

PARTNER PLUS

**vylepšete si
svůj podnik**

© Miloš Toman, 2017

Jak používat tento nástroj

Soubor, který držíte v ruce, je výsledkem desítek let praktických zkušeností z fungování obchodu, stravování a služeb. Dal by se samozřejmě nahradit tím, že přijdu já nebo někdo z mého týmu do vašeho podniku a budeme se rozhlížet a vyptávat. Ale to nemají mnozí podnikatelé rádi, protože se bojí, že půjde především o odhalování chyb a oni z toho vyjdou špatně. A pak má také každý svoji představu, co je pro něj důležité a co naopak považuje za okrajové nebo tomu nemíní vůbec věnovat pozornost.

Proto vznikla myšlenka nástroje umožňujícího „samoobslužné“ posouzení. Máte tak možnost si udělat vlastní test, do kterého vám nikdo nevidí a jehož výsledky znáte jen vy. Navíc není koncipován tak, aby vám nutil zcela konkrétní názory. Jak už jsem řekl, každý vidí priority trochu jinak a co jeden považuje za závažné, nad tím druhý mávne rukou.

Máte tu tedy řadu témat, která můžete využít všechna, nebo také ne. Každý soubor obsahuje sedm otázek, které můžete ohodnotit od -2 do + 2. Jakou sílu a důležitost svým odpovědím dáte, takovou budou mít. Nejde o školní test, který musí mít jen jeden správný výsledek. Nejde ani tak o počet bodů, jako o zamyšlení. Na konci každého souboru pak své body sečtete a posuďte, jak jste v tom kterém tématu podle svého názoru silní a co je případně potřeba udělat, abyste dosáhli ještě větší úspěšnosti.

Otázky neslouží jen k hodnocení. Mají vás inspirovat a podněcovat k přemýšlení k tématu a aktivnímu hledání dalších odpovědí. V mnoha případech jsou nápovědou, jak to udělat, abyste se mohli ohodnotit nejvyšším

počtem bodů. Proto také zjistíte, že se některé otázky opakují v různých tématech. To umožňuje podívat se na věc z různých úhlů pohledu a uvědomit si souvislosti.

Mám zkušenost, že vytvořit si vlastní názor na úspěšnost a stav svého podnikání je více motivační, než když přijde někdo zvenku a začne vám říkat, co máte dělat. Ale to neznamená, že takové služby nemůžete využít. V programu PARTNER PLUS máme i osobní konzultace, které mohou, pokud budete chtít, na vaše otestování navázat. Soubory a otázky v nich jsou sice navrženy tak, aby pokud možno narušovaly provozní slepotu (kterou více či méně trpíme všichni), ale nezaujatý pohled může odhalit zajímavé detaily, které zatím unikaly vaší pozornosti.

Publikace je plná otázek. Tím vám říká: Ptejte se. Ptejte se sebe, lidí kolem sebe, knížek i nás. Pro váš úspěch je důležité nespokojovat se s tím, co je a jak to je. Pokládejte si otázky a čím dál tím častěji pak budete nacházet i odpovědi.

Otestování podniku je také jen začátkem na cestě, na které vás s programem PARTNER PLUS podporujeme. Máme pro vás další podobné publikace, knihy, školení a další nástroje, které vám umožní postoupit s podnikáním dále a naplnit vaše představy o jeho cílech a výsledcích. Jsme tu s vámi a záleží nám na vaší prosperitě.

Miloš Toman

**Kompletní publikace má běžnou cenu 4.900 Kč. Její hodnota je ale
nejméně 10x větší.**

My Vám ji však poskytneme bezplatně.

**Chceme tím prokázat, že to s podporou Vašeho podnikání myslíme vážně a
jsme připraveni udělat všechno, co je v našich silách.**

Chcete mít tuto samoobslužnou příručku kompletní a vylepšit podle ní celé
své podnikání? Dostanete ji v rámci programu PARTNER PLUS. Kontaktujte
nás a všechno ostatní už zařídíme:

<https://www.intuitivnimarketing.cz/partner>

O autorovi – Miloš Toman



V roce 2003, kdy už jsem měl za sebou více jak desetiletou praxi podnikání v maloobchodě a ve službách, jsem napsal knihu Intuitivní marketing. Koncepte, kterou jsem v ní popsal, je dnes vyučovaná na vysokých školách (jako jediná koncepte toho druhu od českého autora), ale především ji používají tisíce malých a středních podnikatelů.

Na první knihu navázaly další (Intuitivní reklama a v roce 2016 Intuitivní marketing pro 21. století), ale především jediná kniha, která se zabývá tradičním maloobchodem s názvem Jak zvládnout maloobchod.

Za ty roky, co se věnuji podpoře malého a středního podnikání, zvláště pak v maloobchodě a stravovacích a ubytovacích podnicích, jsem se vypracoval na uznávaného odborníka v tomto oboru. Neříkám to já, ale moji klienti.

Můžete se se mnou setkat na konferencích pořádaných zejména společností ATOZ (SAMOŠKA, ČERPAČKA, HOREKA 112) a také v publikacích, které vydává (blog na webu Zboží&Prodej). Moje biografie je zařazena v prestižní encyklopedii Who is...(v České republice).

Jsem autorem a odborným garantem programu PARTNER PLUS, který nemá v České republice a na Slovensku (ale zřejmě ani v celé Evropě) obdoby. Svoje know-how a více jak 25 let zkušeností s marketingem a prodejem jsem vložil do programu, který přináší reálné zvyšování tržeb.

Vnější vzhled a působení na zákazníka

A1

Stavební stav budovy

Jsou omítky nepoškozené, čisté, beze skvrn? Jsou dveře, okna, svody okapů a další prvky natřené? Jsou chodník, schodiště apod. bez děr a překážek, čisté, trávník udržovaný?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Označení podniku

Je vývěsní štít nebo jiné označení mého podniku čistý, nepoškozený, udržovaný? Není zašlý? Nemoderní, nevypovídající o charakteru, zaměření a poslání podniku? Nevypadá amatérsky?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Vstup

Vstupuje se do podniku snadno a bez překážek? Jsou vstupní dveře kvalitně provedené, v dobrém stavu, natřené? Jsou estetické? Jsou prosklené (pokud to odpovídá charakteru podniku) a je jimi vidět dovnitř? Je sklo čisté bez zbytků nálepek a bez zbytečných upozornění a reklamních samolepek?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Okna

Jsou okna čistá a udržovaná? Nejsou na nich reklamní plakáty a jiná sdělení? Zbytky samolepek? Jsou záclony a závěsy, pokud je na oknech mám, čisté a působí esteticky? Je okny, pokud to odpovídá charakteru podniku, vidět dovnitř?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Venkovní reklama

Jsou poutače a stojánky na chodníku udržované, vzhledné a čisté? Jsou nápisy na nich čitelné, úhledné, nápadité? Jsou texty aktualizované, opravované, když je někdo umaže? Kontroluji to já nebo personál?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Mají hosté k dispozici stojany na kola? Parkoviště pro automobily? Má podnik bezbariérový přístup? Nebrání nic vstupu?

Usnadnění

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Zaujetí

Má podnik něco, co kolemjdoucí okamžitě zaujme, přitáhne jeho zrak, přiměje ho ke vstupu? Dávám už zvenku najevo, čím je můj podnik jedinečný a co od něj má zákazník očekávat?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Láká a podněcuje podnik ke vstupu? Nebo naopak něčím potenciální zákazníky odpuzuje a snižuje jejich ochotu jej navštívit?
Sečtěte si body.

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

První dojem je nesmírně důležitý a neplatí to jen pro lidi. Stejně posuzujeme třeba i budovy a prodejny. Podle výzkumníků má kolemjdoucí na rozhodnutí, jestli půjde dovnitř, asi 30 vteřin. Tím pádem ho samozřejmě neovlivní, co máte uvnitř a za jaké ceny. Posuzuje váš podnik podle „kabátu“. A pokud se mu nelíbí, podvědomě předpokládá, že podobné je to i uvnitř. Důležitý je také soulad. Znáám cukrárnu, která má průčelí obložené mramorem, laciné plastové dveře a nad tím nápis v lidovém stylu s malůvkami. Zákazník neví, co od ní má očekávat.

Co ho tedy přiměje ke vstupu? **Venkovní reklama** by měla být nápaditá a aktuální. Tabule, na které je den co den stejný nápis, nebo která láká jen na akční slevu, si lidé brzy přestanou všímat. Nedávno mě zlákala jednoduchá nabídka „Horké polévky“. Daleko víc než pár kilometrů předtím tabule s popisem denního menu, i když možná bylo chutné. Proč? Protože venku bylo nevlídné, studené a sychravé počasí a slovo „horká“ rozhodlo.

Stav budovy je samozřejmě také důležitý. Někteří podnikatelé, kteří podnikají v pronajaté nemovitosti, jsou přesvědčeni, že je to věc majitele. Jenže rezavé zábradlí nebo oprýskané rámy oken neodhání zákazníky „panu domácímu“, ale jim. Podobné je to s čistotou chodníku, trávníku před podnikem apod.

Je také potřeba počítat s tím, že zákazníci přijedou **na kole, v autě, nebo jsou to matky s kočárky**. Jakmile nemají kde zaparkovat nebo možnost vejít s kočárkem dovnitř, přijdete o ně. Zvláště u kočárků je to vyhocené, protože restaurace či cukrárny mají často málo místa, ale žádná svědomitá matka samozřejmě nenechá dítě v kočárku na ulici. Také musím kroutit hlavou na zákazy brát kočárky na zahrádky. Podnikatelé to vysvětlují provozními důvody, ale tady je potřeba se vždy zeptat: Chcete mít pohodlí a snadnou práci, nebo chcete vydělávat? Bez

kočárků se zřejmě na zahrádku vejde víc stolů, ale co s nimi, když jsou v dopoledních hodinách všechny prázdné, zatímco matky sedí u konkurence, která je prozíravější?

Označení vašeho podniku je potřeba vnímat jako značku, která vás charakterizuje. Je vaším vyjádřením, říká kolemjdoucímu, co je váš podnik zač. Proto není jedno, jestli je vývěsní štít či jiný nápis nebo označení vybledlý, poškozený nebo viditelně amatérsky provedený. Podle něj totiž zákazník posuzuje i váš podnik. A to nejen lidé, kteří do něj vstupují (nebo přemýšlejí, jestli vstoupit) poprvé, ale i ti, kteří už si na něj zvykli. Neudržovaný štít jim totiž podvědomě dává pocit, že podnik upadá.

