hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízené zákazníkem. Obecně to znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v největší možné míře zohledňovány potřeby zákazníka. Tento pohled se dostal do popředí zájmu v marketingu služeb již v 80. letech. V 90. letech se dále zdůrazňuje spokojenost zákazníka.“*

Avšak nejdůležitějším průkopníkem správného přístupu k zákazníkům v naší zemi, kterého nesmíme opomenout, byl jistě Tomáš Baťa, o kterém Erdély (1990) napsal: *„Z principu Rozkaz zákazníkům jest svatý, stalo se u Bati jakési náboženství. Protože existence a trvání podniku závisí výlučně na odbytu, tedy na kupci, na zákazníkovi, je samozřejmé, že zákazník se stal středem veškeré obchodní politiky. Pregnantní heslo Náš zákazník, náš pán, napsané od té doby na stech Baťových prodejnách, nás o této skutečnosti výmluvně přesvědčilo.“*

Jak tedy můžeme vyvodit z názorů výše uvedených autorů, nepochybně se projevuje tendence stavět spokojenost zákazníka na první místo v cílech firmy.

## 2.2 Kvalita výrobků a služeb

Zákazníci bezpochyby očekávají od výrobků, které nakupují nebo od služeb, které jsou jim poskytovány, určitou „kvalitu“. Každý zákazník má jiné požadavky na míru kvality. Co si však představit pod pojmem kvalita?

Podle Whiteleyho (1991), poskytovat takovou kvalitu, jakou definuje zákazník, znamená plně pochopit obě dimenze kvality, a to jak kvalitu výrobků, tak kvalitu služeb. Kvalita výrobků je většinou měřitelná. Ve výrobním podniku je touto kvalitou spolehlivost a dobrý vzhled, u podniků poskytujících služby je kvalita v hmatatelných, měřitelných aspektech služby.

Další názor, jak pochopit kvalitu, uvádí i Besterfield et al. (2003): „Quality means meeting or exceeding the customer's expectations. Dr. Deming added that quality also means anticipating the future needs of the customer. Customer satisfaction, not increasing profits, must be the primary goal of the organization. It is the most important consideration, because satisfied customers will lead to increased profits.“

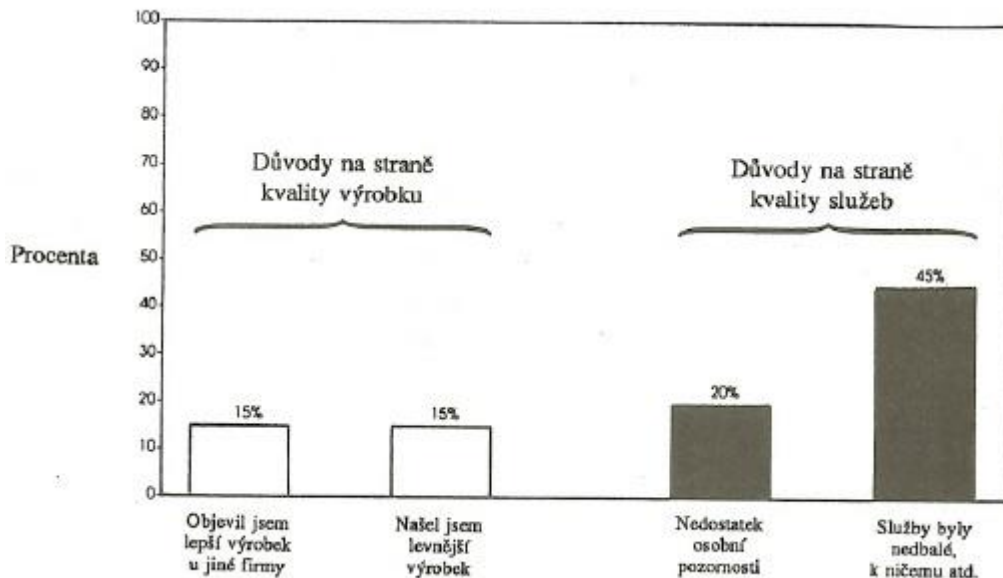
Tuto citaci můžeme přeložit například takto: Pojem kvalita znamená splnit nebo předčít očekávání zákazníka. Dr. Deming doplnil, že kvalita také znamená předvídat jeho budoucí potřeby. Hlavním cílem musí být zákaznickova spokojenost, ne vzrůstající zisky společnosti. Toto je ten nejdůležitější princip, který je nutné brát v úvahu, protože spokojení zákazníci povedou firmu k vyšším ziskům.

K dalším autorům, jenž definovali kvalitu, patří i Bureš (1998), který uvádí jako nové kritérium kvality bezproblémovost. Důležité je i slovo „uspokojení“, kdy zákazník očekává, že produkt, který si koupil, mu přinese očekávaný užitek po dobu jeho přislíbené životnosti pokud možno spolehlivě a nikoli jen nahodile. Teprve potom, se může u zákazníka dostavit mentální stav, který se nazývá „uspokojení“. Podmínkou plného uspokojení zákazníka je bezproblémové naplňování užitku produktu. Tato bezproblémovost souvisí především z přístupu organizace, která na trhu produkt umísťuje. Hovoříme-li tedy o bezproblémovosti, nemíníme tím kvalitu produktu jako takového, ale kvalitu přístupu představitele nabídky, tudíž těch jeho pracovníků, kteří obstarávají kontakt se zákazníkem, k představiteli poptávky – k zákazníkovi.

Venzl (2005) uvádí, že: *„Zákaznická spokojenost závisí na očekávání a subjektivně vnímané kvalitě spolu s vnímáním hodnoty určité služby či produktu. Subjektivní vnímání je často odlišné od reálné skutečnosti. Vnímání je navíc umocněno úrovní vlastního očekávání. Percepce a očekávání jsou proto hlavními parametry*

ovlivňujícími spokojenost zákazníků. Očekávání si přitom zákazník vytváří na základě požadavků, které na výrobky či služby klade, na základě komunikačních a propagačních aktivit firem a jejich image a v neposlední řadě i na základě předchozích zkušeností s podobnými výrobky a službami.“

Obrázek 1: Popsatelné důvody přechodu ke konkurenci



Zdroj: Whiteley, 1991

Jak je zřejmé z Obrázku 1, kvalita poskytovaných služeb hraje významnou roli v udržení si zákazníka. Nezáleží tolik na tom, co dokáže nabídnout konkurence, ale důležitým aspektem rozhodování zákazníků jsou služby, které jsou jim v podniku poskytovány. A podle toho, zda firmy dokáží uspokojit zákaznicko očekávání kvality, se buď vrátí anebo odejdou ke konkurenci.

### 2.2.1 Dvě dimenze kvality – sedm zásad

Whiteley (1991) uvádí, že tyto zásady mají hluboké kořeny v názorech na management, které kdysi vstúpila Amerika Japoncům, a v marketingu řízeném zákazníkem, který pomohl nejlepším firmám zpříjemnit životy zákazníků v padesátých letech. I ti nejlepší manažeři si dnes uvědomují, že dodržování těchto sedmi zásad má pro vynikající podnik zásadní význam. Tyto myšlenky často tvoří prvek, který

v podniku chybí, což může způsobit nespokojenost mnoha zákazníků a následný pád stovek firem poté, co přijdou konkurenti a dají zákazníkům na vybranou.

#### Znění zásad:

1. Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka
2. Naslouchejte zákazníkovi
3. Učte se od vítězů
4. Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům
5. Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků
6. Měřte, měřte, měřte
7. Přeměňte slova v činy

Tato pravidla slouží k hledání a získání zákazníků. Naopak pravidla, jak pečovat o své zákazníky, které jsme již získali, vytvořili Bureš s Řehulkou (2001), kteří nabízejí metody péče o zákazníky, kde ukazují, že budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky má svá pevná pravidla, která je užitečné znát a respektovat, chceme-li, aby se z našich zákazníků stali naši nadšení příznivci a naši nejlepší prodejci.

#### 10 pravidel péče o zákazníka:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí
2. Zákazník je především člověk
3. Vztah se buduje komunikací
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti

### **2.3 Zásada č. 1: Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka**

O důležitosti existence představy v každém podniku nás přesvědčuje Whiteley (1991): Představa je nejzákladnější podnět, který dává lidem sílu, aby dobře sloužili zákazníkům. Můžeme ji definovat také jako živý obraz budoucího stavu, který se týká zákazníka a je v něčem lepší než stav současný. Představa má dvě základní funkce, a to

inspirovat zaměstnance, aby ze sebe vydali to nejlepší, a dále se jí řídíme při rozhodování, jelikož sjednocuje všechny části firmy při práci na společném cíli.

S tímto názorem se ztotožňuje i dvojice autorů Storbacka a Lehtinen (2002): *„Aby mohly zvyšovat hodnotu vztahu, měly by mít společnosti jasno o „hlavní představě“ nebo hlavních charakteristikách svých vztahů se zákazníky. Na základě takového pochopení je pak možno dělat důležitá rozhodnutí týkající se strategie vztahu se zákazníky.“*

### **2.3.1 Uskutečnění představy**

Podle Whiteleyho (1991) by měla představa mít pro každého člověka osobní význam. Těžké však je, přednést tuto představu pracovníkům tak, aby o ní byli naprosto přesvědčeni. Proto je důležité, aby vedoucí tuto představu:

- neustále připomínal,
- podněcoval ostatní k dosažení konkrétních cílů, které z představy vyplývají,
- podněcoval ostatní v podniku k tomu, aby si vytvářeli vlastní představy pro své oddělení,
- ztělesňoval představu ve svém každodenním jednání.

Pokud se jedná o delší období, jednotliví manažeři musí zdůrazňovat různé aspekty představ podle toho, jaké úkoly ten který krok přinese.

Jak dále tvrdí Whiteley (1991): *„Když dá firma jasně najevo, o co se bude snažit a její lidé to přijmou za své, vytvořila se dobrá síť lidí, kteří se snaží dosáhnout vzájemně provázaného cíle. Učíme se, že taková síť je všude na světě ta nejefektivnější forma organizace. Lidé v popředí se mohou rozhodovat, aniž by museli čekat na požehnání shora. A když se setkají s problémem, ať je to defekt ve výrobě nebo nespokojený zákazník, různé části sítě budou reagovat podobně.“*

## **2.4 Zásada č. 2: Naslouchejte zákazníkovi**

Aby byli zákazníci spokojeni se službami a se zbožím, je důležité jim naslouchat a dokázat vyslyšet jak chválu, tak především stížnosti. Bureš s Řehulkou (2001) uvádí: *„Žádný zákazník nemá pro nás větší hodnotu než zákazník, který si stěžuje. Pokud totiž jeho stížnost dokážeme bleskově vyřešit, pochopí, že to se svou péčí myslíme vážně a že se na nás může spolehnout.“*

Autoři Alsbury a Jay (2002) pokládají otázku: „*Kolik zákazníků vás kontaktuje, když narazí na problém?*“ Odpověď získali z výzkumu TARP, který tvrdí, že někteří zákazníci rovnou telefonují nebo jdou k pultu, když mají problém, jen to pouze firmy nevidí. Překvapující je naopak počet lidí, kteří firmu vůbec nekontaktují. Je to obzvlášť znepokojující, protože to znamená, že se tyto firmy nikdy nepokusí problém napravit.

Negativní přístup podniků ke svým zákazníkům, kteří si stěžují, popisuje Whiteley (1991): Velmi často považují firmy své zákazníky za „šřoury“, kterým je těžké se zavděčit, a jejich stížnosti znamenají jen to, že nedovedou pořádně ocenit dobrý výrobek. Toto je ale nebezpečný přístup firem. Výzkum ukázal katastrofální následky tohoto přístupu ke stížnostem. Zprávy Výzkumného programu pro technickou pomoc (TARP) z Washingtonu D. C. ukazují, že firmy mají velké množství zákazníků, kteří kvůli své velké nespokojenosti přecházejí ke konkurenci. Ale pouhá 4 % nespokojených zákazníků si stěžuje.

Podle Whiteleyho (1991) je jediný správný způsob, jak vést firmu zároveň i nejrentabilnějším způsobem, a tím je naslouchání zákazníkům. Pokud se budou firmy řídit tímto pravidlem, většina zákazníků neodejde nespokojena. Potom budou zaznívat hlasy jak spokojených zákazníků, tak i zákazníků nespokojených a tyto informace budou cennou zkušeností.

Jak autor uvádí, chování řízeného zákazníkem docílíte splněním třech věcí:

1. Pečlivě zvažte, kdo má být váš zákazník.
2. Poznejte své zákazníky lépe, než se znají oni sami.
3. Inspirujte každého ve vaší firmě k tomu, aby poměřoval všechny činy s potřebami a očekáváními zákazníka a snažil se toto očekávání předčit.

O tom, jak je důležité znát svého zákazníka a přemýšlet za něj, píše také Bureš a Řehulka (2001) kteří uvádí, že prvním krokem k tomu, abychom mohli myslet za zákazníka je pochopit to, co vlastně potřebuje. Proto je nutné, abychom slyšeli nejen to, co říká, ale i to, co skrývá mezi řádky a co nám pouze naznačuje. Naslouchání není jen o schopnosti zopakovat poslední větu po zákazníkovi. Nejde jen o pasivní činnost, při níž bez rozmyslu zopakujete, co jste před chvílí slyšeli. Výroky často skrývají informace, které se pečlivým nasloucháním odhalí. Dále uvádí tipy, které toto pomohou odhalit.

Tipy:

1. Přestaňte mluvit a začněte více poslouchat
2. Neskákejte ostatním do řeči

3. Poslouchejte „mezi řádky“
4. Nebojte se ptát
5. Poskytujte zpětnou vazbu

Podle mého názoru tuto problematiku nejlépe shrnuje Toman (2003), který tvrdí, že pokud se setkáte s nespokojeným zákazníkem, chápejte to jako šanci ke zlepšení kvality svých výrobků a služeb, pokud má zákazník pravdu, ale také jako šanci k dosažení vyšší úrovně, pokud pravdu nemá. Každá kritika, ať již oprávněná či neoprávněná, by ve vás měla roztočit motor, který vás postrčí výše. Z tohoto pohledu není mezi oběma druhy kritiky rozdíl. Tak jako tak jsou pro vás motivem. Nabádají vás k větší péči o zákazníky a zocelují vás v boji s konkurencí.

### **2.4.1 Skupiny zákazníků**

Podle Whiteleyho (1991) se vašimi zákazníky, určujícími prosperitu vaší firmy, může stát například mnohohrstevná skupina, ale vy je musíte poznat všechny a všem poskytnou kvalitní služby.

Většina podnikatelů poskytuje služby třem skupinám zákazníků:

- Koneční zákazníci – neboli koneční uživatelé, využívají vaše výrobky a vaše služby ve svém každodenním životě.
- Prostředníci – často jimi jsou dealeři nebo distributoři, kteří zabezpečují dostupnost vašeho zboží pro konečné zákazníky.
- Vnitřní zákazníci – lidé ve vaší firmě, kteří odebírají vaši práci poté, co jste ji dokončili a vykonávají další funkci na cestě k prostředníkovi nebo ke konečnému zákazníkovi.

Dále autor uvádí, jak je pro vedoucí pracovníky určení zákazníků, na které se zaměří, velkou neznámou. Pokud se rozhodnou správně, položí základy dalšího úspěchu. Volba zákazníka bývá první velkou výzvou, stojící před firmou. Svého zákazníka jste si zvolili dobře, pokud:

1. Zákazník má právě ta přání, která jste schopni splnit a vy jste si jisti, že za ně budete náležitě finančně ohodnoceni.
2. Vaše firma má nebo umí vytvořit takové podmínky, aby měla potřebný podíl na trhu díky tomu, že plní tato přání zákazníků lépe, než jakákoli jiná konkurence.



## 2.4.2 Poznejte svého zákazníka

Nezanedbatelný význam, jak uspět v konkurenčním boji firem, má poznání zákazníka. Jak uvádí Whiteley (1991), když mají nejvyšší vedoucí jasno v tom, kdo budou jejich zákazníci, celá firma se začne snažit tohoto zákazníka pochopit. Ti nejlepší podnikatelé pak znají svého zákazníka stejně dobře, někdy i lépe, než on sám zná sebe.

