



Spokojenost zákazníků vybraného podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Julie Kováčsová

Thesis Supervisors:

doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu



Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Julie Kováčsová**
Osobní číslo: **E17000384**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **N6208T085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra marketingu a obchodu**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.**
Konzultant práce: **Klára Zítková**
MT catering s. r. o., provozní

Název práce: **Spokojenost zákazníků vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika podniku.
2. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků
3. Metody měření spokojenosti zákazníků.
4. Analýza spokojenosti zákazníků.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení na zvýšení spokojenosti zákazníků.

Seznam odborné literatury:

- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN. 2016. *Marketing management*. 3rd ed. Harlow England: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.
- VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. 2011. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

17. července 2019

Bc. Julie Kováčsová

Anotace

Diplomová práce se věnuje analýze spokojenosti zákazníků vybraného podniku, kterým bylo občerstvení U Bati v Turnově, kde byl na toto téma proveden marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření. Nejprve jsou v teoretické části diplomové práce vymezena teoretická východiska ohledně spokojenosti zákazníků a jejího měření, která jsou následně aplikována do části praktické. V praktické části práce autorka nejprve představila samotný podnik občerstvení U Bati, určila vhodnou metodu sběru dat a analyzovala získaná data z dotazníkového šetření. Tímto vyhodnocením se získaly jednotlivé atributy, které by měl podnik zlepšit, autorka následně v závěrečné části diplomové práce navrhla řešení k zlepšení míry spokojenosti s těmito atributy.

Klíčová slova

zákazník, spokojenost zákazníka, měření spokojenosti zákazníka, marketingový výzkum, dotazníkové šetření

Annotation

Customer Satisfaction of a Selected Company

The diploma thesis deals with the analysis of customer satisfaction of the chosen company called Baťa Refreshments in Turnov where a marketing research via questionnaire-based survey was carried out. The theoretical part defines theoretical findings concerning customer satisfaction and its measurement, which are subsequently applied in the research of the practical part of the thesis. Firstly, the practical part introduces the company of Baťa Refreshments itself, then it determines a suitable method for collecting data and analyses them at the end of the process. Finally, the analysis shows certain qualities which would help the company to prosper. Taking these qualities into consideration, certain suggestions for improving the extent of customer satisfaction are put forward in the final part of the thesis.

Keywords

customer, customer satisfaction, measurement of customer satisfaction, marketing research, survey

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Jozefíně Simové, PhD. za ochotu a cenné rady, které mi pomohly k sepsání diplomové práce. Dále bych tímto chtěla poděkovat provozní občerstvení U Bati Kláře Zítkové za poskytnutí veškerých potřebných informací o podniku a všem, kteří mi k psaní práce i celému studiu přispěli svými radami či mě jinak podpořili.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod.....	15
1 Koncept spokojenosti zákazníků a její měření	17
1.1 Zákazníci	17
1.1.1 Typologie zákazníků.....	18
1.1.2 Etapy životního cyklu zákazníků.....	20
1.1.3 Rozhodování zákazníka.....	20
1.1.4 Zákaznické očekávání.....	23
1.2 Spokojenost zákazníků	24
1.2.1 Modely spokojenosti zákazníků	26
1.2.2 Koncept měření spokojenosti zákazníků	31
1.2.3 Definování znaků spokojenosti zákazníků	32
2 Představení společnosti	34
3 Měření spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati	37
3.1 Určení cíle výzkumu.....	37
3.2 Výběr metody sběru dat.....	38
3.3 Výběr respondentů.....	39
3.4 Návrh dotazníku	40
4 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati	45
4.1 Spokojenost zákazníků firmy občerstvení U Bati	46
4.1.1 Charakteristika respondentů	46
4.1.2 Nákupní chování zákazníků občerstvení U Bati.....	47
4.1.3 Celková spokojenost zákazníků občerstvení U Bati.....	48
4.1.4 Spokojenost zákazníků s vybranými atributy občerstvení U Bati.....	49

4.1.5 Důležitost vybraných atributů z hlediska spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati	55
4.1.6 Návrhy respondentů a jejich postoje k občerstvení U Bati	60
4.1.7 Určení profilů zákazníků občerstvení na základě jejich spokojenosti	61
4.1.8 Identifikování cílové skupiny zákazníků občerstvení U Bati.....	68
4.1.9 Identifikování klíčových atributů spokojenosti pomocí diferenční analýzy	70
4.1.10 Hodnocení spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati pomocí kvadrantové mapy	73
4.1.11 Shrnutí výsledků výzkumu.....	74
5 Návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati	77
Závěr.....	80
Seznam použité literatury	82
Seznam příloh.....	85
Příloha A – Dotazník spokojenosti zákazníků občerstvení u Bati	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory ovlivňující chování a rozhodování zákazníka	22
Obrázek 2: Diskonfirmační model	27
Obrázek 3: Diskonfirmační proces	27
Obrázek 4: Sortiment občerstvení U Bati	35
Obrázek 5: Logo občerstvení a Café-baru U Bati	36
Obrázek 6: Graf průměrů hodnocení vybraných atributů.....	50
Obrázek 7: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů.....	56
Obrázek 8: Graf průměrů hodnocení vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů.....	63
Obrázek 9: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů.....	64
Obrázek 10: Graf průměrů hodnocení vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů.....	66
Obrázek 11: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů.....	67
Obrázek 12: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů.....	69
Obrázek 13: Kvadrantová mapa	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Absolutní a relativní četnosti pohlaví respondentů.....	46
Tabulka 2: Absolutní a relativní četnosti demografické příslušnosti respondentů	46
Tabulka 3: Absolutní a relativní četnosti věkových kategorií respondentů	46
Tabulka 4: Absolutní a relativní četnosti pravidelnosti návštěv respondentů.....	47
Tabulka 5: Absolutní a relativní četnosti nejčastějšího cíle návštěvy podniku.....	47
Tabulka 6: Absolutní a relativní četnosti spokojenosti respondentů s nabídkou a službami	48
Tabulka 7: Absolutní a relativní četnosti splnění očekávání respondentů	49
Tabulka 8: Absolutní a relativní četnosti hodnocení vybraných atributů	55
Tabulka 9: Absolutní a relativní četnosti důležitosti vybraných atributů	60
Tabulka 10: Absolutní a relativní četnosti ochoty navrhnoutí nápadů a rad ke zlepšení.....	60
Tabulka 11: Absolutní a relativní četnosti doporučení podniku známým respondentů.....	61
Tabulka 12: Průměry hodnocení vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů	62
Tabulka 13: Průměry důležitosti vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů	64
Tabulka 14: Průměry hodnocení vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů	65
Tabulka 15: Průměry důležitosti vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů	67
Tabulka 16: Průměry hodnocení a důležitosti vybraných atributů respondentů z cílové skupiny	68
Tabulka 17: Hodnocení atributů.....	71
Tabulka 18: Důležitost atributů.....	71
Tabulka 19: Diferenční analýza	72

Úvod

Současná situace na trhu služeb vykazuje převýšení nabídky nad poptávkou, zákazníci tak mají na výběr ze širokého výběru zboží a produktů, které mohou uspokojovat jejich danou potřebu. Dle jakých klíčů volí mezi různými marketingovými nabídkami? Co zákazník očekává od daných produktů? Dle jakého specifika volí služby? V dnešním turbulentním prostředí je velmi těžké reagovat na neustále se vyvíjející trh, inovace jednotlivých produktů a služeb.

Autoři Kotler a Armstrong (2012) popisují, jak spokojení zákazníci nakoupí znovu a současně řeknou svým známým o své pozitivní zkušenosti. Nespokojení zákazníci naopak přejdou ke konkurenci a nedoporučí podnik či produkt svým známým. Z tohoto důvodu musí být marketéři velmi opatrní při stanovení správné úrovně očekávání. Pokud ji nastaví nízko, mohou sice uspokojit ty, kteří nakoupí, ale nepřilákají dostatečné množství nových zákazníků. Pokud jsou ale očekávání příliš vysoká, zákazníci budou nespokojeni a zklamáni. Zákaznické hodnoty a zákaznické uspokojení jsou klíčové body k rozvoji a řízení zákaznických vztahů.

Z tohoto důvodu je velmi důležité analyzovat potřeby zákazníků v daném odvětví. Podstatou pravidelné analýzy potřeb zákazníků je získání zpětné vazby ohledně hodnocení sortimentu, splnění očekávání zákazníků a jejich celkové spokojenosti s podnikem, k čemuž je zapotřebí průběžné budování vztahu se zákazníky.

Cílem této diplomové práce je pomocí marketingového výzkumu prováděného metodou písemného dotazování a zaměřeného na spokojenost zákazníků občerstvení U Bati v Turnově zjistit slabé stránky podniku a navrhnout opatření vedoucí k růstu zákaznické spokojenosti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Hlavním cílem teoretické části je komparace literárních zdrojů, kde je popsáno, kdo je to zákazník, co znamená spokojenost zákazníků, jaké jsou její modely a jaké jsou jednotlivé metody k měření spokojenosti zákazníků určeného podniku.

Praktická část práce začíná představením zkoumaného podniku – občerstvení U Bati v Turnově, kde je čtenář práce seznámen s jeho historií, nabízeným sortimentem, firemní kulturou a komunikací. Praktická část práce byla dále zpracována na základě kvantitativního výzkumu za použití písemné dotazníkové metody. Dotazníky byly následně vyhodnoceny a autorkou práce navrženy opatření pro budoucí zlepšení nedostatků, kterým se věnuje samostatná kapitola.

1 Koncept spokojenosti zákazníků a její měření

První kapitola zachycuje teoretická východiska, která jsou následně aplikována v praktické části. Jsou zde popsáni zákazníci obecně, jejich spokojenost a měření této spokojenosti.

1.1 Zákazníci

Zákazníci se můžou dělit na spotřebitele, kteří produktem uspokojují své individuální nebo rodinné potřeby, a firemní zákazníky, kteří produkt přímo či nepřímo kupují s cílem lepší výroby, obchodu nebo poskytnutí služeb. U obou typů je zákazníkem člověk, rozhodovací atributy pro případné uzavření obchodu budou tedy totožné. (Spáčil, 2003)

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“ (Spáčil, 2003, s. 17)

Nenadál (2004) definuje zákazníka jako každého, kdo od firmy přebírá výsledky její práce. Dále rozlišuje zákazníky daného podniku na externí (zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé) a interní (zaměstnanci). Určení toho, kdo všechno je pro podnik zákazník, je nezbytným úkolem vrcholového vedení firmy, které nejčastěji chybně považuje za své zákazníky jen investory podniku, ale už ne zákazníky, kteří budou danou věc využívat. Toto bývá nejčastější chyba u stavebních společností. Důležitým předpokladem pro jasné určení zákazníků je si uvědomit, že každá skupina zákazníků má rozdílné potřeby. Při měření spokojenosti zákazníku je nejdůležitější ta fáze, kdy si podnik musí ujasnit, pro kterou skupinu zákazníků bude daný průzkum provádět. V opačném případě, kdy si firma špatně identifikuje své zákazníky či jejich skupiny, nebudou mít výsledky výzkumu žádnou váhu, jelikož nebudou odpovídat skutečnosti.

Zákazníky podle Kotlera (2016) je možno vnímat dvojím způsobem podle vybrané organizační struktury podniku. První je tradiční organizační struktura s umístěním zákazníků na úplném dnu pyramidy s vrcholovým managementem na špici a druhá, nazývaná moderní

organizační strukturou, která je otočená naopak, a zákazníci tak tvoří největší část na vrcholu pyramidy a jsou umístění i všude kolem ostatních linií včetně nejnižší položeného vrcholového managementu, protože znát potřeby zákazníků by měli zaměstnanci na všech úrovních. Tradiční strukturu mnoho manažerů věřících ve skutečnost, že jediným původcem zisku jsou zákazníci, označuje za zaostalou.

1.1.1 Typologie zákazníků

Typologie značí členění lidí do skupin, které mají společné určité znaky, ať už psychické nebo fyzické. Systémů členění tedy existuje mnoho, v této práci se autorka zabývá pouze členěním spjatým se zákazníkem a jeho nákupním chováním.

Základní členění osobnosti, které vytvořil již ve starověku Hippokrates a následně jej upravili Galén s Eysenckem, rozděluje typy osobností do 4 skupin: sangvinik, cholerik, flegmatik a melancholik. Zjednodušené charakteristiky mluví o jednotlivých typech rozdělených podle dvou hlavních aspektů: vyrovnaný vs. úzkostný a extravert vs. introvert. Sangvinik je vyrovnaný extravert, cholerik je úzkostný extravert, flegmatik je vyrovnaný introvert a melancholik je úzkostný introvert. V roce 1999 Čáp rozšířil tyto 4 základní typy o koncepci středního pásma, ve kterém se dva typy vždy prolínají a vzniká tak tzv. devět typů temperamentu (např. flegmaticko-melancholický typ). (Vysekalová, 2011)

Z pohledu prodejce se zákazníci dělí do čtyř skupin, které jsou určeny dle přátelskosti a vůdcovství podle toho, jak je v roce 1992 vymezili Gretz s Drozdeckem.

- **Sociabilní typ** je kombinací osobnosti přátelské a podřízené. Jeho základními charakteristikami je přívětivé, laskavé chování a schopnost rychle se nadchnout pro návrhy prodávajícího, je tedy lehce ovlivnitelný. Je také velmi pasivní a rozhodnutí mu většinou činí potíže, je tedy na prodávajícím, aby ho ubezpečil, že právě tento výrobek či služba je pro něj to pravé, co uspokojí jeho potřeby.
- **Byrokratický zákazník** je kombinací nepřátelské a podřízené osobnosti. Zprvu se zdá, že s prodávajícím souhlasí, ale je to pouze přetvářka pro jeho konzervativnost a nemožnost se rozhodnout. U tohoto typu zákazníka musí být prodávající velice trpělivý, vybudování důvěry k nabízenému výrobku či službě může trvat delší dobu, většinou je třeba nechat zákazníkovi čas na rozmyšlenou.

- **Diktátorský typ** je kombinací osobnosti nepřátelské a dominantní. Je sobecký, všechno zná, všechno ví. Jedná se tedy o typ zákazníka, ke kterému k jeho získání ze strany prodávajícího vede jednoznačně nejdelší a nejsložitější cesta. Ale když se to prodávajícímu pomocí velice asertivního chování podaří, zákazník spolupracuje nadále velmi ochotně.
- **Výkonný typ zákazníka** je kombinací přátelské a dominantní osobnosti. Jeho hlavní charakteristikou je nezávislost, vřelost a rozhodnost, jednání zbytečně neprodlužuje, je velmi klidný a moc dobře ví, jaké zboží či služba je pro něj nejlepší. Prodávající by měl tomuto zákazníkovi zejména zdůraznit výhody plynoucí z koupě vybraného výrobku či služby. (Vysekalová, 2011)

Jako nejdůležitější rozdělení zákazníků do skupin uvádí Veber (2009) stratifikaci zákazníků podle dvou kritérií, a to podle objemů nákupů a jejich vývoji a výhod ze vztahu podniku se zákazníkem. Propojením těchto dvou hledisek se vytvoří matice se čtyřmi hlavními skupinami zákazníků:

- **„VIP“** – zákazníci s velkými objemy nákupů i výhodami ze vztahu, které by se měl podnik snažit udržet a dále je rozvíjet a měli by být jeho prioritou,
- **perspektivní** – zákazníci s malými objemy nákupů, ale velkými výhodami ze vztahu, u kterých by podnik měl dát podnět k jejich rozvoji a měl by se jejich růstu věnovat se zvýšeným zájmem hned po „VIP“ zákaznících,
- **nejasní** – zákazníci s velkými objemy nákupů, ale malými výhodami ze vztahu, které by se měl podnik podle dalších kritérií snažit udržet a rozvíjet nebo spolupráci naopak ukončit,
- **okrajoví** – zákazníci s malými objemy nákupů i výhodami ze vztahu, s těmito zákazníky by podnik měl spolupráci ukončit.

Dalším rozdělením je typologie spotřebitele z hlediska nákupního chování, kde se zákazníci dělí také do čtyř skupin, ale tentokrát podle osobnostních vlastností a obecných postojů, které samozřejmě ovlivňují i jejich rozhodování, co se nákupů týče.

- **Bio zákazníci** jsou v dnešní době velmi rozšířenou skupinou, která vyhledává přírodní a ekologické výrobky či služby, které co nejméně zatěžují naši přírodu. Důraz je kladen nejen na samotné výrobky, ale i na obaly z bio materiálu.

- **Vizionářští zákazníci** neustále touží po vyzkoušení nových věcí, technologií a seznámení se se čtvrtou dimenzí. Postupným vývojem se stále více a více protíná virtuální svět se světem reálným.
- **Hédonističtí zákazníci** mají za cíl především prožívat radost, příjemné zážitky, ale už moc neřeší, jak toho dosáhnou. Chtějí mít nezávislý, tvárný a laskavější svět.
- **Zákazníci s představitostí** požadují spojení produktu se světem tak, aby poskytl nějaký příběh. Jsou novým trendem masové individuality, kde spotřebitel požaduje být u celého procesu. (Vysekalová, 2011)

1.1.2 Etapy životního cyklu zákazníků

Během nákupního procesu zákazníci projdou třemi etapami životního cyklu.

- **Hledání:** fáze, ve které vzniká jasně definovaná spotřeba. Zákazník porovnává dostupné vyhovující dodavatele dle otázek, které si klade, a vybere tak toho dodavatele, který splňuje nejvíce aspektů. V této fázi je zákazník ovlivněn jak zkušenostmi svými a ostatních, tak i podporou prodeje jednotlivých dodavatelů.
- **Konzumace:** fáze nejvíce ovlivňující spokojenost zákazníků a jejich navracení k dalším nákupům. Není zde ani tak důležitá podpora prodeje jako přímo péče o zákazníky během samotného nákupu či spotřeby, zákazník rád vidí průběžný zájem dodavatele, který tak může i pružněji reagovat na zákaznickou případnou nespokojenost a přijmout opatření, aby se situace neopakovala.
- **Hodnocení:** fáze, ve které zákazník porovnává svou zkušenost s prvotním očekáváním. Jedná se o poslední fázi, na kterou navazuje opět první fáze a v případě spokojenosti s poskytnutou službou povede v první fázi nejspíše k využití stejného dodavatele. (Spáčil, 2003)

1.1.3 Rozhodování zákazníka

Rozhodování zákazníka je pokaždé odlišné, závislé na tom, o jakého zákazníka se jedná, zda je to pouze jednotlivce, celá domácnost nebo podnik. Každá skupina se při nákupu totožného výrobku zachová jinak. Nákupy jednotlivce jsou obvykle od jiných prodávajících a za jiné ceny zejména díky menšímu objemu nakupovaného zboží či služeb naplňující pouze jeho spotřebu. Jeho rozhodování bývá pružnější, záleží totiž pouze na něm samotném. Navíc i u každého typu zákazníka (např. jednotlivce) se naleznou odlišnosti, každý je jedinečný

a jeho rozhodnutí a následný nákup je jiný v důsledku jeho preferencí a nabídky vybraného prodávajícího. I přes tyto odlišnosti se v marketingu používají modely zabírající se základními okolnostmi a vlivy, které ovlivňují chování a rozhodování zákazníka. (Foret, 2011)

Shiffman (2004) rozlišuje rozhodování zákazníka podle toho, zda nakupují produkt nový nebo již zavedený a považují rozhodování zákazníka jako počátek spotřebního postupu, po kterém následuje spotřeba a vlastnictví. Aby se spotřebitel musel rozhodovat, je třeba, aby měl více možností k vybírání. Umělé vytvoření druhé možnosti průzkum označil za výbornou prodejní taktiku, kdy přidání neexistujícího dražšího výrobku zřetelně zvýší prodej toho levnějšího.

Hlavními psychologickými procesy ovlivňujícími chování a rozhodování zákazníků jsou racionální, emocionální a zvykové postoje. Zvykový postoj zákazník využívá při běžných nákupech zboží, které je určeno pro každodenní spotřebu. Jakmile je nákup na rozhodnutí složitější, zákazník začne využívat racionální přístup (např. koupě automobilu, akcií). Při atraktivních pocitech, plnění přání zákazník využívá emocionálních postojů (např. koupě parfémů, šperků, dovolené). (Foret, 2011)

Zákazníkové chování a rozhodování ovlivňují i následující tři oblasti, na které by měla být dále zaměřena pozornost podniku.

- **Socioekonomické determinanty:** působí ve třech úrovních (makrospolečenská, mezospolečenská a mikrospolečenská). V makrospolečenské rovině mají vliv hospodářské, geografické, právní, demografické a kulturní předpoklady, které udávají směr zákaznickova rozhodování. Zákazník si například ve vyspělejších zemích zakoupí větší objem zboží či služeb než v zemích ne tak vyspělých. Na mezospolečenské rovině, tzv. mezoúrovni ovlivňují zákazníka místní zvyklosti a příroda. V poslední rovině – mikroúrovni – mají na zákazníka vliv osobité a skupinové rysy (např. výchova, generace či životní styl).
- **Marketingová nabídka:** obsahuje 4P marketingového mixu (product – výrobek, price – cena, place – distribuce, promotion – propagace). Zákazník je při jeho rozhodování ovlivňován svými potřebami a možnostmi. Je důležité projevit zájem o to, jaký výrobek zákazník pořizuje, za jakou cenu je výrobek prodáván, jakým

způsobem distribuce se výrobek prodává a dodává a také, jak je výrobek zákazníkovi prezentován.