Okna jsou také důležitá. Jestli přes ně bude vidět nebo ne, odpovídá povaze vašeho podniku. V případech, kde se vystřídá více lidí, kteří zde stráví kratší dobu (rychlá občerstvení, cukrárny apod.) je lepší, když kolemjdoucí přes okna vidí dovnitř. Poskytuje jim to tzv. „sociální důkaz“, tedy že uvnitř jsou další lidé a je tam tedy zřejmě něco dobrého. Tam, kde je vyžadována intimita, jako jsou třeba vinárny, je lepší mít okna zastřená. V obou případech je potřeba věnovat pozornost osvětlení. U volných průhledů je potřeba, aby byl podnik dobře nasvětlený a lidé viděli dovnitř. U neprůhledných oken zase můžete poutat jejich nasvětlením zvědavost, co se ukrývá uvnitř.

Pokud zákazník vejde, měl by mít v první řadě **možnost rozhlédnout** se alespoň po nejbližším okolí místnosti. Instinkty mu totiž velí, aby se přesvědčil, jestli tam na něj nečíhá nebezpečí (mimochodem proto podle etikety vchází do hospody či restaurace jako první muž, i když jindy dává přednost ženě). Není tedy vhodné, aby se na něj hned vrhl personál, třeba aby ho dovedl ke stolu. Nechtě ho nejdříve rozhlédnout a rozhodnout se, jestli zůstane. Proto je také důležité uspořádat podnik podle toho, jak ho vidíte od vchodu. Mám pocit, že někteří majitelé se na něj nikdy nepodívali pohledem vstupujícího zákazníka.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Vstup a první dojem z podniku

A2

Dveře

Dají se dveře dobře otevřít a zavřít? Nepohybují se příliš ztěžka? Jsou madlo nebo klika pevné, neviklají se? Je za dveřmi v podniku volný prostor? Není hned za dveřmi schod nebo jiná překážka?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Rozhled

Má zákazník při vstupu do dveří a po vstupu do podniku rozhled po podniku nebo alespoň jeho nejbližší části? Je tento prostor dostatečně osvětlený?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

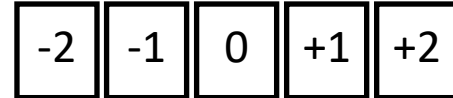
První setkání s personálem

Vidí zákazník při vstupu do podniku na obsluhu? Je všechno takové, aby jeho první dojem ohledně personálu byl pozitivní? Neodrazují ho moji lidé výrazem své tváře, chováním?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

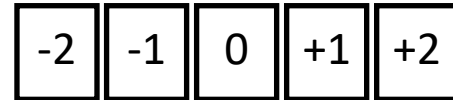
První zaujetí

Má zákazník při vstupu do podniku na očích něco výrazného, co ho zaujme, co vypovídá o charakteru podniku?



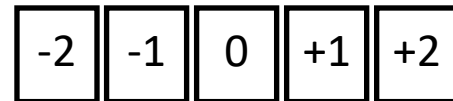
Pokračování do podniku

Může po vstupu do podniku pokračovat bez bariér dál? Nebrání volnému vstupu nevhodně umístěné stoly, stojící zákazníci apod.? Ujme se ho obsluha, pokud je to třeba?



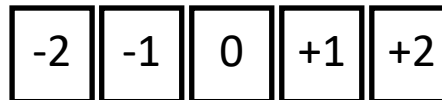
Orientace

Orientuje se zákazník po vstupu do podniku snadno? Poznává, kde se může posadit, jaký je způsob obsluhy, jak se platí, kde najde toalety? Je personál ochotný mu v tom poradit?



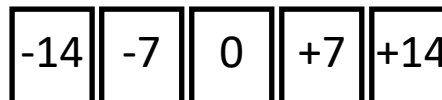
Jistoty a pohodlí

Je podnik po většinu času přiměřeně zaplněný, nebo je prázdný či naopak přeplněný? Stíhá personál obsluhovat, není čekání příliš dlouhé? Dokáže host odlišit personál od návštěvníků?



Celkově

Je zákazník po vstupu do podniku podněcován, aby se v něm cítil dobře a jistě a podle toho si objednával? Zůstane po prvním dojmu, nebo odejde? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Někdy může zákazníka odradit nebo negativně naladit i taková zdánlivá maličkost, jako jsou **dveře**, které se těžce otevírají, drhnou o podlahu, jejichž klika se viklá, madlo je špinavé. Jsou to detaily, ale výsledný dojem se vždy skládá z malých drobností.

Proč by za dveřmi měl být **volný prostor a rozhled**, to už jsme si řekli. Souvisí to s obrannými instinkty. I když si to lidé neuvědomují, potřebují se nejpozději po vstupu do podniku rozhlédnout, jestli jim něco nehrozí. Sice dnes na ně nečíhají medvědi, ale instinkty jsou velmi staré a pořád fungují v nezměněné podobě. Nepodceňujte je proto, i když nejsou vidět ani cítit a většina o nich ani neví.

Host by také měl mít možnost **pokračovat bez problémů dál do podniku**. Vstup by tedy neměl být zatarasěný nebo zúžený, nemohou být hned za ním stoly. Jestliže má vstupující možnost se rozhlédnout a postoupit dál, nebude vchod ucpávat. V jednom novém fastfoodu se ukázalo, že obrazovky s nabídkou jsou nejlépe vidět hned od vchodu, lidé se pak zastavovali tam a další jim vráželi dveřmi do zad. Jak už jsem říkal, cokoliv v podniku nastavujete, dívejte se na to očima vcházejícího zákazníka.

Důležitá je také **orientace**. Nemyslím tím jen označení toalet. I když i tady bývají problémy jak s cestou k nim, tak s rozeznáním, která z těch originálních malůvek na dveřích označuje muže a která ženu. Do orientace můžeme zahrnout také informace, jakým způsobem se v podniku objednává, co následuje po objednávce a jak se platí. Pro hosta není příjemné, když se po půl hodině čekání dozví, že asi měl objednat u pultu, nebo že „u nás se přece platí u pokladny“. Štamgasti to sice vědí, ale chcete přece získávat i nové zákazníky. Proto je potřeba jim všechno vysvětlit a popsat a řídit se při tom pravidlem, že více je lépe.

Pro první doje je také důležité prostředí. Cigaretový kouř už dnes odpadl, ale stejně tak je důležitá třeba hudba, a hlavně její hlasitost. V restauraci příliš hlasitá hudba kazí trávení (pro instinkty je to signál nebezpečí), v hospodě si zase chceme u piva povídat, ne překřikovat rádio nebo televizi.

Personál má už od začátku velmi důležitou roli. Podle něj zákazník posuzuje celý podnik. Zase jsou tu důležité instinkty. Lidé se vždy v novém prostředí a při setkání s neznámými lidmi nejdříve dívají na tváře. Podle výrazu toho druhého soudí, jestli je jim nebezpečný, nebo se chová přátelsky. Vůbec **nejdůležitější je úsměv** jako výraz mírumilovného postoje. Lhostejná nebo zakaboněná tvář naopak znamená možné nepřátelské úmysly a zákazník je pak po celou dobu pobytu napjatý a snaží se ho co nejvíce zkrátit, pokud se už ve dveřích neotočí a nejde jinam.

Jednoduše se dá říci, že usměvavý personál zve zákazníka dál, zatímco zamračený ho vyhání z podniku. Úsměv bývá často podceňován a podnikatelé si nechtějí přidělovat práci tím, že na to budou u zaměstnanců dbát. Mají pocit, že o nic důležitého nejde. Ve skutečnosti je to **velmi důležité**. Úsměv je pro vás něco podobného, jako když muzikant ladí housle. Vy si ladíte zákazníka a výsledkem je růst tržeb. A platí to samozřejmě i o oblečení. Džíny doplněné tričkem s provokativním nápisem a ušmudlanou zástěrou nejsou nejlepší vizitkou stylové restaurace.

V zájmu každého podnikatele samozřejmě je, **aby jeho podnik byl plný**. Dodávám ovšem, že ne přeplněný. Jestliže máte moc plno a zákazníci se nemají kam posadit nebo čekají frontu u pultu, něco neděláte dobře. Pak je potřeba nasadit nástroje, které to vyřeší. Buď nasadit akce v době, kdy je u vás naopak prázdná (tzv. „happy hours“), nebo – pokud je zájem zákazníků velký stále – zvýšit ceny. Nemusíte se obávat, že se vám tím pádem podnik vyprázdní. Jednoduše odpadnou ti, kteří vám stejně nedali moc utržit, a ostatní zákazníci se u vás budou cítit lépe a pravděpodobně se i déle zdrží.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Stůl, židle

A7

Konstrukce a stav stolů

Jsou stoly pevné a dostatečně stabilní? Nekývají se? Nedají se snadno odstrčit a posunout? Jsou v bezvadném stavu, nejsou odřené, poškozené?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Konstrukce a židlí

Jsou židle pevné a dostatečně stabilní? Nejsou příliš těžké? Nekývají se, nejsou poškozené? Dá se na nich pohodlně sedět i delší dobu? Nejsou odřené, není jejich čalounění špinavé nebo flekaté?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Povrch stolu

Je povrch stolu kvalitní, neodřený, nepoškozený, bez skvrn? Pokud používám ubrusy, jsou neustále čisté? Nemají sklady, na kterých se kýve nádobí?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Ubrousky

Má host k dispozici dostatečné množství ubrousků? Nepodávám je jen k hlavnímu jídlu? Pokud používám textilní ubrousky, jsou pěkně složené, naškrobené?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Výzdoba

Používám na stole vázu s květinami nebo jinou výzdobu? Jsou květiny živé a nově doplňované? Nejsou umělé květiny snadno rozpoznatelné a zaprášené? Odpovídají jiné ozdoby stolu charakteru podniku?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Reklama

Pokud používám reklamní stojánky na stole, odpovídají charakteru podniku a jeho interiéru? Jsou vkusné a profesionální, umístěné ve stojáncích? Nepřekážejí na stole? Nejsou zčásti vyškrtané nebo neaktuální?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Zabavení

Mám na stole něco, co hosty zabaví při čekání na objednané pokrmy či nápoje? Motivuji je tím aktivně k dalším objednávkám, nebo jen používám propagační materiály dodavatelů? Zůstávají jim jídelní lístky i po objednání, aby si v nich mohli číst?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Je radost se v mém podniku posadit ke stolu, je to pohodlné a nepůsobí nikde nic na hosty negativně? Mohou si bez rušivých momentů vychutnat pobyt v podniku? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Jeden můj známý, majitel hospody, mi řekl, že vždycky po zavření dává osobně židle vzhůru nohama na stoly. Jednoduše tak **odhalí, když je nějaká poškozená**. Vzpomněl jsem si na něj nedávno, když jsem v jinak příjemné kavárně viděl židli, která byla provizorně sešroubovaná kovovým páskem, aby se nerozpadla. I to kazí celkový dojem a nesmíte se utěšovat, že si toho zákazníci ani nevšimnou. Všiml jsem si toho já, všimnou si i ostatní. Jediným rozdílem je, že já si to z hlediska své profese uvědomím, kdežto oni tu informaci přijmou podvědomě. Výsledek je ovšem stejný: **Špatný dojem**. A to nemluvím o situacích, kdy host z rozviklané židle spadne, nebo si ji musí sám vyměnit za bezvadnou od vedlejšího stolu.