Firma, která pracuje na získání podílu na trhu, si musí umět sama zodpovědět následující čtyři otázky:

1. Jaké jsou potřeby a očekávání zákazníka a na kterých z nich mu nejvíce záleží?
2. Jak dobře umíme splnit tato přání a očekávání?
3. Jak dobře je umí splnit naši konkurenti?
4. Jak můžeme překročit hranici, za níž stojí spokojený zákazník a kdy bude tento zákazník nadšen?

První a nejzákladnější krok je jednoduchý: zeptejte se zákazníka, jak je s vámi spokojen. Dejte mu příležitost, aby řekl, co chce, kde děláte chybu a v čem jste naopak dobří. Nejlepší manažeři, a vlastně i všichni nejlepší zaměstnanci nikdy neodmítnou naslouchat zákazníkovi.

Whiteley (1991) uvádí, že jelikož je kvalita služeb těžko vyčíslitelná, firmy se velmi často neumí poučit z názorů zákazníků na tuto kvalitu. Návod, jak to zjistit popisují výzkumníci z Texasu. Tvrdí, že zkušenosti zákazníků s kvalitou služeb lze popsat pěti dimenzemi, které nazvali zkratkou RATER:

- **Spolehlivost** – schopnost poskytnout to, co je slíbeno přesně a bezchybně.
- **Serióznost** – znalosti a zdvořilosti zaměstnanců a jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu.
- **Dojem** – fyzické vybavení a zařízení, včetně vzhledu zaměstnanců.
- **Orientace na zákazníka** – tj. míra, jakou věnujeme individuální pozornost našim zákazníkům.
- **Zodpovědnost** – ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim služby včas.

## 2.4.3 Jak lépe poznat zákazníka

Aby se k nám zákazníci vraceli, je důležité vědět, jací zákazníci jsou a co požadují. Jedině ve chvíli, kdy budeme znát své zákazníky, můžeme dokonale uspokojit jejich potřeby a vyhrát nad konkurencí.

Whiteley (1991) navrhuje možné způsoby, jak se přiblížit k zákazníkům:

- **„Výběrové vzorky“ a videozáznamy záznamníků.** Výběrový vzorek je několik zákazníků, kterých se zeptáte na názor ohledně své firmy a také na konkurenty. Tyto diskuse často dají odpovědi na otázky, které obvykle v dotaznících nejsou.
- **Šéfové poznávají zákazníka.** Každý manažer v každé firmě může jen získat tím, že bude pravidelně poznávat zákazníky. Osobní kontakt se zákazníkem na něj bude mít větší vliv, než zpracované zprávy či přehledy a grafy.
- **Zaměstnanci poznávají zákazníka.**
- **Učte lidi z první linie naslouchat a komunikovat.** Je nutné zdůraznit význam zaměstnanců prodejen, kteří slyší o neuspokojených potřebách zákazníků, a dát jim prostor, aby mohli říci svůj názor. Učte každého, že klíčová součást jeho práce je poslouchat zákazníka a říkat tyto novinky nejvyššímu vedení.
- **Dívejte se na věc očima zákazníka.** Najděte způsob jak se přinutit hledět na výrobek z pohledu zákazníka.
- **Setkání zákazníků.** Uspořádejte pro své zákazníky setkání s vedením firmy, kdy se budou moci ptát a dávat návrhy na zlepšení.
- **Hodnocení po nákupu.** Ptejte se svých zákazníků po určitém čase na to, zda jsou stále s vašimi výrobky spokojeni.
- **Výrobky konkurentů a dotazníky o úrovni služeb.** Věnujte obzvláštní úsilí dotazům svých zákazníků nejen na to, jestli splňujete jejich očekávání, ale také na to, zda naplňují tato očekávání vaši konkurenti. Zde zjistíte, v čem vás konkurence dokáže porazit.
- **Stížnosti na videokazetě.** Jednoduše zákazník vejde do budky, zmáčkne knoflík a řekne, co se mu nelíbilo.
- **Formální výcvik jak pochopit zákazníka.**

Nakonec je dobré věnovat pozornost i rodině, přátelům či známým, kteří dokáží upřímněji a otevřeněji než kdejaký jiný zákazník říci svůj názor.

O lidech v „první linii“ a jejich výcviku se zmiňuje i Bureš (1998): *„Přímo „úžasná“ diferenciační příležitost se nabízí ve formě výběru a výcviku veškerého personálu, který přijde do přímého kontaktu se zákazníkem, tzn. nejenom prodejců, ale také recepčních, telefonistek, pracovníků expedice, příjemců objednávek, šoférů a závozníků. Cílem výcviku je, aby se jakýkoliv kontakt s těmito pracovníky v povědomí*

*zákazníka paměťově registroval jako něco v pozitivním smyslu zcela výjimečného a v tomto smyslu natolik pozitivně působícího na zákaznickovu psychiku, že se může právě tento diferenciativní prvek stát rozhodujícím faktorem v procesu jeho nákupního rozhodování.“*

Velké úskalí vzniká v komunikaci mezi podnikem a zákazníkem. Vážnost tohoto problému si uvědomuje i Whiteley (1991), který konstatuje: Některé firmy ve svých reklamách slibují nespílitelné věci, že nutně musí zákazníka zklamat. Řada firem si může podstatně vylepšit své dlouhodobé výhledy jen tím, že se naučí přesně vyjadřovat. Výzkum, prováděný Forum Corporation ukazuje, že zákazníci chtějí, aby se slovo drželo víc, než cokoli jiného, avšak firmy jim často právě toto nejsou schopny nabídnout. Společnosti, které se jinak velice starají o své zákazníky, často slibují věci, které nejsou schopné splnit. Jak uvádí zmíněný výzkum, jen jedna třetina příčin nespokojenosti zákazníků je způsobena vadou výrobku nebo služby. Zbývající dvě třetiny připadají na chyby v komunikaci.

Je tedy jasné, že komunikace mezi zákazníkem a firmou je velice důležitá. Proto musí firmy dbát na to, aby znaly názory svých zákazníků a dále také na to, aby lidé, kteří přicházejí do styku se zákazníky, byli vždy perfektně vyškoleni, jak s nimi jednat.

Whiteley (1991) tuto problematiku zakončuje povzbuzením: Až se přiblížíte k zákazníkovi, budete na poloviční cestě k opravdové konkurenční výhodě. Zákaznickovy potřeby se stanou měřítkem, se kterým bude vaše firma porovnávat své úsilí, přičemž zákazník zjistí, že se jeho očekávání neustále rozšiřují. Zjistí, jak to vypadá, když je opravdu spokojen. Bude reagovat příjemným způsobem – loajalitou.

#### **2.4.4 Typy firem**

Podle Whiteleyho (1991) používají firmy ve světě výroby tři slova pro označení firem, od kterých kupují součástky. Tato slova lze použít i mimo sféru výroby.

- **Obchodníci** – prodávají standardní výrobky, nejčastěji je nacházíme v maloobchodě. Obchodníci jsou jako stroje na prodávání zboží, jejich práce je mechanická a lze ji snadno nahradit.
- **Dodavatelé** – již dělají něco zvláštního, například poskytují specializované produkty. Zákazníci se spoléhají na jejich zkušenosti. Zákazník velmi často získává více a více, protože dodavatel si chce udržet svou pozici a proto musí neustále vymýšlet a inovovat podle toho, jak chápe potřeby zákazníka.

- **Partneři** – Stanete-li se partnery, prolomíte bariéry mezi sebou a zákazníkem. Dobudujete chybějící vztahy a investujete do poznání svého zákazníka. Přimějete zákazníka, aby pochopil, co je ve vašich silách a vytvoříte si tak „pořadí hodnot“.

Partneři se těší ze spolupráce, společného náhledu na budoucnost, výměny informací důvěry a dlouhodobé perspektivy. I když vám zákazníci nedůvěřují natolik, aby se mohli stát vašimi partnery, pracujte na tom. Zákazník, který ve vás najde spolehlivého a schopného partnera, bude vaší životní šancí.

## 2.5 Zásada č. 3: Učte se od vítězů

Třetí zásada má pomoci podnikům v jejich rozvoji sledováním svých konkurentů a učením se od nich. Whiteley (1991) uvádí, že budoucí šampioni v jakékoli oblasti, mají společného jmenovatele – chtějí být nejlepší a musí se učit od mistrů svého řemesla. Vytvoří si nemilosrdně otevřený hodnotící systém na své cíle a omezení, potom napodobují, přizpůsobují, mění a někdy dokonce překonávají ty, kteří byli zdrojem jejich inspirace.

„Nasazování laťky“ znamená pozorné hledání výjimečnosti, což znamená, že to nejlepší se považuje za standard a je snaha to překonat. Zkušenosti všech firem, které se o něco podobného pokusily, ukazují, že lze několikanásobně zvýšit kvalitu výrobků a služeb a efektivnost, pokud:

- Najdete správné učitele, kteří dělají něco, co se dělá i ve vaší firmě a navíc to dělají lépe.
- Budete studovat tyto učitele s otevřenýma očima a chutí se něco přiučit.
- Nikdy si nebudete myslet, že jste dosáhli toho nejlepšího, nebo že už jste nejlepší. Je potřeba neustále hledat způsob, jak se zdokonalit.

Také Toman (2003) k tomu dodává: Konkurence je především váš učitel, a to dokonce dvojnásobný. Může vás naučit, jak některé věci dělat a jak naopak některé věci nedělat. A to zcela zadarmo, zatímco poradenská firma nebo vysoká škola by za to od vás chtěly nepříjemnou sumu peněz. Škála prostředků, které k tomu můžete použít, je velmi široká. Můžete sledovat reklamní kampaně své konkurence, můžete ji analyzovat na veletrzích a výstavách. Dále se můžete vyptávat i zákazníků konkurence na jejich kladné i záporné zkušenosti a můžete se také za zákazníka vydávat.

S Tomanem se shoduje i Bureš (1998), který tvrdí, že existují tři efektivní způsoby, jak získat informace o konkurenci, jsou to výstavy a veletrhy, vizuální průzkum konkurentovy základny nebo vyzvídání u vlastních zákazníků nebo u zákazníků, kteří kupují od konkurence.

### **2.5.1 Devět kroků k úspěchu**

Aby se mohly firmy učit od své konkurence, je třeba si naplánovat svůj vzdělávací program, který Whiteley (1991) rozděluje na devět kroků:

1. Poznejte své vlastní problémy.
2. Najděte firmy, které řeší podobné problémy jako vy.
3. Stanovte si před každou návštěvou cíle, na které se budete chtít zaměřit.
4. Vydejte se na cestu.
5. Udělejte správné závěry.
6. Přejděte od učení k jednání.
7. To, co jste se naučili, rozšiřte v celé firmě.
8. Ukažte vítězům, jak jste se od nich poučili.
9. Vše zopakujte ještě jednou.

Základní věc při učení se od konkurence, jak uvádí Whiteley (1991), je najít výborné učitele, kteří si vedou nejlépe právě tam, kde vy vidíte základy své firmy. Je důležité tyto učitele pečlivě studovat a neustále hledat, jak svou práci dělat ještě lépe. Studium těch nejlepších může začít řídit celou vaši firmu a učinit konec myšlenkovým stereotypům. Skeptikům to ukáže, že změna myšlení znamená lepší život. Firmy, které se učí od vítězů, poskytují svým zákazníkům lepší služby než jejich konkurenti.

### **2.6 Zásada č. 4: Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům**

Ve čtvrté zásadě se dostáváme k důležitosti zaměstnanců, jejich přístupu k zákazníkům, k chování a oddanosti k cílům podniku. Podle Whiteleyho (1991) na ničem nezáleží tolik, jako na přístupu zaměstnanců. Je jednoduché zaplnit pracovní místa lidmi, kteří mají vhodnou kvalifikaci, například vysokoškolské vzdělání nebo roky praxe. Příliš často se ale stává, že tito rádobý kvalifikovaní lidé ve skutečnosti neposkytují služby zákazníkům. Zaměstnance si vybírejte s tím, že vysokoškolský diplom je jen základní kvalifikace, pro vás mají cenu výhradně lidé se správnými

přístupy. Proto je důležité se při náboru zaměřit na tyto přístupy a uvědomit si, jak obtížná a životně důležitá je práce s výběrem lidí. Mezi charakteristiky dobrého obchodníka by jistě měla patřit poctivost, pracovitost, dobré jednání s lidmi, přizpůsobivost, láska k zákazníkovi nebo i znalost zboží.

Dále tento autor uvádí, že čas, který manažer investuje do náboru vhodných zaměstnanců, přináší ohromné efekty. Nejdůležitější je si na samém začátku správně vytvořit profil osoby, kterou hledáte. Pečlivě si prostudujte charakteristiky lidí, kteří ve vaší firmě dosáhli nějakého úspěchu a vyžadujte je i od uchazečů. Přidejte k tomu přístupy a dovednosti, které příslušná práce vyžaduje a samozřejmě i přístupy, které požaduje firma. Když je profil vytvořen, tvrdě na něm trvejte.

V této problematice se s Whiteleym shoduje i Kotler (2003), který uvádí, že úkol manažera začíná hned při náboru pracovníků, kdy musí najmout správné lidi. Musíte se ujistit, že zájemci o místo mají nejen potřebné schopnosti, ale také správný přístup. Lidé, které vyberete, musí být dobře vycvičení. Způsob myšlení a vystupování zaměstnanců nevznikne sám od sebe. Musí být plánovaný, dobře vysvětlený a jeho dodržování musí být řádně odměňováno.

Noví uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci podle Whiteleyho (1991) hledají svou příležitost být šťastní a sloužit zákazníkům. Potřebují však vědět, jak splňují vaše představy. Řekněte jim tedy, co mají očekávat:

- jak si mají představit svoji každodenní práci – jak z lepší, tak z horší stránky,
- jak mají měřit své výkony,
- jak je budete hodnotit a odměňovat za dobrou práci,
- jak důležité je poskytovat služby zákazníkovi pro všechno, co dělá vaše firma.

Důležité je nejen správně zaměstnance vybrat, ukázat jim požadovaný přístup k zákazníkům, ale také jejich odměňování, které musí být promyšlené. Whiteley konstatuje, že pracovníky nezajímá žádná věc tolik, jako způsob, jakým je budete měřit a zda budou odměňováni za dobře provedenou práci. Vysvětlete svůj systém měření nováčkům a všem, kteří ho nepochopili. Ptejte se jich na návrhy, jak jej zlepšit a berte je vážně. Mnoho firem měří to, co se měří snadno, namísto toho, aby měřili, jak pomáhají zákazníkům. Například měření orientované na výkony může dobré snahy potlačit, místo aby je podněcovalo.

Jako nejlepší způsob, jak lidi ohodnotit, uvádí Whiteley (1991) odměny – prémie, uznání a pochvalu. V tom mu z části oponuje Geffroy (2001), který uvádí, že

zaměstnance téměř nikdy nemotivuje finanční odměna, a to ani poměrně vysoká. Naopak je ale motivuje vše, čeho mohou dosáhnout, co mohou změnit vlastním úsilím. Zatoouží po úspěchu, když poznají, že svými výkony a svou prací napomáhají firmě a mají z toho přitom sami prospěch.

### 2.6.1 Neustálý výcvik lidí

Whiteley (1991): „*Vyučujte lidi dobře a nepřetržitě. Jen tehdy od nich dostanete vše, co jsou vám schopni poskytnout.*“

Tento autor dále uvádí tři důležité důvody nepřetržitého formálního vzdělávání:

- Je to příležitost, jak neustále zdůrazňovat představu firmy a diskutovat o ní.
- Zaměstnancům dává konkrétní potřebné dovednosti.
- Ukazuje lidem alternativy ke starému stylu práce – alternativy, ze kterých si mohou sami odvodit nové způsoby, jak dělat věci, lépe sloužící zákazníkům.

Kvalitní výcvik je nejpodstatnější věc pro přeměnu firmy poskytující dobré služby zákazníkům, umožňuje lidem, aby se neustále zabývali a řídili správným chováním při práci. Svým lidem nejvíce pomůže, když si stanovíte jasné cíle, a na jejich základě budete určovat specifická pravidla chování, ale zaprvé musíte pochopit, jak se lidé chovají před výcvikem a zadruhé musíte přesně formulovat, jak by se měli chovat po výcviku. Vyučujte znalosti, konkrétní dovednosti, představu vaší firmy.