- **Bilancování zákazníka:** je spjato s pěti oblastmi psychologie zákazníka (vycítění důležitosti potřeby, stupeň vědomostí o nabídce, ekonomická realnost směny, výhody směny a uskutečnění přání, sebeuspokojení). (Foret, 2011)



Obrázek 1: Faktory ovlivňující chování a rozhodování zákazníka

Zdroj: Foret, 2011

Samotný proces rozhodování zákazníka je složený z pěti stádií.

1. **Uvědomění si potřeby:** existují dva typy zákazníků podle uvědomování si potřeby, jedni řeší aktuální stav, druzí žádaný stav. Zákazníci typu aktuální stav pocítí nutnost řešení náhrady v okamžiku, kdy původní produktu přestane pracovat tak, jak má. Zákazníci typu žádaný stav naopak akutně nový produkt nepotřebují, ale pouze po něm touží, a tím spustí celý proces rozhodování zákazníka.
2. **Přednákupní hledání:** zákazník si po prvním stádiu (uvědomění spotřeby) buď vyhodnotí své dosavadní zkušenosti, nebo začne vyhledávat nové informace ze sekundárních zdrojů pro obhájení své vybrané možnosti.
3. **Hodnocení alternativ:** zákazník porovnává všechny potenciální varianty značek či typů produktů podle určených kritérií, vyhodnocuje jejich plusy a mínusy.
4. **Nákupní chování:** existují tři typy nákupů (první nákupy, opakované nákupy a nákupy dlouhodobého charakteru), které zákazníci provádí, a podle toho se odvíjí

i nákupní chování, v němž se jedná o konečné rozhodnutí zákazníka, jestli a jaký výrobek či službu z potenciálních variant si zákazník pořídí.

5. **Ponákupní hodnocení:** vyhodnocování zákaznickova rozhodnutí, zda udělal dobře nebo špatně, zda nákup splnil či nesplnil jeho očekávání, a z toho pramenící i jeho úroveň spokojenosti, a zda bude toto své rozhodnutí u příštího nákupu ponechávat nebo obměňovat. (Schiffman, 2004)

1.1.4 Zákaznické očekávání

Zákazník při vyhodnocování své zkušenosti vnímá obraz poskytované služby, nikoliv přímo službu skutečnou. Před samotným poskytnutím dané služby si zákazníci obraz očekávané služby obvykle utvoří podle sdělení zkušeností ostatních i zkušeností svých s daným dodavatelem a celkového vlivu marketingu. Následný obraz vnímané služby zákazníků vzniká na základě již zmíněného obrazu očekávané služby a též celkového vlivu marketingu. (Spáčil, 2003)

Zákaznicko očekávání se odvíjí od vnímání hodnoty, kterou je ochoten za poskytovanou službu dát. Zákaznicko vyhodnocení rozdílů mezi všemi benefity a cenou marketingové nabídky je relativní ke konkurenčním nabídkám. (Kotler, Armstrong, 2012)

Autor Chernev (2014) jako zákazníkům vnímaný stupeň uspokojení jeho potřeb danou nabídkou popisuje zákaznickou. Hodnota nabídky je zákazníkem vnímaná z hlediska tří hlavních faktorů:

- jeho potřeb,
- ceny a benefitů nabídky,
- ceny a benefity konkurenčních nabídek.

Na zákazníky v jejich očekávání působí dle Spáčila zejména následující 4 činitelé:

- **Logický přístup:** zákazníci jsou často ovlivňováni marketingem nejsilnějších značek na trhu, což se jim nelíbí, a proto podvědomě nebo vědomě vytváří výběrová řízení, aby získali dodavatele nového nebo dle výsledků zůstali u dodavatele prvotního. Tato výběrová řízení spotřebitelé vykonávají dvěma možnými způsoby. U prvního způsobu si spotřebitelé odhalí všechny možné atributy, podle kterých chtějí dodavatele ohodnotit (např. spolehlivost, rychlost, apod.),

jednotlivým atributům určí stupeň důležitosti a následně vyhodnotí, jak dobře dodavatel konkrétní atributy splňuje. Vytvoří tak komplexní pohled na výkonnost dodavatelů, který je ovlivněný důležitostmi určených atributů, kde jeden důležitý atribut může být nahrazen několika z těch ne tolik důležitých. Druhý způsob je mnohem jednodušší, spotřebitel si určí nejvýznamnější atribut a dodavatele hodnotí jenom podle něho. V případě, kdy jsou dodavatelé na stejné pozici v rámci vybraného nejdůležitějšího atributu, vybere si spotřebitel atribut následující a pokračuje v hodnocení dle něj.

- **Obava z rizika:** jedním ze způsobů rozhodování zákazníků je styl podle způsobilosti zákazníka převzít riziko na sebe. Dodavatel by se měl snažit, aby ono riziko bylo co nejmenší, a zákazníci tak důvěřovali tomu, že se nepříhoda, ač může být v realitě jakkoli veliká. Rizika zákazníci rozdělují do čtyř kategorií: rizika finanční (propojené např. s opravami), výkonnostní (pořízená služba neplní nároky spotřebitele), škody (strach z nebezpečnosti služby) a sociální (pochybnost z nedostatečné důvěryhodnosti služby). Tato rizika lze různými cestami postupně zmenšovat. Jsou to cesty zahrnující např. sílu značky, zkušenosti ostatních zákazníků či testovací nákupy, při kterých si zákazník nabízené služby může vyzkoušet buď úplně zadarmo, nebo alespoň s jinými plynoucími výhodami ohledně placení (např. zkrácení doby předplatného, šance odstoupení).
- **Snaha mít věci pod kontrolou:** zákazník má rád, když má pocit, že je vše v jeho rukách a může další kroky kdykoliv zastavit, pokud by pro něj hrozilo nějaké riziko. Tento pocit pro zákazníka zajišťuje otevřený dodavatel, který s ním upřímně o všem komunikuje, dělí se s ním o průběžné výsledky práce a kontrolními dny mu dává chtěný pocit mít vše pod svou kontrolou.
- **Typizovaná role:** zákazník i zaměstnanec firmy tradičně reagují na určité podněty podobně, určitou roli mají ve své rodině i jiné skupině. (Spáčil, 2003)

1.2 Spokojenost zákazníků

Jak uvádí Grigoroudis (2010), termín spokojenost lze definovat jako plnění očekávání zákazníka. Úroveň zákaznického plnění je v rámci spotřeby dána vlastnostmi produktu či služby nebo jimi samotnými. Takovéto plnění lze dělit na podprůměrné a nadprůměrné.

Autoři Hill a Alexander (2006) hovoří o spokojenosti zákazníků jako o klíčovém operačním cíli mnoha podniků. Podniky neustále investují do zlepšování výkonnosti v oborech, které významně přispívají ke spokojenosti zákazníků, jako je kvalita a zákaznický servis. V oblasti maloobchodu se rozšířily věrnostní programy, které se nyní dostávají i do podnikatelského sektoru. Podniky stále více investují, aby se přiblížily svým zákazníkům.

Podle Lošťákové (2009) by spokojenost zákazníků měla být primárním dopadem větší hodnoty pro zákazníky a kritériem výkonnosti podniku orientovaného na trh.

Spokojenost zákazníků vyvolává změny velikosti budoucích výsledků podniku a její zmenšení následně způsobí snížení tržního podílu podniku, který naopak ukazuje na výsledky podniku v minulosti. Podnik by tak měl věnovat větší důraz na zlepšování zákaznické spokojenosti než na prosté vyhodnocování velikosti jeho tržního podílu. (Kotler, 2003)

Spokojený zákazník je pro podnikatelskou činnost alfou a omegou. Pokud podnik dokáže zákazníka uspokojit, potom zákazník zůstává tomuto podniku věrný. Navíc se ve svém okolí rád podělí o dobrou zkušenost s daným podnikem. Díky tomuto principu může podnik úspěšně působit na daném trhu. Lze vyjmenovat sedm stěžejních důvodů, proč by měl mít podnik spokojené zákazníky:

- spokojený zákazník je zároveň věrným zákazníkem,
- pro spokojeného zákazníka není cena hlavní prioritou,
- vracející se zákazník je schopen porozumět krizovým situacím,
- spokojený zákazník dělá nejlepší reklamu, rád předává své kladné zkušenosti s podnikem,
- spokojený zákazník se zajímá i o další sortiment nabízející danou firmou,
- rád sdílí své zkušenosti týkající se daného produktu a zpravidla jedná napřímo,
- spokojený zákazník je výborná motivace pro zaměstnance.

Zakoupený produkt nenaplnil zákazníkovo očekávání, jaké čekal. Na vině může být například přehnaná reklama. Nespokojený zákazník své poznatky předává dál a neexistuje

horší reklama než špatná zkušenost zákazníka. Jediným řešením je tak promptní vyřešení daného problému k zajištění naplnění zákaznickova očekávání. (Foret, 2011)

Podle úrovně spokojenosti zákazníka se odvíjí to, zda zákazník podnik navštíví opakovaně či nikoliv a jaký objem sortimentu bude kupovat, a tím je ovlivněna i ziskovost podniku, která proudí od spokojených zákazníků více než od těch nespokojených. Podnik by se měl věnovat ale i těm nespokojeným zákazníkům, protože náklady na jejich udržení jsou mnohem nižší než na sehnání zákazníků nových. (Lošťáková, 2009)

1.2.1 Modely spokojenosti zákazníků

Jak název naznačuje, modely spokojenosti zákazníků vyjadřují cestu zákazníka k jeho spokojenosti. Na zákazníka lze nahlížet jako na jednotku disponující různými vlastnostmi, které ve větší či menší míře mají vliv na to, jak spokojený se službou či produktem takový zákazník nakonec bude. Cílem je tyto vlastnosti, které mají vliv na spokojenost zákazníka v dané oblasti a jsou upřednostňovány před ostatními, správně definovat.

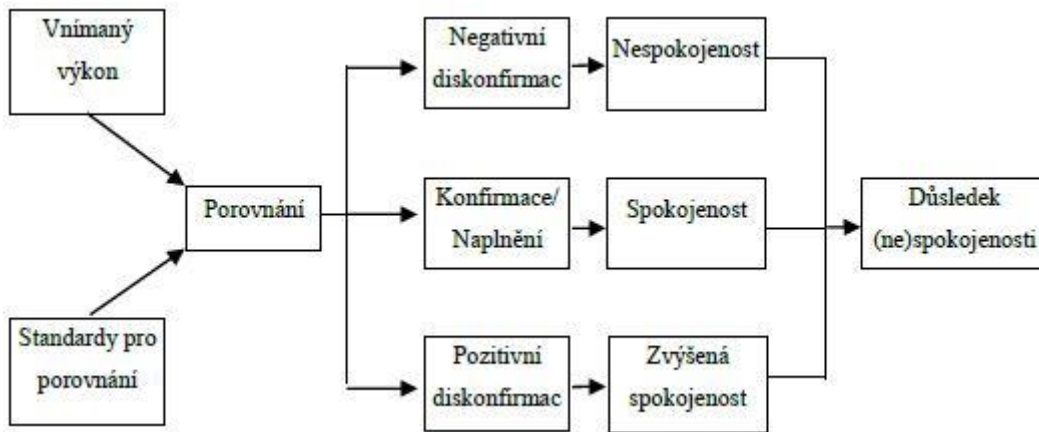
Všechny modely, které měří spokojenost zákazníků, mají své slabé a silné stránky, podle kterých si zhodnocovatelé konkrétní model vyberou.

Diskonfirmační model

Nejčastěji používaný model pro měření spokojenosti zákazníků. Jeho úloha v průzkumech zabývajících se spokojeností zákazníka není zanedbatelná. Vznikl v 80. letech 20. století, staví na očekáváních zákazníků a nabízí reálný souhrn důvodů uspokojení zákazníka. (Oliver, 2009, Půlpánová, 2012)

V tomto modelu hodnocení produktu závisí na zákazníkovi. Když je hodnota produktu zákazníkem vnímána pozitivně, je jeho výsledkem spokojenost. Vnímat hodnotu produktu lze pouze jako celek. Jestliže zákazník porovnává vnímaný výkon se skutečným, dochází:

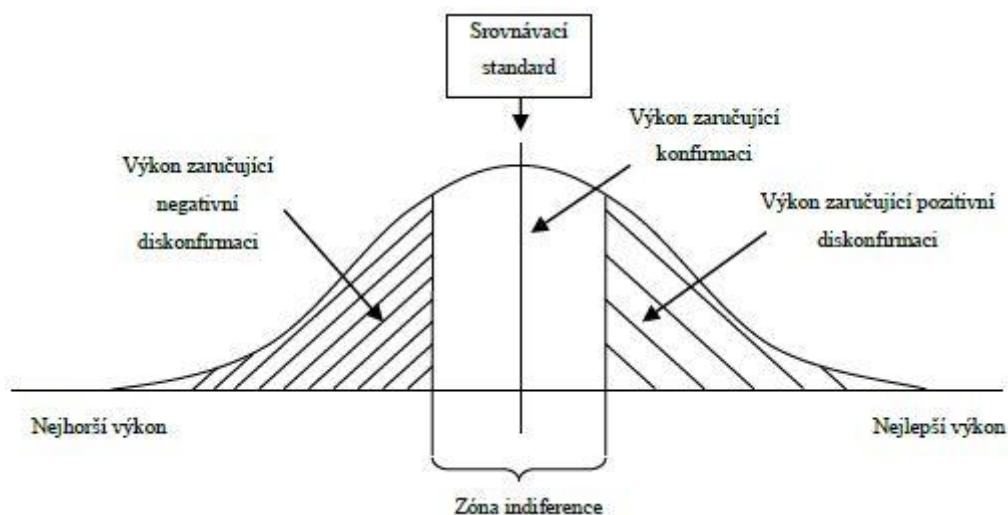
- k negativní diskonfirmaci (nedošlo k uspokojení zákaznickova očekávání),
- ke konfirmaci (očekávání zákazníka byla naplněna),
- k pozitivní diskonfirmaci (úroveň zákaznického očekávání byla předčena reálným produktem).



Obrázek 2: Diskonfirmační model

Zdroj: Půlpánová, 2012, s. 43 podle Woodruff, Gardial, 1996

Z manažerského hlediska by mělo být cílem, aby vnímaný výkon převyšoval ten očekávaný. Model nabízí možnost zákazníkovi porovnávat očekávání a skutečnost, čímž umožňuje nahlédnout na důvody jeho spokojenosti. Za slabinu můžeme považovat takovou situaci, kdy zákazník vyjadřuje spokojenost, ačkoliv ve skutečnosti spokojený není. Součástí tohoto diskonfirmačního modelu jsou srovnávací standardy, jejichž role není v rámci výzkumů spokojenosti zákazníka zanedbatelná. Otázkou však zůstává, jak tyto standardy definovat, a které faktory mají při jejich určování vliv. (Kursunluoglu, 2014)



Obrázek 3: Diskonfirmační proces

Zdroj: Woodruff, Gardial, 1996, s. 89

Lze najít řadu činitelů, které mají vliv na srovnávací standardy, například míra očekávání, která je určována zejména osobností člověka, jeho předchozími zkušenostmi, dále třeba

informaci přicházející od přátel či kulturou, která člověka významně ovlivňuje. (Wilson, 2008)

Jako srovnávací standard lze brát v úvahu také výkon konkurence. Srovnávání probíhá i v rovině slibů podniků. Zákazníci očekávají to, co jim prodávající slíbili nebo to, co viděli v reklamě.

Určité rozpětí tolerance u výkonu produktu vysvětluje zóna indiference. Zákaznické očekávání je však stále naplněno, jedná se tedy o dosažení spokojenosti zákazníka, tzv. konfirmace. V této zóně lze pozorovat různá rozpětí, která ovlivňují jednotlivé atributy, individuální situace zákazníků se také může měnit v čase. Pokud se reálný výkon rapidně liší a nachází se mimo zónu indiference, dochází k negativní diskonfirmaci (očekávání je vyšší než samotný výkon). Takovýto stav je pro daný podnik alarmující, v souvislosti s možnou ztrátou věrných zákazníků a s tím spojené opakované nakupování a osobní doporučení těchto zákazníků. Podnik by tak přišel o zdroj té nejlepší reklamy. V opačném případě může výkon předčít očekávání a může dojít k pozitivní diskonfirmaci. (Woodruff, Gardial, 1996)

Nevýhodou tohoto modelu je, pokud zákaznickova očekávání nejsou správně nastavena. V takovýchto případech model nemusí být platný. (Půlpánová, 2012)

Můžeme se setkat se situací, že zákazník se stává nejistým ze zkrácené situace způsobené například neznalostí produktu či služby. Výsledkem se tak může stát, že zákazník má špatně nastavené standardy. Dalším problémem může být fakt, že zákazníci sice mohou tvrdit, že jsou spokojeni, i když tomu tak ve skutečnosti být nemusí.

Model vnímaného výkonu

Model vnímaného výkonu je odvozen od diskonfirmačního modelu, rozdílem je, že očekávání tu nehraje zásadní úlohu. Zde není možné stanovit standardy produktu či služby, a z toho důvodu lze hodnotit jen výkon samotný. Model začíná po fázi spotřeby a zákazník hodnotí svou zkušenost, na jejímž základě zhodnotí, zda je nebo není spokojen. Tento model je zejména využíván v oblasti cestovního ruchu a spokojenost se měří na rovině jednodimenzionálního konceptu, jež měří celkovou spokojenost. Nicméně je možné využít

i vícedimenzionální koncept, který zahrnuje, jak už název napovídá, více dimenzí a atributů. (Yuksel, Rimmington, 1998)

Pozitivem tohoto modelu je bezesporu jeho jednoduchost. Na druhou stranu je třeba říci, že jeho slabinou je absence stanovení toho, co je příčinou zákazníkovi nespokojenosti.

Model důležitosti atributů

V jeho hledáčku je měření důležitosti jednotlivých atributů, jež zákazník spojuje k jednotlivým prvkům služeb. (Yuksel, Rimmington, 1998).

„Deskriptivní data bez zahrnutí vyhodnocení důležitosti dimenzí mají malou hodnotu, jelikož nepodávají důkaz o relativní důležitosti, kterou respondenti přiřazují jednotlivým atributům.“ (Crompton, Love, 1995, s. 13).

Význam spočívá v tom, že každý určený atribut spokojenosti je hodnocen samostatně. Nejdříve jsou vybrané atributy hodnoceny ze strany zákazníka a následně jednotlivé výsledky spojí do jednoho celku. Pozitivním rysem tohoto modelu je, že podnik má možnost využít negativní hodnocení jednotlivých atributů k jejich cílenému řešení. Model však neposkytuje data, podle kterých by bylo možné zjistit výkonnostní úroveň daných atributů, zkoumána je pouze jejich důležitost.

Normativní modely

U těchto typů modelů jsou měřítkem hodnocení společenské normy a stupeň spokojenosti je založen na diskonfirmačním modelu. Odlišnost lze však spatřovat v tom, že stupeň spokojenosti se stanovuje podle vyhovění či nevyhovění normy. (Erevelles, Leavitt, 1992).

Dle odborníků je nespornou výhodou, že podává vysvětlení širokého spektra zkušeností zákazníka, avšak v určitých případech je tak velice obtížné stanovit normativní standard.

Modely přisuzování

U těchto modelů se určování spokojenosti zákazníka vymezuje na tři hlediska. Příčina může být jak externí (zákazník důvěřuje poskytovateli služeb nebo ho může obviňovat), tak interní (zákazník je zodpovědný za poskytnutí služby). Druhým hlediskem je stabilita, jejíž vliv na spokojenost je však menší než příčiny. Poslední hledisko představuje schopnost. Jinými

slovy, pokud jsou zákaznickova očekávání ohledně poskytovatelova výkonu vyšší, než ve skutečnosti provádí, nikdy nebude zákazník spokojen. (Erevelles, Leavitt, 1992).

Výhody modelu z praxe jsou takové, že model podává důvody, proč je zákazník spokojen. Jiní však mohou namítat, že je tento model spíše vhodným nástrojem pro předvídání budoucích reakcí nespokojených zákazníků.

Afektivní modely

Jak název napovídá, tento typ modelů cílí na emoce, náladu a oblíbenost. Emoce, které daný nákup doprovázejí a které ho následují, vyjadřují spokojenost zákazníka. (Everelles, Leavitt, 1992)

Červová (2013) tvrdí, že se liší od předcházejících modelů tím, že jdou za racionální hranice do emotivní oblasti, kde hrají roli výše zmíněné atributy emocí a nálady, což je považováno za výhodu afektivního modelu. Na druhou stranu je tak model limitován velmi subjektivním způsobem hodnocení, kde se jednotliví zákazníci odlišují rozdílnou osobností a osobnostními rysy. To znemožňuje výsledky výzkumu generalizovat.