Ale neplatí to jen o židlích. Stejně je to třeba **se stoly a jejich úpravou**. Zase jen potřeba se na ně podívat očima zákazníka. Že se talíř kývá na skladu ubrusu? Hosta nezajímá, že to tak dodala prádelna. On chce bezvadné služby, ne výmluvy. Stejně to platí pro „unavené“ prostírání, zaprášené umělé květiny v otlučené vázičce, poškozené desky stolů a hromadu dalších věcí. Můžete říct, že jde o nepodstatné detaily. Ale rád bych vám připomenul, že většina úspěšných podnikatelů této doby byla nebo je až fanaticky zaměřená na detaily (Jobs, Kroc, Walton, Kamrad, Musk a další). Něco tedy na tom bude.

Kvalita různých detailů není jen věcí úrovně nebo vkusu. Významně totiž ovlivňují pocity zákazníků, jak to prokázaly výzkumy. Jestliže třeba máte na stolech svěží, živé květiny, hosté mají pocit, že i vaše pokrmy jsou z čerstvých surovin a více odpovídají zásadám zdravé výživy. A naopak, zaprášené dekorace ukazují k pochybné kvalitě jídla. Znovu opakuji, že to všechno se děje podvědomě, takže průměrný host si to ani neuvědomí. Ale jeho pocity se tomu přizpůsobí. Problémem v oboru HOREKA je právě to, že se zde často pracuje s působením na smysl, emoce, instinkty a pocity. Je prostě potřeba s tím počítat.

Dalším problémem bývá **dostatek místa**. Chápu, že podnikatel chce vydělávat, ale pokud se host musí ze svého místa soukat jako had, a ještě někomu vráží do zad, asi půjde příště tam, kde mají víc prostoru. Lidé dnes také mají větší nároky na soukromí, takže požadují větší odstup a nejsou ani moc ochotní si přisednout k dalším hostům u stolu. Uspořádání stolů a židlí je tedy zase potřeba nejdříve řešit z pohledu zákazníka a až pak hledat způsob, jak při tomto rozvržení co nejvíce utržit. Kdyby šlo jen o jednorázové návštěvníky, nebyl by to takový problém, ale většina podnikatelů potřebuje, aby se vraceli.

Vraťme se **ještě ke stolu**. Často na něm můžeme vidět reklamy na nápoje, sladkosti, zmrzliny. Pokud jdou udělané vkusně, nic proti tomu. Obvykle však jde o skládačku z tvrdšího kartonu, často už zohýbanou, s vyškrtanými položkami nebo propisovačkou přepsanými cenami. Taková reklama už svoji roli nejenže neplní, ale ještě na stole překáží. Když už tam chcete nějakou umístit, dejte ji do nějakého stojánku apod.

Víte, která doba je v restauraci a kavárně nejhorší? Ta mezi objednáním a donesením objednávky. **Lidé často je sedí a nudí se**. A to i v případě, že se sešli k projednání nějakého konkrétního tématu. I já obvykle říkám „Počkáme, až nám to donesou,“ abychom nebyli při jednání rušeni. Protože čekající v tuto dobu věnují pozornost všemu, co mají v dosahu, je to vhodná příležitost zaměřit jejich pozornost na vaši nabídku. Ale ne v podobě opotřebovaných reklamních letáků od vašich dodavatelů. Vaše působení by mělo být chytré a plánovité. Je třeba zbytečné v restauraci v tu chvíli propagovat nějaké nápoje, když personál chce po hostech, aby si pití objednali hned po dosednutí. Ale může tam být například káva nebo zákusek, které si dají po jídle.

Další možností, jak využít hluché doby, je **propagace podniku**. Jestliže máte nějaký zajímavý příběh, který se s ním pojí, seznamte s ním hosty. Dejte jim na stůl letáky, brožury, vizitky s kontakty a další propagační materiál, který si mohou na místě pročíst a také vzít s sebou.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Toalety a další prostory

A9

Orientace

Jsou toalety dostatečně a přehledně označeny, je hostovi bez ptaní zřejmé, kde je najde? Není jejich označení matoucí, jsou piktogramy jednoznačné?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Dostupnost

Jsou toalety jednoduše dostupné? Není jejich použití omezováno vyzvedáváním klíče, poplatky a dalšími bariérami? Neomezují kvůli možnému využití toalet jinými lidmi pohodlí svých hostů?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Vybavení

Jsou toalety dostatečně vybaveny, je jejich stav bezvadný? Nejsou zařizovací předměty poškozené, neodborně opravené, nebo dokonce nefunkční?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Čistota a pořádek

Jsou toalety čisté? Jsou průběžně kontrolované a uklízené? Nejsou na zdech nebo kabinkách nápisy, skvrny? Je neustále k dispozici toaletní papír? Funguje ventilace?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Soukromí a pohodlí

Dají se kabinky zavřít a zamknout? Je zvenku zřejmé, že jsou právě používány? Mají na zdi nebo na dveřích věšáček? Jsou dostatečně velké?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Umyvadlo

Je umyvadlo funkční, teče bez problémů i teplá voda? Není vodovodní baterie poškozená, opotřebovaná? Je k dispozici mýdlo? Je umyvadlo čisté? Je nad ním umístěno zrcadlo? Je k dispozici dostatečně hygienické utření rukou?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Osvětlení

Je osvětlení dostatečné? Jsou vypínače umístěné tak, aby je host intuitivně našel? Pokud jde o automaty, nevypínají se v průběhu pobytu zákazníka na toaletě? Je pravidelně kontrolována funkčnost?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Vyjadřuje stav toalet kvalitu vaší péče o zákazníky, nebo hostu spíš způsobují nepohodlí, kazí dojem o vašem podniku a odrazují ho od příští návštěvy? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

O **toaletách** se říká, že jsou vizitkou úrovně podniku. V tom případě má řada podniků skutečně špatnou vizitku. Už jsme se zmínil, že prvním problémem bývá orientace. Někdy si můžete hlavu ukroutit a žádnou šipku nenajdete, nebo je dobře ukrytá. Piktogramy označující „dámy“ a „pány“ bývají občas velmi kreativní, ale to je spíš na škodu. Originalitu můžete projevít jinde, tady je na prvním místě srozumitelnost.

Bariérou, kterou vaši zákazníci také neocení, je **zamykání toalet**, případně jejich zpoplatnění. Chápu, že se podnikatelé snaží, aby jejich toalety nepoužívali lidé, kteří jim nedají vydělat, ale je zase potřeba se zeptat: Stojí mi to za to, abych kvůli tomu obtěžoval zákazníky, kteří mi naopak vydělat dají? Je jim příjemné neustále žádat obsluhu o klíček? Jakmile převáží „provozní hledisko“ nad zájem zákazníka, obvykle na to doplatíte vy.

Řada příkladů z různých podniků, které jsem navštívil, ukazuje, že je jednodušší toaletu postavit a vybavit, než ji potom **udržovat**. Ano, chápu, je existuje spousta lidí, kteří si neváží cizího majetku, zvláště když se na to posilní alkoholem. Ale slušné zákazníky to bohužel nezajímá. Oni chtějí mít kvalitní služby a jak si to zařídíte, to je jim naprosto jedno. Vaše provozní záležitosti jim jsou lhostejné, stejně jako jsou vám lhostejné starosti jiných poskytovatelů služeb, které využíváte.

Když jsem před časem ve vystoupení na kongresu Čerpačka upozornil, jak nepříjemné je přijet na benzinovou pumpu a zjistit, že toalety jsou „z technických důvodů“ zavřené, jeden podnikatel mi vyčetl, že nemám ponětí, jak těžké je hned **sehnat instalatéra**. Ponětí mám. Ale zákazníky to stejně nezajímá. A to nemluvím třeba o situaci, kdy mají měsíc pisoár zakrytý platovým pytlím a nic se neděje. Jediná možná rada v takových případech zní: Prostě si to zařídte. Konkurenční boj není žádná procházka růžovým sadem.

To se týká **všech problémů**, se kterými se můžeme v těchto prostorách setkat. Zamykání kabinek (každý chce mít samozřejmě pohodlí a klid a ne držet kliku), věšák v kabince (má se snad ze saka svlékat už u stolu?), čistý a suchý ručník, teplá voda atd.

Zvláštní kapitolou jsou „**provizorní**“ **opravy**, které klidně vydrží roky. Chybějící klika se nahradí nakřivo přišroubovanou zástrčkou, prkýnko se postaví do kouta, aby si host posloužil, na prázdný zásobník na papírové utěrky se přišroubuje háček a na něj pověsí ušmudlaný ručník. To všechno o vás zákazníkům něco říká a podle toho budou hodnotit celý váš podnik. Nedivte se, že pak mají pochyby, jestli to v kuchyni nebo za výčepním pultem nevypadá podobně.

I takové **běžné osvětlení** může být příčinou nepohodlí a problémů. Hoste vejde do tmavé místnosti a musí šátrat rukou po zdi, aby našel vypínač. Nebo je tu sice automat, ale jak v kabince dosedne, světlo zhasne. Pochybuji, že by se tímto způsobem ušetřilo tolik, aby to ospravedlnilo nepohodlí vašich návštěvníků. Při všech těchto problematických úsporách totiž platí, že je lepší stovku vydělat než stovku ušetřit.

A nesmím samozřejmě zapomenout na **úklid a čistotu**. Toalety nejsou něco, co můžeme uklidnit jednou denně. Někteří lidé se na nich nechovají zrovna slušně. A ledacos může dojít, včetně toaletního papíru. Někdy bývají na toaletách záznamy z kontroly, ale není obtížné se přesvědčit, že podepsaní pracovníci se spokojili jen s jejich vyplněním. Je dobré si připomenout, že to neděláte hlavně kvůli kontrolám, ale pro zákazníky. Jestli chcete, aby se u vás cítili dobře, musíte pro to něco udělat. Na toaletách se totiž cítíme tak nějak zranitelnější, takže citlivěji vnímáme, co je špatně.