### 2.6.2 Správný přístup k zaměstnancům

Aby mohli zaměstnanci podávat požadované pracovní výkony a práce pro ně byla i osobním přínosem, musí zvolit zaměstnavatelé správný přístup ke svým zaměstnancům. Jak uvádí Whiteley (1991), nejobdivovanější a nejrentabilnější firmy mají svého společného jmenovatele: šťastné lidi. Úspěšní podnikatelé poskytují svým lidem takové podmínky, aby oni mohli poskytovat zákazníkům ty nejlepší služby. Jako je první krok při poskytování služeb zákazníkům zjistit, co ve skutečnosti žádají, musíte i nyní zjistit, co vaši zaměstnanci potřebují, abyste jim mohli vytvořit odpovídající pracovní prostředí. Je obzvlášť užitečné, když zjistíte, po čem vaši zaměstnanci touží, jestliže je chcete odměnit za dobrou práci.

O důležitosti správného přístupu k zaměstnancům se zmiňuje i Geffroy (2001): „*Spolupracovník je pro podnik v zásadě jakýsi dodavatel; dodává svou pracovní sílu a my ho za to platíme. Stejně jako máme se svými nejlepšími dodavateli většinou dobrý,*

*„lidský“ vztah, protože víme, že naše spolupráce funguje mnohem bezproblémověji, když je založena na sympatii, tak bude naší firmě úspěšněji sloužit zaměstnanec, kterého si vážíme jako člověka, než ten, v němž spatřujeme pouhého nádeníka a podle toho s ním také zacházíme.“*

Spokojenost zaměstnance má samozřejmě vliv na zákazníky, jak uvádí Smith (2000), který konstatuje, že personál musí být spokojený, a navíc vyškolený v oblasti péče o zákazníky. Zapojení, odměna a uznání mohou vytvořit určité formy psychického příjmu, které následně motivují personál. Celá myšlenka spočívá v tom, že šťastní zaměstnanci vytvoří šťastné zákazníky, kteří budou opakovaně nakupovat a šířit pozitivní zvěsti, následkem čehož se zvedne prodej, zisk i návratnost investic.

Další autor, který se zabývá problematikou přístupu zaměstnavatele k zaměstnancům je Geffroy (2001), který uvádí, že dělník nebo zaměstnanec již není jen tupě pracující stroj, jehož výkon lze měřit v přesných číslech, ale naopak je to člověk pověřovaný nejrůznějšími úkony a způsoby jednání, k nimž patří také styk se zákazníky. Jeho úspěch závisí na schopnosti dobře vycházet s druhými. Prodat něco navíc nebo předejít reklamaci lze teprve v atmosféře, která se vyznačuje sympatií, lidskostí a vřelostí. Proto je úspěch vašich zaměstnanců – a tedy i úspěch firmy - závislý na jejich vůli a motivaci. Vy, jako podnikatelé, se pak musíte starat o motivaci spolupracovníků a cíleně klást ve firmě důraz na lidské faktory.

Whiteley (1991): *„Jste-li manažer, je každý člověk ve vaší pracovní skupině váš vnitřní zákazník. Jste-li nejvyšší manažer, je vnitřní zákazník každý zaměstnanec vaší firmy. Když přijímáte rozhodnutí, připravujete prohlášení o politice firmy, rozesíláte dotazníky, musíte si uvědomit, že vaše práce neslouží zákazníkovi přímo, nýbrž prostřednictvím práce určitých pracovních skupin. Proto jednejte s lidmi, kteří pro vás pracují stejně, jako s kterýmkoli zákazníkem.“*

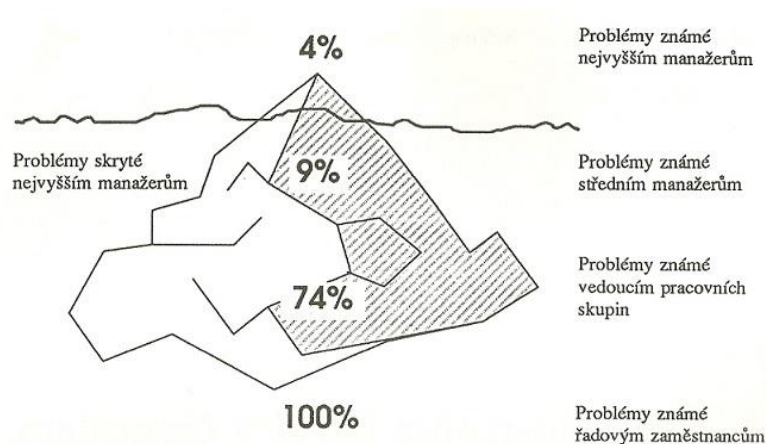
Tento autor ještě uvádí, že to, že si vážíte svých zaměstnanců, ještě neznamená, že byste měli opomíjet jejich chyby. Problémoví zaměstnanci totiž mohou nechat zákazníka na holičkách a to nesmíte dopustit. Pracujte proto se zaměstnanci, se kterými jsou problémy, a pomáhejte jim, aby se mohli stát součástí představy firmy.



## 2.7 Zásada č. 5: Odstraňte bariéry činnostem, které vítězí u zákazníků

Tuto problematiku popisuje Whiteley (1991) pomocí „ledovce nevědomostí“, kde pouze 4 % vyjmenovaných problémů znali nejvyšší manažeři, většina poruch, zvýšených nákladů, zpoždění a dalších stížností, se kterými přicházejí zákazníci, jim byla skryta, stejně jako je tomu u hmoty ledovce. Každý problém, známý nejvyšším manažerům, znali alespoň někteří řadoví pracovníci. Mistři i další zaměstnanci věděli o stovkách problémů, o nichž lidé na vyšší řídicí úrovni neměli ani tušení. Tato studie ledovce dokazuje, proč je jen několik firem schopno splnit svůj slib. Firma se setkává se stovkami problémů, které vy jako manažer nevidíte, a tudíž je nemůžete ani řešit.

Obrázek 2: Ledovec nevědomosti



Zdroj: Whiteley, 1991

Whiteley (1991) radí, že nejzákladnější metoda odstranění bariér je velice jednoduchá: požádejte zaměstnance, dodavatele i distributory, aby vám řekli o překážkách, které podle jejich názoru brání v poskytování služeb zákazníkům. Požádejte je o návrh, jak se jich zbavit a následně tyto bariéry odstraňte.

Autor dále uvádí, že každý manažer může zvýšit úspěch své firmy, když bude hledat vědomosti na správném místě - ve vlastním oddělení nebo pracovní skupině.

- Vyžadujte od každého návrhy.
- Zaměřte se na návrhy k problémům, které jsou podle vašeho výzkumu pro zákazníky nejdůležitější.
- Evidujte si, kolik návrhů vám kdo podává.

- Ihned realizujte jen ty návrhy, které očividně podniku něco přinesou, ale i ty, jejichž efekt je neutrální.
- Projevujte uznání těm, kteří přišli s návrhy.

Pokud nedostáváte návrhy na zlepšení poskytování služeb zákazníkům, znamená to, že se pokazila komunikace mezi vámi a vašimi spolupracovníky. Proto je ve vašem zájmu i v zájmu zákazníků na ní zapracovat.

Potenciál své firmy naplno využijete jen tehdy, když zapojíte do práce na odstranění bariér i zákazníky. Není snadné se vždy řídit reakcemi zákazníků – nerozumí vašemu podniku tak, jako zaměstnanci, popřípadě dodavatelé. Avšak lépe než kdokoli jiný vědí, co by mělo být a co není. Odtud se musí začít. Zákazníci vědí, co je špatné a na vás je, abyste našli příslušné překážky a odstranili je.

K tomuto tématu se vyjadřuje i Kotler (2005): *„Pravidelně vyhodnocujte na konkrétních případech spokojenost zákazníků. Pokuste se zhodnotit ji všeobecně, poté se zaměřte na spokojenost některých skupin zákazníků se specifickými produkty, ať již jde o výrobek, službu či jejich cenu atd. Výsledky tohoto hodnocení rozešlete do jednotlivých oddělení firmy s cílem inspirovat zaměstnance k návrhům, jak uspokojení zákazníků v příslušném období zvýšit. Jednou z možností je vyplácet odměny, zvýší-li se spokojenost zákazníka či dosáhne-li určitého bodu.“*

### 2.7.1 Základní postup odstranění bariér

Nalézání a odstraňování bariér je složitý a zdlouhavý proces. Jak uvádí Whiteley (1991), reagovat na zájem zákazníků znamená naučit se diskutovat o problémech s těmi správnými lidmi, stanovit si priority, najít, odstranit a bránit se dalšímu vzniku bariér, které způsobují problémy, a následně se dále zdokonalovat.

Základní postup ke zlepšování se podle Whiteleyho (1991) skládá ze šesti kroků:

1. **Shromažďujte informace o podnikových postupech, které pravděpodobně způsobují problémy, zejména od konečných zákazníků svých výrobků nebo služeb, ale nevynechávejte ani vnitřní zákazníky.**
2. **Informace od zákazníků přeměňte v měřítko.** Použít můžete dva druhy měřítek – binární měřítko, která jednoznačně rozdělují údaje na dobré a špatné nebo proměnná měřítko, která rozdělují údaje podle určité stupnice.
3. **Analyzujte současně používaný postup.** Stanovte si předběžný cíl, který vychází z požadavků zákazníků. Poté se pořádně podívejte na současné postupy.

4. **Navrhňte vylepšený postup.** Zhodnoťte svůj předběžný cíl poté, co jste získali nový náhled na své postupy. Mezi způsoby, jak vylepšit postup působící problémy patří např. vytváření vhodnějších vstupů, omezení počtu přechodů, kombinace jednotlivých kroků, využití technologií nebo zapojení správných lidí.
5. **Stanovte standardy.** Zpracujte standardy pro postupy tak, aby byly přesně definovány podstatné výsledky a správná měřítka. Pro hodnocení standardů doporučuje Whiteley (1991) čtyři kritéria, která se označují zkratkou MARC:
  - Měřitelnost – standard postupu musí být měřitelný, aby se daly postupně upřesňovat cíle, a navíc pokud jej definujete přesněji, musí být i lépe měřitelný. Musí zde být proto měřitelná kvalita, množství a včasnost.
  - Dosažitelnost – standard musí být pochopitelný a dosažitelný, avšak nesmí být dosažitelný příliš snadno, bez vynaloženého úsilí, ani příliš těžce, aby vynakládané úsilí nebylo nadlidské.
  - Relevantnost – standard musí zohledňovat očekávání zákazníků, popřípadě musí být konstruován tak, aby jim přinášel celkový užitek.
  - Kontrolovatelnost – dosahování standardů musí mít pod kontrolou zvláštní útvar, přičemž musí být vytvořeny postupy k dosažení požadovaného výsledku.
6. **Řiďte.** Zkontrolujte si způsob řízení a odměňování lidí, kteří budou postup vykonávat. Zvažte další způsoby, jak poměřovat lidi a vyzkoušejte taková měřítka jako například kvalita práce, týmová spolupráce, počet hodin věnovaných výcviku nebo snižování ztrát.

Podle Whiteleyho (1991) lze říci, že bariéry ve službách a ve výrobě se výrazně liší. Ti, kdo poskytují služby, musí velice často pracovat na různých místech, takže se do jejich práce mohou snadno dostat nové bariéry. Většina zaměstnanců navíc jedná přímo se zákazníky a kvalita poskytovaných služeb závisí mnohem více na stylu jednání, než u výrobních odvětví.

### 2.7.2 Čtyři strategie pro odstranění bariér

Rady, jak odstranit vzniklé bariéry, poskytuje Whiteley (1991). Ten uvádí, že většina bariér vznikne náhodně. Jsou to často vedlejší produkty velkého úsilí o zdokonalení firmy. Z toho důvodu je řízení a odstraňování bariér velmi obtížné. Firmy

ale mohou podniknout velké kroky pro odstranění bariér tím, že změní styl řízení. Pomoci tak mohou následující čtyři manažerské strategie:

1. **Oficiální pravidla firmy se odvodí z její představy** a každodenní manažerské praktiky následně vyplynou z těchto pravidel. Nejzákladnějším prvkem firmy je vyhlášení její představy, protože v ní se projeví, oč bude firma usilovat. Neboli představa je právě ten důvod, proč je člověk nebo skupina v té či které firmě. Trvejte tedy na tom, aby vaše pravidla byla v souladu s představou, a tím uděláte první krok ke spokojenosti zákazníků.
2. **Vytvoří se horizontální manažerské struktury**, aby se vyburcovali lidé ze všech částí firmy k řešení klíčových problémů. Několik firem si vytvořilo systém horizontálního řízení, které ukazuje, jak lze z každého člověka dostat všechny jeho schopnosti k dosažení vlastních cílů. Ačkoliv vedoucí oddělení mají i nadále pod kontrolou svou náplň práce, marketing již není v působnosti jen marketingového oddělení a ani výroba se netýká jen lidí z provozu.
3. **Zavede se „vizuální řízení“**, které pomůže manažerům a dalším zaměstnancům pochopit potřeby zákazníků a zaznamenávat pokroky při jejich uspokojování. Správně vedené firmy používají širokou škálu technik sloužících k tomu, aby vše, co se ve firmě děje, bylo viditelné. A to z toho důvodu, aby se předešlo problémům a stanovily se dobré cíle. U většiny velkých firem lidé netuší, co se děje o pár metrů dál. To je jedna z největších bariér pro práci celistvého týmu. Objasněte vše, co se děje, a to se odrazí na přístupu všech vašich zaměstnanců.
4. **Budou se zpracovávat pravidelné zprávy o platných postupech a jejich kontrole** pro řízení všech částí podniku. Především ředitel může pro odbourávání bariér udělat více než kdokoli jiný tím, že si pravidelně zpracovává přehled o postupech ve své podřízené jednotce. Nesnaží se tu studovat překážky a úspěchy, jen se přesvědčuje o správnosti postupů. Každoročně se tak vedoucí příslušné části podniku může zeptat:
  - Přijali manažeři pravidla, která přispívají k zajištění představy firmy?
  - Mají manažeři jasný plán, jak vylepšit postupy a odbourat bariéry?
  - Měří a kontrolují manažeři správné věci?
  - Zviditelňují manažeři všechny údaje?

Takto může vedoucí práci svých podřízených postavit na reálném základě. A lidé v celé společnosti poznají, že se to s vytyčenými cíli myslí vážně.

## 2.8 Zásada č. 6: Měřte, měřte, měřte

Měření, jak uvádí Whiteley (1991), většina firem dělá, avšak jen málokteré z nich to dělají dobře. Všichni jsou schopni měřit a využívat výsledků měření, když budou chtít vyjít vstříc zákazníkům, pokud se budou řídit následujícími principy:

1. Vědět, proč měříte. Každé měření je zároveň příležitostí zaměřit se na plnění přání zákazníků.
2. Nechat zákazníky at' sami vyjádří, které konečné výsledky se mají měřit.
3. Neustále se ptát, jak si stojíte vy i vaši konkurenti.
4. Sledovat své vlastní postupy, které vedou k tomu, co si přejí zákazníci stejně pozorně jako konečné výsledky.
5. Sdělovat svým lidem vše, co se dozvíte.

Programy měření by měly ustanovit kanály, kterými se k vám dostane v jasné, číselné formě vše, co je důležité pro zákazníka a firmu. Měly by mít takovou strukturu, aby každá součást firmy mohla neustále zlepšovat služby zákazníkům.

Dobře zpracovaný program měření má řadu výhod:

- Měření všeho, co zákazník žádá a zda mu je to poskytováno, si vynutí disciplínu, ze které bude firma těžit ještě předtím, než se k vám dostanou výsledky. Přiměje vás uvažovat nad kritickými faktory úspěchu a nad hlavními prvky pro jejich dosažení. Vyžaduje také od každého člověka ve firmě, aby diskutoval o tom, co je důležité a zabýval se případnou nespokojeností.
- Dobré systémy měření poskytují spolehlivé informace o tom, co je a co není ve firmě dobré.
- Dobrý systém měření poskytuje lidem příjemnou základnu pro diskusi o postupech a problémech ve firmě.
- Systémy měření vám přesně ukáží, v čem jste dobří.

Lidé jsou oprávněně pyšní na dosažení a překročení stanovených cílů.