Modely rovnováhy

Spokojenost zákazníka může být založena na nákladech, které jsou jím vynaloženy na nákup zboží či služby. Nákladem nerozumíme jen peněžní vyjádření, ale také časovou dotaci či snahu, které do nákupu zákazník investoval. Ve výsledku zákazník porovnává produkt se zmíněnými náklady a zvažuje, jestli byl nákup výhodný či ne. Náklady vynaložené zákazníkem tvoří základ stanovení očekávané hodnoty (Erevelles, Leavitt, 1992)

Silnou stránkou modelu je fakt, že zahrnuje do měření všechny strany včetně jejich výsledků. V případě, že podnik použije model samostatně, není možné přesně určit spokojenost či nespokojenost. To znamená, že podnik není s to mít přehled o spokojenosti zákazníka, na což je potřeba nahlížet jako na slabou stránku toho modelu. (Lošťáková, 2008)

Model vícenásobného procesu

Název modelu napovídá, že je možné využívat více modelů spokojenosti najednou a je vícedimenzionální.

1.2.2 Koncept měření spokojenosti zákazníků

Dle Hilla (2003) spokojenost může být měřena prostřednictvím míry zákaznickovy spokojenosti. Tu považuje za funkci, jež je výsledkem rozdílu mezi vnímanou hodnotou a požadavky zákazníka. V případě, že má podnik dobré výsledky míry spokojenosti, může počítat taktéž s velkým počtem věrných zákazníků.

Spokojenost zákazníků určuje, jak celkový produkt organizace funguje v souvislosti k souhrnu požadavků zákazníka. Prvním krokem pro měření zákaznické spokojenosti je vymezení cílů, kterých má být pomocí výzkumu dosaženo. Je možné vybrat z nespočetně obecných cílů, které lze použít prakticky na jakýkoliv projekt měření zákaznické spokojenosti. A tak je v zájmu každého podniku se rozhodnout, které cíle jsou pro něj nejvhodnější. (Hill, 2003)

K měření spokojenosti zákazníka existuje celá řada rozličných metod. Například můžeme spokojenost hodnotit tzv. unidimenzionální přístupem, kde se bere v potaz spokojenost zákazníka jako celek. Další přístup, kde se celková spokojenost zákazníka určuje na základě vyhodnocení spokojenosti s jednotlivými atributy zvlášť, se nazývá multidimenzionální. Slabinu tohoto konceptu lze však spatřovat v tom, když zákazník tvrdí, že je spokojený. V tom případě by to mohlo i nakonec znamenat, že podnik splnil pouze minimální očekávání, při němž se zákazník cítí být uspokojen. (Půlpánová, Simová, 2012)

Nejčastějším prostředkem pro měření spokojenosti zákazníků je index zákaznické spokojenosti, kde zákazník hodnotí svou spokojenost výběrem stupně na šestibodové škále, která je ohraničena stupni „zcela spokojen“ a „zcela nespokojen“. (Lošťáková, 2009)

Ať už máme na mysli rozpočet, časový horizont či cíle samotného měření, je vhodné všechny tyto součásti výzkumu stanovit už před jeho začátkem. (Cook, 2011)

Předpokladem úspěšného měření spokojenosti zákazníků je nutné, aby podnik učinil následující kroky:

- definoval firemního zákazníka,
- stanovil znaky spokojenosti tohoto zákazníka,
- vytvořil dotazníky,

- určil velikost výběru,
- zvolil vhodnou metodu sběru dat,
- vytvořil postupy vyhodnocování získaných dat,
- využil výsledky ke zlepšení spokojenosti zákazníka. (Nenadál, 2008)

1.2.3 Definování znaků spokojenosti zákazníků

Zde by mělo být úkolem společnosti vymezit takové znaky spokojenosti, které mají zásadní vliv na pocity zákazníka. Společnost si musí v prvé řadě ujasnit, kdo jsou její reální zákazníci a jaká je jejich významnost. Následně pak podnik definuje znaky ohledně spokojenosti zákazníků. Nejčastější chybou podniků je, že za rysy spokojenosti mylně pokládají i technické parametry či znaky jakosti. Těmi však jsou jen ty aspekty, které mají vliv na emoce a pocity zákazníka. Rozlišujeme dva typy přístupů v určování rysů zákazníka. První přístup využívá zkušenosti pracovníků, druhý přístup je založen na naslouchání potřeb zákazníka v rámci diskuze v ohniskových skupinách, rozhovorů, dotazníkových metod a kritických událostí. (Nenadál, 2008)

Snaha o co nejlepší vymezení všech důležitých požadavků zákazníků a jejich určení k těm znakům, které mají přímý vliv na pocity zákazníků, je hlavním úkolem těchto přístupů. Po upřesnění znaků spokojenosti následuje definování jejich závažnosti.

Požadavek zákazníka může podnik považovat za souhrn potřeb a očekávání, která jsou vyjádřena tak, aby jim bylo plně rozuměno. Potřeby představují užitky, které mají být určitým produktem naplněny podle očekávání (potřeba být dopraven do zaměstnání), dále požadavky vztahující se k charakteristikám, jako je čas, úplnost, frekvence, či třeba rozptyl (např. dopravení do zaměstnání denně do určité hodiny). Požadavky lze členit podle jistých hledisek. Z hlediska času dělíme požadavky na současné a budoucí. Dále rozlišujeme požadavky, které se vztahují přímo k produktu či službě, anebo požadavky na doplňkové služby, jako je například obsluha, možnost platby kartou či možnost parkování. Existuje celá řada členění požadavků, je však úkolem podniku zvolit ta, jež jsou pro výzkum relevantní. Těmito problémy se zabývá Kanův model, který určuje atributy preferované zákazníkem. Jednotlivé atributy rozdělujeme do tří oblastí:

- základní neboli nutnosti (atributy, kterými daný produkt či služba musí disponovat, jsou pro zákazníka samozřejmostí, bez nich není spokojen),

- prováděcí neboli samozřejmosti (atributy očekávané, nejsou přímo vyžadovány, ale jejich přítomnost vede k větší spokojenosti zákazníka),
- zpríjemňující atributy (zákazník je neočekává, a proto ho velmi příjemně překvapí).

Podnik nemůže počítat se získáním spokojených zákazníků, splní-li pouze základní požadavky. Nezbytnou součástí strategie podniku by tak měla být snaha plnit alespoň prováděcí atributy zvyšující spokojenost, nejlépe však je ještě doplnit o zpríjemňující atributy, které zajistí spokojeného zákazníka i za situace, že požadavky nebyly splněny.

Znaky spokojenosti lze určit jako měřitelné i neměřitelné znaky, které popisují spokojenost zákazníka, jež bude s jistotou naplněna. Zmíněné znaky mají vliv na vnímání daného výrobku, služby či značky samotným zákazníkem, mají tak pochopitelně významnou roli při vývoji nových výrobků či služby na trhu. Je tedy zřejmé, že správné pochopení znaků spokojenosti je předpokladem úspěchu výrobku či služby na trhu. Úspěch však není zaručen, řídí-li se vývojáři jen dle technických parametrů. Důkazem může posloužit fakt, že pouze 15 % nových výrobků se na trhu díky svým technickým parametrům prosadí. (Nenadál, 2004)

Metodu kritických událostí lze definovat jako metodu individuální skládající se z konkrétního vyjádření zákazníka, jenž odkazuje na jeho pozitivní či negativní zkušenost při využívání daného nebo podobného produktu. Tato metoda je jedna z nejučinnějších postupů, jak zjistit požadavky a znaky spokojenosti zákazníka. Každá kritická událost (vyjádření) s sebou nese typické znaky. Kritická událost musí popisovat buď chování produktu či služby, anebo toho, kdo produkt či službu poskytuje. Dále je nutné, aby byla v popisu určitého aspektu chování velmi konkrétní a zároveň jednoznačně formulovaná, aby se předešlo chybné interpretaci příjemce. V neposlední řadě se musí vztahovat k události, kterou zažil přímo ten, kdo ji popisuje.

Kritickou událost lze definovat jako pozitivní či negativní výpověď spotřebitele vztahující se k danému produktu. Podmínkou je, aby každý zákazník poskytl pět pozitivních a pět negativních výroků, které jsou zaznamenávány a umožní vytvoření společné charakteristiky odrážející spokojenost zákazníků. (Nenadál, 2008)

2 Představení společnosti

Třetí kapitola se zabývá detailním představením vybraného podniku občerstvení U Bati, ve kterém bylo prováděno dotazníkové šetření na téma spokojenosti jejich zákazníků, čímž se zaobírá praktická část této diplomové práce.

Občerstvení U Bati se nachází ve městě Turnov, které se nachází v centru Českého ráje a je důležitým bodem dopravní infrastruktury, kdy na jeho okraji začíná dálnice na Prahu i Liberec, díky čemuž se stal oblíbeným místem bydliště pro zaměstnance i z těchto dobře dostupných okolních měst, zejména pak mladoboleslavského výrobce automobilů ŠKODA AUTO a.s. Počtem obyvatel blížícím se k 15 000 je Turnov největším městem v okrese Semily a v žebříčku Libereckého kraje mu patří 4. místo. Umístění občerstvení je v samotném centru města, kdy se majitel rozhodl zrekonstruovat a předělat bývalou budovu prodejny bot značky Baťa, odkud pochází i název podniku a jejich slogan „*Dříve pro boty, dnes na dobrotu*“. (U Bati Turnov, 2019) Rekonstrukcí vznikly prostory pro dvě oddělené provozovny, kdy v dolní části je námi vyhodnocované občerstvení U Bati a v prvním patře na něj navazuje Café-bar U Bati. Občerstvení U Bati je vybaveno velkým prodejním pultem s chlazenými vitrínami, ve kterých je vystavena nabídka chlebiček, zákusků apod., zákazníci si zakoupený sortiment mohou zkonsumovat v pohodlí moderních jednoduchých stolů s pohodlnými židlemi v milé atmosféře a děti si určitě rádi pohrají v připraveném dětském koutku. Samotné občerstvení U Bati, o kterém pojednává diplomová práce, bylo otevřeno v roce 2014 v červenci, v květnu roku 2015 pak majitel otevřel ve vrchním patře ještě Café-bar U Bati, který zůstává otevřený i po skončení provozu dolního patra. Díky tomuto konceptu dvou provozoven, který majitel vytvořil, nemá podnik v Turnově, dá se říci, konkurenci.

Občerstvení U Bati mohou zákazníci navštívit každý den, v pracovních dnech je otevřeno od 7 do 18 hodin, o víkendech pak od 8 do 18 hodin. Otevírací doba podniku koresponduje s nabídkou a konceptem projektu, dle majitele by ho měli navštívit zákazníci především přes den a následně se mohou přemístit do druhého patra do Café-baru U Bati, který je otevřený od pondělí do čtvrtka do 22 hodin, v pátek a sobotu dokonce do 2 hodin ráno.

Nabídka občerstvení obsahuje snídaňové menu, obědové menu, které se pro každý všední den, kdy je nabízeno, mění a na výběr mají zákazníci z jedné polévky a dvou hlavních jídel.

Dále je k dispozici stálá nabídka tortill, hamburgerů, kuřecích nuggetek a smaženého sýra, zákusky a dorty vlastní výroby, slané i sladké palačinky, mnoho druhů chlebíčků na světlém i žitném pečivu, různé saláty a od roku 2016 kopečková zmrzlina. Velice často využívaná je možnost objednání sladkých i slaných dortů, obložených mís i většího počtu chlebíčků nebo zákusků předem na určitý den včetně víkendů na oslavy a jiné sešlosti u zákazníka doma nebo kdekoli jinde. Vše je samozřejmě připravované každý den z čerstvých surovin vysoké kvality. Nápojový lístek zahrnuje kvalitní kávu značky Rioba Gold pražící se v Itálii, která je směsí 80 % Arabiky ze Střední Ameriky a Brazílie a 20 % Robusty z Indie a kombinuje se v ní kyselost a jemnost Arabik s aroma indické kávy. Dále nápojový lístek obsahuje jogurtové koktejly s různými příchutěmi, čerstvý mátový a zázvorový čaj, porcované čaje, belgickou horkou čokoládu, domácí limonády a další nealkoholické nápoje, dle ročního období jsou v nabídce též sezónní nápoje (např. v zimě svařené víno, v létě ledová tříšť).



Obrázek 4: Sortiment občerstvení U Bati

Zdroj: U Bati Turnov, 2019

O zákazníky se stará a sortiment připravuje 11 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a v závislosti na době a potřebě 3 až 5 zaměstnanců na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti na pozicích: cukráři, výrobci chlebíčků, pracovník v kuchyni, obsluha v podniku a provozní. Chlebíčky vyrábí dva zaměstnanci, kteří pracují 5 dní v týdnu 8 hodin, stejně jako dva cukráři a jeden pracovník v kuchyni. Jako obsluha občerstvení jsou zaměstnané 4 osoby, které se střídají ve směnách na dlouhý a krátký týden, kdy v pracovní dny absolvují směny dlouhé 12 hodin. Někteří z nich pracují v hlavní provozovně a jejím

zázemí, cukráři a výrobci chlebičků sídlí v nedaleké budově u autobusového nádraží. Jejich průměrná hrubá mzda je 18 000 Kč měsíčně. Zaměstnanci obsluhující zákazníky mají nařízená pravidla pro oblékání (tzv. dresscode) pro navázání jednotnosti s jednoduše zařízeným interiérem s čistými liniemi, který započíná už u loga umístěného nad prosklenými vchodovými dveřmi na budově.



Obrázek 5: Logo občerstvení a Café-baru U Bati

Zdroj: U Bati Turnov, 2019

Se zákazníky pověřený zaměstnanec občerstvení U Bati komunikuje prostřednictvím jejich webových stránek a facebookové stránky, kde je pravidelně uveřejňované zejména obědové menu, které je na každý všední den odlišné, a zákazníci ho naleznou zveřejněné vždy předchozí večer. Na facebookové stránce zveřejňují i další akce a nabídky nepravidelného zboží (např. nabídku objednání krabiček vánočního cukroví nebo velikonočních beránek atd.), chlubí se svými nejvíce povedenými kousky a lákají tak k návštěvě občerstvení. Dále prochází hodnocení jak na Facebooku, tak na portálu shromažďující podniky s občerstvením Restu.cz a snaží se na ně hodnotícím reagovat, následně v podniku vyvozovat důsledky. Bohužel recenze píší ve větší míře nespokojení zákazníci než zákazníci spokojení, hodnocení tak není dostatečné a dokonale vypovídající.

3 Měření spokojenosti zákazníků

občerstvení U Bati

Praktická část se zabývá nejprve přípravnou etapou marketingového výzkumu pomocí dotazníkového šetření, první fází je určení cíle výzkumu. Následována výběrem metody sběru dat a vzorku účastníků výzkumu, které vyvrcholí návrhem dotazníku a jeho testováním.

3.1 Určení cíle výzkumu

Výzkum se zabývá, jak již název práce napovídá, zákaznickou spokojeností a jeho cílem je zjištění, s čím zákazníci jsou, a naopak s čím nejsou spokojeni, jaké inovace by jejich spokojenost zlepšily a zvětšila se tak pravděpodobně i návštěvnost, která se od spokojenosti zákazníků zajisté odvíjí. Majitel tak zjistí, jaké jsou představy a přání zákazníků, co by měl vylepšit, případně vynechat pro větší spokojenost návštěvníků podniku. Podle sdělení provozní v občerstvení U Bati žádný takovýto výzkum dosud prováděný nebyl, při snaze o hodnocení se řídili pouze dle recenzí od návštěvníků na facebookové stránce a portále Restu, které ale bohužel nepodávají úplné informace, protože nespokojený zákazník se dle mnoha studií i zkušeností ozve častěji než ten spokojený. Dále samozřejmě řešili poznámky od zákazníků přímo v provozu, což je velice žádané, problém se zde totiž vyřeší nejjednodušeji a nejrychleji většinou ke spokojenosti obou stran.

Z hlediska oblasti provádění výzkumu se jedná o externí výzkum, jehož výsledky ukáží pohled na podnik očima zákazníků. Vzhledem k získávání a následného rozboru a vyhodnocování nových informací přímo od zákazníků a provozní podniku, které se přímo váží na řešenou oblast výzkumu, ne ze žádné existující databáze, je výzkum primární. Sehnané informace tedy souvisí s cílem výzkumu, pro který byly sbírány, a autorka této práce je prvním článkem, který tyto informace dostává k vyhodnocení a využívá je dále k marketingovému výzkumu. Zdrojem těchto primárních sesbíraných dat jsou zákazníci, kteří požadované informace v dotazníku mohou poskytnout, a vyjadřují jejich názory, postoje či různé charakteristiky (např. demografické, sociální). Jelikož je výzkum prováděný nárazově a pouze jednou, jedná se o výzkum příležitostný, který je prováděn jednorázově s cílem vyřešení určitého problému, v tomto případě zjištění

spokojenosti zákazníků podniku. Jelikož cílem dotazníku je získat velký počet vyplněných dotazníků, který je určen na počet min. 100 kusů, aby byly výsledky co nejvíce přiblížené realitě, a v nich odhalení četnosti určených otázek se sehnáním číselných výsledků, je výzkum považován za kvantitativní.

3.2 Výběr metody sběru dat

Velikost výběru respondentů, zdroj informací, technická zařízení či požadavky na návratnost, to vše ovlivňuje volbu vhodného způsobu pro získávání informací.

Nejčastějšími způsoby sběru dat týkajících se spokojenosti zákazníků jsou přímé rozhovory (nejobjektivnější metoda), rozhovory po telefonu, elektronicky či prostřednictvím klasické pošty či reakce na dotazníky v obchodních centrech. (Nenadál, 2008) Pro účely marketingového výzkumu zaměřeného na spokojenost zákazníka občerstvení U Bati byl vybrán způsob dotazování.

Způsob formou dotazníků je založen na nepřímém styku se zákazníky, kdy je dotazník rozeslán určité skupině zákazníků. Jeho výsledky jsou zpracovány k určení spokojenosti zákazníků s produkty nebo službami. (Nenadál, 2004) Vzhledem k typu podniku, neexistující databázi návštěvníků, účelu a požadavku na kvalitu a kvantitu odpovědí výzkumu bylo zvoleno dotazování písemné přímo v občerstvení U Bati a na internetu. Respondenti tak obdrželi vytisknutý dotazník či odkaz na internetovou formu dotazníku a mohli se sami rozhodnout, zda dotazník vyplní a kdy, či vyplnění dotazníku bude ignorovat.

Písemné dotazování respondentů začalo na začátku měsíce dubna v roce 2019 po konečném schválení jednotlivých otázek v dotazníku od provozní občerstvení U Bati, kdy byly dány do oběhu dotazníky v papírové formě a sdílen odkaz na internetový dotazník, ať už se pro internetovou formu rozhodl návštěvník z ekologických důvodů nebo zákazník, který při návštěvě podniku neměl dostatečný čas na vyplnění či se zrovna do podniku nechystal. Přímou v občerstvení nebyly dotazníky nikomu nuceny, každý zákazník si ho mohl vzít dle svého uvážení ze stojánku u obsluhovacího pultu a následně vyplněný vrátit obsluze, která je následně schovávala u sebe. Výzkum v občerstvení a na internetu probíhal během dubna 2019, vyplněné dotazníky se následně zkontrolují, zda jsou korektně a kompletně vyplněné

a ty špatné se případně vyřadí, aby byla zaručena správnost a úplnost informací a následného výsledku výzkumu.

3.3 Výběr respondentů

Po rozhodnutí o metodě sběru dat a jejich nástrojích musí tvůrce výzkumu přistoupit k výběru účastníků výzkumu, což zahrnuje odpovědi na tři otázky, a to: kdo jsou potenciální respondenti (tzv. populace), kolik a jak je vybereme (Kotler, 2016). Důležité je si uvědomit, kdo jsou respondenti prováděného dotazníkového šetření a kde je nalezneme. Zákazníci se dle prostředí dělí na interní (zaměstnanci podniku) a externí (zákazníci, dodavatelé apod.). V případě tohoto výzkumu spokojenosti podniku se jedná o zákazníky občerstvení U Bati, tj. zákazníky externí, kteří podnik v době výzkumu navštíví, či se dozví o internetovém dotazníku a vyplní jej online. Tato skupina zákazníků podniku se nazývá populací.

Kladem pro větší počet respondentů jsou spolehlivější výsledky, pro menší počet naopak nižší náklady. Pro výběr respondentů se používá pravděpodobnostní (každý člen populace má stejnou šanci na výběr) nebo nepravděpodobnostní výběr (výběr hodících se článků pro účely a potřeby výzkumu nebo podle zkušeností tvůrců). (Kotler, 2016) Při určování velikosti výběru by tak měly být využívány statistické přístupy. Prvním krokem je vymezení rozsahu respondentů, dalším krokem je výběr těchto respondentů a nakonec zajištění, aby získané údaje byly spolehlivé. (Nenadál, 2008)

Vzhledem k finančním a časovým možnostem autorky výzkumu nebyl zvolen výzkum celé populace, ale provedení výběrového (nevyčerpávajícího) šetření, tzn., že z výše vymezené populace výzkumu se pomocí určené metody vybere tzv. výběrový vzorek respondentů, který se bude dotazníkového šetření účastnit a jejich minimální počet byl zvolen na 100 respondentů. Pro účel prováděného dotazníkového šetření se jeví jako nejvíce vhodný výběr na základě vhodnosti a dostupnosti respondentů, což v tomto případě značí zákazníky občerstvení U Bati, kteří v určené době podnik navštíví a vyplní papírový dotazník či předají informace o dotazníku, který je online, dalším osobám. Minimální počet obdržených správně vyplněných dotazníků byl určen na 100 ks a vzhledem k očekávané chybovosti respondentů bylo stanoveno doporučení na minimální počet 140 ks dotazníků, aby byla dostatečná rezerva pro vyřazené dotazníky díky chybovosti nebo neúplnosti.