Jak už jsem upozornil, nejde jen o to, jestli se zákazník teď cítí špatně, ale že chcete, aby k vám přišel i podruhé, potřetí... A zkušenost zákazníka, která rozhoduje o jeho věrnosti, se obnovuje při každé návštěvě.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Personál

A10

Chování personálu

Usmívá se personál na zákazníky a tváří se vstřícně? Komunikuje s nimi ochotně a přívětivě? Dávají moji lidé najevo radost, že mohou hostům posloužit?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Znalosti etikety

Zdraví personál hosty jako první a s úsměvem? Mluví s nimi zdvořile? Poděkuje za návštěvu? Rozloučí se? Zvládá vypjaté situace s klidem a zdvořilostí?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Komunikace

Dokáží moji zaměstnanci vstřícně a dostatečně komunikovat se zákazníky? Nebo se omezují jen na holé věty a téměř nehovoří? Věnují komunikaci dostatek času, nebo dávají najevo, že je zdržuje?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Vzhled

Má personál přiměřený vzhled? Nepůsobí tak, aby hosty odrazoval? Jsou moji lidé upravení, čistí? Mají vhodný pracovní oděv, který je čistý a udržovaný? Nežvýkají, nejsou cítit cigaretovým kouřem, nevhodným parfémem? Nemají nevhodné tetování?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Zaměření na hosta

Ví obsluha, kdy je správná doba pro oslovení hosta? Nebaví se před zákazníky mezi sebou o soukromých záležitostech, nenechá je kvůli tomu čekat? Nechová se k zákazníkům vulgárně a nedává jim najevo, že je obtěžují?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

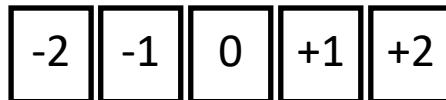
Znalosti a důvěra

Má personál dostatečné znalosti o nabídce? Dokáže zákazníkům důvěryhodně doporučit a poradit? Působí na hosty v tomto směru jako důvěryhodná autorita?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

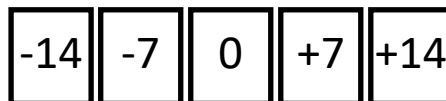
Motivace

Jsou moji lidé motivovaní k co nejlepším výsledkům a péči o hosty, nebo berou svoji práci jako nutné zlo? Vystupují aktivně, nebo se naopak spokojí s mechanickým plněním objednávky a s pasivním čekáním na konec směny?



Celkově

Působí personál na zákazníky pozitivně a tak, aby více a s větší radostí konzumovali a kvůli pozitivním emocím se znovu vraceli, nebo je spíš odrazují? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Tam, kde neprodává personál, prodává cena. Platí to nejen pro restaurace, cukrárny a další podniky. Stejná situace je třeba i v internetových prodejnách. A funguje to i v takových podnicích, kde podceňují roli personálu a ti pak jen přinášejí objednané. Vlastně jen nahrazují automaty, které by dělaly to samé a možná v řadě případů s příjemnějším výrazem ve tváři. Není divu, že jsou pak vyvíjeny různé automaty, které mají v restauracích nahradit číšníky. To ovšem povede k tomu, že návštěvníci se začnou více zajímat o ceny (samozřejmě ty nízké).

Aby personál mohl působit na zákazníky a zajišťovat vám nejen dobré tržby, ale i odolnost vůči větší konkurenci, musí mít určité kvality. Už třeba takové **základní znalosti etikety** vůbec nejsou samozřejmostí. Ještě nejmenší problém je pozdrav na začátku. Je třeba vědět, že zákazník je společensky významnější než číšník nebo servírka, a ti ho proto zdraví jako první, i kdyby byl zákazníkem muž a obsluhovala ho žena. A ve všech ostatních případech samozřejmě také.

Nežádka se setkávám s tím, že číšník nebo servírka dávají najevo, jak mají plno a naspěch, takže pozdrav odbydou, o nějakém úsměvu ani nemluví. Přitom jde o zásadní věci pro naladění zákazníka předtím, než si začne objednávat. Tady jednoznačně platí, že když ho **naladíte dobře**, projeví se to na útratě a také na zpropitném. V zemích, kde je zpropitné významnou složkou mzdy a jeho výše opravdu záleží na kvalitě obsluhy (například USA) si personál nedovolí takové naladění odbýt. Je důležité si pořád připomínat, že číšníci a servírky tu nejsou jen proto, aby přijímali objednávky a přinesli je, ale aby také ovlivnili tržby. A k tomu je samozřejmě potřeba se odpovídajícím způsobem chovat.

Stejně tak je důležité, aby na konci následovalo **srdečné poděkování a rozloučení**. A to proto, že právě závěr rozhoduje o tom, **jestli se zákazník vrátí i příště**. Psychologové říkají, že zákazník si v okamžiku ukončení nákupu skoro nikdy není jistý, jestli své peníze utratil správně. A pokud se setká s takovým lhostejným přístupem, přesvědčí ho to, že ne.

Jeden vědecký výzkum se zabýval otázkou, jestli nějak ovlivní výši zpropitného, když po ukončení oběda odmění číšník hosty nějakým drobným dárkem, třeba čokoládovým bonbónem. Zjistilo se, že při jednom bonbónu se zpropitné zvýšilo jen o 3 %, ale při dvou o 14 %. Stejně tak můžete zákazníky „**uplatit**“ předtím, než si objednájí (ovšem ne čokoládou).

Chování personálu (včetně úsměvu) také rozhoduje o tom, jestli jim **zákazníci budou věřit** a nechají si od nich doporučit. Což je samozřejmě zase důležité pro výši tržeb. Řada majitelů tuto oblast podceňuje a v podstatě se ani nezabývají aktivním prodejem (nebo mají pocit, že je to marné po jejich zaměstnancích chtít), takže přicházejí o peníze. Dobře vařit je sice potřeba, ale je také nutné umět pokrmy aktivně prodat. Personál by tedy měl umět vést s hosty dialog a budit u nich důvěru.

Aby vaši lidé jevíli skutečný zájem o zákaznickovy potřeby, je na tom vůbec to nejobtížnější. Potřebujete své zaměstnance motivovat tak, aby k prodeji nepřistupovali jako dělník u výrobního pásu, ale projevovali osobní nasazení. Tady si nevystačíte s penězi. Platí to, co už kdysi řekl Tomáš Baťa, že nejlepší motivací je **osobní příklad**. Jsou majitelé podniků, kteří se na své zákazníky mračí a pak se diví, že totéž dělá jejich personál. Jsou podnikatelé, kteří se sice na hosty usmívají a přátelsky se s nimi baví a byli by jistě dobrým příkladem, kdyby většinu času neseseděli v kanceláři. Někteří říkají, že musí být na místě, aby jim zaměstnanci nerozebrali podnik, ale stejně za sebou zavřou dveře kanceláře a nevidí, co se děje na „place“. Je jistě užitečné sledovat čísla, ale ty jsou až výsledkem nějakých činností. Ty nejdůležitější činnosti se odehrávají v kontaktu s hosty. Tady nevystačíte se žádným softwarem. A jestli říkáte, že nejsou lidi, pak sice možná máte pravdu, ale stejně je budete muset najít.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Aktivní prodej

B1

Komunikace se zákazníky

Vedou moji lidé prodejní rozhovor, nabízejí další možnosti, radí s výběrem, nebo naopak jen přinesou, co host požaduje a moc s ním nekomunikují? Nabídnou každému hostovi ještě něco navíc?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Co je na očích

Využívám vnitřní prostor podniku nebo stůl k propagaci akčních nabídek? Jsou viditelné, estetické a profesionální, aby zákazníci plně zaujali?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Inspirace

Inspiroju své hosty? Používám jen akční nabídky, nebo pro to dělám více? Nabízím jim například ilustrace a zajímavosti o pokrmech nebo nápojích? Mám k tomu pro ně publikaci, brožuru, oddíl v jídelním lístku apod.?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Seskupení

Používám v jídelním lístku jen klasické kategorie, nebo nabídku také seskupuji podle příležitostí a chutí? Víím, co moje hosty zajímá a přizpůsobuji tomu takové výběry a seskupení?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Ochutnávky a předvádění

Používám ochutnávky jako součást svého marketingu? Využívám k tomu například časového prostoru mezi objednávkou a přinesením objednaného? Dělá to personál aktivně a hovoří o tom s hosty?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Doplňky

Nabízí personál k objednávce nebo po ní další možnosti a doplňky (předkrmy, moučníky, nápoje, chuťovky k nápojům apod.)? Dokáže hostovi doporučit kompletnější menu?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Osobní doporučení

Je aktivita personálu a jeho péče o zákazníky přínosná natolik, aby ji doporučovali dále, především svým přátelům a známým? Víím o takových konkrétních doporučeních a lidech, kteří můj podnik doporučují?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Působí moji lidé jako podavači, nebo aktivně prodávají? Dávají zákazníkovi jen to, co si sám vybral, nebo ho aktivně inspirují k rozšíření objednávky? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Když se podnikatelů zeptám, jestli **prodávají aktivně**, často souhlasí že ano, protože mají pořád něco v akci a venku před podnikem je to napsané na tabuli. Je to podobné, jako když se lékař ptal pacienta, jestli aktivně sportuje, a on mu odpověděl, že samozřejmě ano, protože nevynechá jediný fotbalový přenos v televizi.

Pokud jde o **akce**, nejenže nejsou aktivním prodejem, ale jsou přítěží. Například řetězce usilovně hledají způsob, jak se jich zbavit. Ale i tradiční podnikatelé se mohou obejít bez akcí. Musíte ovšem místo nich nabídnout něco jiného. A když už akce používáte, dělejte je chytře. Nevyhlašujte je plošně, ale jen v čase, kdy máte v podniku prázdko. Dávejte je na to, co kolemjdoucího přivábí dovnitř, ale tam si dá více, a hlavně nezlevněné jídlo či pití.

Co ale místo akcí? Vůbec nejsilnějším nástrojem je **inspirace**. Lidé v restauraci často reagují na to, co právě přinesli k vedlejšímu stolu a vypadá to pěkně. S malou nadsázkou říkávám, že nejlepším zákazníkem je ten, kterému tečnou sliny. Jenže jak toho dosáhnout? To, že si objedná stejný oběd, jaký viděl u souseda, je náhoda. Měli bychom se více zaměřovat na oslovení všech smyslů, a to od samého začátku. V první řadě jde o zrak, který je pro lidi nejdůležitějším zdrojem informací. Z textu v jídelním lístku zákazníkovi sliny nepotečou, zato obrázek to podpořit může. Že nechcete vypadat jako asijské bistro? Věnujte kvalitě a aranžmá fotografií dostatek pozornosti. Princip funguje, jen je ho potřeba správně využít.