### 2.8.1 Metody měření

Metod měření je hned několik, avšak před měřením se musí splnit ještě další úkony, aby dokázalo měření poskytnout požadované údaje. Jak uvádí Whiteley (1991), abyste se vyhnuli problémům, věnujte na samém začátku svého programu měření nějaký čas a sestavte seznam všeobecných charakteristik a problémů, významných pro vaše zákazníky. Nelze smysluplně měřit co je nejdůležitější, dokud si nesestavíte

seznam všeobecných charakteristik výrobků a služeb, které jsou pravděpodobně nejdůležitější. Sestavení takového seznamu vyžaduje otevřenou komunikaci – pohybovat se v blízkosti svých zákazníků tak, abyste poznali jejich potřeby.

Whiteley (1991) radí, že je dobré nejprve udělat seznam a poté jej doplnit s využitím například těchto metod:

- **Výběrové vzorky.** Sestavte malou skupinu zákazníků a ptejte se jich na problémy a očekávání.
- **Investice do stížností.** Udělejte vše pro to, aby si lidé stěžovali, potom si udělejte přehled toho, nač si stěžovali.
- **Návštěvy zákazníků.** Pokud vyrábíte něco pro zákazníka, navštivte ho doma. Pokud vyrábíte něco pro podniky, navštivte je v jejich kancelářích.
- **Přehledy o reakcích zákazníků na nabídky ze strany konkurence.**

Při vytváření seznamu charakteristik služeb vezměte v úvahu RATER (spolehlivost, serióznost, dojem, orientace na spotřebitele, zodpovědnost).

Když máte hotový seznam charakteristik výrobků a služeb a pro každou z nich i vhodné měřicí jednotky, snadno naleznete odpověď na kvantitativní otázky tím, že je položíte zákazníkům při rozhovorech nebo v písemných dotaznících. Pokud provozujete menší firmu či pracovní skupinu ve větší firmě, je to vlastně to jediné, co můžete dělat.

Dále Whiteley (1991) uvádí, že pokud již víte, co od vás zákazník chce, můžete získat konkurenční výhodu tím, že potřeby zákazníků stanovíte jako standard pro fungování své firmy. Bez stanovení standardů je spokojenost zákazníků náhodná záležitost. Standardy naproti tomu pro vaše zaměstnance znamenají cíl. Aby bylo možné dosáhnout standardů, vyhovujícím přáním zákazníků, musíte také zavést standardy pro postupy. To se týká především lidí, kteří dodávají vstupy pro ty, jež poskytují služby zákazníkům. Při stanovování standardů zaměřte úsilí své firmy na to, co je podle výsledků výzkumu nejdůležitější pro zákazníky.

Podle Whiteleyho (1991) budete po zavedení standardů potřebovat souvislý měřicí systém. Můžete měřit, zda jste dosáhli určité charakteristiky výrobku nebo služby přímo, a u ostatních zjistíte, zda jste měli úspěch tím, že budete pozorovat chování zákazníků. Nelze však zjistit, jak si stojíte ve většině charakteristik, pokud nenajdete nějakou spolehlivou metodu, jak zjistit zákaznickovy názory. Čtyři nejběžnější metody jsou následující:

- Spotřebitelské anketní lístky dodávané společně s výrobkem. Je to nejjednodušší způsob, jak měřit spokojenost, je to jedna z vašich přímých vazeb na zákazníky. Bude vám sloužit jako nezkreslená zpětná vazba, která vás ihned upozorní na problémy. Avšak odpoví vám jen ti, kteří mají nějakou motivaci k odpovědi.
- Dotazníky zasílané zákazníkům poštou. Pravidelní zákazníci obvykle na takovýto dotazník odpovídají. I tyto dotazníky však mají nedostatky – je těžké rozeznat, jak reprezentativní je vzorek těch, jež odpovídali.
- Osobní rozhovory. Tváří v tvář nebo po telefonu, případně na výběrovém vzorku. Zákazníci většinou raději odpoví na otázky, které jim položí odborník osobně nebo po telefonu, než na dotazník z poštovní schránky. Rozhovory vám poskytnou informace rychleji než anketní lístky nebo dotazníky. Navíc osobní rozhovory vám umožní vybrat si vhodný objekt, než kterákoli jiná metoda.
- Nastrčení zákazníci. „Nastrčení zákazníci“ jsou profesionálové, kteří vystupují jako zákazníci a potom podají zprávu o poskytované službě. I zde jsou však problémy např. s náklady přepočtenými na jeden nákup, které jsou vyšší, než u jiných forem měření, zaměstnanci mohou přijít na to, kdo jsou nastrčení zákazníci nebo tito nastrčení zákazníci mohou být nedůslední nebo ovlivnění.

## 2.8.2 Index spokojenosti zákazníka

Jak praví Whiteley (1991), některé firmy se zaměřují na Index spokojenosti zákazníka (CSI), což je číslo, které vychází z vašeho nejlepšího odhadu, jak kvalitní služby poskytnete skupině zákazníků.

Hill (2006) definuje Tento index takto: *„It is very useful for internal purposes, such as monitoring service improvement, motivating staff and bonuses to have a figure which represents your customers overall level of satisfaction.“*

Což v překladu znamená: Pro vnitřní účely podniku, jako je například kontrola zlepšování služeb, motivace personálu a udělování prémie, je užitečné mít údaj, který představuje celkovou míru spokojenosti vašich zákazníků.

Podle Whiteleyho (1991) si lidé nemohou pamatovat všechny údaje o tom, jak dobré služby poskytuje zákazníkům jejich firma. Index je výborný nástroj, jak zaměřit lidi na nejdůležitější potřeby zákazníků. Firma bude mít z CSI prospěch, pokud to bude prostředek k dosažení vyšší spokojenosti zákazníků a nikoli končený cíl. Věnujte vašemu indexu dost času a prodiskutujte jej pokaždé, když se vaše firma setká se

závažnějším problémem, jakým je například pokles podílu na trhu. CSI nebo i jiné podobné číslo může vaši firmě pomoci, pokud se bude správně používat.

## 2.9 Zásada č. 7: Přeměňte slova v činy

Aby byli zákazníci, zaměstnanci, ale i vedení firmy spokojeni, je důležité, mít správné lidi na správných místech. Podle Whiteleyho (1991), se všichni lidé v klíčovém postavení u úspěšných firem vyznačují sedmi charakteristikami svého jednání:

1. **Osobně staví zákazníka na první místo.** Bezmezně věří hodnotám, které v sobě má kvalita zaměřená na zákazníka. Tráví se zákazníky čas a ve vlastní firmě reprodukuje jejich názory. Výzkum společnosti Forum zjistil, že firmy, které skutečně dosáhly nějakého pokroku, jsou vedeny lidmi, kteří osobně staví zákazníka na první místo. Tito lidé jsou naprosto přesvědčeni, že je třeba dát zákazníkovi vše, co si přeje. Tráví s ním většinu svého času a jeho přání šíří ve vlastní firmě. Tito lidé došli sami k poznatku, že rentabilita není nic jiného než opožděný ukazatel, jak dobře zachází se svými zákazníky. Pokud jsou schopni vytvořit šťastného zákazníka, zisk se dostaví automaticky.
2. **Prosazují představu firmy** nejen tím, že o ní hovoří jen v nejnútnejším případě, ale prodávají ji, agitují pro ni, přesvědčují ostatní, že ji musí podporovat. Strukturu organizace vytvářejí takovým způsobem, aby zákazník dostal přesně to, co mu tato představa slibuje. Manažeři nepřestávají předávat svou představu, své cíle a strategii zaměstnancům firmy. Svá slova neustále opakují, protože je to nutné pro vyjádření plné síly vaší představy.
3. Stávají se z nich „**studenti na celý život**“, neustále hledají věci, o kterých nevědí, a snaží se hledat nové způsoby, jak se něco naučit. Chtějí být v obraze.
4. **Věří ve své lidi a investují do nich.** Učí je, vzdělávají je, připravují je na to, že budou muset dělat více věcí, než dělají dnes, a pomáhají jim využít to, čemu se naučili ke změně jejich pracovního stylu. Nejlepší vedoucí pracovníci věří, že správný přístup k zákazníkům bude mít z dlouhodobého hlediska pozitivní vliv na zisky podniku a proto se rozhodli důvěřovat svým lidem a investovat do nich.
5. **Sestavují funkční týmy** nejprve tak, že shromáždí lidi z různých částí firmy za účelem řešení problémů, potom jim poskytnou potřebný výcvik, vyzdvihují jejich úspěchy a využívají je jako komunikační kanály mezi jednotlivými částmi firmy a podněcují je k tomu, aby přijímali rozhodnutí, ze kterých bude mít



prospěch zákazníků. Takto organizované pracovní skupiny a týmy vycházejí z toho, že názory lidí z nejnižší řídicí úrovně mají téměř stejnou váhu, jako názory nejvyšších manažerů.

6. **Drží se svého kurzu.** Jsou si vědomi, že dosažení kvality zaměřené na zákazníka trvá nějakou dobu, a neustále povzbuzují ostatní, když se výsledky nedostavují.

7. **Cíl firmy se stal součástí jejich života.** Jdou ostatním příkladem.

Lidé, kteří takto jednají, jsou schopni vést jak dvoučlenné pracovní skupiny, tak i největší podniky světa.

## 2.10 Závěrečné shrnutí zásad

Whiteley (1991): *„Naše firma spolupracovala s podniky, které se snažily, aby byly řízené zákazníkem. Uvědomili jsme si, že nestačí vzít si stranou lidi z první linie a říci jim, že se musí usmívat. To není podstata problému. Pokud opravdu přistoupíte na tuhle hru, musíte se systematicky a cílevědomě snažit o změnu. Není to změna kvantitativní, nýbrž kvalitativní. Z jednoho typu firmy vznikne typ naprosto odlišný.“*

Seznam aspektů takovéto transformace sestavený podle Whiteleyho (1991) vyjadřující, že být podnikem řízeným zákazníkem znamená přejít:

- Od motivace založené na strachu a loajalitě k motivaci založené na společné představě.
- Od přístupu vyjádřeného slovy „to je jejich problém“ k úplnému zvládnutí problémů, majících vliv na zákazníky.
- Od prohlášení „takhle se to dělalo vždycky“ k neustálému zdokonalování.
- Od rozhodování na základě předpokladů a odhadů k práci s daty a rozhodování na základě podložených faktů.
- Od názoru, že vše stojí a padá s kvalitou managementu k názoru, že vše stojí a padá se zákazníkem.
- Od vertikálního řízení, kde se oddělení rozhodují výhradně podle vlastních kritérií k horizontální spolupráci.
- Od kvalitního řešení krizí k oživení k předvídání a řešení správných věcí ve správnou dobu.
- Od závislosti na hrdinských výkonech k omezení extrémních situací ve všech pracovních postupech.

- Od volby mezi strukturovaným nebo vědeckým řízením k strukturovanému a vědeckému řízení.

Důležité jsou dvě věci. Jedna z nich je zákazník, druhou je. Věnujete-li se zákazníkům, vrátí se k vám. Věnujete-li se zboží, nikdy se k vám nevrátí. Tím je řečeno vše.

### 3 METODIKA A HYPOTÉZY

Metodický postup při vypracování bakalářské práce byl následující:

- 1) Studium odborné literatury týkající se dané problematiky
- 2) Seznámení s vybranou firmou
- 3) Zásady podniku řízeného zákazníkem ve firmě
- 4) Celkové zhodnocení situace

Pro vytvoření literární rešerše byla nejprve vyhledána odborná literatura týkající se dané problematiky, která byla následně zpracována. Hlavním zdrojem informací se stala kniha od R. C. Whiteleyho Podnik řízený zákazníkem. Tato základní kniha byla následně porovnávána a doplňována literaturou dalších významných autorů. Studium odborné literatury a zpracováním literární rešerše byly získány poznatky, které byly následně použity v praktické části bakalářské práce.

Ke zpracování vlastní práce bylo nutné sehnat vhodný podnik, který by byl ochoten spolupráce. Autorka se zaměřila na pohostinství. Vybrané podniky následně oslovila a ochotni spolupracovat byly Hotel & Restaurace Klika a Restaurace Masné krámy.

Veškeré informace o vybraných podnicích byly získány z jejich internetových stránek a z řízených rozhovorů s vedoucími podniků. Při spolupráci s hotelem a restaurací Klika byly otázky pokládány panu Petru Klikovi, marketingovému manažerovi. Při konzultaci s vedoucím Masných krámů byl řízený rozhovor veden s panem Tomášem Olejníkem, který je vedoucím gastronomické oddělení Budějovického Budvaru.

Získané informace od vedoucích podniků byly následně zpracovány ve vlastní práci, kde autorka zjišťovala, jakou mají jednotlivé podniky znalost a jak využívají zásad podniku řízeného zákazníkem, dále tyto dva podniky porovnávala, stanovila návrhy na zlepšení a stanovila závěr.

## HYPOTÉZY:

Hypotéza č. 1: Hotel & Restaurace Kliša se učí od jiných firem a využívá je ke svému podnikání.

Hypotéza č. 2: Masné krámy mají jasně danou představu, jak si udržet zákazníka.

Hypotéza č. 3: Personál Hotelu & Restaurace Kliša a Masných krámů je odborně školen, jak pečovat o zákazníky.

Hypotéza č. 4: Majitel Hotelu & Restaurace Kliša a vedoucí Masných krámů znají své zákazníky.

## 4 CHARAKTERISTIKA FIREM

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala dva podniky, kterými jsou Hotel & Restaurace KLIKA a restaurace Masné krámy. Oba tyto podniky působí v pohostinství a nacházejí se v centru Českých Budějovic.

### 4.1 Hotel & Restaurace KLIKA

Tento rodinný hotel (logo viz Obrázek 3) se nachází v historickém centru Českých Budějovic v ulici Hroznová 25. Patří k nejstarší historické zástavbě Českých Budějovic, pocházejících ze 14. století. Toto umístění je výhodné především pro turisty, v blízkosti hotelu si mohou prohlédnout Samsonovu kašnu, Černou věž, náměstí Přemysla Otakara II. a mnohé další památky.

Hotel disponuje celkem 63 lůžky ve 26 stylových pokojích v nové budově z roku 2002 včetně výtahu a příslušenství, stejně jako rekonstruovanými pokoji v historických budovách s výhledem na slepé rameno Malše, Černou věž a na bývalý Dominikánský klášter. Od září 2011 je rozšířena ubytovací kapacita o 5 nových apartmánů v nové budově v Panské ulici hned naproti hotelu. Hotel získal za splnění požadovaných kritérií ocenění od CzechTourism 3 hvězdičky (viz Obrázek 4). V dosahu 100m jsou tenisové kurty, bazén, půjčovna aut, kol či lodí. V recepci hotelu jsou ochotni zaměstnanci svým návštěvníkům doporučit atraktivní místa jižních Čech nebo zprostředkovat prohlídku známého budějovického pivovaru Budvar.

Přílehlý klimatizovaný restaurant nabízí posezení pro 60 návštěvníků v útulném interiéru, nekuřácké zimní zahrady či na letní zahrádce u vody. V letních měsících se pořádají akce na grilování jehňat a salat.

Pro návštěvníky je zařízeno v areálu Hotelu i Restaurace bezdrátové připojení pomocí Wi-Fi technologie nebo také privátní parking pro auta a garáž pro kola a motorky přímo u hotelu. Mezi další služby Hotelu Klika patří i sleva 10 % pro své zákazníky na využití služeb wellness centra poblíž hotelu nebo 20% sleva na golf fee na hřišti ve Svachově Lhotce.

Na internetových stránkách Hotelu a restaurace Klika může zákazník naléznout jídelní lístek nebo denní menu, které mu na jeho přání může být zasíláno každý den e-mailem. Dále je zde možná online rezervace hotelových pokojů, ceník ubytování, fotogalerie, mapka umístění hotelu a restaurace, a to vše s přihlédnutím na zahraniční

turisty, takže jsou stránky psané nejen v českém jazyce, ale i v angličtině, němčině a holandštině.

*Obrázek 3: Logo Hotel & Restaurace Klika*



Zdroj: [http://ceske-budejovice.nejlepsi-adresa.cz/images/mesta/ceske-udejovice/katalog/472\\_logo.gif](http://ceske-budejovice.nejlepsi-adresa.cz/images/mesta/ceske-udejovice/katalog/472_logo.gif)

*Obrázek 4: Ocenění hotelu*



Zdroj: <http://www.hotelklika.cz/images/trihvezdicky.gif>

## 4.2 Restaurace Masné krámy

Masné krámy (logo viz Obrázek 5) se nacházejí v ulici Krajinská 13 v centru Českých Budějovic. Historicky první písemná zmínka o masných krámech, tedy dřevěném stavení s řeznickými krámkami umístěném na současném náměstí Přemysla Otakara II., pochází z roku 1336. V roce 1364 nařídil Karel IV. stávající masné krámy z hygienických důvodů zbourat a jako nové místo pro zřízení další dřevěné stavby byla vybrána Krajinská ulice, kde v té době žilo mnoho řeznických mistrů.