3.4 Návrh dotazníku

Dotazník se skládá ze souboru otázek předložených respondentům. Díky své flexibilitě je zdaleka nejběžnějším nástrojem pro sběr dat. Tvůrci dotazníku musí pečlivě sestavit a následně otestovat dotazníky před sběrem dat ve větším měřítku. Forma, formulace a posloupnost otázek mohou ovlivnit odpovědi, je třeba si tedy na toto dávat při tvorbě dotazníku pozor. (Kotler, 2016) Metodou sběru dat bylo tedy určeno písemné dotazování, jehož úvodní fází je samotný návrh dotazníku, v případě tohoto výzkumu se jedná o dotazník týkající se spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati.

Podle Nenadála (2004) je dotazník zpětnovazebným nástrojem, který je využíván při nepřímém kontaktu se zákazníky nebo jako podklad pro dotazování při přímém kontaktu. Torba takového dotazníku se řídí jistými pravidly, které napomáhají k tomu, aby dotazník respondenti co nejlépe a s chutí vyplňovali, a vyhodnocovateli tak dodali potřebné informace pro splnění potřeb a cílů výzkumu určených v přípravné etapě výzkumu. Například je nutností stanovit vhodný formát, základní soubor otázek, základní informace o dotazníku a vhodné řazení otázek.

Jak má takový dotazník vypadat? Mezi vlastnosti takového dotazníku patří stručnost, konkrétnost a jednoznačnost otázek, absence odborných pojmů a poskytnutí analýzy pocitů respondenta. (Nenadál, 2004) Kotler (2016) specifikuje ideální podobu otázek ve 12 zásadách:

- vyhnout se předpojatým otázkám,
- jednoduchost formulace otázek,
- konkrétnost otázek,
- nepoužívat slang a zkratky,
- vyvarovat se málo neobvyklým a příliš sofistikovaným výrazům,
- nepoužívat otázky formulované negativně,
- vyhnout se hypotetickým otázkám,
- nepoužívat při vyslovení zaměnitelná slova s jinými,
- snížit citlivost odpovědí skrytím choulostivé odpovědi do intervalů,
- dbát na nepřekrývatelnost odpovědí na uzavřené otázky,
- používat možnost „jiný“ u uzavřených otázek.

Otázky jsou v dotazníku sestaveny formou check-listů či Likertovou stupnicí. Check-listy jsou založené na prostém zaškrtnutí ano-ne otázek, a tak je pochopitelné, že tento typ pokládání otázek stanoví pouze nepřesnou míru spokojenosti zákazníka. Likertův formát nabízí pětistupňovou hodnotící stupnici od možnosti velmi spokojen až po velmi nespokojen. Z tohoto je zřejmé, že tento formát nabízí mnohem přesnější míru spokojenosti zákazníka. V dotazníku je důležité dát zákazníkům informace, jak mají daný dotazník vyplňovat. V dotazníku by se měly objevit otázky souhrnného charakteru, pak ty zaměřené na hodnocení míry spokojenosti a také všeobecné otázky segmentace zákazníků. (Nenadál, 2004)

Jelikož se jedná o dotazování písemné, je třeba při tvorbě otázek nejvíce dávat pozor na jejich srozumitelnost, jednoduchost, aby je respondenti bez přítomnosti autora správně pochopili a vyplňování dotazníků pro ně bylo bez komplikací. Délka dotazníku by neměla převyšovat 15 otázek, aby čas potřebný na vyplnění dotazníku nebyl pro respondenta neúnosný a zvýšila se tak i návratnost vyplněných dotazníků. Vytvořený dotazník obsahuje 11 uzavřených otázek, které se dají oproti otevřeným otázkám snadněji vyhodnotit. Jedná se o uzavřené otázky s výběrem správné odpovědi, některé jsou navíc v několika případech doplněny o možnost napsat svůj vlastní názor, a otázky s hodnotící škálou. Otázky musí být krátké, jednoznačné, lehce zapamatovatelné, psané jednoduchým stylem bez cizích slov, které by všichni respondenti nemuseli znát. Písemné dotazování též vyžaduje na začátku dotazníku uvést autora dotazníku, stručné informace o tom, s jakým cílem a účelem je dotazníkové šetření prováděno, co se následně bude dít se získanými informacemi a zejména poděkování účastníkům výzkumu za čas strávený při vyplňování dotazníku. Respondent se z tohoto průvodního dopisu dozví, že se jedná o dotazník studentky Technické univerzity Liberec a výsledky jí pomohou se sepsáním diplomové práce zabývající se spokojeností zákazníků občerstvení U Bati.

Otázky v dotazníku jsou seřazeny dle předpokládaného postupného uvažování respondenta a dohromady utváří komplex. Po průvodním dopisu následují otázky souhrnného charakteru, které rozdělují otázky hodnotící jednotlivé atributy a jejich důležitost, a dotazník ukončují otázky klasifikační.

Otázky souhrnného charakteru

Na začátku dotazníku je potřeba umístit otázky souhrnného charakteru, které jsou jednoduchého charakteru se záměrem podnítit zájem respondenta dokončit vyplnění celého dotazníku. Celý dotazník začíná otázkou na objem návštěv respondenta v podniku, po které následuje zjištění, jak je zákazník celkově s nabídkou a službami podniku spokojen a do jaké míry splnilo občerstvení U Bati jeho očekávání.

Následují dvě otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti a důležitosti zvolených atributů, po kterých respondenti opět odpovídali na tři otázky souhrnného charakteru, a to na cíl, s jakým podnik nejčastěji navštěvují, zda by ho doporučili k návštěvě ostatním a otázkou, ve které se mohli podělit o tipy, co v občerstvení změnit či vylepšit pro jejich větší spokojenost.

Otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti a důležitosti zvolených atributů

Před utvořením těchto dvou otázek hodnotících míru spokojenosti a důležitost zvolených atributů je třeba definovat, o jaké atributy v případě hodnocení podniku zabývajícím se občerstvením se jedná. Zákazník do občerstvovacího podniku přichází především s potřebou zasytit se či napojit se, tyto potřeby se označují jako primární fyzické potřeby, které by podnik měl splnit především a jejichž nesplnění vede k velké nespokojenosti zákazníka. Další atributy záleží na jednotlivých zákaznících a s jakou představou podnik navštěvují, každá osoba má svou odlišnou skupinu požadavků, dle jejichž důležitosti následně hodnotí svojí spokojenost s návštěvou v podniku. S velkou pravděpodobností na ně bude nějakým stylem působit a ovlivňovat jejich spokojenost chování obsluhy, vybavení podniku, hudba, ovzduší, čistota, atmosféra v podniku, ale i ostatní hosté. Pro naplnění primárních fyzických potřeb se bude jednat o atributy související přímo se sortimentem, ať už jeho rozmanitostí, kvalitou, čerstvostí, stylem prezentace či servírováním na čistém nádobí, ochotnou profesionální obsluhou, která zná nabízené produkty a dokáže tak zákazníkovi poradit nejen při speciálních požadavcích.

Na základě definovaných či navrhnutých atributů od zákazníků byl proveden tzv. předvýzkum, kdy 60 respondentů navštěvujících jakékoli podniky podobného charakteru volilo pomocí několikastupňové škály, jaké atributy jsou pro ně nejdůležitější a jaké ne zcela důležité. V předvýzkumu byly hodnocené atributy rozděleny do několika kategorií podle oblasti, které se týkají, a to podniku samotného, obsluhy, sortimentu

a prostředí. Z výsledků předvýzkumu se následně vybralo 14 atributů zvolených jako důležitější než ostatní hodnocené atributy do dotazníkového šetření konaného v občerstvení U Bati. Mezi atributy hodnocené jako nejdůležitější patřily atributy týkající se sortimentu a čistoty v podniku. Nejméně důležité atributy dle tohoto předvýzkumu se z dalších kroků výzkumu vypustily a dotazníkové šetření se tím zjednodušilo a zpřesnilo. Jednalo se např. o zveřejňování týdenního obědového menu s dostatečným předstihem, umístění toalet nebo pouštění oblíbené hudby.

Vybrané atributy z předvýzkumu respondenti hodnotili dle jejich spokojenosti a důležitosti na pětistupňové škále. V případě hodnocení atributů se jednalo o škálu: vynikající, velmi dobrý, dobrý, špatný a velmi špatný, u důležitosti atributů vybírali respondenti z možností: mimořádně důležitý, velmi důležitý, důležitý do určité míry, nepříliš důležitý a zcela nedůležitý.

Další možnost je dělení atributů do skupin podle hodnoty pomocí Kanova modelu. Atributy se dělí do následujících třech skupin: základní, prováděcí a zpříjemňující. Za základní atributy se dají považovat ty atributy, kterým podnik musí vyhovět v plné míře, protože zákazník na jejich splnění lpí, v občerstvení U Bati se jedná např. o čisté nádoby, čerstvý sortiment, správnou teplotu pokrmů a nápojů i správnou teplotu uvnitř podniku. Prováděcí atributy nejsou pro zákazníka a jeho spokojenost nutností, ale jejich splnění ocení. Jsou jimi např. profesionalita a vstřícnost obsluhy, snaha servírování ozvláštnit ornamentem na pěně kávy či netradičním designem pokrmu apod. Atributy, které zákazník neočekává a jejich splnění ho mile udiví, se nazývají zpříjemňujícími atributy. Zákazníka jistě potěší volně přístupná voda k zakoupenému sortimentu, možnost výběru mezi slazenou a neslazenou šlehačkou atd. Zákazníková spokojenost či nespokojenost na míře spokojenosti se všemi těmito atributy velmi závisí.

Všeobecné otázky segmentace zákazníků

Všeobecné otázky segmentace zákazníků pomohou určit profil respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili a uzavírají dotazníkové šetření. Do výzkumu spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati byly zařazeny otázky na tři charakteristiky respondenta, a to pohlaví (muž; žena), věková kategorie (do 20 let; 21 – 35 let; 36 – 50 let; 51 let a více) a bydliště (Turnov; okolí do 20 km od Turnova; dále než 21 km od Turnova), které byly určeny jako ovlivňující a související s názory na předchozí vyplněné otázky.

Před uvolněním dotazníku k vyplňování v terénu je potřeba provést testování navrženého dotazníku několika potenciálními respondenty. Toto testovací vyplnění dokáže odhalit nedokonalosti v sestaveném dotazníku a následně se dle nich samotný dotazník upraví tak, aby byl připraven k samotnému sběru informací od určených respondentů v terénu.

4 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati

Čtvrtá kapitola se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati. U jednotlivých otázek se zrekapitulují výsledky odpovědí respondentů, které se následně detailně interpretují a zavedou do grafu se všemi odpověďmi. U otázek týkajících se spokojenosti a důležitosti atributů budou položeny otázky, na které se následně pomocí odpovědí z dotazníků naleznou odpovědi. U těchto otázek zabývajících se vybranými atributy bude provedena i diferenční analýza a interpretace pomocí kvadrantové mapy.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 166 zákazníků občerstvení U Bati. Po sběru odpovědí bylo třeba zkontrolovat všechny obdržené dotazníky, ze kterých se díky neúplnosti odpovědí 41 dotazníků vyřadilo z vyhodnocování, a s konečným počtem 125 správně vyplněných dotazníků byl dodržen minimální vzorek stanovený na velikost 100 respondentů. Poté se informace z dotazníků zadaly do programu Microsoft Office Excel pro zjednodušení následné analýzy, zodpovězení výzkumných otázek a přehlednost získaných dat. Na následnou interpretaci bylo využito metod popisné statistiky k vyhodnocení jedné proměnné, jejímž cílem je získat obraz o rozdělení četností základního souboru.

Celá tato kapitola se tedy bude věnovat vyhodnocení odpovědí z navrácených a správně vyplněných dotazníků a jejich následnou interpretací pomocí grafů a tabulek pro lepší představu o zjištěných hodnotách. Ze získaných informací si lze udělat obraz o účastnících výzkumu dle segmentačních otázek umístěných na konci dotazníků a jejich spokojenosti s vybranými atributy v občerstvení U Bati pomocí otázek ostatních. Výjimku tvoří pátá otázka, která určuje stupeň důležitosti hodnocených atributů pro respondenty a jejich spokojenost, což je pro výslednou hodnotu proběhlého marketingového výzkumu zásadní a bez této otázky by nebyl kompletní. Respondent může být maximálně spokojený s atributem, který je ale pro něj nejméně důležitý a naopak, což by výsledná data bez otázky zabývajících se důležitostí atributů zkreslovalo.

4.1 Spokojenost zákazníků firmy občerstvení U Bati

Následující interpretace výsledků dotazníkového šetření je řazena postupně podle zvoleného pořadí, které by mělo vést k co nejlepšímu pochopení a zjednodušení prezentace výsledků výzkumu.

4.1.1 Charakteristika respondentů

Pro analýzu získaných dat je k následnému vyhodnocování zapotřebí nejdříve charakterizovat vzorek respondentů. V dotazníku se touto charakteristikou zabývaly tři klasifikační otázky.

Tabulka 1: Absolutní a relativní četnosti pohlaví respondentů

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Muž	15	12
Žena	110	88
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Převážnou část dotázaných tvořily ženy (88 %), na zbylých 12 % dotazníků odpovídali muži.

Tabulka 2: Absolutní a relativní četnosti demografické příslušnosti respondentů

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Turnov	62	50
Okolí do 20 km od Turnova	56	45
Dále než 21 km od Turnova	7	5
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina z dotázaných pochází přímo z Turnova, 45 % bydlí do 20 km od Turnova a pouhých 5 % respondentů podnik navštívilo z větší dálky než je 21 km od Turnova.

Tabulka 3: Absolutní a relativní četnosti věkových kategorií respondentů

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Do 20 let	14	11
21 – 35 let	69	55
36 – 50 let	34	27
51 let a více	8	7
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce početnou skupinou byli osoby mezi 21 a 35 lety s 55% účastí. Další nejvíce zastoupenou skupinou byli lidé ve věku 36 – 50 let. 11 % odpovídajících bylo do 20 let a 7 % bylo starších 51 let. Obvyklými návštěvníky podniku tak nejspíš bude mladší a střední věková kategorie od 21 do 50 let.

4.1.2 Nákupní chování zákazníků občerstvení U Bati

Zkoumání nákupního chování zahrnovalo zjištění pravidelnosti návštěv a důvod nejčastější návštěvy podniku pro případné další kroky vedoucí k větší spokojenosti zákazníků a jejich častějším návštěvám.

Tabulka 4: Absolutní a relativní četnosti pravidelnosti návštěv respondentů

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Ano, denně	1	1
Ano, párkrát týdně	11	9
Ano, několikrát za měsíc	41	33
Ne, pouze příležitostně	72	57
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Největší část dotázaných (57 %) navštěvuje provozovnu pouze příležitostně, jedná se převážně o osoby ze vzdálenějších míst, které Turnov občas navštíví nebo díky jeho poloze jim projíždějí, či turisty např. z blízkého Českého ráje. 33 % respondentů chodí do občerstvení několikrát měsíčně, 9 % ze zákazníků zúčastněných výzkumu tráví jejich volný čas v kavárně několikrát týdně, pouze 1 % z dotazovaných osob se vyskytuje v občerstvení denně. 10 % z dotazovaných zákazníků tedy můžeme považovat za zákazníky pravidelné, oddané tomuto podniku.

Tabulka 5: Absolutní a relativní četnosti nejčastějšího cíle návštěvy podniku

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Posedět s rodinou, přáteli	57	46
Obchodní jednání	2	1
Dobře se najíst/napít	26	21
Vyplnit čas čekání na autobus apod.	16	13
Nakoupit si jídlo s sebou	22	18
Jiný	2	1
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

S jakým nejčastějším cílem respondenti občerstvení U Bati navštěvují je také důležitý jev pro další kroky. Největší část odpovídajících (46 %) do podniku přichází proto, aby zde poseděla s rodinou či přáteli. S cílem dobře se najíst podnik navštěvuje 21 % dotázaných. Třetím nejčastějším důvodem návštěvy je nákup jídla s sebou, který využívá 18 % respondentů. Pravděpodobně zejména díky poloze podniku v centru města blízko autobusového nádraží a jiných spojů 13 % účastníků výzkumu v občerstvení vyplňuje čas čekání na autobus apod. Nejméně častým důvodem přivádějícím zákazníky do občerstvení je obchodní jednání, tuto možnost zvolili pouze 2 ze 125 dotázaných. Též pouze 2 ze 125 odpovídajících zvolili možnost „jiný“, kterou následně rozvedli do následujících odpovědí: první z nich do podniku přichází s cílem rychlého obědu či krátkého posezení s přáteli či obchodními partnery, důvod druhého je učení se v podniku.

4.1.3 Celková spokojenost zákazníků občerstvení U Bati

Tzv. unidimenzionální přístup se nejprve zaměří na vyhodnocení spokojenosti zákazníků jako celku, tedy na celkovou spokojenost zákazníků s nabídkou a službami občerstvení U Bati. Spokojenost zákazníků byla rozdělena do pěti stupňů od zcela spokojeného zákazníka přes zákazníka s neutrálním názorem po velmi nespokojeného zákazníka.

Tabulka 6: Absolutní a relativní četnosti spokojenosti respondentů s nabídkou a službami

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Jsem zcela spokojen/a	34	27
Jsem spokojen/a	59	47
Nejsem ani spokojen/a, ani nespokojen/a	26	21
Jsem nespokojen/a	6	5
Jsem velmi nespokojen/a	0	0
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

První stupeň „jsem zcela spokojen/a“ vybralo 27 % respondentů, následný stupeň „jsem spokojen/a“ zaškrtnulo 47 % z dotazovaných, 93 ze 125 dotazovaných zákazníků je tedy s nabídkou a službami občerstvení spokojeno. 21 % z nich má neutrální postoj, kdy zákazník není ani spokojen ani nespokojen, u těchto 26 zákazníků se můžou např. přebíjet kladné a negativní faktory a respondent má tak nevyhraněný názor na jeho spokojenost. Z negativních odpovědí 5 % dotazovaných určilo stupeň čtyři „jsem nespokojen/a“, nejhorší pátý stupeň „jsem velmi nespokojen/a“ nebyl zvolen ani jedním respondentem. Z celkové

analýzy této otázky se dá vyvozovat celková spokojenost zákazníků, kdy pouze 5 % z dotazovaných zákazníků nebylo spokojeno a zcela nespokojen nebyl žádný zákazník. Průměrný stupeň celkové spokojenosti je 2,04 z 5 možných, což celkové spokojenosti zákazníků též napovídá.

Tabulka 7: Absolutní a relativní četnosti splnění očekávání respondentů

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Předčilo očekávání	14	11
Mírně předčilo očekávání	25	20
Splnilo očekávání	69	55
Mírně splnilo očekávání	14	11
Nesplnilo očekávání	3	3
Celkem	125	100

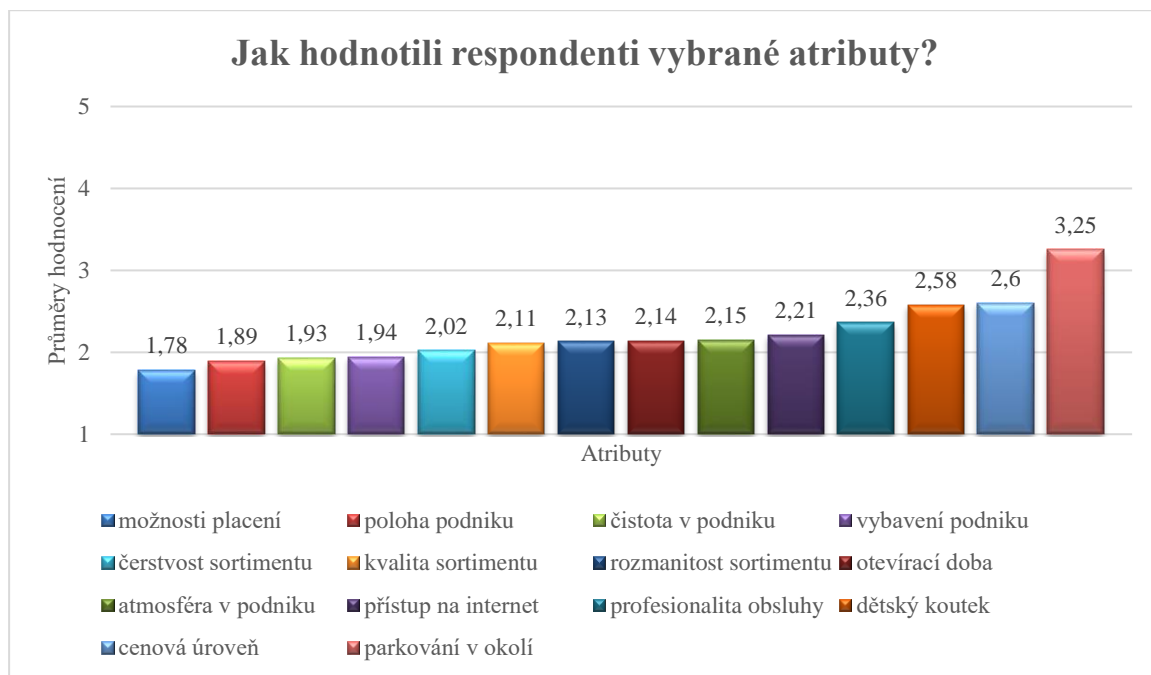
Zdroj: vlastní zpracování

Do jaké míry splnilo občerstvení U Bati jejich očekávání, analyzovala další položená otázka, kde opět mohli respondenti vybírat z pěti stupňů odpovědí. První stupeň a pomyslná známka 1 byl určen pro odpověď, kdy občerstvení předčilo zákazníkovo očekávání, naopak poslední pátý stupeň s pomyslnou známkou 5 vybírali zákazníci, jejichž očekávání splněno nebylo. Výsledky jsou ovlivněny zejména rozdílným očekáváním každého zákazníka, zákazníci s velkým očekáváním jsou častěji nespokojeni než zákazníci s nároky menšími. Největší část respondentů (55 %) zvolila prostřední stupeň, kdy občerstvení tedy jejich očekávání splnilo. 11 % respondentů si vybralo možnost, kdy podnik jejich očekávání předčil, u dalších 20 % občerstvení mírně předčilo zákazníkovo očekávání. Tyto tři stupně naznačují celkovou spokojenost zákazníků. 14 ze 125 dotazovaných určilo míru splnění očekávání stupněm čtyři, tj. že občerstvení jejich očekávání mírně nesplnilo. U 3 % účastníků výzkumu podnik očekávání nesplnil. U těchto 17 dotazovaných se dá předpokládat, že v podniku nebyli spokojeni. Průměrný stupeň míry splnění očekávání vyšel na 2,75 z 5 možných, což nasvědčuje tomu, že podnik očekávání zákazníků ve velké míře splnil.