Na zrak také působí třeba **vitríny s moučníky**. Ale jen tehdy, pokud jejich obsah opravdu vypadá lákavě. Jeden opuštěný dort, který už evidentně přesluhuje, určitě nepobídne k objednání. Ba co hůře, ani ostatní nabídka v jídelním lístku se pak nebude jevit jako chutná a čerstvá. Vždy tedy mějte na paměti, že když už chcete něco ukazovat (a to je potřeba), musí to zajistit pozitivní dojem, ne opak.

Snažte se tedy využít všech možností, jak **působit na zákazníkův zrak**. Mějte na paměti, že se vybírá očima. Tak jsou lidé nastavení a pokud toho nevyužijete, připravujete se o peníze.

Čich je nejrychlejší smysl a často rozhodne dřív, než se rozum vůbec vzpamatuje. Proto je potřeba s ním počítat. Například o fastfoodech je známo, že do klimatizace vhánějí vůni hranolků, která povzbuzuje chuť na větší objednávku. Za vůbec nejsilnější jsou podle výzkumů označovány vůně čerstvého pečiva a kávy. Záleží samozřejmě na podniku, ale pokud chcete aktivně ovlivňovat tržby, musíte s čichem počítat.

Ochutnávky jsou způsobem, jak zákazníka podstatě více ovlivnit. Výzkumy bylo zjištěno, že zatímco mluvením (prodejní nabídka personálu) se toho dosáhne z asi 20 %, když zákazník může ochutnat a proberete s ním jeho dojmy, úspěšnost prodeje se zvýší až na 80 %. V některých restauracích tak dávají na stůl něco malého na ochutnání.

Pokud jde o **sluch**, už jsem uvedl, že hlasitá hudba je nepřítelem dobrého jídla. Jak se dočtete v části věnované smyslům, dokáže také ovlivňovat objednávky. Například když pouštíte vážnou hudbu, lidé si objednávají dražší jídla a jejich objednávky jsou obsáhlejší.

Inspirativní může být samozřejmě i **rozhovor s personálem**. Ale ten na to musí být připraven a umět doporučit. Ne tak, jak je to běžné, že jenom odpovídá na dotazy hostů. Aktivní prodej znamená aktivně nabízet. Ne samozřejmě vlezle a neodbytně, ale jako autorita, které záleží na co největší spokojenosti zákazníka. Ten také jistě nebude považovat za obtěžování třeba rady someliéra.

Nezanedbatelnou součástí aktivního prodeje je i **osobní doporučení**. Když toto všechno totiž budete dělat dobře, zákazníkům se to bude líbit a začnou o vás mluvit se svými známými a doporučovat vás. To je velké plus.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Působení na smysly v podniku – chuť

C4

Ochutnávky

Používám ochutnávky ve větší míře? Dávám zákazníkům ochutnat novinky, například při čekání na vyřízení objednávky? Diskutuji s nimi o jejich dojmech z ochutnání?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Nabídka

Mám nabídku sestavenou tak, aby pokrývala základní chuťové požadavky? Není jednostranná? Všímám si chuťových preferencí hostů a reaguji na ně?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Doporučení personálu

Dokáže personál vyhovět chuťovým požadavkům zákazníka, doporučit vhodnou skladbu o více chodech a kombinace, doporučit vhodný nápoj?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Příležitosti

Mám nabídku přizpůsobenou různým příležitostem? Mám například připravené chuťovky nebo vhodné pokrmy ke konzumaci nápojů? Umožňuje reagovat i na slavnostnější příležitosti při běžném provozu?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Podpora chuti

Podněcují chuť vhodnou vůní v podniku, zobrazením nabídky (ilustrace v jídelním lístku apod.), doplňky a celkovou atmosférou? Hovoří personál s hosty a jejich chuťových zážitcích?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

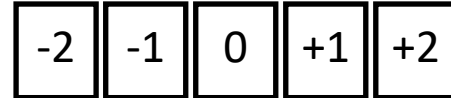
Konzumace

Nejsou hosté rušeni v konzumaci a vychutnávání nevhodnou a hlavně hlasitou hudbou a celkovou vysokou úrovní hluku v podniku? Neruší je personál nebo jiní hosté?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

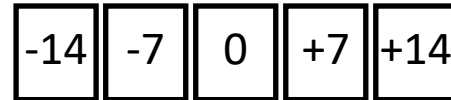
Chuťové dárky

Dávám svým zákazníkům na závěr malé dárky, například koláčky, čokoládové bonbóny apod.?



Celkově

Podporuji chuťové podněty a zážitky svých zákazníků tak, aby na jedné straně více konzumovali, na druhé posilovali svůj vztah ke mně a podniku? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Chuť je samozřejmě v restauraci jedním z nejdůležitějších smyslů. Ale ne jeden podnikatel se spoléhá na to, že chuť zařídí objednaný pokrm nebo nápoj. To je ovšem **málo**, protože na chuť a chuťový zážitek se dá působit šířeji a dosáhnout tak zvýšení tržeb. Tím samozřejmě nesnižují úlohu chuti jídla – dobře poslouží pro rozhodnutí zákazníka, jestli přijde i příště. Ale je tu řada dalších možností, které působí nejen na chuťové buňky, ale také psychologicky hosty ovlivňují.

Už jsem se zmínil o úloze malé pozornosti, třeba pár soust donesených ještě před tím, než si zákazníci objedná. Jednak může ochutnat něco z vaší speciality (studená kuchyně), jednak tato maličkost působí na tzv. „**faktor vděčnosti**“. Každý, kdo něco dostane jako pozornost zdarma, má potřebu to nějak oplatit. V tomto případě tím, že si objedná více nebo dražší pokrmy. Může si samozřejmě také dát plnou porci toho, co jste mu dali ochutnat (třeba paštiku jako předkrm).

Není to jenom věc restaurací. Podobně to funguje třeba v pivnicích. Dáte-li na začátek ochutnat něco vhodného k pivu, je pravděpodobné, že si hosté **později objednájí** celou porci nebo i několikrát.

Na chuť zákazníků samozřejmě působí i vyvážená nabídka – ale pozor! Výzkumy se zjistilo, že **přílišný výběr** působí opačně. Nesnažte se tedy nabídnout „něco pro každého“. Zákazníci pak mají obavu, že si vyberou špatně. Často mají pocit, že ostatní mají lepší pokrmy než oni. A to se promítne i do jejich pocitů – vlastní jídlo jim pak opravdu nechutná dobře. Jsou pak přesvědčeni, že za to může kuchař.

Častou chybou, která jde proti chuťovým zážitkům (a ne a ne se jí v restauracích zbavit) je tlak personálu na to, aby si hosté **objednávali nápoje** dřív, než si vyberou jídlo. To je přece nelogické, jak mají vědět, co se bude hodit?

Při sestavování nabídky a jídelního lístku můžete také zkusti přemýšlet trochu jinak než doteď. Většina úvah podnikatelů v oblasti HOREKA se totiž týká jídla, jeho kvality, schopností kuchaře apod. Chápuo zákazníky jako dav, který má stejné požadavky. Zkuste se na ně ale podívat **z pohledu různých situací**. Ne jako na lidi, kteří si přijdou dát oběd či večeři, ale třeba jako na rodinu, která chce něco oslavit, obchodníky, kteří přišli projednat své záležitosti u jídla, setkání přátel, posezení zamilovaných atd. Každá ta situace má trochu jiné potřeby a jestliže se naučíte na ně reagovat, čeká vás zvýšení tržeb.

Krásný příklad, jak **mluvit se zákazníky** o jejich chuťových zážitcích, jsem našel v knize *Francouzské hodokvasy* od Petera Mayla: *Když se k nám číšnice vrátila, našla před námi prázdné a téměř lesklé talíře. „Tak jak vám naše le poulet chutnalo?“ Odpověděli jsme, že moc. „A jak dopadlo srovnání se žabími stehýnkami?“ zeptala se. Régis se pohodlněji opřel o lenoch židle, spojil obě ruce jen konečky prstů a zabubnoval břichy o sebe, přičemž promýšlel odpověď. „Snad bych to mohl říci takhle,“ pravil. „Byl to asi takový rozdíl jako mezi výborným vínem a vínem z nejlepšího ročníku.“ Číšnice ho pozorně poslouchala a nakonec pokývala hlavou. „C'est normal,“ přisvědčila. „Kuře má konec konců appellation contrôlée. Ovšem žába, ať je sebelepší, je pořád jen žába.“* A proč o nich vůbec mluvit? Protože si je tak lépe zapamatují a budou důvodem, proč příště zase přijdou k vám.

Rád bych také znovu upozornil, jak důležitá je hudba v podniku, a hlavně její **hlasitost** pro chuťové zážitky hostů. Hluk totiž v řeči našich instinktů znamená ohrožení. A jestliže cítíme nebezpečí, v těle se vylučují látky jako adrenalin, které jsou potřebné k reakci. Zastaví se ovšem všechny ostatní hormony a látky, třeba ty, které jsou odpovědné za to, že si zákazník jídlo vychutná a dobře stráví. Pravděpodobně mu v takovém prostředí nejen že nebude chutnat (a bude při jeho konzumaci spěchat, takže si nic dalšího neobjedná), ale jídlo mu bude v žaludku ležet jako kámen. Myslíte si, že se po takovém zážitku příště vrátí? Samozřejmě, že ne. Důležitý je také výběr hudby. Rock se opravdu k jídlu nehodí a stejně to platí i pro rozhlasové vysílání plný skandovaných hlasitých reklam, jak je to dnes běžné.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Komunikace se zákazníky v podniku

D1

Zdvořilostní komunikace

Pozdraví personál zákazníka při prvním kontaktu? Poděkuje mu na závěr a rozloučí se s ním? Vyjadřuje tón jejich hlasu radost, nebo je z něj cítit, že to dělají jen z povinnosti?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Oslovení hosta

Dokáží moji lidé správně vystihnout, kdy mají oslovit zákazníka? Oslovují ho v okamžiku, kdy projeví zájem, ne příliš brzy ani moc pozdě?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Informování

Mají informační nápisy, tabule, cenovky atd. profesionální úroveň? Jsou na správném místě, ve správném provedení, úhledné, čitelné a srozumitelné?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Ústní informace

Jsou informace, které personál poskytuje zákazníkovi, podávány srozumitelně, ochotně a kvalifikovaně? Mají moji lidé přehled o nabídce?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Aktivní prodej

Nabízejí moji lidé aktivně zákazníkům? Dokáží doporučit vhodný pokrm, nápoj k němu? Doporučují speciality, denní nabídku apod. podle potřeby?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Vizitky

Dostanou hosté při odchodu (placení) vizitku obsluhy nebo podniku? Dostanou případně do ruky propagační materiál, letáky apod.? Podněcují je tím, aby se do mého podniku vraceli?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Spokojenost

Zjišťuji spokojenost hostů? Ptá se jich personál na to a řeší okamžitě případnou nespokojenost a stížnosti? Používám tyto informace ke zpětné vazbě a nápravě případných nedostatků?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Využívám komunikace se zákazníky jako důležitý nástroj prodeje, když je známo, že až 87 % nákupních rozhodnutí vzniká teprve v na místě? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

O roli „**zdvořilostní**“ **komunikace** jsem se už zmínil, ale je potřeba to připomínat. V pohostinství je situace sice o něco lepší než v prodejnách, ale ne o mnoho. Musíme se uvědomit, že ve vašem případě se zákazník přichází posadit s tím, že zde chvíli pobude. Přirovnal bych to k situaci, kdy někoho pozvete domů a posadíte ho ke stolu. Jistě se k němu budete chovat určitým způsobem. Není tedy vůbec od věci říkat na začátku místo obyčejného „Dobrý den“ třeba „Vítám vás v našem podniku a doufám, že se vám u nás bude líbit“. Stejně tak by se komunikace na konci neměla omezit jen na „Děkujeme a na shledanou“, ale je dobré se zákazníků zeptat, jak jim chutnalo, jestli pro ně můžete ještě něco udělat, poděkovat za návštěvu a vyslovit naději, že se brzy zase uvidíte. Představte si zkrátka, jak mluvíte s přáteli, kteří sedí u vás doma.