Základy současné zděné budovy pocházejí z 2. pol. 16. století. V postranních nižších halách se nacházely jednotlivé řeznické krámkami, přístupné veřejnosti z prostředí vysoké haly a zvenčí pro zásobování.

Po vzniku nových městských jatek na Pražském předměstí v roce 1899 doznaly krámký mnoha změn, jak po stránce stavební, tak po stránce využití. Postupně chátraly. Po roce 1945 se vážně uvažovalo i o demolici objektu. Nakonec byly masné krámy přestavěny v roce 1953 na restauraci Masné krámy podle projektu J. Fidry. Od té doby je restaurace Masné krámy proslulá svou pohostinností a výborným čepovaným pivem Budějovický Budvar.

Vzhled dnešní rekonstruované restaurace v sobě spojuje moderní technologie a historii stavby bazilikového půdorysu, jíž se podřizuje. Dominantním bodem hlavní lodi je výčep a bar – tepající srdce restaurace, odkud se rozlévá život do celé restaurace. Funkčním i výrazovým prvkem výčepu jsou nasvětlené měděné tanky v kóji za ním. Prostory uvnitř restaurace jsou vhodné jak pro organizované skupiny, pro individuální posezení, tak i prostory sloužící převážně ke konzumaci jídel.

V restauraci Masné krámy pracuje tým kuchařů, číšníků a servírek pod vedením šéfkuchaře Lud'ka Hausera a zkušených provozních Františka Sýkory a Miloše Novotného. Na vše bedlivě dohlíží vedoucí gastronomické oddělení Budějovického Budvaru, n. p. Tomáš Olejník.

Masné krámy pro své zákazníky každý měsíc pořádají gurmánské akce. Jsou to například vepřové hody s živou zabijačkou, dny slovenské kuchyně, zvěřinové hody a mnoho dalších. Dále jako speciální služby nabízejí nabídku skupinových menu (firemní večírky, rauty), promítání vybraných sportovních utkání na TV a velkoplošném plátně, hudební produkce na objednávku, služby profesionálního fotografa nebo i prohlídky pivovaru Budvar a multimediální expozici pivovarnictví.

Celý jídelní lístek a gurmánské akce jsou zákazníkům přístupné na internetových stránkách, kde je dále možno vytvořit si online rezervaci, prohlédnout si fotografie Masných krámů nebo se dozvědět o novinkách a připravovaných akcích.

*Obrázek 5: Logo Masné krámy*



Zdroj: <http://www.masne-kramy.cz/img/mk.png>

## **5 ANALÝZA FIREM PODLE VYBRANÝCH ZÁSAD**

Informace získané z řízeného rozhovoru od pana Petra Kliky (Hotel & Restaurace Klika) a pana Tomáše Olejníka (Masné krámy) jsem podle svého názoru přiřadila k zásadám podniku řízeného zákazníkem.

### **5.1 Hotel & Restaurace Klika**

Veškeré informace o Hotelu a restauraci Klika jsem získala z jejich internetových stránek a především z konzultací s panem Petrem Klikou, který má v podniku na starosti marketing.

#### **5.1.1 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka**

Pro restauraci Klika znamená představa udržení si zákazníka kvalita služeb a především jídla. Dbají na čerstvost surovin, nakupují jen minimum mražených surovin a nákupy se uskutečňují několikrát v týdnu, aby nebyly suroviny v kuchyni dlouho skladované. Dále dbají i na zákaznicko zdraví tým, že se snaží nabízet a vařit lehká jídla. Je pro ně důležitý přístup k zákazníkům, snaží se jim vyjít vstříc v jejich požadavcích, které jim zákazníci sdělí, a tím docílit jejich spokojenosti a chuť, znovu tento podnik navštívit.

Dalším způsobem, jak si udržet zákazníky, je pro ně pořádání různých srazů zájmových skupin, komunit (např. Vánoční večírky, oslavy narozenin). Tyto srazy jim slouží také k udržení určité skupiny zákazníků, která se k nim vrací. Důležitým programem jsou pak pro ně i speciální gurmánské akce, které pořádají, aby měli zákazníci nějaké oživení a novinku v jídelním lístku.

Tato představa je správně nastavena, avšak problémem zde je, že ji majitelé mezi své lidi nijak nepředávají. Zaměstnanci by s ní měli být sžiti a neustále na ni myslet. Podniková představa, jak si udržet zákazníka, musí být viditelná i pro zákazníky. Především oni musí vidět, že podnik usiluje o jejich spokojenost. Majitelé své heslo nijak nehlásají, nemají ho nikde napsané a zákazníci ho tak vůbec neznají.

Hlavními skupinami lidí, které navštěvují restauraci, jsou lidé ve věku 30 let a starší, s vyššími příjmy. Na oběd sem přicházejí především lidé, kteří v blízkosti pracují. Další skupinou jsou samozřejmě hoteloví hosté, kteří sem docházejí hlavně na snídani a



pak na večeři. Těmito hosty bývají zaměstnanci firem na služebních cestách, anebo většinou o víkendech turisté.

Co v tomto podniku chybí, je celková vize do budoucna. Aby podnik uspěl v konkurenčním boji, je potřeba mít jasně stanovený cíl, za kterým by si šel. Když tento cíl chybí, tak si podnik nemůže ani vytvořit jednotlivé kroky, jak postupně dosáhnout daného cíle a stát se následně úspěšným podnikem.

#### SHRNUTÍ:

- V hotelu a restauraci Klika **mají představu**, jak si udržet zákazníky. Podle Petra Kliky toho chtějí docílit pomocí jídla z čerstvých surovin připravovaného vyučenými kuchaři, vstřícným a ochotným personálem nebo i pořádáním gurmánských akcí.
- **Zákazníci nejsou seznámeni s představou** podniku. Majitelé ji nijak nehlásají a nepředstavují ji svým zákazníkům.
- Pro podnik je důležité, že si jejich majitel uvědomuje, že se lidé o kvalitě podniku navzájem informují, tudíž si doporučují nebo naopak nedoporučují daný hotel či restauraci. Je to pro ně motivací k lepším výkonům, aby byli zákazníci spokojeni a odcházeli s dobrými dojmy z poskytnutých služeb.

### **5.1.2 Naslouchejte zákazníkovi**

V hotelu a restauraci Klika nejsou lhostejní k vyjádření názorů svých zákazníků. Zákazníci mají samozřejmě možnost stěžovat si hned u personálu nebo u majitele hotelu a restaurace, který bývá často přítomen v restauraci. Dále pak na internetových stránkách či sociálních sítích. Vyslyšeny budou i stížnosti podané přímo telefonicky, emailem nebo prostřednictvím Skypu, kde veškeré kontakty najdou zákazníci na internetových stránkách. Možností je tedy mnoho, může je využít kdokoli, ať již zákazníci přímo v prostorách hotelu či restaurace nebo z pohodlí domova, mohou je využívat jak mladí s přístupem na internet, tak staří bez přístupu na internet. Vycházejí tedy vstříc všem.

I ze strany majitelů podniku je tady snaha poznat své zákazníky a zjistit jejich názory. To probíhá prostřednictvím rozhovorů, kdy se majitel dotazuje svých zákazníků, především stálých hostů, se kterými mají osobnější vztahy a nebojí se tak vyjádřit svůj názor. Mnohdy i tito stálí hosté pak sami přijdou s návrhem na zlepšení služeb pro zákazníky.

Stížnosti, které jsou sdělovány zákazníky přímo obsluhujícímu personálu, jsou vyřizovány okamžitě zaměstnanci, pokud je to v jejich silách a kompetencích. V případě, že je tento problém závažnější nebo ho zaměstnanci nejsou schopni odstranit sami, jsou stížnosti sdělovány majiteli podniku, který se jimi dále zabývá. Jako příklad vyslyšené stížnosti lze uvést situaci mladé paní, která žádala dětskou jídelní stoličku pro své dítě. Ta ovšem nebyla v restauraci připravena, a tak číšníci předali žádost vedoucímu podniku, který během několika dní požadovanou židličku objednal a mohla tak být k dispozici dalším návštěvníkům.

Tyto stížnosti, čeho se týkají nebo kolik se jich za určitou dobu objeví, nejsou nijak zaznamenávány.

#### SHRNUTÍ:

- **Stížnosti** – V podniku Klika jsou otevřeni názorům svých zákazníků. Chtějí vědět, co změnit, co zlepšit. Pokud je to alespoň trochu možné, snaží se vyčleným přáním a požadavkům svých návštěvníků vyjít vstříc.
- **Znalost zákazníka** – Majitel zde má základní představu toho, kdo jejich podnik navštěvuje. Vědí, jací zákazníci navštěvují hotel a také vědí, jací zákazníci s největší pravděpodobností zavítají do jejich restaurace.
- **Jak poznat zákazníka** – K poznání svých zákazníků využívá majitel restaurace Klika osobní kontakt se zákazníky. Není to pravidelná záležitost, ale i občasnými rozhovory mohou získat důležité informace.

### **5.1.3 Učte se od vítězů**

Majitel hotelu a restaurace Klika nemá konkrétní podnik, se kterým by spolupracovali a učili se od něj. Avšak nechávají se inspirovat od konkurenčních podniků. Zajímají se samozřejmě o konkurenci v oboru, a pokud u nich objeví například zajímavou akci, rádi se nechají inspirovat a nápad si upraví, aby byl aplikovatelný i u nich v podniku.

Dobře si majitel uvědomuje, že i když určitou kvalitu služeb poskytují, stále se mohou učit novým věcem a zdokonalovat své podnikání, a proto se nebojí hledat inspiraci u konkurenčních podniků.

Veškeré činnosti spojené s podnikáním samozřejmě nezvládá sám majitel se svými zaměstnanci. Například při rekonstrukci hotelu spolupracovali s několika

architekty. A i nyní, po dostavbě hotelu využívají pomoc zvenčí, kdy například na účetnictví mají najatou účetní firmu nebo s internetovými stránkami jim vypomáhá odborník, i když většinu práce s internetovými stránkami a příspěvky na sociálních sítích zvládá marketingový manažer Petr Klika.

#### SHRNUTÍ:

- **K získávání inspirace a učení se od jiných podniků**, využívá majitel převážně návštěvy těchto vybraných podniků, kde se **vydává za zákazníka** a následně se získané nápady snaží realizovat v jejich podniku.
- Majitel se nebojí **využívat jiných firem**, které jsou odborníky ve svém oboru, než aby požadovanou práci vykonal on sám nebo jeho zaměstnanec nekvalitně.

### **5.1.4 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům**

Při přijímání zaměstnanců, ať už do hotelu nebo do restaurace, postupuje majitel klasickým, nejčastějším způsobem. Na volné pracovní místo vytvoří inzerát, který bývá vystaven na oknech zimní zahrádky restaurace, vedle níž vede frekventovaný chodník a cyklostezka. Přijaté životopisy vyhodnotí a nejlepší uchazeče si následně pozvou na pohovor. Samozřejmě záleží při výběru uchazečů i na pozici, na kterou se hlásí. Jiné otázky jsou kladeny při pohovoru na místo vrchního číšníka a jiné uchazeči žádajícím o brigádu. Při pohovoru na vyšší pozici, kladou otázky zaměřené především na předešlou praxi, zkušenosti v oboru a znalost jazyků. Jelikož do hotelu a restaurace přijíždí mnoho turistů, požaduje majitel od svých zaměstnanců minimálně jeden světový jazyk, tedy angličtinu nebo němčinu, ale raději oba. Při výběru uchazečů do recepce jsou v tomto směru náročnější na znalost jazyků, nežli u číšníků, ale i přesto stále platí, že musí umět alespoň jeden cizí jazyk. Zajímá je také, zda je uchazeč kuřák či nekuřák, jelikož se snaží být nekuřáckou restaurací a u silných kuřáků by mohl být problém s jejich disciplínou.

Zaměstnanci hotelu ani restaurace nemají možnost kariérního růstu. Je to rodinný, menší podnik, nejvyšší pozice v podniku zastávají rodinní příslušníci Petra Kliky a uchazeči o zaměstnání jsou přijímáni na jeden určitý post, bez možnosti růstu.

Pro zaměstnance neposkytují žádná školení či vzdělávací programy. Dříve poskytovali zaměstnancům, kteří se chtěli vzdělávat například v oblasti jazyků, finanční příspěvek na kurzy. Avšak jiné hromadné a povinné vzdělávání nevyžadují.

Snad jako v každém podniku, i zde se někdy objeví problémový zaměstnanec. Hlavním problémem jsou zde, v restauraci, krádeže nebo nedodržení pracovních pokynů. Pan Petr Klika uvedl k tomuto příklad, kdy jinak bezproblémový zaměstnanec odcizil tržbu, majitel to zjistil, promluvil si s ním a nechal ho dále ve svém podniku s tím, že mu každý měsíc strhával část mzdy, na splacení ukradené částky. Bohužel se tento pán nepoučil, tržbu odcizil znovu, a tak majitel přistoupil k okamžitému rozvázání pracovního poměru. Pokud však dojde „jen“ k nedodržení pracovních pokynů, odrazí se to ve výši bonusů, které každý zaměstnanec ke své mzdě dostává anebo v některých případech pokutou.

Jelikož je hotel a restaurace Klika rodinný podnik, panuje zde mezi zaměstnanci navzájem a majiteli příjemná, přátelská a vřelá atmosféra. To je přínosné především pro klid zaměstnanců a jejich psychickou pohodu v práci. Avšak i tato milá atmosféra má svá úskalí. Chybí zde přísná ruka majitele a nedostatečný respekt ze strany zaměstnanců k němu. Mnohé jeho požadavky jsou od zaměstnanců přecházeny s mávnutím ruky a nepůsobí na ně jako striktně daná věc, kterou musí splnit.

#### SHRNUTÍ:

- V hotelu a restauraci Klika **dbají majitelé při přijímacím řízení více na zkušenosti v oboru a jejich praxi**, nežli na vzdělání uchazeče. Uchazeč musí také projít přijímacím pohovorem, kde může majitel zjistit alespoň nástin jeho vlastností a přístupu k práci.
- Zaměstnanci **nemají možnost kariérního růstu**.
- V podniku Klika **neprochází zaměstnanci školeními**. Je to vždy na vedoucích, zda jim zařídí externí vzdělávání, ale větším nedostatkem je, že nejsou školeni svými vedoucími. Vedoucí by jim mohli předat své představy o chodu podniku, připomněli by požadovaný přístup k zákazníkům a mnoho dalších důležitých informací, které by dopomohly ke spokojeným zákazníkům.
- V podniku panuje **vřelá a rodinná atmosféra**, a tak není zbytečné napětí mezi spolupracovníky a nepřenášejí své negativní naladění na zákazníky.

### **5.1.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků**

Restaurace Klika je především koncipována jako nekuřácká restaurace, avšak i pro kuřácké návštěvníky zde oddělili kuřácký salónek. Může tak vyjít vstříc svým

zákazníkům, kteří se mohou rozhodnout, zda v této restauraci budou v nekuřácké části restaurace či v kuřáckém salónku.

Hotel se nachází v centru města, a proto je zde za normálních okolností složité zaparkovat. K hotelu patří bezplatné parkování v blízkosti pro zákazníky, avšak zákazníci žádali o zvětšení parkoviště kvůli nedostatečné kapacitě, majitel tedy požádal město České Budějovice o rozšíření svého parkoviště, vyšel tak vstříc svým zákazníkům a oni již nemusejí řešit, kde zaparkovat své auto.

Aby majitel zapojil své zaměstnance do procesu zlepšování služeb, pořádá nepravidelné schůze se svými zaměstnanci, kde například vytváří společně nový jídelní lístek nebo se jich dotazuje na jiné možnosti co zlepšit nebo změnit v podniku. Nedávno provedenou změnou byl i nákup nových pokladen, o které zaměstnanci požádali. Nové pokladny jsou méně složité a rychlejší, nežli ty předešlé. A i takováto maličkost pak urychlí obsluhu zákazníka a zaměstnanci s tím mají méně starostí a problémů.