4.1.4 Spokojenost zákazníků s vybranými atributy občerstvení U Bati

Pro detailnější vyhodnocení se využije tzv. multidimenzionálního přístupu, kdy se celková spokojenost zákazníka určuje na základě vyhodnocení spokojenosti s jednotlivými atributy zvlášť. Pro přehlednost jsou atributy nejprve v grafu seřazené podle vypočítaného průměru

hodnocení od nejlépe hodnoceného atributu po atribut hodnocený nejhůře. Nejlépe hodnocené možnosti (vynikající) byl přiřazen stupeň číslo jedna, prostřední možnosti (dobrý) stupeň číslo tři a nejhorší možnosti (velmi špatný) stupeň číslo pět. Následuje zhodnocení jednotlivých atributů podle pořadí z grafu.



Obrázek 6: Graf průměrů hodnocení vybraných atributů

Legenda: svislá osa – 1...vynikající, 5...velmi špatný

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti vybrané atributy hodnotí kladně v rozmezí průměrů 1,78 až 2,6, jedinou výjimkou je parkování v okolí, které je hodnoceno průměrnou známkou 3,25 z 5 možných stupňů.

1. Možnosti placení

V současné době se provozovatelé snaží vyjít zákazníkům vstříc a kromě obvyklého a samozřejmého placení pomocí hotovosti zavádí do podniků možnost placení platební kartou, stravenkami či jinými benefity. V občerstvení U Bati je možnost platit jak hotově, tak platebními kartami a stravenkami, na které se, jak je zvykem, nevrací. Ze získaných odpovědí je patrné, že 98 % respondentů možnosti placení vyhovují a pouze 2 % z nich jsou nespokojena. Pro stejně velkou část – 41 % z dotázaných jsou možnosti placení vynikající či velmi dobré, 16 % je považuje za dobré. Po 1 % poté odpovídající zvolili

možnosti špatné a velmi špatné, pro které jsou nabízené možnosti placení zřejmě nedostačující.

2. Poloha podniku

Občerstvení U Bati se nachází v centru města pár metrů od hlavního náměstí na hlavní silnici vedoucí z něj navíc u kruhového objezdu, na kterém se spojuje většina cest vedoucích přes Turnov, je tedy na první pohled výborně viditelné a zaujme i lidi pouze projíždějící. Jak je vidět z hodnocení dotázaných, občerstvení toto umístění velice prospívá. 42 % hodnotí polohu podniku jako vynikající, 35 % jako výbornou a 21 % jako dobrou. Pouze 2 % odpovídajících považují polohu podniku za špatnou, můžeme usuzovat, že tito lidé dávají přednost raději klidnějším místům, než je ruch centra a hlavní silnice ve městě. Jako velmi špatnou polohu podniku nevyhodnotil ani jeden dotázaný.

3. Čistota v podniku

Čistota v podniku je kritériem, které zákazníci mohou hodnotit hned po vkročení do provozovny a vytváří tak jeden z prvních dojmů pro budoucí rozhodování o další návštěvě, zejména u podniku s občerstvením. Otázka byla směřována na celkovou čistotu podniku zahrnující všechny pro veřejnost přístupné místa. 49 % z dotázaných zhodnotilo čistotu v občerstvení U Bati jako velmi dobrou, 30 % z nich jako vynikající a 18 % jako dobrou, tato část odpovídajících je tedy s čistotou v podniku zřejmě spokojena. Zbývajících 3 % respondentů vyhodnotili čistotu v občerstvení U Bati jako špatnou, jako velmi špatnou ji neoznačil žádný z účastníků výzkumu.

4. Vybavení podniku

Do vybavení podniku se všeobecně započítává nábytek, osvětlení apod., které dopomáhá k vytvoření zákaznickova pohodlí. Občerstvení U Bati je dle mého názoru vybaveno vkusně, zákazník si může vybrat z různě velkých stolů a stylů posezení, díky velkým oknům je zajištěn dostatečný přísun denního světla a osvětlení tak jen dolaďuje příjemné prostředí, což potvrzuje i konečný výsledek z vyhodnocených odpovědí, kde 53 % z dotázaných ohodnotilo vybavení podniku jako velmi dobré, 27 % odpovídajících nejvyšším stupínkem jako vynikající a 19 % účastníků výzkumu ho vyhodnotilo jako dobré. Pouze 1 % z respondentů si o vybavení občerstvení U Bati myslí, že je velmi špatné.

5. Čerstvost sortimentu

Čerstvost sortimentu je zásadním kritériem, které zákazník hodnotí v popředí, a podnik by se tedy měl snažit o co nejlepší čerstvost sortimentu. Občerstvení U Bati má svoji druhou provozovnu, kde od brzkého rána každý den cukrářky, pekařky i kuchařky připravují čerstvý sortiment a aktuální obědové menu, které je pro každý den jiné. I u této třetí vlastnosti sortimentu – čerstvosti z odpovědí vyplynulo, že jsou téměř všichni oslovení zákazníci s čerstvostí spokojeni nebo mají neutrální názor, pouze 3 % dotázaných jsou s čerstvostí nespokojeni. Možnost velmi dobrá čerstvost sortimentu vybralo 41 % respondentů, 30 % zvolilo možnost vynikající, 26 % zaškrtnulo možnost dobrá. Pouze 2 % odpovídajících považují čerstvost sortimentu za špatnou a 1 % za velmi špatnou.

6. Kvalita sortimentu

Stejně jako čerstvost sortimentu i jeho kvalita by měla být pro podniky jedním z nejzásadnějších bodů, které se snaží splnit. Zákazníci si podniky dle kvality vybírají, i kdyby vše ostatní bylo nadprůměrné a kvalita sortimentu mizerná, zákazníci si příště s velkou pravděpodobností vyberou jiný podnik. Z výsledků je opět patrné, že téměř všichni hodnotící (97 %) nejsou s kvalitou sortimentu nespokojeni. 43 % označuje kvalitu sortimentu za velmi dobrou, 29 % za dobrou a 25 % za vynikající. Naproti tomu za špatnou kvalitu sortimentu označují pouze 2 % dotázaných a za velmi špatnou 1 % respondentů.

7. Rozmanitost sortimentu

V občerstvení je nabízeno snídaňové i obědové menu, v mezičasech si zákazník může vybrat z velkého množství zákusků a jiných dezertů (v létě včetně točené zmrzliny) a slané sortimentu (např. chlebičky s možností výběru světlého, tmavého či žitného chleba, tortilly apod.). Nápojový lístek obsahuje kávu značky Rioba Gold pražící se v Itálii, která je směsí z 80 % Arabiky ze Střední Ameriky a Brazílie a 20 % Robusty z Indie, a velkou nabídku kvalitních čajů, dále studené nápoje v čele s domácími limonádami, jogurtovými koktejly různých příchutí či sezónní nápoje (v zimě svařené víno, v létě naopak ledové tříště apod.). Nejvíce odpovědí od 47 % dotázaných získala možnost velmi dobrý, 30 % možnost dobrý, 22 % možnost vynikající a pouze 1 % možnost velmi špatný. Čtvrtý stupeň špatný nevybral žádný respondent. Z odpovědí lze vyhodnotit, že 99 % účastníků výzkumu je s rozmanitostí sortimentu spokojeno či má neutrální názor.

8. Otevírací doba

Občerstvení je aktuálně otevřeno od pondělí do pátku od 7 do 18 hodin, v sobotu a neděli se poté otevírá o hodinu déle, tedy od 8 do 18 hodin. Vzhledem k nabídce a zaměření podniku se zdá být tato otevírací dobou ideální, zákazník si zde může dát snídani, oběd i dopolední nebo odpolední kávu s dezertem. Největší část respondentů (44 %) ohodnotila otevírací dobu jako velmi dobrou, 31 % jako dobrou, 22 % jako vynikající a pouze 3 % jako špatnou. Možnost velmi špatný ne zvolil žádný dotázaný.

9. Atmosféra v podniku

Atmosféru podniku vytváří kromě vybavení i např. druh puštěné hudby, obsluha, ale i ostatní hosté, tudíž nemusí vždy být v rukách podniku ovlivnění případného zlepšení. V občerstvení U Bati zvolilo 41 % respondentů u hodnocení atmosféry v podniku možnost velmi dobrá, 30 % dotázaných ji označilo za dobrou a 24 % z oslovených vybralo možnost vynikající. Pouze 5 % účastníků výzkumu považuje atmosféru podniku za špatnou.

10. Přístup na internet

Přístup na internet v podobě wi-fi připojení zadarmo by v dnešní době měl být, troufám si říci, samozřejmostí, zákazníci ho požadují, internet ke svým schůzkám v hodně případech potřebují. Občerstvení U Bati toto svým zákazníkům nabízí. Přístup na internet v občerstvení u Bati je 37 % dotázaných hodnocen jako dobrý, 34 % odpovídajících jako velmi dobrý a 25 % respondentů jako vynikající. Naopak 3 % účastníků výzkumu jej hodnotí jako špatný a 1 % jako velmi špatný, což může být ovlivněno případnými výpadky či špatným dosahem signálu.

11. Profesionalita obsluhy

Obsluha by v ideálním případě měla být vzdělaná v oboru s dostatečnými informacemi o provozu i sortimentu, vždy milá, rychlá a ochotná, aby zákazníci od začátku pociťovali pozitivní pocity z podniku a obsluha tak nekazila celkovou image firmy. Druhým stupněm, tedy jako velmi dobrou hodnotí profesionalitu obsluhy 36 % respondentů, v závěsu 34 % dotázaných ji hodnotí jako dobrou. 19 % ze 125 účastníků výzkumu hodnotilo profesionalitu obsluhy jako vynikající, naopak 11 % z nich jako špatnou. Velmi špatnou profesionalitu obsluhy neuvedl žádný z dotázaných. Z odpovědí lze usuzovat, že ač je stále co zlepšovat, profesionalita obsluhy je v podniku na dobré úrovni, kdy pouze v 11 % případů byla

vyjádřena nespokojenost, která mohla pramenit z např. nepochopení či převedení momentální špatné nálady i do pracovního prostředí.

12. Dětský koutek

Dětský koutek je důležitý nejspíš především pro rodiče či osoby starající se o dítě. Občerstvení U Bati disponuje jednoduše zařízeným dětským koutkem, který je ohraničen od ostatního posezení. V dětském koutku se nachází malé posezení pro děti s několika hračkami, knížkami a omalovánkami s pastelkami, aby děti nerušily ostatní hosty podniku, kteří si touží vychutnat zakoupený sortiment v klidu bez křiku dětí. Vyhodnocení otázky bude zřejmě poznamenáno věkem a případnou bezdětností zúčastněných respondentů, kteří se nejspíše při své návštěvě na dětský koutek a jeho hodnocení nezaměří. Pro 44 % dotázaných je dětský koutek v občerstvení U Bati dobrý, 27 % z dotázaných ho hodnotí jako velmi dobrý, 15 % účastníků výzkumu ho dokonce označuje jako vynikající. Naopak 14 % odpovídajících považuje dětský koutek za špatný.

13. Cenová úroveň

Cenová úroveň je velmi diskutované téma, na které má každý zákazník jiný názor. Hodně lidí je dnes již ochotno si za kvalitu zaplatit, každý ale kvalitou hodnotí něco jiného. Z vyhodnocení odpovědí je patrné, že polovině odpovídajících přijde cenová úroveň adekvátní, sortiment tak není dle nich ani předražen, ani podceněn. 30 % z oslovených zákazníků považuje cenovou úroveň za velmi dobrou a 11 % dokonce za vynikající, těchto 41 % zákazníků by si zřejmě bylo za sortiment ochotno připlatit. Naproti tomu 7 % dotázaných hodnotí cenovou úroveň za špatnou a 2 % a velmi špatnou, tudíž 9 % respondentů by zřejmě uvítalo zlevnění produktů.

14. Parkování v okolí

Jelikož se občerstvení U Bati nachází v samotném centru města, velice záleží na době návštěvy, přímo naproti provozovně je dostačující parkoviště, parkovat se dá i v přilehlých ulicích či na blízkém náměstí, ale většina těchto míst je ve všední dny placená. Tento atribut je důležitý především pro mobilní návštěvníky, kteří jsou převážně ze vzdálenějších míst, než je centrum města. Prostředním stupněm „dobrý“ hodnotilo parkování v okolí 36 % účastníků výzkumu. 26 % ho hodnotilo jako špatné, 14 % poté dokonce jako velmi špatné. Pozitivní stupeň „velmi dobrý“ vybralo 19 % odpovídajících a „vynikající“ pouze 5 % ze 125 dotázaných.

Tabulka 8: Absolutní a relativní četnosti hodnocení vybraných atributů

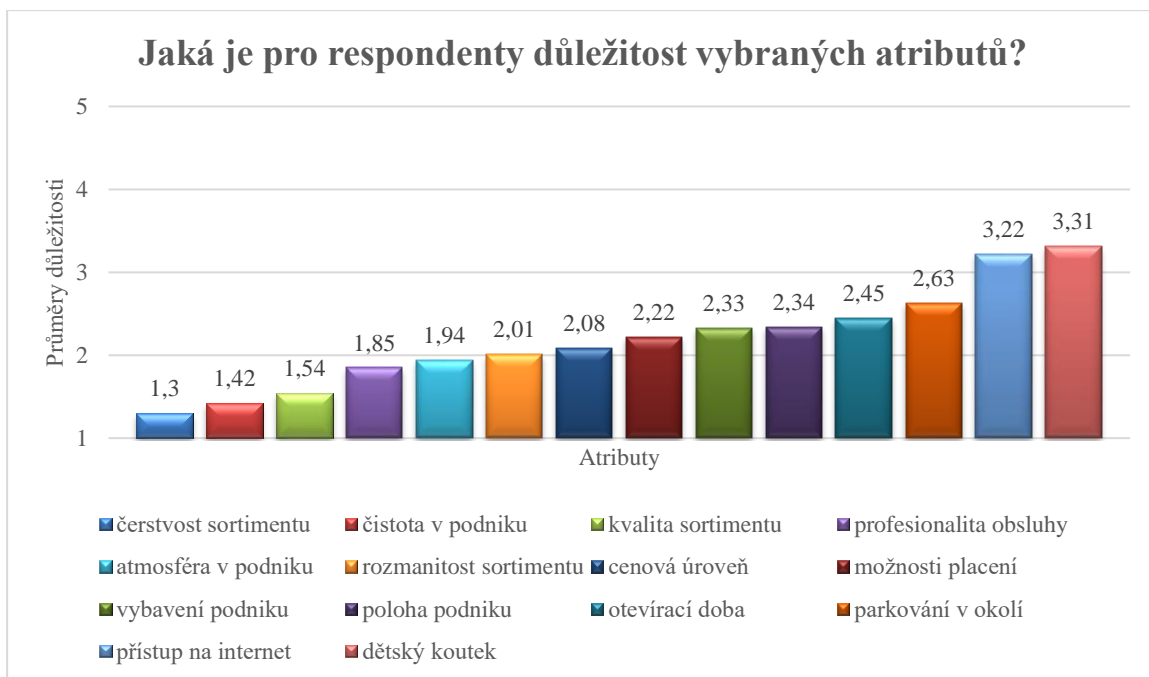
Hodnocení	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Vynikající	415	24
Velmi dobrý	686	39
Dobrý	523	30
Špatný	99	6
Velmi špatný	27	1
Celkem	1750	100

Zdroj: vlastní zpracování

Všech 14 zkoumaných atributů bylo respondenty hodnoceno prvními třemi stupni z pětistupňové škály, tudíž kladně. Nejvíce účastníci výzkumu vybírali 2. stupeň „velmi dobrý“ (687 odpovědí) následován 3. stupněm „dobrý“ (524 odpovědí) a 1. stupněm „vynikající“ (414 odpovědí). Pouze necelých 6 % odpovědí bylo označeno 4. stupněm „špatný“ a 1,5 % odpovědí nejhorším stupněm „velmi špatný“.

4.1.5 Důležitost vybraných atributů z hlediska spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati

Aby bylo vyhodnocení úplné, je třeba zjistit i důležitost vybraných atributů pro respondenty. Pro přehlednost jsou opět nejprve v grafu seřazené atributy podle vypočítaného průměru důležitosti od nejvíce důležitého atributu po atribut pro respondenty nejméně důležitý. Možnosti mimořádně důležitý byl přiřazen stupeň číslo jedna, velmi důležitý značen dvojkou, důležitý do určité míry vyjadřuje číslo tři, nepříliš důležitý číslo čtyři a poslední možnosti zcela nedůležitý odpovídá stupeň pět.



Obrázek 7: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů

Legenda: 1...mimořádně důležitý, 5...zcela nedůležitý

Zdroj: vlastní zpracování

1. Čerstvost sortimentu

U čerstvosti sortimentu jsou výsledky jednoznačné. Pro žádného z respondentů není čerstvost produktů ani důležitá do určité míry ani nepříliš důležitá ani zcela nedůležitá, všichni respondenti zvolili 1. a 2. stupeň na škále. Mimořádně důležitá je pro 70 % účastníků výzkumu a pro zbylých 30 % dotázaných je velmi důležitá, je tedy patrné, že zákazníci kromě kvality hledí ještě s větší důležitostí na čerstvost produktů.

2. Čistota v podniku

Čistota v podniku, zejména v tom s občerstvením, i dle získaných výsledků této podotázky hraje velice důležitou roli v rozhodování i spokojenosti zákazníků. Pro 62 % účastníků výzkumu je čistota v podniku mimořádně důležitá, jde tedy o atribut s největším počtem respondentů pro tento stupeň odpovědi. Následujících 34 % respondentů ji považuje za velmi důležitou a zbylá 4 % odpovídajících ji považuje za důležitou do určité míry. Žádný z dotázaných ne zvolil možnost nepříliš důležitá či zcela nedůležitá. Jedná se tak celkově o znak s nejjednoznačnějším výsledkem extrémní důležitosti pro zákazníky.

3. Kvalita sortimentu

Pro 99 % respondentů je kvalita sortimentu důležitá, pouze pro 1 % pak důležitá není. Pro 50 % účastníků výzkumu je kvalita sortimentu mimořádně důležitá, lze tak usuzovat, že podniky si vybírá a svoji spokojenost hodnotí zejména dle ní. 46 % dotázaných vybralo možnost, kdy je pro ně kvalita sortimentu velmi důležitá a 3 % odpovídajících zvolilo stupeň důležitá do určité míry. Pouze 1 % respondentů si zřejmě nevybírá podnik dle kvality sortimentu, která je pro ně nepříliš důležitá. Důležitost tohoto atributu je ovlivněna zejména typem zboží, kdy se jedná o potraviny, a zákazníci nechtějí nakupovat nekvalitní produkty.

4. Profesionalita obsluhy

Profesionalita obsluhy nezahrnuje pouze samotné servírování, ale i vystupování, rychlost, informovanost apod. Pro 49 % respondentů je profesionalita obsluhy velmi důležitá, pro třetinu účastníků výzkumu (33 %) je mimořádně důležitá a pro zbývajících 18 % je důležitá do určité míry. Ani jeden dotázaný nevyhodnotil důležitost profesionality obsluhy jako nedůležitou, což nasvědčuje tomu, že plní důležitou úlohu ve spokojenosti zákazníků.

5. Atmosféra v podniku

Atmosféra podniku, ač zcela subjektivní atribut, který neovlivní pouze provozovatel, je dle výsledků výzkumu pro 98 % účastníků výzkumu důležitý. Pro více než polovinu z nich (52 %) je atmosféra v podniku velmi důležitá, 28 % odpovídajících ji považuje za mimořádně důležitou a 18 % za důležitou do určité míry. U 2 % dotázaných byl zvolen stupeň nepříliš důležité atmosféry v podniku a zcela nedůležitá není ani pro jednoho odpovídajícího.