Oslovení hosta musí mít řád, který **odpovídá jeho potřebám**. I kdyby to personálu komplikovalo život. Jestliže číšník nahází na stůl jídelní lístky a hned se zeptá, co si kdo dá k pití, tak je vidět, že neovládá ani základy svého povolání. Stejně tak když se přijde třikrát zeptat, jestli si zákazníci už vybrali, když přitom vidí, že debatují nad jídelními lístky.

Stejně tak by měl váš personál být schopný o jídle mluvit, nejen ho věcně popsat, ale také **přitažlivě doporučit**. To platí třeba i o podnicích, kde jde hlavně o pití, třeba v pivnicích. Běžná praxe je, že když se zeptáte na pivo, dozvíte se, že mají jedenáctku nebo dvanáctku. Ale co je pro to které pivo charakteristické, to už nikdo neřekne. Jenže právě taková obsažnější komunikace patří k nástrojům, které zvyšují tržby a zajišťují věrnost zákazníků. Ti poznají, že vám na nich záleží, ne že je berete jako na běžícím páse. Podobné je to třeba v cukrárnách nebo kavárnách. I tam je důležité mluvit o nabídce přitažlivě. Znamená to mít nejen přehled, co nabízíte, ale také mít a o sportimentu podobnější informace.

Důležité také samozřejmě je, aby byla současně nabídka **prováděna aktivně**. Proč hned ke zmíněnému pivu nenabídnout chuťovky s tím, že se k němu výborně hodí? K vybraným pokrmům doporučit nápoje (proto je také nesmyslné chtít, aby si je hosté objednali hned na začátku).

V kavárně můžete dát třeba na stůl mísu koblíhů, jak to popsal Zdeněk Jirotko v románu Saturnin. Ne ovšem k házení, ale ke zvýšení tržeb. Proč to funguje? Protože když před vámi lákavě voní koblížky posypané závějí cukru, většina lidí prostě neodolá.

Většina lidí má ráda, když **přichází do známého prostředí**. Proto třeba někteří turisté raději vyhledají McDonald's než by šli do místní restaurace. Stejně to platí i o lidech, které tam potkávají. Jestliže máte kvalitní personál, můžete na něm postavit ještě lepší vztahy se zákazníky, což je důležité pro jejich věrnost, tedy pro další návštěvy. Zaměstnancům, kteří vám neudělají ostudu, se nemusíte bát vytisknout jim osobní vizitky, aby je dávali hostům a zvali je na další návštěvy, kdy se o ně postarají. Je v tom zase psychologie, zákazníci pak mají pocit, že se o ně osobně staral významný člověk.

Zjišťování spokojenosti se sice často děje, ale jen formálně. Většina dotazů typu „Chutnalo vám“ ve skutečnosti ukazuje (postojem a tónem hlasu), že personál to vůbec nezajímá. I když existuje názor, že upřímný zájem o potřeby zákazníka je něco jako pohádka, chcete-li mít spokojené zákazníky, bez osobní angažovanosti personálu se vám to moc nepodaří. Maximálně se dostanete na nějaký standard, který vás ovšem nedokáže odlišit od konkurence. A to to tu především jde. Zákazníci zvláště v dnešní době nepřicházejí hlavně za jídlem nebo pitím, ale za zážitky. Nejde o nic takového, jako bývaly před časem napůl oblečené servírky, ale hlavně o pocit zákazníka, že se k němu chováte nadstandardně a že vám opravdu záleží na to, aby byl spokojený. Protože tržby nerostou ze zlevňování nebo šetření, ale ze spokojenosti zákazníka. Nezapomeňte, že je-li spokojený, má potřebu to říct dalším lidem. A to je v dnešní době sociálních sítí velmi snadné. Stejně jako v případech negativních zkušeností.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Atmosféra podniku posilující věrnost

Originalita

Je můj podnik jedinečný? Odlišuje se od srovnatelných konkurenčních podniků? Kdyby zákazníka přivedli se zavázanýma očima a pak se rozhlédl, poznal by hned, kde je?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Atmosféra

Jsou všechny smyslové prvky (vizuální, zvukové, čichové, chuťové, hmatové) sladěny, vytvářejí originální atmosféru? Doplnují se místo toho, aby se mezi sebou potíraly? Zapadají do prostředí?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Jako doma

Cítí se u mě zákazník jako doma? Nepůsobí chování personálu, organizace podniku u návštěvníků pocity nepohodlí, nejistoty nebo dokonce ohrožení? Jsou vytvořeny předpoklady pro to, aby se vracel?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Zážitek

Získá u mě zákazník vedle samotné konzumace i nákupní zážitek? Působím záměrně na jeho emoce, ať už prostřednictvím personálu, nebo uspořádáním podniku, nadstandardními službami, či nápaditou propagací? Je to originální?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Chování personálu

Je chování mých lidí v souladu s touto atmosférou a jedinečností (nebo atmosférou a jedinečností, které chci dosáhnout)? Vedou se zákazníci prodejní dialog?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

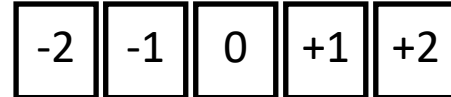
Propagace

Propaguji tuto atmosféru a zážitky letáky, na internetu, sociálních sítích? Nebo propaguji jen běžnou nabídku, cenu, případně akční nabídky?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

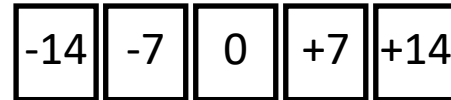
Sdílení

Vytvářím podmínky pro sdílení dobrých zkušeností zákazníků?
Například na sociálních sítích, naživo mezi sebou, podněcováním osobního doporučení?



Celkově

Má můj podnik základní předpoklady, aby se v něm zákazníci cítili dobře a měli proto potřebu se do něj co nejčastěji vracet? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted** nacházíte)

Inspirace

Atmosféra podniku je pro podnikání v oboru HOREKA velmi důležitá. Jak už jsem uvedl, pro zákazníky není dnes na první místě cena a kvalita, ale zážitek. Ale nepředstavujme si zážitkovou atmosféru jak jako to, co je u vás vidět, tedy hlavně interiér. Nejsou to jen svíčky a kamenné zdi ve vinárně. Jde o soubor všeho, čím na své hosty zapůsobíte. A proč dávám takový **důraz na originalitu**? Protože při dnešní silné konkurenci má zákazník skoro neomezené možnosti, kam jít a komu dát utržit. Hned na začátku z jeho rozhodování samozřejmě vypadnou podniky, které nejsou ničím zajímavé a těžko rozeznat jeden od druhého.

Velmi důležitým faktorem je **soulad**. Ve vašem podniku by měly podněty na všechny smysly působit společně, ne se navzájem popírat (dobré jídlo versus hlasitá hudba, příjemné prostředí a proti tomu nepříjemný personál, kvalitní interiér a hloupé reklamy z rádia atd.). Jestliže vytváříte nějaké určité prostředí, tak musíte jít do detailů – a bez kompromisů. Dát v dobré restauraci (mimochodem oceněné za kvalitu jídla) na zeď velkoplošnou obrazovku a pustit na ní sportovní přenos, to je nejlepší způsob, jak hosty znechutit. Nakonec si místo jídla dají jedno pivo a jdou.

To samé platí i o nabídce. Snaha **vyhovět všem** vede spolehlivě k tomu, že podnik pak není dobrý pro nikoho. Co říct o restauraci v italském stylu, která má vedle nabídky těstovin a pizzy i gulášovou polévku a halušky? To je věc, která většinu zákazníků přinutí pochybovat o kvalitě všeho. Nehledě na to, že vhodné prostředí pro halušky si jistě představíte jinak. Většina těchto „dortů pejska a kočičky“ vzniká z pochybností. Lidé nechodí a majitel restaurace začne přemýšlet, jak je nalákat, a vymyslí halušky. Kdyby se opravdu snažil, tak nejdříve zjistí, proč o jeho podnik není zájem. Ne co si myslí, ale fakta. A za druhé, pokud je to nabídkou, není jistě problém přijít s jinými zajímavými italskými jídly. Jsou jich tisíce a tisíce. Halušky a gulášová polévka jsou výsledkem lenosti.

Aktivita je vůbec pro vytváření jedinečné atmosféry důležitá. Známe dvě hospody, tak stovku metrů od sebe. V jedné je prázdko a ve druhé plno. Majitel první čeká, kdo přijde, majitel druhé pořádá různé akce, vytvořil zahrádku pro cyklisty atd. Přitom první hospoda vypadá zvenku lépe. Nejdříve je tedy potřeba chtít a něco pro to udělat. Nemůžete se spoléhat na vylepšování toho, co dělají všichni. **Originalita vyžaduje být jiný.**

Z toho, co už jsme dříve řekl o instinktech, je jasné, že váš podnik musí na hosty působit bezpečně. A nejlepší je, když se tam **cítí jako doma**. Nemusí být štangasty, ale zase je to dané především atmosférou. Už jsem se zmínil o tom, že v některých restauracích ani nepozná, jestli si má jít objednat k pultu, nebi počkat na obsluhu, která nejde. To všechno, co vám připadá ze zvyku přirozené, znamená pro hosta nejistotu. Opět opakuji: Dívejte se na všechno jeho očima. Nedávno si jeden majitel bistra stěžoval, že ho host nevybíravě napadl kvůli čekání na jídlo. Přitom měl na tabuli napsáno, že jídla na objednávku budou chvíli trvat. Problém byl v tom, že nenapsal, jak přesně dlouhá ta chvíle je. Při čekání na jídlo obvykle čas utíká pomalu a zákazník může mít pocit, že na něj zapoměli, nebo se cítí odstrčený a přeskočený jinými. Stačí se vžít do jeho situace a napsat na tabuli alespoň přibližný časový údaj, a ještě mu to ústně zopakovat.