Od svých zaměstnanců vyžaduje návrhy na zlepšení chodu podniku, avšak zaměstnanci nejsou v této oblasti nijak zvlášť aktivní, takže se návrh na zlepšení dostává jen zřídka. Každý zaměstnanec by měl být vedením podniku namotivován ke zlepšování služeb, měl by být odměňován za přínosné návrhy změn a tyto návrhy by si měl vedoucí zaznamenávat a snažit se je uskutečnit. Bohužel, i když si majitel přeje slyšet od svých lidí návrhy ke zlepšení, nesetkává se to s velkými ohlasy a návrhy přichází jen opravdu výjimečně.

#### SHRNUTÍ:

- Majitel hotelu a restaurace Klika **není příliš razantní ve vyžadování návrhů** od svých zaměstnanců, **jak odstranit bariéry**, které jim brání poskytovat zákazníkům služby efektivně a naplno.
- **Zaměstnanci nejsou motivováni**, aby přicházeli s nápady ke zlepšení chodu podniku, a proto přichází z jejich strany k majiteli jen **minimum nápadů**, co změnit k lepšímu.

#### **5.1.6 Měřte, měřte, měřte**

Majitel hotelu a restaurace Klika provádí ve svém podniku jen minimum měření. Důležité jsou pro něj ekonomické ukazatele, které si porovnává buď s ročními, nebo měsíčními výsledky. Avšak ze získaných výsledků následně nevznikají hodnotné

závěry, které jsou na tom nejdůležitější, a tak jsou tato porovnávání výsledků vcelku bezvýznamná. Mohou říci majitelé, jak je na tom po finanční stránce, ale nepřinese to žádné klady pro zákazníka.

Kromě své ekonomické stránky dále sledují například svou konkurenci. Zajímá je samozřejmě jejich nabídka jídel a ubytování, jejich ceny nebo akce, které pro své zákazníky vymýšlejí a pořádají.

Snad v jako každém jiném hotelu či restauraci, i zde se velice projevuje sezónnost. Majitel sleduje obsazenost svého hotelu i restaurace, ví, kdy čekat větší obsazenost a kdy se naopak bude potýkat s nízkou návštěvností. Avšak ani tato data nemá řádně zpracovaná, nezaznamenává si přesná čísla a nevyvozuje z toho závěry. Nezná konkrétní čísla obsazenosti hotelu v týdnu, měsíci a v roce, nezná počty návštěvníků restaurace, ani kolik porcí a jakého jídla se prodá.

Díky internetu mohou sledovat, kolik lidí si zarezervuje pokoj v hotelu prostřednictvím internetu a je zde k dispozici i diskuze pro návštěvníky, kteří tento hotel již navštívili. Každý tu má prostor pro svůj komentář a možnost ohodnotit kvalitu ubytování a služeb na číselné stupnici od jedné do deseti, díky níž si mohou další zájemci o ubytování na tento hotel udělat svůj názor. Podobně funguje i slevový portál Slevomat, který také sledují, kde ke každé jimi nabízené akci mohou zákazníci připsovat své poznatky, ať již dobré nebo špatné.

#### SHRNUTÍ:

- V podniku si zjišťují jen **ekonomické ukazatele**, které majitelům ukazují, jak jsou na tom s financemi. Díky online rezervacím hotelu na internetu mají k dispozici také data s počtem osob využívajícím k rezervaci internet.
- Majitel **nezná přesné údaje obsazenosti hotelu ani návštěvnosti restaurace** v rozdělení na dny, týdny, měsíce či roky.
- Neprobíhají zde žádná měření, která by si vyžádali zákazníci. Majitelé si **nezjišťují, co by měli měřit** a na čem zákazníkům záleží.

### **5.1.7 Přeměňte slova v činy**

Pro majitele hotelu a restaurace Klika je zákazník velice důležitý. Uvědomuje si, že mu musí poskytnout ty nejlepší služby, které jen poskytnout dokáží, aby byl

spokojen a znovu se vrátil. Avšak i přes veškerá uvědomění, zdaleka nedělají vše pro to, aby měli šťastné zákazníky.

Každý podnik potřebuje představu, jak si udržet zákazníka, kterou by se řídili vedoucí při řešení důležitých rozhodnutí. V hotelu a restauraci Klika mají majitelé tuto představu, ale nijak ji mezi své lidi nepředávají. Měli by ji svým lidem neustále připomínat a opakovat ji, aby byli zaměstnanci více motivováni, věděli, čeho chce podnik dosáhnout, a uvědomili si, že záleží především na nich, zda dosáhne podnik vytyčeného cíle či nikoli. V tom mají majitelé ještě nedostatky.

Zaměstnanci by se měli chtít dobrovolně vzdělávat, měli by mít chuť objevovat nové věci, které by mohly dopomoci podniku k uspokojení zákazníků. A to samé se samozřejmě očekává i od majitele. Je vidět, že se majitel snaží přicházet s novými návrhy, nebojí se nových technologií, které zpřístupní jejich podnik především mladším generacím. Mnoho návrhů ze strany zaměstnanců bohužel nepřichází, ani není vidět chuť k dalšímu vzdělávání.

Vedoucí by měli věřit ve své lidi a investovat do nich. Již při přijímání nových zaměstnanců si vybírají pouze takové uchazeče, kteří splňují předem dané požadavky především na praxi v oboru nebo na jazykové znalosti. Ale důležité je zjistit u pohovoru i přístup k práci a lidem nebo mít alespoň připraven nástin vlastností, které by měl uchazeč splňovat. Přístup k zaměstnancům je ze strany vedení velice vřelý, panuje zde rodinná atmosféra, což se pozitivně odráží na psychické pohodě zaměstnanců, kteří tak mohou pracovat bez zbytečného stresu.

V hotelu a restauraci Klika svolávají schůze svých lidí jen výjimečně, většinou při sestavování nového jídelního lístku. Zaměstnanci neprocházejí žádnými externími kurzy a bohužel nejsou proškolení ani svými zaměstnavateli. Chybí zde školení například na přístup k zákazníkům, jak jim naslouchat nebo řešit problémy, které jsou jim ze strany zákazníků sděleny.

Cíl podniku není stanoven a tak není součástí jejich myšlení. Každý tak má pouze svůj vlastní cíl, ale není zde nic, co by všechny spojovalo a motivovalo je ke společné práci.

#### SHRNUTÍ:

Podle Whiteleyho (1991), se všichni lidé v klíčovém postavení u úspěšných firem vyznačují sedmi charakteristikami svého jednání:

- **Osobně staví zákazníka na první místo.** Majitel ví, že je zákazník důležitý, snaží se ho stavět na první místo, ale nedělá pro něj vše.
- **Prosazují představu firmy.** V hotelu a restauraci Klika mají představu, jak udržet zákazníka, ale neprosazují ji. Zaměstnanci tak nejsou touto představou inspirováni a ani jim nepomáhá při rozhodování. Představa ale není známá mezi zákazníky, majitelé ji nijak nehlásají.
- **Stávají se z nich „studenti na celý život“.** Majitel má zájem o učení se nových věcí, stále hledá novou inspiraci. Zaměstnanci mají tento zájem jen minimální. Nevyhledávají další možnosti, jak se něco přiučit.
- **Věří ve své lidi a investují do nich.** Přístup ke svým lidem má majitel velice dobrý a podporuje je, pokud se někdo rozhodne dobrovolně se vzdělávat.
- **Sestavují funkční týmy.** Majitel respektuje názory svých lidí, příležitostně je svolává k vytváření nového jídelního lístku. Ale další problémy podniku ve skupině řeší jen minimálně, majitel jim neposkytuje žádný výcvik, nevyzdvihuje jejich úspěchy.
- **Drží se svého kurzu.** Uvědomují si, že dosažení kvality zaměřené na zákazníka se nedostaví ze dne na den, snaží se přicházet s novými věcmi a částečně i spolupracují na zdokonalování se svými zákazníky.
- **Cíl firmy se stal součástí jejich života.** V hotelu a restauraci Klika nemá majitel jasně určený cíl.

## 5.2 Restaurace Masné krámy

Veškeré informace o restauraci Masné krámy jsem získala z internetových stránek a především z konzultací s panem Tomášem Olejníkem, vedoucím gastronomického oddělení Budějovický Budvar.

### 5.2.1 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka

Vedoucí Masných krámů má jasně danou představu – usiluje o dlouhodobé uspokojení svého zákazníka. Jako v každém podnikání, i zde vedoucí přiznává, že je pro něj důležitá příznivá ekonomická situace, avšak ještě důležitější je pro něj spokojenost zákazníků.



Hlavním pilířem, na kterém staví veškerý svůj úspěch, je nabídka kvalitních jídel a služeb. Věří, že i díky tomu získávají většinu svých zákazníků. Spokojení, ale především nespokojení zákazníci o svých zkušenostech mluví se svými známými a vzniká tak reklama. Proto je pro ně důležité, aby z Masných krámů odcházeli zákazníci spokojeni a tuto restauraci následně doporučili dál. K dalším způsobům, jak získat zákazníka, využívají reklamu v rádiích nebo v novinách.

Se svou představou, jak udržet zákazníky, své zákazníky nijak neseznamují. Zákazníci neví o existenci této představy, nikdo ji nehlásá, není nikde napsána. Tato představa by měla sloužit i jim, aby věděli, že je zde o ně opravdu zájem a že se podnik snaží, aby zde byli zákazníci spokojeni.

Vedoucí Masných krámů charakterizuje své nejčastější zákazníky jako lidi ve věku 25 – 40 let s vyššími příjmy. Zákazníci sem docházejí na oběd, ale především ve večerních hodinách buď na večeři, nebo jen kvůli posezení u mnoha druhů piva Budějovický Budvar, které Masné krámy nabízí.

Aby si dokázali udržet své již získané zákazníky, snaží se v Masných krámech o prvotřídní kvalitu nabízených jídel a služeb. Každý měsíc pořádají několikadenní gastronomické akce, pokaždé jiné, aby oslovili své zákazníky a mohli ochutnat něco nového a nestala se z Masných krámů restaurace bez nápadu.

„Kvalita“ pro tento podnik znamená profesionální přístup personálu, který musí být zaškolen a veškeré své jednání si musí dokázat obhájit a samozřejmě jídlo, které se snaží přinášet na stůl jen v té nejlepší kvalitě, tedy připravované z pečlivě vybíraných surovin a zpracovávány kuchaři, kteří byli při přijímacím řízení pečlivě vybíráni.

#### SHRNUTÍ:

- **Představu** má podnik jasně danou: **dlouhodobě uspokojit zákazníka**. Vedoucí ví, že základem úspěchu je spokojený zákazník, a tak si zde vytvořili podnikovou představu, kterou se mohou dále řídit.
- **Zákazníci neznají představu** podniku. Představa zde slouží jen pro vedoucího a zaměstnance, ale zákazníci o ní nevědí.
- Důležité je, že si vedoucí uvědomuje, jak velký vliv má na návštěvnost **doporučení jiných zákazníků**. Na své návštěvníky pouze nečekají, ale aktivně o sobě dávají Masné krámy vědět pomocí médií. Své zákazníky se snaží udržet převážně tím, že jim poskytnou takové služby, aby odcházeli z jejich podniku

naprosto spokojeni nebo že jim nabídnou gastronomickou specialitu, kvůli které budou chtít přijít i příště.

### 5.2.2 Naslouchejte zákazníkovi

V restauraci Masné krámy jsou otevřeni názorům svých návštěvníků. Nebrání se jim, ba dokonce tyto názory vyhledávají a žádají o ně. Pokud mají zákazníci nějaký problém nebo stížnost, mají několik možností, jak to sdělit vedení podniku. Nejklasičtější způsob je přímo svůj problém sdělit číšníkům, kteří je obsluhují a ti mohou kontaktovat vedoucího nebo šéfkuchaře. Další možností je vyhledat si na internetových stránkách Masných krámů kontakt na vedoucího nebo šéfkuchaře a svou stížnost jim sdělit pomocí emailu nebo telefonu. Na internetu je samozřejmě i mnoho dalších internetových stránek, kde mohou zákazníci okomentovat návštěvu Masných krámů a doporučit nebo naopak nedoporučit dalším lidem návštěvu tohoto podniku.

Vedoucí Masných krámů pouze nečeká, až někdo přijde se stížností, ale sám jim aktivně vychází vstříc a chce vědět, co zlepšit. Přání a požadavky svých zákazníků získává z konzultací se svými stálými hosty, které žádá o návrhy na zlepšení, anebo za ním přijdou oni sami. Dalším způsobem, jak zjišťují zákaznické názory, jsou dotazníky (dotazník viz Příloha č. 1), které číšníci rozdávají zákazníkům při placení a žádají je o vyplnění, aby tak mohlo dojít ke zlepšení poskytovaných služeb.

Stížnosti či přání, které jsou vedoucímu sděleny, se snaží vyřešit buď on sám anebo prostřednictvím svých zaměstnanců, které zaúkoluje. V Masných krámech nijak nezaznamenávají počty stížností, čeho se týkají, kolik lidí využívá ke stížnostem internet, kolik lidí svůj problém sdělí přímo v restauraci obsluze nebo kolik z přijatých stížností napravili nebo které se například vyřešit nedají.

#### SHRNUTÍ:

- **Stížnosti** – Jak jsem zjistila z konzultací, vedoucí Masných krámů přijímá připomínky od zákazníků, stěžující si zákazníci nebere jako přítěž, ale jako příležitost ke zlepšení poskytovaných služeb.
- **Znalost zákazníka** – V Masných krámech mají představu o tom, jací zákazníci je převážně navštěvují. Se svými zákazníky se dále snaží komunikovat a to buď prostřednictvím jejich stálých hostů, kteří jim sdělují své názory, anebo

prostřednictvím dotazníků o spokojenosti se službami, které jsou zákazníkům rozdávány.

- **Jak poznat zákazníka** – Možností je mnoho, avšak v Masných krámech využívají převážně výběrových vzorků, což je několik zákazníků, kterých se ptají na názory ohledně firmy, ale již je nezajímají názory na konkurenci. V menší míře pak využívají setkání vedoucího se zákazníky. Pokud se vedoucí dozví o nějakém problému, který je řešitelný, okamžitě se ho snaží napravit.

### 5.2.3 Učte se od vítězů

Vedoucí Masných krámů nevyužívá jiné podniky k tomu, aby se od nich něco naučil nebo se nechal něčím inspirovat. Samozřejmě že se v Českých Budějovicích nachází mnoho konkurenčních restauračních podniků, ale vedoucí spíše tvrdí, že ostatní se učí od jejich restaurace.

Konkurenci zde využívají pouze ke svojí motivaci, aby poskytovali lepší služby nežli oni.

Aby mohly Masné krámy bezproblémově fungovat, využívá vedoucí podniku i externích firem. Při rekonstrukci Masných krámů, která probíhala před pěti lety, tedy v roce 2008, spolupracoval s designéry, se kterými vytvářel novou koncepci restaurace, kde hlavní zadání bylo skloubit a zachovat historický nádech restaurace a zapracovat moderní styl. Také využívají odborníků na informační technologie, kteří jim zpracovávají internetové stránky. K dalším službám, které Masné krámy nabízejí, patří hudební produkce na objednávku, služby profesionálního fotografa nebo promítání vybraných sportovních utkání na TV a velkoplošném plátně. Veškeré tyto služby zajišťují najaté firmy, které byly pečlivě vybrány vedoucím Masných krámů.

#### SHRNUTÍ:

- **Vedoucí sice sleduje svou konkurenci, ale ne za účelem, aby se něčeho přiučil.** Zbytečně se zde připravují o tu možnost, něco se zadarmo naučit. Způsobů, jak sledovat svou konkurenci je mnoho. Může to být sledování reklamní kampaně konkurence, můžou hovořit se svými zákazníky o konkurenci anebo se sami za zákazníky vydávat. Bohužel však o nic z toho nejeví v Masných krámech zájem.

- Masné krámy **spolupracují s řadou dalších firem**, které využívají k tomu, aby dokázali uspokojit přání svého zákazníka a zajistit plynulý chod restaurace.