6. Rozmanitost sortimentu

U rozmanitosti sortimentů poprvé žádný z respondentů nevybral možnost, která značí zcela nedůležité kritérium a pouze 4 % odpovídajících zvolilo možnost, kdy pro ně rozmanitost sortimentu je nepříliš důležitá. Pro zbývajících 96 % je tento atribut důležitý. Pro více jak polovinu účastníků výzkumu (52 %) je širší sortimentu velmi důležitá, pro 26 % dotázaných je mimořádně důležitá a pro 18 % je důležitá do určité míry. Zákazníci tedy dle rozmanitosti sortimentu hodnotí podnik ve většině případů s vysokou důležitostí.

7. Cenová úroveň

Důležitost cenové úrovně se odvíjí především od finančního zajištění a také smýšlení zákazníků, někteří si rádi připlatí za kvalitu, pro jiné je to nepřijatelné. Jako velmi důležitou vyhodnotilo cenovou úroveň 38 % účastníků výzkumu následováno 33 % respondentů, kteří ji považují za důležitou do určité míry. Pro 28 % odpovídajících je cenová úroveň mimořádně důležitá. Pouhé 1 % dotázaných smýšlí o cenové hladině jako o nepříliš důležitém atributu, zcela nedůležitým kritériem pak není pro žádného respondenta.

8. Možnosti placení

V současné době mnoho zákazníků u sebe nenosí velký obnos hotovosti a dávají přednost podnikům, ve kterých mají více možností placení, např. platební kartou, stravenkami či jinými benefity. Ze získaných odpovědí na tuto podotázku je patrné, že 36 % respondentů považuje možnosti placení za velmi důležité kritérium. Pro 30 % z dotázaných jsou možnosti placení důležité do určité míry a pro 25 % z nich jsou mimořádně důležité. 8 % odpovídajících je považuje za nepříliš důležité, pouze 1 % účastníků výzkumu je shledává za zcela nedůležité.

9. Vybavení podniku

Za vybavení podniku lze považovat nábytek, osvětlení i např. sociální zařízení. U 39 % respondentů je vybavenost podniku považována za důležitou do určité míry, u 35 % účastníků výzkumu za velmi důležitou a u 19 % dotázaných za mimořádně důležitou. Naopak pro 7 % odpovídajících je vybavení podniku nepříliš důležité, možnost zcela nedůležité nevolil ani jeden respondent.

10. Poloha podniku

Poloha podniku je pro 39 % účastníků výzkumu velmi důležitá, pro 31 % odpovídajících je důležitá do určité míry a pro 20 % dotázaných je mimořádně důležitá. Pouze pro 10 % respondentů není poloha podniku důležitá, přičemž pro 7 % z nich je nepříliš důležitá a pro 3 % je dokonce zcela nedůležitá. Respondenti, pro které je poloha podniku důležitá, tj. vybrali si první tři stupně důležitosti, budou pravděpodobně nemobilní či časově vytížení, a tak dají přednost podniku ve svém okolí, kam se pohodlně a rychle dostanou. Zbývajících 10 % odpovídajících si podnik vybírá nejspíš dle jiných kritérií, než je poloha podniku, a do své oblíbené provozovny si rádi dojedou i dále. Průměrný stupeň důležitosti polohy podniku je 2,93 z 5 možných, což celkové důležitosti tohoto kritéria též napovídá.

11. Otevírací doba

Otevírací doba podniku je opět pro respondenty vesměs důležitá. Pro 41 % z nich je velmi důležitá, pro 37 % odpovídajících je důležitá do určité míry a pro 12 % dotázaných je mimořádně důležitá. U tohoto atributu velice záleží na časových možnostech respondentů, někteří jsou časově dokonale flexibilní a někteří mají pro návštěvu podniku volný pouze určitý čas.

12. Parkování v okolí

Možnost parkování v okolí je pro 41 % respondentů velmi důležitá, pro 22 % dotázaných důležitá do určité míry a pro 14 % z účastníků výzkumu je mimořádně důležitá. Naopak pro 13 % je parkování v okolí nepříliš důležité a pro 10 % je zcela nedůležité. Na rozdíl od přechozí otázky výsledky ukazují na fakt, že lidé podniky navštěvují spíše automobilem než hromadnou dopravou, pěšky apod., a je pro ně tak parkování v okolí důležité.

13. Přístup na internet

V současnosti potřeba lidí být neustále online narůstá nejenom kvůli pracovním záležitostem a pro podnik by tak mělo být samozřejmostí poskytnout zákazníkům internet do jejich zařízení pomocí wi-fi sítě zadarmo, ač spousta zákazníků disponuje svým připojením k internetu kdekoli, kde má daný operátor signál. Největší část respondentů (35 %) zvolila možnost, kdy je pro ně přístup na internet v podniku důležitý do určité míry. Pro 22 % respondentů je nepříliš důležitý a zcela nedůležitý je pro 18 % dotázaných, těchto 40 % pak nejspíše bude tedy disponovat svým vlastním připojením k internetu či ho vůbec v podniku nepotřebují. Jedná se o atribut s největším podílem respondentů považujících ho za nedůležitý. U 13 % odpovídajících je přístup na internet velmi důležitý, u 12 % respondentů zůstává i v dnešní době mimořádně důležitý. Bude se tedy jednat nejspíše o lidi, co přístup k internetu pro svoji návštěvu v podniku potřebují, avšak nemají k dispozici svoje připojení na internet.

14. Dětský koutek

Důležitost dětského koutku je nejvíce různorodým atributem, který respondenti hodnotili všemi 5 stupni. Jejich rozhodování plyne jak z osobních zkušeností z podniků s dětským koutkem, tak jejich případné bezdětnosti a nepotřeby dětského koutku v podniku. Pro největší část respondentů (28 %) je dětský koutek v podniku zcela nedůležitý a pro 18 % z nich je nepříliš důležitý, jedná se nejspíš o bezdětné zákazníky a ty, kteří si rádi vychutnají

zakoupený sortiment bez lítajících a hlučných dětí okolo. 24 % účastníků výzkumu zvolilo možnost důležitý do určité míry, kteří nejspíše dle přítomnosti dětského koutku nehodnotí a nevybírají podnik pokaždé. Velmi důležitý je dětský koutek pro 18 % dotázaných a jako mimořádně důležitý ho zvolilo 12 % odpovídajících.

Tabulka 9: Absolutní a relativní četnosti důležitosti vybraných atributů

Hodnocení	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Mimořádně důležitý	514	29
Velmi důležitý	658	38
Důležitý do určité míry	387	22
Nepříliš důležitý	115	7
Zcela nedůležitý	76	4
Celkem	1750	100

Zdroj: vlastní zpracování

Všech 14 zkoumaných atributů bylo respondenty hodnoceno nejvíce prvními třemi stupni z pětistupňové škály, tudíž jako důležité. Nejvíce účastníci výzkumu vybírali 2. stupeň „velmi důležitý“ (658 odpovědí) následován 1. stupněm „mimořádně důležitý“ (514 odpovědí) a 3. stupněm „důležitý do určité míry“ (387 odpovědí). Pouze necelých 7 % odpovědí bylo označeno 4. stupněm „nepříliš důležitý“ a 4,3 % odpovědí posledním stupněm „zcela nedůležitý“.

4.1.6 Návrhy respondentů a jejich postoje k občerstvení U Bati

K následnému vylepšování podniku pro větší zákaznickou spokojenost se zcela jistě využijí nápady a rady respondentů, se kterými se při vyplňování dotazníku podělili a informace, zda by podnik doporučili svým známým či nikoli. Jedná se o další nepřímý způsob měření spokojenosti.

Tabulka 10: Absolutní a relativní četnosti ochoty navrhnout nápady a rady ke zlepšení

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Ano	100	80
Ne	25	20
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zaměřená na nápady a rady respondentů, které by navrhovali v občerstvení U Bati aplikovat pro větší spokojenost zákazníků a v důsledku toho pramenící případnou větší

návštěvnost podniku v budoucnu, obsahovala 25 návrhů. Čtyři pětiny dotazovaných jsou se službami občerstvení spokojeny a nemají žádné návrhy na změny. Zbývajících 20 % vyplňujících si vybralo možnost „ano“ a díky následným přímým návrhům udělalo tak podniku obrázek o tom, co by zákazníci rádi doplnili, změnili nebo zlepšili. Nejvíce se požadované změny a vylepšení týkaly obsluhy, která by dle respondentů měla být rychlejší, milejší a nekazila tak dojem z celého podniku. Další návrhy se týkaly především sortimentu a s ním spojené pro některé respondenty vyšší cenové hladině. Sortiment by dle odpovídajících mohl být rozsáhlejší zejména u snídaňového menu a při obměně sortimentu by si přáli větší nadšení pro nové věci a neobvyklý sortiment. Též kvalita a chuť jídla a kávy by se dle nich měla zlepšit. Další navrhované změny se týkaly vylepšení dětského koutku a množství porcí, kdy často kolem poledne již nic z obědového menu není a i o víkendech je často sortiment dost probraný či dokonce vyprodaný. Jeden respondent sdělil přání ohledně košů na tříděný odpad, aby zákazníci nebyli nuceni vyhazovat plast, papír i zbytky jídel do jednoho koše, což by dle něj mělo být v dnešní době už samozřejmostí.

Tabulka 11: Absolutní a relativní četnosti doporučení podniku známým respondentů

Možnost	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí (v %)
Ano	100	80
Ne	8	6
Nevím	17	14
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění, zda by respondenti občerstvení U Bati doporučili svým známým je též cennou informací, se kterou se může následně pracovat. Otázka týkající se doporučení podniku ostatním dopadla následovně: 100 ze 125 dotazovaných by podnik svým známým doporučilo, 14 % účastníků výzkumu ohledně této otázky nemělo jasno, takže zvolilo možnost „nevím“ a 6 % respondentů by podnik ostatním nedoporučilo.

4.1.7 Určení profilů zákazníků občerstvení na základě jejich spokojenosti

K detailnější interpretaci výzkumu byly položeny dvě otázky, a to jaký je rozdíl v hodnocení míry spokojenosti a důležitosti vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů a podle pravidelnosti návštěv respondentů v podniku.

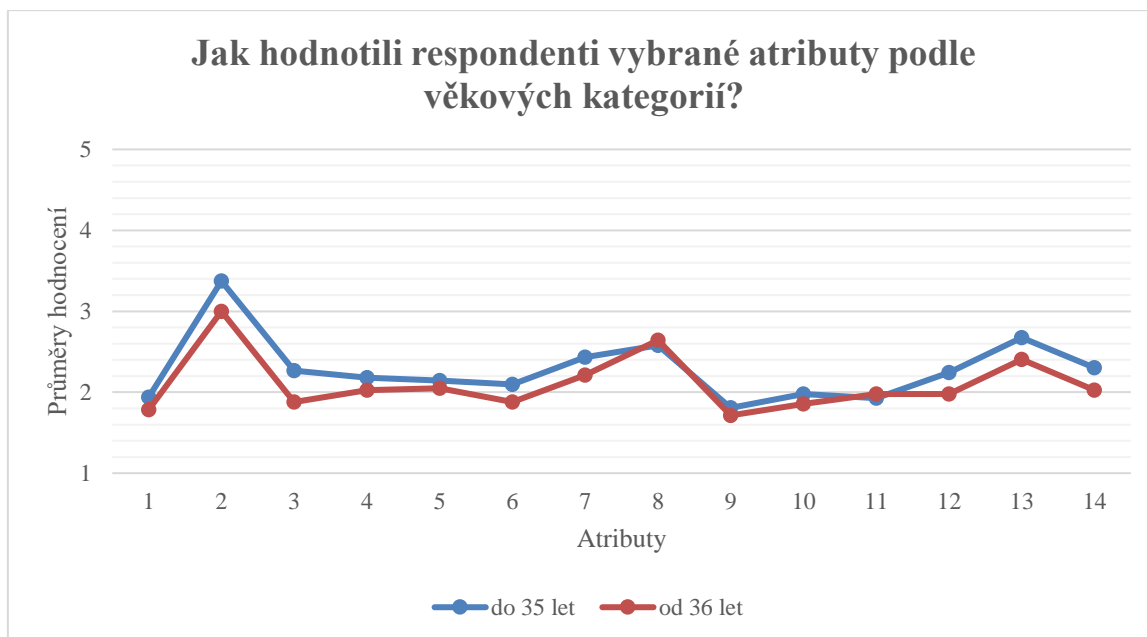
Rozdíly na základě věkových kategorií respondentů

Rozdíly hodnocení míry spokojenosti a důležitosti vybraných atributů na základě věkových kategorií byly vyhodnoceny pro dvě věkové kategorie, které obě vznikly spojením dvou krajních věkových kategorií v dotazníku. První věková kategorie do 35 let tak obsahuje respondenty do 20 let i ty mezi 21 a 35 lety. Druhá skupina nad 36 let pak zahrnuje respondenty ve věkové kategorii 36 – 50 let a 51 let a více. Pro co nejpřehlednější vyhodnocení rozdílů hodnocení míry spokojenosti a důležitosti vybraných atributů mezi skupinami respondentů, kteří byli rozděleni do dvou skupin podle věkových kategorií, byl pomocí tabulky s údaji (zelené údaje značí větší míru spokojenosti/větší důležitost) sestrojen graf porovnávající hodnoty pro obě věkové kategorie: do 35 let a od 36 let. V kategorii do 35 let se dotazníkového šetření zúčastnilo 83 respondentů a v kategorii od 36 let dotazník vyplnilo 42 respondentů.

Tabulka 12: Průměry hodnocení vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů

Atribut	Respondenti do 35 let	Respondenti od 36 let
1 – poloha podniku	1,94	1,786
2 – parkování v okolí	3,373	3
3 – otevírací doba	2,265	1,881
4 – rozmanitost sortimentu	2,181	2,024
5 – kvalita sortimentu	2,145	2,048
6 – čerstvost sortimentu	2,096	1,881
7 – profesionalita obsluhy	2,434	2,214
8 – cenová úroveň	2,578	2,643
9 – možnosti placení	1,807	1,714
10 – čistota v podniku	1,976	1,857
11 – vybavení podniku	1,928	1,976
12 – atmosféra v podniku	2,241	1,976
13 – dětský koutek	2,675	2,405
14 – přístup na internet	2,301	2,024
Celkový průměr	2,281	2,102

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Graf průměrů hodnocení vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů

Legenda: vodorovná osa – atributy 1-14 jsou popsány v tabulce č. 12 nad grafem

svislá osa – 1... vynikající, 5... velmi špatný

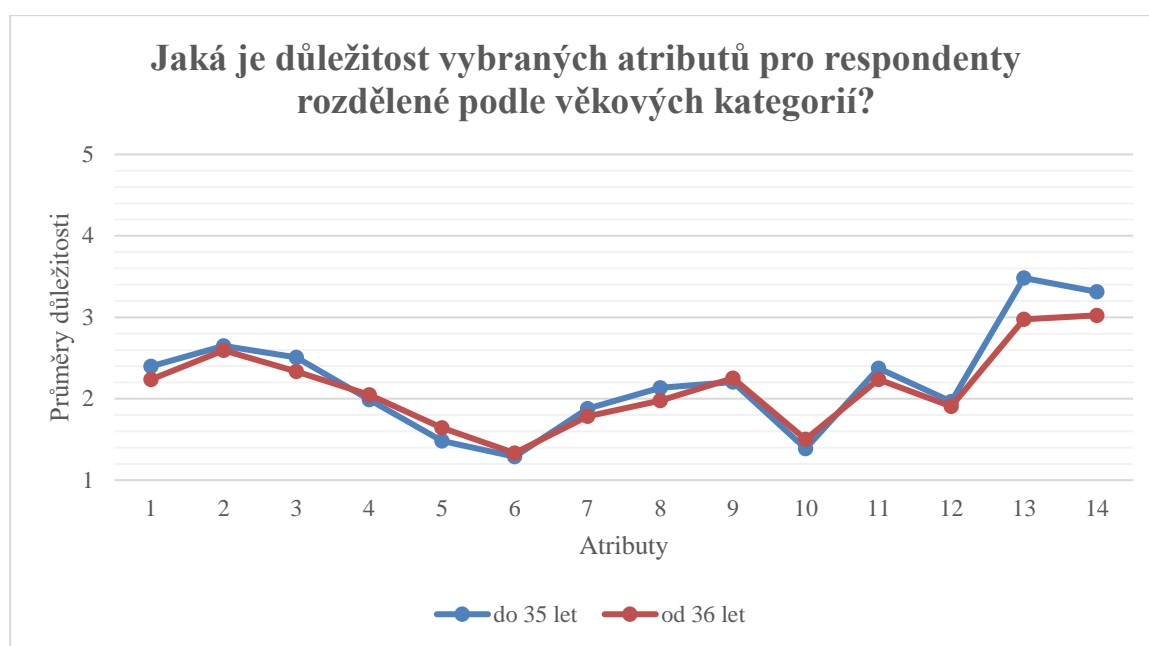
Zdroj: vlastní zpracování

Při analýze odpovědí hodnotících míru spokojenosti s vybranými atributy rozdělených podle věkových kategorií respondentů vyplynulo, že mladší respondenti (do 35 let) jsou náročnějšími zákazníky a hodnotí všechny atributy hůře jak respondenti starší věkové kategorie (nad 36 let), s výjimkou dvou atributů (cenová úroveň a vybavení podniku), které mladší respondenti hodnotí nepatrně lépe. Rozdíly avšak nejsou u většiny atributů významné, i u celkového průměru je rozdíl pouze 0,1 a dá se tak říci, že míra spokojenosti s vybranými atributy je u obou věkových kategorií téměř totožná.

Tabulka 13: Průměry důležitosti vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů

Atribut	Respondenti do 35 let	Respondenti od 36 let
1 – poloha podniku	2,398	2,238
2 – parkování v okolí	2,651	2,595
3 – otevírací doba	2,506	2,333
4 – rozmanitost sortimentu	1,988	2,048
5 – kvalita sortimentu	1,482	1,643
6 – čerstvost sortimentu	1,289	1,333
7 – profesionalita obsluhy	1,88	1,786
8 – cenová úroveň	2,133	1,976
9 – možnosti placení	2,205	2,262
10 – čistota v podniku	1,386	1,5
11 – vybavení podniku	2,374	2,238
12 – atmosféra v podniku	1,964	1,905
13 – dětský koutek	3,482	2,976
14 – přístup na internet	3,313	3,024
Celkový průměr	2,218	2,133

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů podle věkových kategorií respondentů

Legenda: vodorovná osa – atributy 1-14 jsou popsány v tabulce č. 13 nad grafem

svislá osa – 1...mimořádně důležitý, 5...zcela nedůležitý

Zdroj: vlastní zpracování

S důležitostmi vybraných atributů to již tak jednoznačné není. Pro mladší věkovou kategorii respondentů do 35 let jsou důležitější než pro starší věkovou kategorii nad 36 let následující atributy: rozmanitost, kvalita i čerstvost sortimentu, možnost placení a čistota v podniku. Starší věková kategorie je naopak více zaměřená na ostatní atributy, a to: polohu podniku,

parkování v okolí, otevírací dobu, vybavení podniku, atmosféru v podniku, dětský koutek a přístup na internet. Zejména poslední dva atributy opravdu s věkem souvisí, mladší respondenti, ač internet využívají hojněji, mají většinou svá mobilní data a nevyužívají internetovou síť podniku a také nevyžadují dětský koutek v důsledku toho, že většina své děti ještě nemá. Rozdíly ale opět nejsou významné, i u celkového průměru je rozdíl pouze 0,1 a dá se tak říci, že důležitost vybraných atributů pro respondenty je u obou věkových kategorií téměř totožná.