Velmi důležitým faktorem je samozřejmě **personál**. Ten může i z jinak příjemného prostředí udělat peklo. Nebo naopak vylepšit to, co v jiných parametrech pokulhává. Je potřeba myslet na to, že každý zákazník potřebuje naplnit svoji potřebu uznání. Na ni působí zdvořilé chování, včetně pozdravů, hlavně však to, že vaši lidé projevují hostovi úctu tím, že se k němu chovají jako ke člověku, kterého si váží. Když s ním mluví o jídle, dokáží mu doporučit podle jeho chuti, nedávají mu najevo, že zdržuje, zajímají se upřímně o jeho spokojenost atd. Už jsme v části A10 uvedl příklad s bonbóny. Když dá číšník hostům na konci dva čokoládové bonbóny, zvedlo se zpropitné pro něj o 14 %. Pojdme ale ještě dál. Když jim dal nejdříve jeden, pak se už na odchodu otočil a přidal jim druhý, zpropitné vzrostlo o 23 %. Proč? Zákazníci v tom viděli projev osobního uznání od personálu.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Řízení tržeb

F2

Přehled

Mám přehled o tržbách? Víím, jaké jsou v jednotlivých měsících, dnech, hodinách? Mám představu o tom, co je ovlivňuje a jaké faktory na ně působí?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Personál

Má personál přehled o aktuálních tržbách? Jsou moji lidé motivováni, aby usilovali o lepší výsledky? Vědí, jak to mají dělat?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Aktivní nabídka

Používám prvky aktivního prodeje při prezentaci nabídky (jídelní lístky apod.)? Jsou v podniku místa, která narušují stereotyp, umožňují zákazníkům objevovat?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Aktivní nabídka – personál

Umí personál aktivně prodávat? Používá prodejní dialog, doporučení nabídky, ochutnávky a další nástroje? Nebo jen plní objednávky bez „zbytečného“ mluvení?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Časové akce

Používám cíleně akce omezené nebo zaměřené na období nízkých tržeb (happy hours apod.)? Využívám sezónních podnětů? Povzbuzení nákupů v určité dny?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

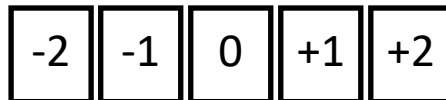
Dárky

Obdarovávám příležitostně své zákazníky? Dávám jim třeba dárky při určitých příležitostech (Velikonoce, Vánoce)? Nebo za nadprůměrnou útratu?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

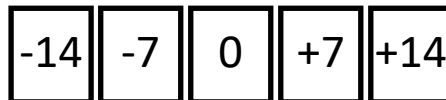
Chování k zákazníkům

Chovám se já a moji lidé k zákazníkům zdvořile a přívětivě? Oslovujeme je jménem, mluvíme s nimi přátelsky, děkujeme za návštěvu, zveme je na příště?



Celkově

Mohu říci, že mám tržby pod kontrolou a dělám všechno pro to, aby neustále rostly? Využívám k tomu všech dostupných nástrojů a ovlivňuji je aktivně? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Většina podniků má už dnes nějaký pokladní nebo počítačový systém, který jim umožní mít přehled o tržbách (a také mnoha dalších parametrech). Jeho účelnost bohužel zkresluje, že ho řada podnikatelů používá hlavně k tomu, aby je zaměstnanci neokrádali a podnik pracoval efektivně. To je sice správné, ale i tady platí, že ušetřit je něco jiného než vydělat. Znamená to nespokojit se s konstatováním, že tržby jsou takové a takové. Proto se teď budeme zabývat faktory, které tržby ovlivňují a dokáží je **podstatně zvýšit**.

Na začátku obecně připomenou, že všechno, co už jsem zmínil a o čem ještě budu mluvit, **má samozřejmě na tržby vliv**. Buď přímo, nebo i nepřímo, třeba tím, že zákazníci podruhé nepřijdou. Teď ale zdůrazním některé nástroje, které jsou obzvláště důležité.

V první řadě **aktivní prodej**. Je prokázáno, že dokáže zvýšit tržby v průměru o 30 %. Vedle jiných opatření je především potřeba přestat chápat roli personálu jako lidí, kteří přijímají objednávky a přinášejí objednané. Je to stejné, jako když prodavači v prodejně místo prodávání jen podávají, o co si zákazník řekne. K aktivnímu prodeji je ovšem potřeba, aby zaměstnanci měli nějakou motivaci. Jinak ho buď dělat nebudou, nebo jen když se díváte. Peněžní motivace sice funguje, ale ne spolehlivě. Hlavně proto, že částky takto získané navíc nejsou nijak zajímavé. Daleko lepší je současně motivovat aktivním prostředím, které začíná od majitele.

Podnikatelé často říkají, že **na to nemají**, protože podnik nevynáší. Připomíná to konstatování, které jsme slyšeli za socialismu: „Oni se tváří, že nás platí, a my se tváříme, že pracujeme“. Aktivní prodej vám přinese vyšší tržby, takže odměny přece zaplatíte z už vydělaných peněz. Proč by to tedy nemělo fungovat? Když se číšníci a servírky nebudou snažit, sice víc nevyděláte, ale také jim nevyplatíte.

Problém je spíš v tom, že jen málo podnikatelů dokáže jednak nastavit aktivní prodej ve všech detailech (a to se samozřejmě netýká jen aktivního nabízení personálem), jednak vytvořit podmínky, aby také mohl naplno fungovat. Ukažme si to na jednoduché věci. Hodně podnikatelů se brání požadavku, aby jejich zaměstnanci **znali výši tržeb**. Prý jim do toho nic není. Pokud mají aktivně ovlivňovat tržby, tak je. A nestačí se je dozvědět jednou týdně nebo denně. Jestliže máte nastavená nějaká motivační kritéria (třeba minimální denní plán), pak potřebují znát čísla průběžně, aby mohli třeba přidat.

Je známo, že podobným způsobem ovlivňoval výkony **Tomáš Baťa**, když v rámci samosprávy dílen poskytoval zaměstnancům podíl na zisku. Tato pravidla ale fungovala i všude jinde, včetně jeho stravovacích zařízení. Od dělnických jídelen až po luxusní francouzskou restauraci. A kdo si stěžuje na kvalitu lidí, měl by vědět, že většina jeho zaměstnanců pocházela ze zaostalých valašských pasek. Baťa prostě řekl, že se to naučí – a naučili.

Kdo se bojí **dávat lidem čísla**, ten se musí smířit s tím, že bude na všechno ovlivňování tržeb sám. Může sice vydávat příkazy, ale jakmile se k lidem otočí zády, bude po aktivitě.

To se týká také **výchovy**. Věřím tomu, že většina majitelů považuje za správné tvrzení, že dobré tržby přináší hlavně spokojený zákazník. Ale nejsem si jistý, jestli to vědí jejich zaměstnanci. A jestli s nimi podnikatelé o těchto věcech někdy mluvili. Natož aby se o nich bavili každý den. Známy poradce Ken Blanchard říká: „Přistihujte své lidi, když něco dělají dobře.“ Znamená to být s nimi a používat pochvaly (nebo i menší peněžní odměnu), když se jim něco povede, třeba v aktivní nabídce. Důležité je „být s nimi“ podnikatel, který tráví většinu času v kanceláři nebo mimo svůj podnik, těžko může vidět, jak se jeho personál chová k zákazníkům. Může si jen na konci dne prohlédnout výši tržeb bez toho, že by na ni mohl něco změnit. Aktivně zvyšovat tržby tedy také znamená (vedle nastavení pravidel a systému, který potom samostatně funguje) určité osobní nasazení.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Vlastní vzdělávání

Zajímám se o nové informace z oboru, a především o novinky ve způsobu prodeje a působení na zákazníky? Navštěvuji odborné weby, kupuji si knihy?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Semináře

Navštěvuji alespoň dvakrát ročně odborné semináře týkající se podnikání ve stravování nebo obecně podnikání? Účastním se dalších akcí, jako jsou odborné konference?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Trendy

Znám aktuální trendy v oblasti stravování? Znám trendy v podnikání? Řídím se jimi ve svém podnikání? Přizpůsobuji jim své přístupy a prodejní postupy?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Strategie

Mám obchodní strategii, vím, čeho chci ve svém podnikání dosáhnout a jak toho dosáhnou? Odlíšuji se cílevědomě od konkurence? Zním situaci na trhu?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Inovace

Provádím na základě své strategie inovace prodejních a marketingových postupů? Přizpůsobuji jim nabídku, prostředí podniku, propagaci a chování k zákazníkům?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Konkurence

Mám informace o své konkurenci? Sleduji a vyhodnocuji, co a jak dělá? Beru si z ní příklad v tom, co dělá dobře a v čem je úspěšná? A poučím se naopak z jejích chyb?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Zpětná vazba

Mám informace o tom, které změny a inovace mi pomáhají a jak se projevují? Sleduji, co na tržby působí pozitivně a co negativně? Sleduji to v číslech?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Jdu s dobou a mohu tak udržet krok s konkurencí? Nehrozí mi, že mi ujede vlak a nedoženu pak ostatní? Využívám informace, které získám? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

Zřejmě znáte ten bonmot, který říká „Mám tolik práce, že nemám čas vydělávat“. Je to bohužel v mnoha případech pravda. Protože větší vydělávání nezajišťuje jen práce odvedená v podniku, ale **také vědomosti**. Řada podnikatelů v tomto oboru se označuje za staré praktiky. „Dělám to už dvacet let,“ říkají, „mně nebude nikdo učit.“ Je to stejné, jako byste dnes pracovali na počítači, s pokladnou nebo mobilem se znalostmi, které jste měli v polovině 90. let. Úspěch podnikání v oblasti HOREKA už dávno není založený jen na provozních znalostech. „Až budete umět načepovat šnyt a sanitovat trubky, tak můžete poučovat,“ zareagoval jeden hospodský na informace o moderním marketingu. A po zákazu kouření si pak stěžoval, že má hospodu prázdnou a bude muset zavřít.