#### 5.2.4 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům

Veškeré vztahy vedoucího se zaměstnanci, začínají již u přijímacího řízení na volná místa. Uchazeč samozřejmě zasílá svůj životopis, ale ten sleduje vedoucí jen okrajově. Nejdůležitější je pro něj pohovor, kdy si vybírá uchazeče, kteří by zapadli do jejich kolektivu, nebyli to přílišní extroverti nebo hádaví lidé a také požaduje určitou loajalitu k podniku. Vedle těchto vlastností uchazečů, je pro vedoucího restaurace velice důležitá praxe v zahraničí. Věří, že v zahraničí člověk získá nejvíce zkušeností, proto jsou pro něj tito lidé přínosem. Přijatý uchazeč začíná na tříměsíční zkušební době, kdy je vedoucím sledován a následně je mu buď smlouva zrušena, nebo si ho nechají ve svých řadách.

Zaměstnanci v Masných krámech nejsou nuceni procházet externími školeními. Vedoucí to nevyžaduje, ale naopak si zakládá na svém, interním školení. Skoro každý den se snaží svým zaměstnancům připomínat představu podniku, na čem se dohodli, jak se chovat ke svým zákazníkům a opravuje jejich chyby.

V Masných krámech mají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Povýšen může být obsluhující personál. Například nově přijatý učeň pouze odnáší použité nádoby ze stolů návštěvníků do kuchyně a až po určité době se propracuje na pozici, kdy přijímá objednávky od hostů a přináší jim jídlo a pití a mohou i kasírovat. Je zde tedy postup z číšníka na vrchního číšníka a nakonec na vedoucího směny.

Ani Masným krámům se nevyhnou problémoví zaměstnanci. Nejčastější problém bývá krádež. Pokud se přijde na člověka, který za krádeží stojí, následuje okamžité ukončení pracovního vztahu dohodou.

#### SHRNUTÍ:

- Vedoucí Masných krámů má vhodně nastavené hodnoty při přijímání nových zaměstnanců. Neřídí se pouze životopisem, jak to v mnohých podnicích bývá, ale záleží mu především na **vlastnostech uchazeče, aby byl přínosem jak pro kolektiv v podniku, tak hlavně pro zákazníky.**

- **Chybí zde externí školení**, které by mohlo ukázat nový pohled na přístup k zákazníkům nebo třeba přineslo něco inovativního. **Vedoucí si školí své zaměstnance sám.**
- Aby vedoucí restaurace správně motivoval své zaměstnance, tak je jejich **variabilní složka mzdy ovlivňována jejich schopnostmi, pracovní morálkou** a samozřejmě i **hospodářským výsledkem** daného měsíce. Je to správné hodnocení, které je založené především na kvalitě poskytovaných služeb ze strany zaměstnance.
- Zaměstnanci mají **možnost kariérního růstu.**
- Pokud se vyskytne v restauraci Masné krámy s nějakým zaměstnancem problém, snaží se to vedoucí řešit **rozhovorem**. Avšak pokud jde o krádež, je nekompromisní a automaticky dochází k rozvázání pracovního poměru.

### 5.2.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků

Mezi bariéry, které brání v bezchybném poskytování služeb a naprosté spokojenosti zákazníků, lze považovat neznalost cizích jazyků, v případě obsluhy cizinců. Restaurace Masné krámy se nachází v centru Českých Budějovic, tudíž sem přichází mnoho turistů a cizinců. Aby číšníci dokázali kvalitně obsloužit své hosty, je u nich vyžadována znalost minimálně jednoho cizího jazyka, tedy buď angličtina, nebo němčina. Bez této znalosti nemohou být zaměstnanci přijati.

Masné krámy jsou navštěvovány především ve večerních hodinách, kdy zde bývá plně obsazeno, proto mají zákazníci možnost si na internetu online zarezervovat místa nebo je zde telefonický kontakt do Masných krámů, aby se tak nemohlo stát, že si nebudou mít kam sednout. V restauraci mají připravené různé velikosti stolů, jak pro malé skupinky návštěvníků, tak i pro velké skupiny. Na požádání je obsluha ochotna například spojit menší stoly do jednoho většího. K dispozici je zde i salonek pro menší oslavy, pro 10 – 15 lidí.

Vedoucí Masných krámů si nepravidelně svolává schůze se svými zaměstnanci, kdy s nimi hovoří o těchto i dalších bariérách, které jim brání v bezchybném poskytování služeb. Řeší například jídelní lístek nebo denní menu. Avšak od svých zaměstnanců nežadá, aby za ním přicházeli s návrhy na zlepšení chodu podniku. Spíše se jen vyptává, když má sám na zaměstnance otázky.

## SHRNUTÍ:

- Vedoucí sice se svými zaměstnanci hovoří, ale ptá se jich pouze na otázky, které zajímají jeho. **Nevyžaduje aktivitu** ze strany zaměstnanců, aby sami přišli s **návrhy co změnit**. Měl by si uvědomit, že právě tito lidé vidí většinu problémů, které se vyskytnou. Vedoucí by je měl namotivovat, aby přišli s návrhy, tím je více zapojí do správného chodu podniku a ještě je může odměnit za přínos, který návrh přinesl.

### **5.2.6 Měřte, měřte, měřte**

Snad jako v každém podniku, i zde sleduje majitel měsíční hospodářský výsledek a také měří náklady na výrobu jídel v poměru k jejich prodejní ceně, tzv. náklady na jídlo. Toto jsou základní veličiny, které si zjišťuje většina restaurací a jiných podniků, ale pro zákazníky to nemá žádnou váhu. Důležitější měření je dotazník spokojenosti zákazníka, který jednou za čas vytvoří a dají ho do oběhu mezi své zákazníky. Bohužel však je tento dotazník tvořen pouze vedoucím restaurace, který nepřipravoval otázky podle zákazníků, ale podle svého mínění. Nezeptal se svých zákazníků, co má měřit, jaké charakteristiky služeb jsou pro ně důležité, a proto výsledky z tohoto měření nebudou pro zákazníky tolik přínosné, jako kdyby se vedoucí nejdříve svých zákazníků zeptal, na co se má v měření orientovat.

Ve své restauraci dále sledují například její obsazenost. Zjišťují si, že většina návštěvníků přijde až ve večerních hodinách nebo že struktura zákazníků je jiná v zimním období a jiná v letním období. V létě jsou to většinou turisté a naopak v zimě je nejpočetnější skupina Čechů a Slováků. Ale toto už jsou jen ukazatele, které více nezkoumají a hlavně slouží jen pro podnikové účely, ale již z toho nejsou vytvořeny závěry, které by byly prospěšné pro zákazníky. Chybí zde konkrétní čísla, kolik lidí tento podnik navštíví v jednotlivých dnech či měsících, kolik z nich přijde jen na pití a kolik i na jídlo nebo počty prodaných jídel a druhy.

Vedoucí podniku sleduje samozřejmě i svojí konkurenci, kde ho zajímají především nabízené služby a ceny. Bohužel zde chybí zájem o pohled zákazníků na konkurenci. Sledovat pouze nabízené služby a ceny nestačí. Názor návštěvníka, který sám stráví určitou dobu v konkurenčním podniku, poskytne cennější informace.

## SHRNUTÍ:

- Vedoucí Masných krámů si zjišťuje měsíční **hospodářské výsledky** svého podniku a **náklady na výrobu jídel v poměru k jejich prodejní ceně**.
- Spokojenost zákazníků je v měření velice důležitá. V Masných krámech k tomu využívají **dotazníků spokojenosti** a ještě **rozhovory se stálými hosty**.
- Dotazníky spokojenosti nejsou tvořeny podle zákazníků, **měření se zde neprovádí podle požadavků zákazníků**, co je pro ně důležité měřit.
- **U konkurence sleduje vedoucí nabízené služby a ceny**, avšak nezjišťují, jak vypadá jejich konkurence v očích zákazníků.

### **5.2.7 Přeměňte slova v činy**

V Masných krámech se snaží stavět zákazníka na první místo. Uvědomují si, že pouze díky spokojeným zákazníkům, kteří se budou vracet a budou jejich restauraci doporučovat svým známým, dokáží docílit úspěchu. Snaží se jim poskytovat prvotřídní jídlo a služby, dávají jim prostor k vyjádření jejich názoru a také chtějí pomocí dotazníků zjišťovat jejich spokojenost se službami.

Představa podniku je zde přesně daná – dlouhodobě uspokojit zákazníka. Tuto představu vedoucí Masných krámů neustále opakuje svým lidem, aby si dobře uvědomili, čeho chce tento podnik dosáhnout.

V Masných krámech je malá snaha něčeho nového se přiučit. Vedoucí nevyužívá k učení svou konkurenci, na které by mohl hodně získat. Dále nevyužívá ani školení nebo vzdělávací programy jak pro sebe, tak ani pro své zaměstnance. To je další chybou, kdy se zbytečně okrádá o znalosti, které by jim tato školení nebo kurzy mohly poskytnout.

Přístup vedoucího ke svým zaměstnancům je velice dobrý. Už při výběru nových zaměstnanců do svých řad má nastavené hodnoty, co od uchazečů vyžaduje, jaké by měli splnit charakteristiky chování a co za vzdělání by měli mít. Dále se jim každý den snaží připomínat jejich představu podniku, na čem se již dříve domluvili nebo je upozorňovat na jejich chyby, kterých se dopouštějí.

Vedoucí restaurace svolává své pracovníky jen nepravidelně, zejména kvůli sestavení nového jídelního lístku nebo denního menu. Na těchto schůzích se také vyptává na otázky ohledně podniku, které ho zajímají. Více už ale tuto skupinu

nevyužívá. Mohl by zaměstnance více využít pro návrhy ke zlepšení, měl by je více podněcovat k samostatnému rozhodování nad změnami v podniku.

Je zde vidět správné chápání vedoucího podniku, který si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb. Jde si za tím, připomíná to svým lidem a to nejen číšníkům nebo kuchařům, ale i ostatnímu personálu, který má na starosti třeba jen mytí nádobí. I když se kvalitním podnikem nestane restaurace ze dne na den, vedoucí se snaží své lidi povzbuzovat a stále se držet svého cíle. Cíl se stal pro ně součástí života, jdou si za ním a snaží se dlouhodobě uspokojit zákazníka.

### SHRNUTÍ:

Podle Whiteleyho (1991), se všichni lidé v klíčovém postavení u úspěšných firem vyznačují sedmi charakteristikami svého jednání:

- **Osobně staví zákazníka na první místo.** Takto uvažuje i vedoucí Masných krámů, pro kterého je spokojenost zákazníka nejdůležitější.
- **Prosazují představu firmy.** V Masných krámech mají správně nastavenou představu – dlouhodobá spokojenost zákazníka a je dobře, že se ji vedoucí snaží neustále připomínat svým lidem. Avšak zákazníci s ní nejsou seznámeni.
- **Stávají se z nich studenti na celý život.** To zde bohužel nefunguje, vedoucí nemá zájem se od někoho učit a ani své zaměstnance v tom nepodporuje.
- **Věří ve své lidi a investují do nich.** Vedoucí učí své lidi, připomíná jim představu podniku a snaží se je tak namotivovat k lepším výsledkům.
- **Sestavují funkční týmy.** Zaměstnanci jsou nepravidelně svoláváni, ale není stoprocentně využit jejich potenciál. Měli by být více motivováni, aby přinášeli návrhy ke zlepšení poskytování služeb. Motivací jim může být například finanční odměna.
- **Drží se svého kurzu.** Kvalita je pro restauraci velice důležitá, stojí si za ní a připomínají a povzbuzují své lidi, aby se jí drželi.
- **Cíl firmy se stal součástí jejich života.** Ano, v Masných krámech je jasně daný cíl, který je připomínán, a lidé se s ním ztotožňují.



## 6 VYUŽITÍ ZÁSAD PODNIKU ŘÍZENÉHO ZÁKAZNÍKEM

Získané údaje od pana Petra Kliky, pana Tomáše Olejníka a informace z jejich podnikových stránek byly zpracovány v analýze firem podle vybraných zásad. Nyní budou tyto dva podniky, tedy Hotel & Restaurace Klika a restaurace Masné krámy, vzájemně porovnávány podle jednotlivých zásad.

### 1. VYTVOŘTE SI PŘEDSTAVU, JAK UDRŽET ZÁKAZNÍKA

V hotelu a restauraci Klika mají danou představu, avšak nijak ji nevyužívají a nedrží se jí. Naopak Masné krámy tuto zásadu zcela splňují, jelikož se řídí podnikovou představou: dlouhodobě uspokojit svého zákazníka. Ani jeden podnik však s touto představou neseznamují svého zákazníka

Tuto zásadu lépe využívá: Restaurace Masné krámy

### 2. NASLOUCHEJTE ZÁKAZNÍKOVÍ

V obou podnicích si mohou zákazníci stěžovat přímo číšníkům nebo si na internetu vyhledat kontakty na vedoucí podniku, které mohou oslovit emailem nebo telefonicky. V hotelu a restauraci Klika navíc oproti Masným krámům využívají i komentáře zákazníků na webových stránkách jak slevových portálů, tak i na sociálních sítích. Oba podniky aktivně zjišťují názory svých zákazníků, v restauraci Klika je to osobním kontaktem majitele, v Masných krámech pomocí dotazníků spokojenosti.

Pokud se objeví nějaký problém, který sdělí zákazník obsluze, tak ta se ho snaží okamžitě vyřešit. V případech, že to není v jejich silách, problému se ujme vedoucí. Takto to chodí jak v hotelu a restauraci Klika, tak i v Masných krámech.

Tuto zásadu využívá: Hotel & Restaurace Klika i Restaurace Masné krámy stejně

### 3. UČTE SE OD VÍTĚZŮ

Majitel hotelu a restaurace Klika nemá jeden konkrétní konkurenční podnik, od kterého by se učil, ale rád se nechá inspirovat při návštěvách konkurenčních hotelů či restaurací. Nebrání se tak učení, ani získávání nových inspirací. Toto však nefunguje v restauraci Masné krámy, zde nemají vybraný konkurenční podnik, od kterého by se učili.

Hotel a restaurace Klika i Masné krámy spolupracují i s dalšími firmami a odborníky, díky nimž mohou tyto podniky plynule fungovat.

Tuto zásadu lépe využívá: Hotel & Restaurace Klika

#### 4. DEJTE VOLNOU RUKU SVÝM NEJLEPŠÍM ZAMĚSTNANCŮM

Při přijímání uchazečů do hotelu a restaurace Klika, dbá majitel podniku na jejich předešlou praxi, zkušenosti v oboru a znalost jazyků. Je dobře, že nevybírají uchazeče jen podle životopisu, ale využívají i pohovor. Avšak v restauraci Masné krámy, mají hodnoty, kterými se u přijímacího řízení řídí, ještě lépe nastavené. Jsou pro ně důležité především vlastnosti člověka, aby poznali, jak je vhodný k této práci nebo do kolektivu. Dále je pro ně samozřejmě důležitá i zahraniční praxe nebo znalost jazyků.

Pro své zaměstnance ani jeden podnik neposkytuje školení nebo vzdělávací kurzy. V Masných krámech se vedoucí podniku snaží své zaměstnance školit sám každým dnem, aby jim připomínal, čeho chce podnik dosáhnout.

V hotelu a restauraci Klika nemají zaměstnanci možnost kariérního růstu z důvodu malé velikosti podniku, na rozdíl od Masných krámů, kde tuto možnost mají.

Tuto zásadu lépe využívá: Restaurace Masné krámy

#### 5. ODSTRAŇTE BARIÉRY ČINNOSTEM, KTERÉ VÍTĚZÍ U ZÁKAZNÍKŮ

Oba podniky se snaží vycházet svým zákazníkům vstříc, usilují o to, aby u nich byli spokojeni a nevyskytl se žádný problém. V obou podnicích se svolávají schůze se zaměstnanci především kvůli tvorbě nového jídelního lístku nebo denního menu, které jsou vytvářeny především podle ročního období nebo sezónních potravin. Řeší společně i jiné záležitosti ohledně chodu podniku, avšak na rozdíl od Masných krámů, v hotelu a restauraci Klika majitel od svých zaměstnanců vyžaduje návrhy na zlepšení. I když se to neseťká s velkými ohlasy a nápadů se dostavuje jen minimum, je to krok správným směrem k zapojení zaměstnanců do neustálého zdokonalování a zlepšování podniku.

Tuto zásadu lépe využívá: Hotel & Restaurace Klika

#### 6. MĚŘTE, MĚŘTE, MĚŘTE

V hotelu a restauraci Klika i v restauraci Masné krámy, sledují samozřejmě své výsledky hospodaření, které si porovnávají s jinými měsíci či lety. Je to základní

měření, které provádí snad každý jiný podnik. Dále sledují i svou konkurenci, kde je zajímavá především jejich nabídka služeb a ceny.