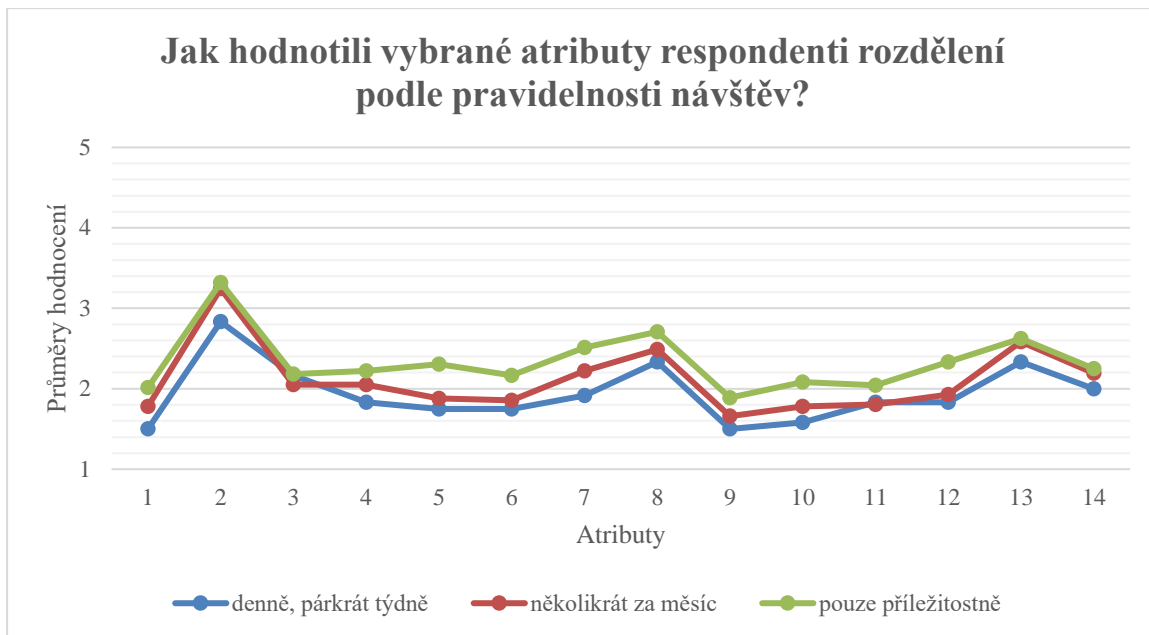
Rozdíly na základě pravidelnosti návštěv respondentů

I v této otázce řešící rozdílly hodnocení míry spokojenosti a důležitosti vybraných atributů mezi respondenty rozdělenými do třech skupin podle pravidelnosti návštěv byl pro co nejpřehlednější vyhodnocení pomocí tabulky s údaji (zelené údaje značí největší míru spokojenosti/největší důležitost) sestrojen graf porovnávající hodnoty pro všechny možnosti: respondenti navštěvující podnik denně či párkrát týdně, respondenti, kteří do podniku zavítají několikrát měsíčně, a respondenti, kteří do podniku přichází pouze příležitostně. Denně či párkrát týdně podnik navštěvuje 12 respondentů, několikrát za měsíc 41 respondentů a pouze příležitostně 72 respondentů.

Tabulka 14: Průměry hodnocení vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů

Atribut	Denně, párkrát týdně	Několikrát měsíčně	Pouze příležitostně
1 – poloha podniku	1,5	1,78	2,014
2 – parkování v okolí	2,833	3,244	3,319
3 – otevírací doba	2,167	2,049	2,181
4 – rozmanitost sortimentu	1,833	2,049	2,222
5 – kvalita sortimentu	1,75	1,878	2,306
6 – čerstvost sortimentu	1,75	1,854	2,167
7 – profesionalita obsluhy	1,917	2,22	2,514
8 – cenová úroveň	2,333	2,488	2,708
9 – možnosti placení	1,5	1,659	1,889
10 – čistota v podniku	1,583	1,781	2,083
11 – vybavení podniku	1,833	1,805	2,042
12 – atmosféra v podniku	1,833	1,927	2,333
13 – dětský koutek	2,333	2,585	2,625
14 – přístup na internet	2	2,195	2,25
Celkový průměr	1,940	2,108	2,332

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Graf průměrů hodnocení vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů
 Legenda: vodorovná osa – atributy 1-14 jsou popsány v tabulce č. 14 nad grafem
 svislá osa – 1...vynikající, 5...velmi špatný.

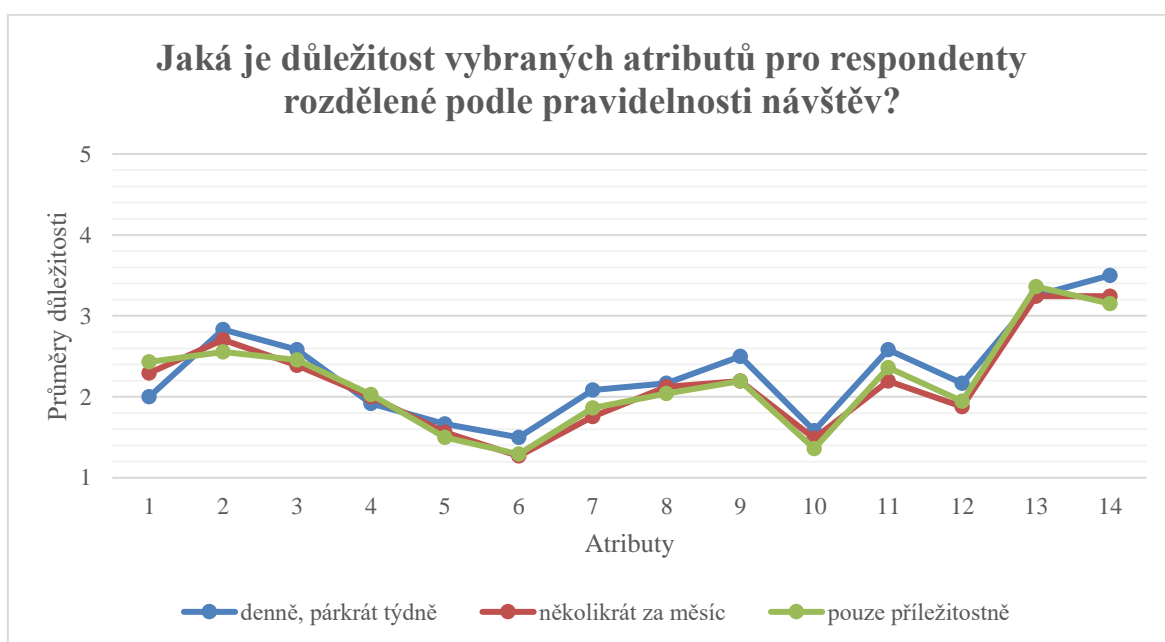
Zdroj: vlastní zpracování

Z vyobrazených výsledků je patrné, že skupina navštěvující podnik nejvíce (denně či párkrát týdně) hodnotí vybrané atributy ve většině případů nejlépe, jedná se o atributy: poloha podniku, parkování v okolí, rozmanitost, kvalita i čerstvost sortimentu, profesionalita obsluhy, cenová úroveň, možnosti placení, čistota i atmosféra v podniku, dětský koutek i přístup na internet. Pro podnik by tato skupina měla být nejdůležitější, tyto výsledky jsou tedy vyhovující, skupina navštěvuje podnik z důvodu jejich spokojenosti. Otevírací dobu nejlépe hodnotí respondenti chodící do podniku několikrát za měsíc stejně jako vybavení podniku. Respondenti, kteří do podniku zavítají pouze příležitostně, sice hodnotí všechny atributy nejhůře, ale pro podnik nejsou cílovou skupinou a nemusí se tedy jejich mírou spokojenosti tolik zabývat, v prvé řadě jsou pro něj častější zákazníci.

Tabulka 15: Průměry důležitosti vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů

Atribut	Denně, párkrát týdně	Několikrát měsíčně	Pouze příležitostně
1 – poloha podniku	2	2,293	2,431
2 – parkování v okolí	2,833	2,707	2,556
3 – otevírací doba	2,583	2,39	2,458
4 – rozmanitost sortimentu	1,917	2	2,028
5 – kvalita sortimentu	1,667	1,561	1,5
6 – čerstvost sortimentu	1,5	1,268	1,292
7 – profesionalita obsluhy	2,083	1,756	1,861
8 – cenová úroveň	2,167	2,122	2,042
9 – možnosti placení	2,5	2,195	2,194
10 – čistota v podniku	1,583	1,488	1,361
11 – vybavení podniku	2,583	2,195	2,361
12 – atmosféra v podniku	2,167	1,878	1,944
13 – dětský koutek	3,25	3,244	3,361
14 – přístup na internet	3,5	3,244	3,153
Celkový průměr	2,310	2,167	2,182

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů

Legenda: vodorovná osa – atributy 1-14 jsou popsány v tabulce č. 15 nad grafem

svislá osa – 1...mimořádně důležitý, 5...zcela nedůležitý

Zdroj: vlastní zpracování

V hodnocení důležitosti vybraných atributů se respondenti rozdělení podle pravidelnosti návštěv různě střídají. Pro denní či párkrát týdně navštěvující zákazníci jsou důležitější než pro ostatní skupiny pouze dva atributy, a to poloha podniku a rozmanitost sortimentu. Pro

prostřední skupiny respondentů chodících do podniku několikrát za měsíc jsou důležitější atributy než pro ostatní skupiny: otevírací doba, čerstvost sortimentu, profesionalita obsluhy, vybavení podniku, atmosféra v podniku a dětský koutek. Nejméně často přicházející skupina respondentů určila jako důležitější atributy než ostatní dvě skupiny tyto atributy: parkování v okolí, kvalitu sortimentu, cenovou úroveň, možnosti placení, čistotu v podniku a přístup na internet.

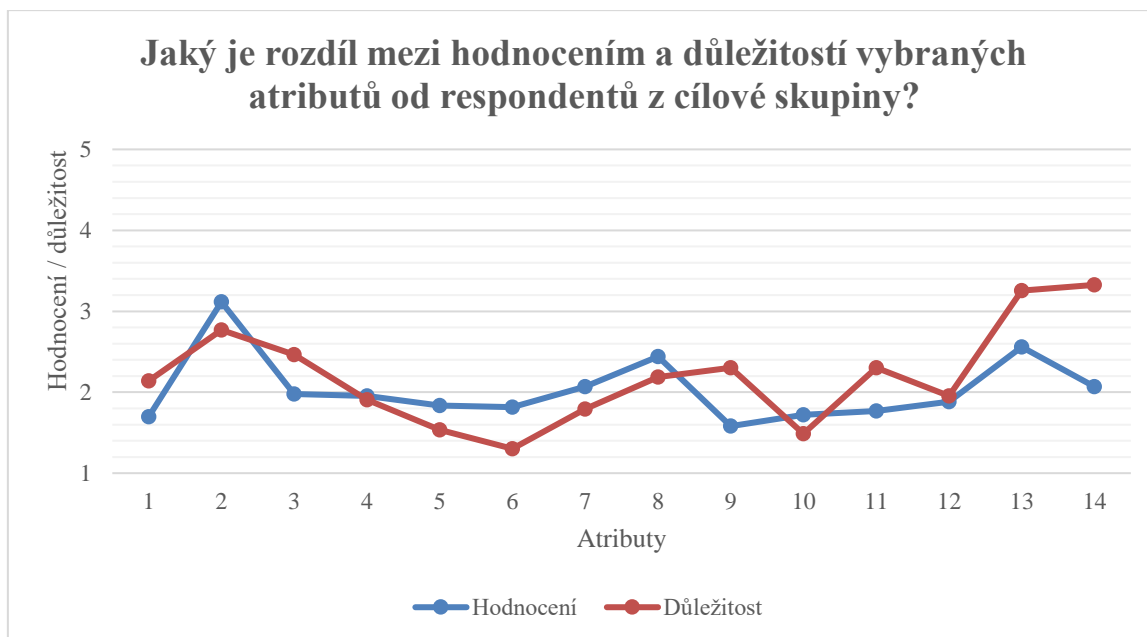
4.1.8 Identifikování cílové skupiny zákazníků občerstvení U Bati

Do cílové skupiny pro zkoumané občerstvení U Bati byli vybráni respondenti, kteří podnik navštěvují denně, párkrát za týden nebo i pouze několikrát měsíčně ve věkových kategoriích zahrnujících věk 21 – 50 let. Výzkumu se zúčastnilo 43 respondentů splňujících tato kritéria. Následně se práce bude zabývat tím, jaké největší rozdíly mezi očekáváním a realitou u této skupiny nastaly, k čemuž dopomůže graf sestrojený pomocí dat přehledně seřazených v tabulce.

Tabulka 16: Průměry hodnocení a důležitosti vybraných atributů respondentů z cílové skupiny

Atribut	Hodnocení	Důležitost
1 – poloha podniku	1,698	2,14
2 – parkování v okolí	3,116	2,767
3 – otevírací doba	1,977	2,465
4 – rozmanitost sortimentu	1,953	1,907
5 – kvalita sortimentu	1,837	1,535
6 – čerstvost sortimentu	1,814	1,302
7 – profesionalita obsluhy	2,07	1,791
8 – cenová úroveň	2,442	2,186
9 – možnosti placení	1,581	2,302
10 – čistota v podniku	1,721	1,488
11 – vybavení podniku	1,767	2,302
12 – atmosféra v podniku	1,884	1,954
13 – dětský koutek	2,558	3,256
14 – přístup na internet	2,069	3,326
Celkový průměr	2,035	2,194

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Graf průměrů důležitosti vybraných atributů podle pravidelnosti návštěv respondentů

Legenda: vodorovná osa – atributy 1-14 jsou popsány v tabulce č. 16 nad grafem

svislá osa – 1... vynikající/mimořádně důležitý, 5... velmi špatný/zcela nedůležitý

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyobrazeného vyplývají největší rozdíly mezi důležitostí vybraných atributů a hodnocením jejich spokojenosti od respondentů z cílové skupiny podniku. Hodnocení míry spokojenosti je o největší rozdíl lepší (zelená čísla v tabulce č. 16) u atributu týkajícího se přístupu na internet, tento atribut tedy firma podle cílové skupiny splňuje mnohem lépe než by respondenti požadovali, což je pozitivní. Dalšími atributy, kterými se firma zabývávat podle cílové skupiny respondenty nemusí, jsou postupně od největšího po nejmenší rozdíl následující: možnosti placení, dětský koutek, vybavení podniku, otevírací doba, poloha podniku a téměř nulový rozdíl je k vidění u atributu atmosféry v podniku, tím by se podnik tedy zabývat mohl, ale až v poslední řadě po vyřešení hůř vyhodnocených atributů. Naopak největší rozdíl, kdy důležitost převyšuje míru spokojenosti (červená čísla v tabulce č. 16), se vyskytuje popořadě od největšího po nejmenší u atributů: čerstvost sortimentu, parkování v okolí, kvalita sortimentu, profesionalita obsluhy, cenová úroveň, čistota v podniku a téměř nulový rozdíl je vytvořen u rozmanitosti sortimentu. Těmito atributy by se tak podnik zaměřený zejména na svoji cílovou skupinu měl zabývat s větší pozorností.

4.1.9 Identifikování klíčových atributů spokojenosti pomocí diferenční analýzy

Diferenční analýza se zabývá rozdíly mezi hodnocením spokojenosti a důležitosti faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků. Oba faktory jsou hodnoceny respondenty na pětistupňové škále, kdy na rozdíl od předchozí části vyhodnocování je pro potřeby diferenční analýzy stupeň 1 stupněm nejhorším a stupeň 5 je naopak tím nejlepším. Atribut, u kterého rozdíl uvedených faktorů bude největší, je třeba vylepšit. Faktor důležitosti zde vyjadřují očekávání zákazníků. Pro zjednodušení tabulky se jednotlivým atributům přiřadila pořadová čísla:

1. poloha podniku,
2. parkování v okolí,
3. otevírací doba,
4. rozmanitost sortimentu,
5. kvalita sortimentu,
6. čerstvost sortimentu,
7. profesionalita obsluhy,
8. cenová úroveň,
9. možnosti placení,
10. čistota v podniku,
11. vybavení podniku,
12. atmosféra v podniku,
13. dětský koutek,
14. přístup na internet.

Tabulka 17: Hodnocení atributů

Atribut	Velmi špatný	Špatný	Dobry	Velmi dobrý	Vynikající	Počet odpovědí	Průměr
	1	2	3	4	5		
1.	0	2	26	53	44	125	4,112
2.	17	33	45	24	6	125	2,752
3.	0	3	39	55	28	125	3,864
4.	2	0	37	59	27	125	3,872
5.	1	3	36	54	31	125	3,888
6.	1	3	32	51	38	125	3,976
7.	0	13	43	45	24	125	3,64
8.	3	8	63	38	13	125	3,4
9.	1	1	19	52	52	125	4,224
10.	0	4	22	61	38	125	4,064
11.	1	0	24	66	34	125	4,056
12.	0	6	37	52	30	125	3,848
13.	0	19	54	33	19	125	3,416
14.	1	4	46	43	31	125	3,792

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Důležitost atributů

Atribut	Zcela nedůležitý	Nepříliš důležitý	Důležitý do určité míry	Velmi důležitý	Mimořádně důležitý	Počet odpovědí	Průměr
	1	2	3	4	5		
1.	4	9	38	49	25	125	3,656
2.	12	17	27	51	18	125	3,368
3.	1	11	46	52	15	125	3,552
4.	0	5	23	65	32	125	3,992
5.	0	1	3	58	63	125	4,464
6.	0	0	0	38	87	125	4,696
7.	0	0	22	62	41	125	4,152
8.	0	2	41	47	35	125	3,92
9.	1	10	37	45	32	125	3,776
10.	0	0	5	43	77	125	4,576
11.	0	8	49	44	24	125	3,672
12.	0	3	22	65	35	125	4,056
13.	35	22	30	23	15	125	2,688
14.	23	27	44	16	15	125	2,784

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Diferenční analýza

Atribut	Faktor spokojenosti	Faktor důležitosti	Rozdíl
1.	4,112	3,656	-0,456
2.	2,752	3,368	0,616
3.	3,864	3,552	-0,312
4.	3,872	3,992	0,12
5.	3,888	4,464	0,576
6.	3,976	4,696	0,72
7.	3,64	4,152	0,512
8.	3,4	3,92	0,52
9.	4,224	3,776	-0,448
10.	4,064	4,576	0,512
11.	4,056	3,672	-0,384
12.	3,848	4,056	0,208
13.	3,416	2,688	-0,728
14.	3,792	2,784	-1,008
Celkem	3,779	3,811	0,032

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky č. 17 a č. 18 obsahují výpočet průměrů spokojenosti a důležitosti u jednotlivých atributů. Ve třetí tabulce byl odečten průměr faktoru spokojenosti od průměru faktoru důležitosti a atributy, u kterých rozdíl vyšel jako největší kladné číslo, jsou na tom nejhůře. U těchto atributů se nejvíce nenaplnilo očekávání respondentů a je potřeba se na tyto sféry zaměřit. U atributů jako celku bylo očekávání respondentů naplněno, ale nepředčeno.

Nejvyšší rozdíl (žlutá čísla) se vyskytnul u atributů: číslo 6 (čerstvost sortimentu), 2 (parkování v okolí) a 5 (kvalita sortimentu).

Nejhůře v diferenční analýze dopadl 6. atribut (čerstvost sortimentu), což je ovlivněno velkým očekáváním respondentů, kdy ani jeden respondent nezvolil možnosti 3, 4 a 5, ale vybrali pouze možnosti 4 a 5, kdy je pro ně čerstvost sortimentu důležitá. V hodnocení spokojenosti na tom čerstvost sortimentu sice nebyla zle, ale ve srovnání s důležitostí atributu stále špatně.

Druhým atributem, který byl nejhůře hodnocen, je atribut číslo dva, který značí parkování v okolí. Důležitost tohoto atributu je poměrně vysoká, ale míra spokojení vzhledem k situaci okolních možností parkování je nižší.

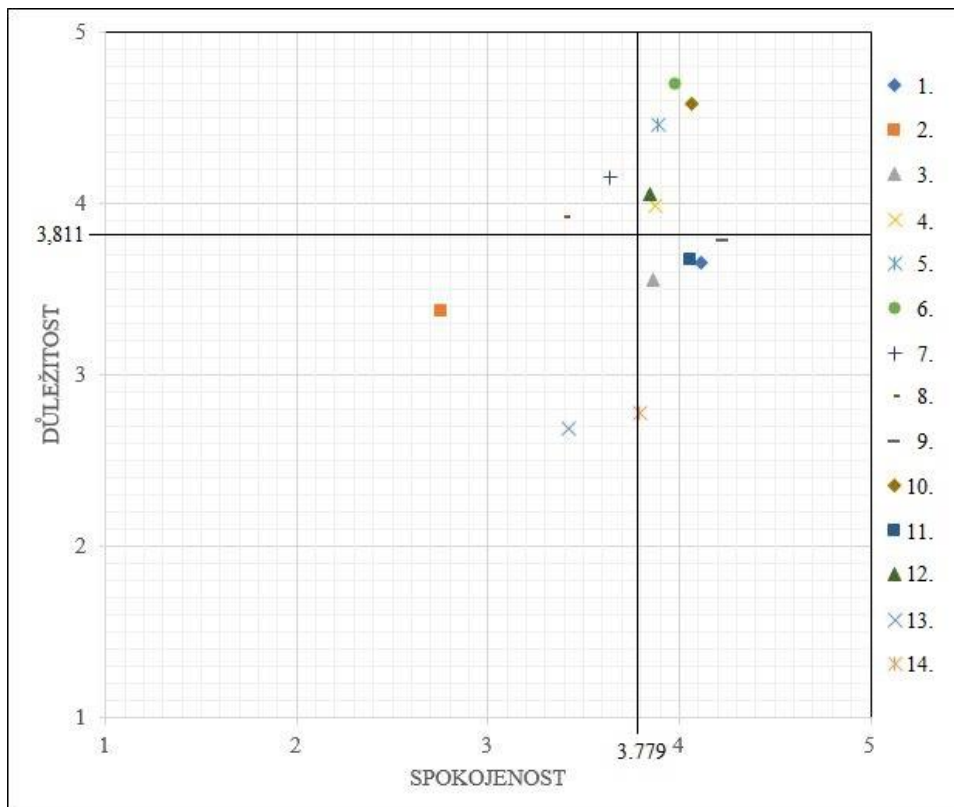
Na pomyslném bronzovém místě v hodnocení atributů je 5. atribut, tj. kvalita sortimentu. Kvalita sortimentu je stejně jako jeho čerstvost pro respondenty důležitým atributem, což zapříčinilo, že i přes většinovou spokojenost patří mezi tři nejhůře hodnocené atributy.