Bohužel dnešní úroveň konkurence vylučuje, aby byl úspěšný podnikatel, který se jen stará o provozní záležitosti. Marketingové znalosti jsou stejně nezbytnou výbavou, jako třeba výčepní pult. A jak je vidět v této příručce, jen velmi málo jde v moderním marketingu o reklamu. Většinou je postavený na **psychologickém působení na zákazníka**. A i v reklamě klasické inzeráty a plakáty na plotech nahrazují sociální sítě a osobní doporučení. Stačí jeden chybný krok a nespokojený zákazník proti vám rozpoutá na internetu nepříjemnou kampaň. A naopak, jestliže byl nadstandardně spokojený, pochlubí se s tím na sítích.

Především je ale zapotřebí **působit na hosty** po celou dobu jejich přítomnosti u vás. Nejcennější je dnes **věrný zákazník**, i proto, že získat nového je až desetkrát nákladnější než si udržet toho stávajícího. Také proto že zákazníků není nekonečné množství a většina z nich už nějaký oblíbený podnik má. A věrnost se obnovuje na základě zkušeností při každé návštěvě. Znamená to, že vaše vystupování, nabídka a vůbec všechno dohromady musí mít přinejmenším setrvalou kvalitu, lépe ještě rostoucí. Nemůžete si dovolit kolísat.

Pokud tedy chcete, aby vaše podnikání bylo úspěšné, tržby rostly a nezlíkvidovala vás konkurence, musíte **část svého času vzdělávání věnovat**. Je to přinejmenším stejně důležité, jako věnovat pozornost a čas provozu. Vlastně ještě důležitější, protože v prázdném podniku vám řízení provozu k ničemu nebude. Navíc se trh i marketing vyvíjí rychle a tento vývoj se ještě zrychluje. Přechít si jednou za rok něco na internetu nestačí (proto také v PARTNER PLUS poskytneme nové informace nepřetržitě).

Nedostatek informací pak způsobuje, že podnikatelé nemají dobré nebo vůbec žádné **marketingové strategie**. Nevědí nic o svých zákaznících, takže jim nemohou ani přizpůsobit nabídku, prostředí atd. Často to pak vede k pojetí „pro všechny“, které pak není zajímavé pro nikoho. Nebo si pohlídají jedno, ale dojem pokazí něco jiného. Dobré jídlo vám číšník přinese za hodinu a ani se neomluví. Mít marketingovou strategii znamená zaměřit se na určité zákazníky a poskytnout jim takové služby, že konkurence zůstane za vámi, zvláště když se snaží být univerzální. Proč například na nádražích zavírají restaurace s nabídkou dvaceti hotových jídel, a naopak prosperují pekárny s bagetami? Protože nabídka pekáren zřejmě lépe odpovídá požadavkům a potřebám zákazníků.

Podnikatel, který chce být v dnešní době úspěšný, tedy musí jít s dobou nejen co se týče technologií. Potřebuje mít řadu **dalších podnikatelských znalostí**, od marketingu až po management, tedy schopnost vést a motivovat zaměstnance. Dříve stačilo, že je odborníkem ve svém oboru. Teď je to málo. A stěžování nebo odmítání nepomůže. Nejhorší je, když se takový člověk rozhodne, že se už nebude nic učit. Jednoduše mu ujede vlak. A to je ve většině případů definitivní. Nezbyvá tedy, než se s těmito požadavky smířit a hledat, jak je naplnit. Nejlépe ne podle teoretických učebnic, ale vyhledávat inspiraci. Můžete se učit nejen od odborníků v knihách, na seminářích nebo na konferencích, ale také třeba od konkurence. Nenapodobujte, ale inspirujte se. Hledejte inspiraci i u úspěšných lidí v oboru (třeba jak to dělal Ray Kroc v McDonald's – a nezáleží na tom, jestli máte fastfood nebo kavárnu).

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Vlastní motivace

H1

Cíle

Mám jasno v tom, čeho chci svým podnikáním dosáhnout? Mám stanovené cíle a strategii, jak je naplnit? Postupuji cílevědomě, nebo jen reaguji na to, co přijde?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Osobitost

Mám jasnou představu, co charakterizuje moje podnikání? Víím, čím je můj podnik osobitý a jak chápu jeho poslání vůči zákazníkům??

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Originalita

Je moje podnikání a můj podnik originální s dostatečnou odlišností od konkurence? Dokáží jednoduše vyjádřit, v čem tato odlišnost spočívá a co mi to přináší?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Řízení

Řídím své podnikání podle cílů, nebo přizpůsobuji cíle aktuálním okolnostem a spíš jen reaguji místo řízení? Postupuji cílevědomě kupředu, nebo jen hasím problémy?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Plánování

Plánuji své činnosti a řídím se tímto plánem? Mám přehled, co jeho plnění ovlivňuje a volím takové nástroje, aby byly mé plány plněny? Podřizuji splnění plánu vše ostatní, nebo ho podle okolností změkčuji?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Směřování

Chci dosahovat lepších výsledků, zvyšovat prodej a tržby? Chci zvětšovat podnik nebo zvyšovat jejich počet? Nebo se spokojím s tím, co mám, případně toleruji i zhoršování situace?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Odpovědnost

Pociťuji odpovědnost za stav svého podnikání, nebo tu odpovědnost vidím u jiných nebo okolnostech (politika, stav hospodářství atd.)?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

Celkově

Mám motivaci k tomu, aby můj podnik prosperoval? Víím, co chci a jdu si za tím s plným nasazením? Cítím odpovědnost za své výsledky? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

Inspirace

V minulé části jsem načal téma motivace podnikatele. Vlastně by mělo stát na samém začátku, ale záměrně jsem ho umístil až na konec této příručky. Protože až když si podle ní projdete svůj podnik a výsledky vašeho zkoumání vás buď potěší, nebo zneklidní, **je čas se ptát proč**. Na téma motivace byla napsána spousta knih a určitě nemám v úmyslu informace z nich opakovat. Podívejme se ale motivaci vzhledem k podnikání a k podnikání v HOREKA zvlášť.

Tomáš Baťa, kterého v tomto směru považuji za velkou autoritu, mluvil o tom, že malí živnostníci by měli mít **přirozenou touhu po rozvoji**. Steven Pressfield, kterého jsem zmínil, rozlišuje amatéry a profesionály. Tím nechci říci, že malý podnikatel je amatér a jeho motivace špatná. Jde o způsob myšlení. Kdo usiluje být lepší, i když se třeba jeho prodejna nezvětší, nebo zůstane jen u jedné, chová se jako profesionál. Kdo ale říká, že mu stačí, co má, ten je amatér, i kdyby vlastnil deset restaurací.

Hodně se v tomto směru diskutuje o úloze **peněz jako hnací síle**. Zajímavé je, že se toto téma neprojevuje v podobě honby za miliony, ale spíš v podceňování jejich role. Mnoho obchodníků, s nimiž jsem mluvil, se zmiňovalo o svých cílech ve stylu „Stačí mi vydělat si na slušný život“? Jenže co to je slušný život? Jeho představa se mění nejen s věkem, ale také s událostmi. Když zjistíte, že vaše auto je neopravitelné a musíte si koupit nové, vaše výdaje se zvýší. A co důchod? Spokojíte se s několika tisíci? Peníze by neměly být cíle vašeho snažení, ale na druhé straně jsou nástrojem, který nepracuje jen pro vás, ale i pro spokojenost vašich zákazníků. Uvědomte se, že kdo zanedbává podnik a zákazníky, protože na to nemá peníze, ten vlastně **svým zákazníkům ubližuje**, snižuje jejich spokojenost se životem. Ale je to poučení i pro ty, kteří si jako svůj jediný cíl vytýčili zbohatnutí. Ve skutečnosti tím nejdůležitějším cílem, pro který stojí za to vydělávat peníze, je dávat prospěch druhým lidem.

Tomáš Baťa napsal: „*Bohatství nemám. Mám jen boty pro své zákazníky. Je to takový majetek, jako dalekohled pro hvězdáře, nebo housle pro muzikanta.*“ Vaším bohatstvím je váš podnik a jak vyplývá z Baťova vyjádření, je to **bohatství, které máte pro zákazníky**. Jestliže ho užíváme co nejlépe, dává nám radost a také finanční odměnu.

Z postoje, kdy je zákazník na prvním místě snažení, vyplývá všechno ostatní. **Originální strategie**, způsob, jak se odlišíte od ostatních, vás jistě potěší a také ochrání před agresivní konkurencí, ale pořád je nejdůležitější, co to přinese zákazníkovi a jak to přijme. Statistiky říkají, že 80 % nových produktů se neujme a do roka zmizí. Možná to vidíte i ve vlastním podniku. Proč tyto produkty neuspějí? Protože je zákazníci nechtějí. To je alfa a omega celého podnikání. Veškerý úspěch stojí na tom, jak se rozhodne zákazník.

A platí to i pro **plánování** a další nezbytné činnosti. Všiml jsem si, že pokud podnikatel vůbec nějaký plán má, pak vychází ne z jeho strategie a aktivního přístupu k prodeji, ale z minulosti. Jestliže vloni byly tržby takové a takové, letos chci mít o 5 % vyšší. Jenže vycházet z minulosti znamená v ní neustále být. Ford kdysi řekl, že kdyby se lidí ptal, co by chtěli pro zlepšení dopravy, řekli by nejspíš, že rychlejší koně. Jestliže tedy vycházíme z minulých zkušeností, naše budoucnost bude jen trochu vylepšenou minulostí. Chceme-li se dostat dál, musíme se při plánování dívat kupředu, ne nazpátek.

A ještě jedna připomínka. Neúspěšní podnikatelé svalují svůj neuspokojivý stav na **vnější podmínky**. Jestliže se jim nedaří, může za to vláda, daně, EET, nedostatek dobrých pracovníků, vylidňování vesnic a kdo ví co ještě. Na druhé straně jsou zde ale podnikatelé, kterým se za stejných podmínek daří. Na závěr tedy ještě jeden citát od Tomáše Bati: „Poměry nejsou vinny nikdy a ničím. Vinni jsou vždycky lidé. Poměry je třeba buď zvládnout, nebo se jim přizpůsobit.“ Jestli je podnikatel skutečně zvládne a využije ke svému prospěchu, o tom rozhoduje právě to, co jsme tu popsal.

Co mohu udělat pro dosažení maxima:

Toto je jen ukázka

Chcete mít tuto samoobslužnou příručku kompletní a vylepšit podle ní celé své podnikání? Dostanete ji v rámci programu PARTNER PLUS. Kontaktujte nás a všechno ostatní už zařídíme:

<https://www.intuitivnimarketing.cz/partner>