Důležitá jsou však měření, která budou mít nějaký prospěch pro zákazníka. Z těchto dvou podniků je na tom lépe restaurace Masné krámy, kde mají vytvořen dotazník pro své zákazníky, ohledně jejich spokojenosti s poskytnutými službami. Dotazník jim sice neposkytne všechny důležité informace, ale základní otázky na spokojenost jim poskytnout dokáže a alespoň mají v ruce po vyhodnocení vyplněných dotazníků nějaké výsledky, kterými se mohou dále řídit při zlepšování chodu podniku. Avšak i tento dotazník je vytvořen pouze vedoucím, který si nejprve nezjistil od svých zákazníků, co se má měřit, na čem jim záleží. Proto má tento dotazník pro zákazníky pouze malou vypovídací hodnotu.

Tuto zásadu lépe využívá: Restaurace Masné krámy

## 7. PŘEMĚŇTE SLOVA V ČINY

Vedoucí obou podniků se snaží aktivně vycházet zákazníkům vstříc, snaží se stále poskytovat co nejlepší kvalitu jídla a služeb nebo třeba zapojit své zaměstnance do rozhodování. Nesedí pouze ve své kanceláři a nevyčkávají na zisky, ale aktivně vedou svůj podnik.

Tuto zásadu využívá: Hotel & Restaurace Klikla a Restaurace Masné krámy stejně

## 7 ZHODNOCENÍ SITUACE

Po porovnání sedmi zásad podle Whiteleyho (1991) s poskytnutými informacemi od vedoucích vybraných podniků, byly zjištěny tyto závěry a doporučeny návrhy na zlepšení.

### 7.1 Hotel & Restaurace Klika

Majitel hotelu a restaurace Klika vede svůj podnik dobrým směrem. Je pro něj důležité, aby jejich vyučení kuchaři vařili jen z čerstvých surovin, a personál byl vstřícný k návštěvníkům a poskytl jim tak služby, které požadují. Snaží se učit novým věcem, nebojí se přiučit nebo se inspirovat od jiných podniků a spolupracovat s nimi. Svě lidi si vybírá s rozmyslem, snaží se vyjít s nimi vstříc a zapojuje je do rozhodování v podniku. Majitel se také nebojí vyjít mezi své zákazníky a zeptat se na jejich názor ohledně jejich spokojenosti s podnikem. Zní to vše trochu idylicky, avšak je zde ještě několik nedostatků, na kterých by měl majitel zapracovat.

#### NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ:

Základním nedostatkem v podniku je neúplné využití představy. Majitel by měl společně se všemi vedoucími a nejlépe i zaměstnanci prodiskutovat, čeho vlastně jako podnik chtějí dosáhnout, jak moc chtějí vyjít zákazníkům vstříc a společnými silami vytvořit jednotnou představu, která se pro ně stane hnacím motorem. Představu by mohli shrnout do jedné věty či hesla, které bude zaměstnancům ze strany majitelů stále připomínáno, dokud se s ním zaměstnanci natolik nesžijí, že se pro ně stane zcela automatickou součástí života. Zvolené heslo by mělo být prezentováno všem zákazníkům, aby věděli, že o ně podnik stojí a chce uspokojit jejich potřeby.

Majitel využívá osobního kontaktu se svými stálými zákazníky, aby zjistil jejich názor na podnik. To je určitě správný směr, jak svým zákazníkům naslouchat. Avšak ještě by mohl využít například dotazníků na spokojenost. Ať už to budou dotazníky týkající se spokojenosti s hotelovým pokojem, zanechané na nočních stolcích v pokoji hotelu nebo dotazníky s otázkami na spokojenost jídla či s rychlostí a vstřícností obsluhy, které přinese číšník při placení hostům restaurace a požádá je o vyplnění.

Veškeré stížnosti a návrhy z řad zákazníků, by si měl majitel pečlivě zaznamenávat, ale také o nich informovat své zaměstnance a společnými silami by se měli snažit je odstranit.

Při přijímacím pohovoru by se měl majitel více zaměřit na charakteristiky vybíraných lidí. Přece jen na tom, jak bude zákazník v restauraci spokojen, má velký podíl chování obsluhujícího personálu. Proto by na tomto místě měl být člověk, který má rád společnost jiných lidí, je milý, nevyhledává konflikty atd.

Personál by měl být také alespoň nepravidelně školen. I když tyto kurzy nestojí zrovna nezanedbatelnou částku, jistě budou pro zaměstnance a následně pro celý podnik přínosem.

V hotelu a restauraci Kliša sice nějaká měření probíhají, ale zdaleka nejsou dostačující. Měření by mělo být cíleno především na zákazníky. Měli by si zjistit charakteristiky jimi poskytovaných služeb a zjišťovat od zákazníků, jak jsou tyto charakteristiky splňovány. Mohou k tomu použít například dotazníky nebo osobní kontakt se zákazníky, kdy si bude majitel odpovědi poznamenávat. Zjištěné výsledky by měly být vyhodnoceny a předneseny všem zaměstnancům. Následně by mělo dojít ke zlepšení všech zjištěných negativ a připomínek.

## **7.2 Restaurace Masné krámy**

Vedoucí restaurace Masné krámy má nastaveny správné hodnoty při vedení svého podniku. Má znalosti v tomto oboru a tomu také odpovídá celý chod podniku. Mají zde jasně danou představu, které se drží. Dává přednost vlastnostem člověka při výběrovém řízení na nová místa, před jeho vzděláním. Nechávací prostor svým zákazníkům, aby si mohli stěžovat nebo sdělit vedoucímu přání a požadavky a naopak i vedoucí si vytvořil pro své zákazníky dotazník, který je zaměřen na jejich spokojenost. Stejně jako v hotelu a restauraci Kliša, jsou na dobré cestě stát se podnikem, ke kterému se budou spokojení zákazníci rádi vracet, bohužel i zde je ještě pár nedostatků, na které by se měl vedoucí zaměřit.

### NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ:

Vedoucí podniku správně využívá dotazníky ke zjištění spokojenosti zákazníků nebo komunikuje se svými stálými hosty. Vedoucí by měl ale využít i své další zákazníky, nežli jen stálé hosty. Stálí hosté s ním sice dokáží mluvit otevřeněji, ale ti další hosté mají zase jiné problémy a požadavky. Například rodiny s dětmi budou od restaurace požadovat něco jiného než skupina mužů ve věku 40 – 50 let. K dalším

způsobům, jak zjistit názor na restauraci patří i využití fiktivních zákazníků, kteří by mu sdělili, jak byli v restauraci spokojeni

Velkým nedostatkem je nezájem o učení se od konkurence. Měl by být k této konkurenci otevřenější a uvědomit si, že mu může pomoci. Stačí, když navštíví jinou restauraci jako zákazník, ať už v Českých Budějovicích nebo v jiném městě. Třeba ho něco nadchne, co by chtěl použít i ve svém podniku, nebo alespoň naopak zaznamená nějaký nedostatek, který připomene svým zaměstnancům, aby se u nich nikdy nestal.

Pro své lidi by mohl vedoucí alespoň nepravidelně zařídit vzdělávací kurzy. Školení týkající se zákazníků je vždy přínosné. Tím, že vyjasní zaměstnancům, jak se správně k zákazníkům chovat, získá podnik spokojené zákazníky, kteří budou nadšeni kvalitou poskytovaných služeb a s ochotou se budou zase vracet.

Vedoucí by měl od svých lidí více vyžadovat návrhy řešení problémů, které se kolem nich v podniku dějí. Tyto návrhy od zaměstnanců si vedoucí nežádá. Je to velká škoda, protože právě tito zaměstnanci vidí kolem sebe nejvíce problémů, které mají zákazníci. Vedoucí by měl své lidi namotivovat, aby sami přicházeli s návrhy co změnit, i kdyby to měly být jen maličkosti. Ale právě tyto maličkosti vedoucí nemusí nikdy vidět a u zákazníka mohou hrát velkou roli.

## 8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je: „*Zhodnocení využívání zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybraných firmách*“.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy týkající se podniku řízeného zákazníkem a sedm zásad podle R. C. Whiteleyho. Podkladem pro literární rešerši se stala převážně kniha Podnik řízený zákazníkem, od již zmiňovaného autora a mnoho dalších knih, týkajících se dané problematiky.

Ve vlastní části bakalářské práce autorka charakterizovala podniky Hotel & Restaurace Klika a restauraci Masné krámy. Zaměřila se na jejich historii, vlastnictví a především na služby, které poskytují.

Hlavní částí vlastní práce bylo zpracování řízených rozhovorů s povolnými osobami vybraných podniků. Tyto získané informace byly následně roztříděny podle daných zásad a zpracovány. Autorka tak zjistila, které zásady vybrané podniky používají a které nikoli. Výsledky tohoto zjištění byly následně vzájemně porovnávány mezi oběma podniky a u každé zásady bylo podle autorčina mínění vyhodnoceno, který podnik danou zásadu využívá lépe. Na závěr autorka každému podniku doporučila několik námětů na zlepšení chodu podniku.

Oba podniky by měly zapracovat na své podnikové představě. Mají ji dobře zvolenou, avšak musí s ní seznámit své zákazníky, kterým tak ukáží, jak si jich váží. Dále by se měli zaměřit na vzdělávací kurzy a školení pro své zaměstnance. Ani jeden podnik toho nevyužívá a to by měli změnit. Alespoň nepravidelné kurzy ohledně péče o zákazníky by pro ně byly jistě přínosem. Oba podniky by měly věnovat i více času měření, které by bylo přínosné pro zákazníky. Měli by se jich zeptat, co je pro ně důležité a na tyto části se zaměřit a zdokonalit je.

Zjištěné informace byly podkladem k potvrzení nebo vyvrácení určených hypotéz, které byly stanoveny v úvodu bakalářské práce:

**Hypotéza č. 1: Hotel & Restaurace Klika se učí od jiných firem a využívá je ke svému podnikání.**

Marketingový manažer Petr Klika vyhledává konkurenční podniky, ve kterých vyhledává inspiraci a snaží se zde sbírat nápady, jak zlepšit jejich podnik. Ke svému podnikání využívají i dalších firem, se kterými spolupracují. Je to například účetní firma

nebo odborník přes informační technologie, který má na starost tvorbu internetových stránek. Na tomto základě můžeme hypotézu č. 1 potvrdit.

**Hypotéza č. 2: Masné krámy mají jasně danou představu, jak si udržet zákazníka.**

Vedoucí Masných krámů pan Tomáš Olejník má jasně danou představu v podniku: dlouhodobě uspokojit zákazníka. Tato představa je zde jasně daná, připomíná ji svým lidem a vyžaduje, aby se jí všichni řídili. Hypotézu č. 2 můžeme potvrdit.

**Hypotéza č. 3: Personál Hotelu & Restaurace Klika a personál Masných krámů je externě odborně školen, jak pečovat o zákazníky.**

Z konzultací bylo zjištěno, že ani jeden z těchto vybraných podniků nevyužívá odborná školení nebo vzdělávací kurzy svých zaměstnanců ohledně péče o zákazníky. Hypotézu č. 3 tedy lze vyvrátit.

**Hypotéza č. 4: Majitel Hotelu & Restaurace Klika a vedoucí Masných krámů znají své zákazníky.**

Od marketingového manažera Petra Kliky bylo zjištěno, že nejčastější skupinou návštěvníků jsou lidé ve věku 30 let a starší, s vyššími příjmy. V poledních hodinách přicházejí na oběd převážně lidé, kteří pracují v okolních podnicích nebo na úřadech. Masné krámy navštěvují podle Tomáše Olejníka zákazníci ve věkové kategorii 25 – 40 let, také s vyššími příjmy. Nejvíce zákazníků přichází ve večerních hodinách. Na tomto základě můžeme hypotézu č. 4 potvrdit.



## **SUMMARY AND KEYWORD**

The aim of this bachelor thesis is “Evaluation of the use of the principles of customer-driven company in selected companies”.

The basic concepts related to a customer-driven company and R. C. Whiteley’s seven principles are defined in the theoretical part. Customer-Driven Company, a book by the above mentioned author was used as a basis for the literature research together with many other publications on similar topic.

In the main part of the thesis the author characterized the companies Hotel & Restaurant Klika and Masné krámy Restaurant. The main part of the work was based on the processing of structured interviews with competent workers of the selected companies. The piece of information obtained was then categorized according to the set principles and then processed. The author has identified the principles that the selected companies use / do not use. The results were then compared and each principle was evaluated which company uses which principle better. Finally the author provided some suggestions to improve business operation of each company.

Both companies should work on their business ideas. They are well-chosen but both companies should improve the way of delivering them to their customers. Furthermore, the companies should focus on education and training of their employees. Any of the companies uses it and they should change it. Even irregular courses on customer care would certainly be beneficial. Both companies should devote more time to measure. That would be good for the customers. They should ask the customers what is important for them and then focus on improving those parts.

### **KEYWORD**

R. C. Whiteley, customer, quality products and services, customer-driven company, company idea, restaurants, staff, complaint, measure.

## PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- ALSBURY, Alison. *Marketing: to nejlepší z praxe*. Přel. Jana Svobodová: 1. vyd. Brno: Computer Press. 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.
- BESTERFIELD, Dale H., C., BESTERFIELD-MICHNA, H. URDWARESHE ec. *Total Quality Management*. 3. edition. Pearson Education. 2003. 584 s. ISBN 978-81-317-3227-4.
- BUREŠ, Ivan. *Poziční strategie v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1998. 112 s. ISBN 80-85943-65-4.
- BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat*. 4. vyd. Praha: Management Press. 1998. 144 s. ISBN 80-85943-84-0.
- BUREŠ, Ivan., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- ERDÉLY, Evžen. *Baťa/Švec, který dobyl světa*. 1. vyd. Zlín: Archa Zlín. 1990. 192 s. ISBN 80-900249-1-2.
- GEFFROY, Edgar K. *Zákazník, náš protivník nebo partner?* Přel. Jiří Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press. 2001. 200 s. ISBN 80-7261-034-1.
- HILL, Nigel, J. ALEXANDER. *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. 3. edition. Aldershot: Gower Publishing. 2006. 273 s. ISBN 0-566-08744-8.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Přel. Hana Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Přel. Josef Malý, Jiří Adamík. Praha: Grada Publishing, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- KROFIÁNOVÁ, D. *Kdo je můj zákazník?. Moderní obchod*. 2010, XVIII., 6/2010. ISSN 1210-4094.
- LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- SMITH, Paul. *Moderní marketing*. 1. vyd. Přel. Zdeněk Strnad, Tomáš Hlaváč. Brno: Computer Press. 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

STORBACKA, Kaj, J. R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Přel. Bohumila Sedloňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 140 s. ISBN 80-7261-081-3.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd.: Professional Publishing. 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

VENZL, M. Plníte firemní cíle?. *TREND Marketing*. 2005, 8/srpen. ISSN 1214-9594.

WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Přel. Luboš Hlinovský. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1991. 231 s. ISBN 80-85605-69-4.

#### Internetové zdroje:

Restaurace Masné krámy - úvod. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.masne-kramy.cz/cs/>

Hotel & Restaurace KLIKA \*\*\* České Budějovice. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.hotelklika.cz/index.php>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Popsatelné důvody přechodu ke konkurenci</i> .....	7
<i>Obrázek 2: Ledovec nevědomosti</i> .....	20
<i>Obrázek 3: Logo Hotel &amp; Restaurace Klika</i> .....	33
<i>Obrázek 4: Ocenění hotelu</i> .....	33
<i>Obrázek 5: Logo Masné krámy</i> .....	34

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<i>Příloha 1: Dotazník spokojenosti</i> .....	64
---	----

# Dotazník pro hosty restaurace

	velmi dobrý	dobrý	špatný
1) Ochota obsluhy (pozdrav, rychlost)	.....	.....	.....
2) Nabídka jídel	.....	.....	.....
3) Kvalita kuchyně (chuť, teplota, porce)	.....	.....	.....
4) Kvalita piva (míra, teplota)	.....	.....	.....
5) Čistota restaurace (prostředí)	.....	.....	.....
6) Čistota WC	.....	.....	.....
7) Účtování (správnost)	.....	.....	.....
8) Celková spokojenost	.....	.....	.....

Připomínky a návrhy:

Co Vám zde chybí:

Poznámka:  
Vaši volbu u otázek 1-8 označte X