4.1.10 Hodnocení spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati pomocí kvadrantové mapy

Kvadrantová mapa je využívána modelem spokojenosti – důležitosti pro zjištění oblastí, které je potřeba vylepšit, porovnáním stupňů spokojenosti a důležitosti u námi určených čtrnácti atributů. Kvadrantová mapa se zhotoví v několika krocích. Prvním krokem je určení osy důležitosti a osy spokojenosti, které se získají pomocí průměru všech průměrů spokojenosti a všech průměrů důležitosti. Průměr všech průměrů spokojenosti a umístění osy spokojenosti vyšlo na hodnotu 3,779. Průměr všech průměrů důležitosti a umístění osy důležitosti bude na hodnotě 3,811. Druhým krokem je následné zobrazení jednotlivých atributů dle jejich průměru spokojenosti a důležitosti do jednotlivých kvadrantů, které pak určují, jak na tom konkrétní atribut je a jakým atributem by se podnik měl zabývat nejdříve.

Pro zjednodušení grafu se jednotlivým atributům opět přiřadila pořadová čísla:

1. poloha podniku,
2. parkování v okolí,
3. otevírací doba,
4. rozmanitost sortimentu,
5. kvalita sortimentu,
6. čerstvost sortimentu,
7. profesionalita obsluhy,
8. cenová úroveň,
9. možnosti placení,
10. čistota v podniku,
11. vybavení podniku,
12. atmosféra v podniku,
13. dětský koutek,
14. přístup na internet.



Obrázek 13: Kvadrantová mapa

Zdroj: vlastní zpracování

V první řadě by se měl podnik zabývat atributy číslo 7 (profesionalita obsluhy) a 8 (cenová úroveň), neboť vyšly v druhé části kvadrantu důležitosti, ale v první části kvadrantu spokojenosti. Dále by podnik mohl vylepšit atributy, které skončily v druhé části kvadrantu důležitosti a v kvadrantu spokojenosti se blíží k první části, což jsou zejména atributy 12 (atmosféra v podniku), 4 (rozmanitost sortimentu), 5 (kvalita sortimentu) a 6 (čerstvost sortimentu). A jako poslední by se firma mohla zajímat o atributy, které se blíží k první části kvadrantu spokojenosti nezávisle na kvadrant důležitosti, kterými jsou 14. (přístup na internet) a 3. (otevírací doba) atribut.

4.1.11 Shrnutí výsledků výzkumu

Analýza výsledků marketingového výzkumu zaměřeného na spokojenost zákazníků občerstvení U Bati odhalila, že se dá usuzovat, že nejčastějším návštěvníkem občerstvení u Bati je žena ve věkové kategorii 21 – 35 let s bydlištěm v Turnově nebo v okolí 20 km od něj. Nejméně častými zákazníky jsou lidé nad 51 let a s bydlištěm více než 20 km od Turnova.

Nejvíce respondentů navštěvuje podnik pouze příležitostně a celková nabídka a služby občerstvení U Bati je dle nich velmi dobrá, neboť tuto otázku hodnotí většina respondentů pozitivně. Následující otázka, která mapovala, jak podnik splnil očekávání zákazníků, které měli před návštěvou podniku, ukázala, že pro více než polovinu respondentů občerstvení očekávání ani nepředběhlo ani ne nespĺnilo, nýbrž přesně splnilo jejich očekávání. Ze zbývajících respondentů jich více volilo možnosti, kdy očekávání bylo předčeno, takže i tato otázka je hodnocena pozitivně.

Dále se výzkum zabýval nejčastějším cílem návštěvy občerstvení U Bati, kde vyplynulo, že zákazníci podnik vyhledávají převážně z důvodu posezení s rodinou či přáteli následovaného cílem dobře se najíst/napít či nakoupit si jídlo s sebou. Tyto výsledky korespondují se zaměřením podniku, zaměřit by se podnik mohl na zvětšení podílu návštěvy s cílem obchodního jednání, pro který hlasovali pouze 2 respondenti. Občerstvení U Bati by dále doporučilo 4/5 účastníků výzkumu, zbývajících respondenti volili možnost nedoporučení (6 % odpovídajících) a možnost, kdy neví, zda by podnik doporučili či ne (14 % odpovídajících). Dotazník zjišťoval i možná vylepšení z pohledu respondentů a dal prostor pro otevřené nápady respondentů, co by se mohlo v podniku změnit, kdy 4/5 respondentů ale nic nenapadlo. Zbývajících pětina by si přála zejména příjemnější, rychlejší a profesionálnější obsluhu a zvětšila by množství sortimentu, kdy je dle nich často vyprodáno příliš brzy, ať už se jedná o obědové menu nebo ostatní sortiment, zejména o víkend. Dalšími návrhy na zlepšení bylo vylepšení dětského koutku, parkování, snížení cen, rozšíření sortimentu o neobvyklé produkty či zavedení košů na tříděný odpad, což by dle mého mělo být v dnešní době plně plastu okolo nás samozřejmostí.

Konkrétnější hodnocení míry spokojenosti s vybranými atributy a určení jejich důležitosti pro respondenty vyplynulo z vyhodnocení otázek, kdy respondenti hodnotili postupně všechny vybrané atributy, kdy jako nejlépe hodnocený atribut vyšly možnosti placení s průměrem 1,78. Dalším atributem v pořadí s výsledným průměrem 1,89 skončila poloha podniku. O třetí místo se s průměrem hodnocení 1,94 dělí atributy čistoty v podniku a vybavení podniku. Další pozitivně hodnocené atributy do průměrné hodnoty hodnocení 2,5 jsou: čerstvost sortimentu, kvalita sortimentu, rozmanitost sortimentu, otevírací doba, atmosféra v podniku, přístup na internet a profesionalita obsluhy. Atributy s hodnocením horším jak průměrná hodnota 2,5 jsou: dětský koutek (průměr 2,59), cenová úroveň (průměr 2,6) a parkování v okolí (průměr 3,25). Těmto třem špatně hodnoceným atributům by se

mělo vedení podniku, na rozdíl od předchozích dobře hodnocených, věnovat, pokusit se o jejich vylepšení a tím plynoucí větší spokojenost zákazníků a jejich častější návštěvy.

Hodnocení důležitosti atributů je nedílnou součástí výzkumu spokojenosti zákazníka, bez níž by předchozí otázka na hodnocení atributů nebyla úplná a platí obecně pro podniky tohoto druhu. Jako nejvíce důležité atributy respondenti vybrali: čerstvost sortimentu, čistotu v podniku a kvalitu sortimentu, jejichž průměrné hodnocení se vešlo do hodnoty 1,5. Těmto atributům by se vedení mělo nejvíce věnovat a hledat pro ně cesty ke zlepšení, aby je zákazníci hodnotili co nejlépe. Následujícími atributy, které jsou pro respondenty také důležité, a jejich průměrná známka byla do 2,5, jsou: profesionalita obsluhy, atmosféra v podniku, rozmanitost sortimentu, cenová úroveň, možnosti placení, vybavení podniku, poloha podniku a otevírací doba. I těmito atributy, jelikož jsou pro zákazníky důležité, by se mělo vedení podniku zabývat a snažit se je vylepšovat k zákaznickově spokojenosti. Nejméně důležitými atributy s hodnocením nad průměrnou hodnotu 2,5 jsou: parkování v okolí (průměr 2,63), přístup na internet (průměr 3,22) a dětský koutek (průměr 3,31). Tyto tři atributy sice nejsou pro zákazníky důležité, ale i tak jejich zdařilou přítomnost ocení a vylepší se tak jejich spokojenost.

5 Návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků občerstvení U Bati

Výsledky uskutečněného výzkumu jsou sice dostačující pro potřeby této diplomové práce, ale vzhledem k malému vzorku respondentů jsou značně zkreslené. Pro lepší a kvalitnější vyhodnocení proto doporučuji podniku zejména uskutečnit hlubší výzkum zákaznické spokojenosti, který by identifikoval významnější rozdíly, ze kterých bude podnik následně moci vyvodit potřebné důsledky. Dotazník by mohl být např. zaměřen přímo na skutečnost, co by zákazníci v podniku uvítali. Následující odstavce se věnují vylepšení na základě výsledků pramenících pouze z tohoto výzkumu, ač zkresleného malým počtem respondentů.

Z prvotní analýzy dotazníku a následného zaměření tohoto vyhodnocení na cílovou skupinu podniku, do které spadají respondenti navštěvující podnik nejméně několikrát měsíčně ve věkové kategorii 21 – 50 let, vyplynuly stejné tři nejdůležitější atributy k případnému vylepšení pro větší zákaznickou spokojenost jako v diferencní analýze, která byla vyhodnocena ze všech odpovědí, a to postupně od nejdůležitějších tyto atributy: čerstvost sortimentu, parkování v okolí a kvalita sortimentu. Z kvadrantové mapy poté vzešly další dva atributy k řešení: profesionalita obsluhy a cenová úroveň.

Čerstvost a kvalita sortimentu jsou dva atributy ze tří, které řeší přímo sortiment (plus rozmanitost) a patří tak k těm nejdůležitějším, které by podnik měl neustále vylepšovat. Většina zákazníků přichází v první řadě právě kvůli nabízenému sortimentu, až následně řeší ostatní atributy. Podnik si veškerý sortiment vyrábí sám, je tedy na nich, z jakých surovin, jaký postup výroby a následného skladování před prodejem zvolí. Doporučuji dát větší důraz na shánění kvalitních surovin používaných na výrobu sortimentu, nejlépe přímo od soukromých chovatelů a pěstitelů, kteří mnohdy kvalitnější suroviny nabízejí levněji jak obchodníci ty méně kvalitní, které jsou zbytečně předražené a jejich původ zákazník mnohdy ani nezjistí. Při větších odběrech jsou obvykle ochotni soukromníci dávat i slevy. Při samotné výrobě pak musí být důsledně dodržovány veškeré postupy k zachování kvality sortimentu, pokud je potřeba, zaplatit personálu příslušné kurzy, a kontrolovat dodržování určených postupů. Pro udržení čerstvosti sortimentu je důležitá jejich přeprava z budovy výrobní do provozovny i jejich následné umístění přímo v provozovně podniku, vše by mělo být řádně zabaleno a uloženo v odpovídajících teplotách pro jednotlivé výrobky tak, aby

byla zaručena jejich čerstvost po celou dobu, kdy jsou výrobky v podniku nabízeny. Pro orientaci ve stáří výrobku navrhuji udělat přehlednou tabulku s přesnými daty i hodinami výroby a následné spotřeby veškerých výrobků podléhajících době spotřeby, pro ulehčení je pak případně možné tato data lepit i přímo na krabice s uchovávanými výrobky.

Parkování v okolí se odvíjí zejména od polohy podniku, který se nachází v úplném centru Turnova, kde s parkováním bývá obecně problém. V okolí je sice několik parkovišť, ale všechna jsou samozřejmě placená s různými cenami – od sazby 5 Kč za 1. hodinu po 20 Kč za 1. hodinu na parkovišti umístěném přímo naproti občerstvení, následně každá další započatá hodina shodně za 20 Kč. Řešením této situace by mohla být např. dohoda s provozovatelem parkoviště naproti, kdy by zákazníci občerstvení po doložení účtenky měli parkovné levnější či úplně zadarmo, rozdíl by pak za ně provozovateli zaplatil podnik. Druhou možností je naopak proplácení lístků za parkování z okolních parkovišť při útratě nad určenou částku, čímž by podnik mohl regulovat situaci, při jak velké útratě v podniku si zákazníci zaslouží parkovat v blízkosti podniku zadarmo. Schůdnější variantou, kterou bych podniku doporučila, se jeví možnost druhá pro lepší sledování situace.

Profesionalita obsluhy je téměř prvním atributem, s kterým se zákazníci hned po vkročení do podniku setkají. Na obsluze závisí jejich míra spokojenosti, měla by být příjemná, ochotná a vzdělaná. Vzhledem k variabilním počtům obsluhy se v podniku nestává, že by nestíhala, ale respondenti si stěžovali obecně na jejich rychlost a neprofesionální jednání. Je více způsobů, jak tomu zamezit. Prvním může být velice častá kontrola od provozní či jí pověřených lidí, kdy zaměstnanci nebudou vědět, že zákazník, kterého obsluhují, není obyčejný zákazník, a provozní tak bude sděleno běžné chování obsluhy. Druhou možností je často aplikovaná variabilní složka mzdy dle prodejů, což motivuje zaměstnance chovat se k zákazníkům nejlépe, jak umí. Samozřejmostí pro profesionální obsluhu by pak mělo být jejich důkladné zaškolení jak ohledně nabízeného sortimentu, tak i způsobů chování k zákazníkům a řešení různých situací a jejich odpovídající platové ohodnocení.

Cenová úroveň sortimentu je atribut, který každý zákazník vnímá jinak a je ho obtížné nastavit tak, aby vyhovoval všem zákazníkům, a který patří mezi neobtížnější marketingová rozhodnutí. Určení ceny by mělo vycházet střetnutím nabídky a poptávky, aby podnik prodal co nejvíce a jeho zisk byl co největší. Podnik ji nastavuje podle cen surovin a jiných nákladů, které jsou spojeny s jeho výrobou, navýšením o určenou přírážkou, která firmě přinese

kýžený zisk. Smýšlení ohledně tvorby cen může být orientováno na tři strany: podle nákladů, konkurence či poptávky. Doporučuji pro co nejlepší určení ceny, která bude vyhovovat více složkám, tyto tři přístupy spojit dohromady. Nejdříve zmapovat ceny konkurence a zjistit vnímanou hodnotu výrobků přímo zákazníkem, výsledky poté spojit s vypočítanou nákladově orientovanou cenou, která firmě zaručuje ziskovost a je nejnižší možnou cenou jednotlivých výrobků.

Závěr

Tato diplomová práce byla psána s hlavním cílem zjistit pomocí marketingového výzkumu prováděného metodou dotazování zaměřeného na spokojenost zákazníků občerstvení U Bati v Turnově slabé stránky tohoto podniku. Podle dosažených výsledků bylo následně možné navrhnout opatření, která by vedla k růstu spokojenosti zákazníků.

Sběr dat probíhal během měsíce dubna v roce 2019 písemnou formou přímo v podniku s možností vyplnit dotazník následně i na internetu. Výzkumu se zúčastnilo 166 respondentů, z nichž ale 41 respondentů dotazník nevyplnilo zcela správně či úplně, neúplné dotazníky byly tedy vyřazeny a k následné analýze dat využito 125 správně vyplněných. Tímto počtem byl dodržen potřebný minimální počet respondentů, který byl určen na 100 zákazníků podniku.

Samotný dotazník obsahoval segmentační otázky, které odpověděly na charakteristiku respondentů ohledně věkové kategorie, místa bydliště a pohlaví respondenta. Dále v něm byly umístěny otázky souhrnného charakteru, ve kterých se zjišťovala pravidelnost návštěv respondentů, jejich celková spokojenost s nabídkou a službami, splnění jejich očekávání, nejčastější cíl návštěvy podniku a otázka, zda by podnik doporučili svým známým. V neposlední řadě zde byla uvedena i otevřená otázka, ve které respondenti mohli navrhnout své nápady či rady ke zlepšení jejich spokojenosti s podnikem.

Nejdůležitější a nejobsáhlejší částí dotazníku byly otázky hodnotící míru spokojenosti s vybranými atributy a jejich důležitost, která je důležitá pro úplnost vyhodnocování. Otázky ohledně hodnocení míry spokojenosti a důležitosti vybraných atributů byly nejdříve vyhodnoceny každá zvlášť srovnáním všech atributů podle průměrného hodnocení. Dále bylo odpovězeno na dvě výzkumné otázky, které zjišťovaly, jaké jsou rozdíly v hodnocení u respondentů rozřazených do skupin podle věkových kategorií a podle pravidelnosti jejich návštěv v podniku, a bylo provedeno vyhodnocení přímo pro cílovou skupinu podniku, do které patří respondenti, kteří navštěvují podnik alespoň několikrát měsíčně ve věkové kategorii 21 – 50 let. Následovalo vyhodnocení atributů pomocí diferenční analýzy, která k vyhodnocení využívá rozdílů průměru důležitosti a průměru spokojenosti jednotlivých atributů. Posledním vyhodnocením byla aplikace výsledků do kvadrantové mapy rozdělené na čtyři kvadranty, které určují, jak na tom atributy jsou a jakou skupinou by se měl podnik

zabývat v první řadě. Z vyhodnocení zaměřeného na cílovou skupinu i diferenční analýzy vzešly stejné tři atributy, kterými by se vedení podniku mělo zabývat jako první: čerstvost sortimentu, parkování v okolí a kvalita sortimentu. Z kvadrantové mapy vyplynuly jiné dva atributy k prvotnímu řešení, a to profesionalita obsluhy a cenová úroveň. Touto pětící atributů se poté zabývala samostatná kapitola s návrhy, které by mohly vést ke zlepšení zákaznické spokojenosti.

Jelikož podnik dosud neprováděl výzkum zaměřený na zákaznickou spokojenost, tato diplomová práce by mohla podniku občerstvení U Bati v Turnově posloužit jako odrazový můstek pro budoucí pravidelné měření a zvyšování zákaznické spokojenosti. Ta je často podceňována, přestože je jedním z rozhodujících předpokladů pro zisk věrných zákazníků a prosperitu podniku.

Seznam použité literatury

COOK, Sarah. *Customer care excellence: how to create an effective customer focus*. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-5351-0.

CROMPTON, John L. a Lisa L. LOVE. *The Predictive Value of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival*. *Journal of Travel Research*: vol. 34, no. 1, 1995. ISSN 0047-2875.

ČERVOVÁ, Lenka. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7494-013-2.

EREVELLES, Sunil a Clark LEAVITT. *A Comparison of Current Models of Customer Satisfaction/Dissatisfaction*. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behaviour*: vol. 5, 1992. ISSN 0899-8620.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

GRIGOROUDIS, Evangelos a Yannis SISKOS. *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. New York: Springer, 2010. ISBN 978-1-4419-1639-6.

HILL, Nigel a Jim ALEXANDER. *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. 3rd ed. Burlington, VT: Ashgate, 2006. ISBN 978-0-56608-744-8.

HILL, Nigel, John BRIERLEY a Rob MACDOUGALL. *How to measure customer satisfaction*. 2nd ed. Burlington, VT, USA: Gower, 2003. ISBN 056608595x.

CHERNEV, Alexander. *Strategic marketing management*. Eighth edition. USA: Cerebellum Press, 2014. ISBN 978-1-936572-19-9.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 3rd edition. Harlow England: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09323-9.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KURSUNLUOGLU, E. *Shopping centre customer service: Creating customer satisfaction and loyalty*. Místo neznámé: autor neznámý, 2014.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-739-5140-5.

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

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2nd ed. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2010. ISBN 978-0-7656-1770-5.

PŮLPÁNOVÁ, Lenka. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Disertační práce na Technické univerzitě v Liberci. 2012.

PŮLPÁNOVÁ, Lenka, SIMOVÁ, Jozefína. *Faktory spokojenosti zákazníků v cestovním ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Studie. 2012.

SCHIFFMAN, Leon G. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. Business books. ISBN 80-251-0094-4.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníka: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.

U Bati Turnov [online]. Turnov, 2019 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z: <http://www.ubatiturnov.cz/>

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.

WILSON, Alan. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Third European edition. London: McGraw Hill Education, 2016. ISBN 978-0-0771-6931-2.

WOODRUFF, Robert B. a Sarah GARDIAL. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell, 1996. ISBN 978-155786-553-3.

YUKSEL, Atila a Mike RIMMINGTON. *Customer-Satisfaction Measurement*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: vol. 39, no. 6. 1998. ISSN 1552-3853.

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník spokojenosti zákazníků občerstvení u Bati

Příloha A – Dotazník spokojenosti zákazníků občerstvení u Bati

Vážená paní/ vážený pane,
jmenuji se Julie Kováčsová, jsem studentkou 5. ročníku oboru podniková ekonomika na Ekonomické fakultě Technické univerzity Liberec a píši diplomovou práci na téma „Spokojenost zákazníků občerstvení U Bati“. Prosím, věnujte pár minut svého času na vyplnění mého dotazníku. Vaše odpovědi budou zcela anonymní a použity pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

1. Navštěvujete občerstvení U Bati pravidelně?

- a) ano, denně
- b) ano, párkrát týdně
- c) ano, několikrát za měsíc
- d) ne, pouze příležitostně

2. Jaká je Vaše celková spokojenost s nabídkou a službami občerstvení U Bati?

- a) jsem zcela spokojen/a
- b) jsem spokojen/a
- c) nejsem ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) jsem nespokojen/a
- e) jsem velmi nespokojen/a

3. Do jaké míry splnilo občerstvení U Bati Vaše očekávání?

- a) předčilo očekávání
- b) mírně předčilo očekávání
- c) splnilo očekávání
- d) mírně nesplnilo očekávání
- e) nesplnilo očekávání

4. Jak hodnotíte následující atributy v občerstvení U Bati?

Atribut	Vynikající	Velmi dobrý	Dobrý	Špatný	Velmi špatný
Poloha podniku					
Parkování v okolí					
Otevírací doba					
Rozmanitost sortimentu					
Kvalita sortimentu					
Čerstvost sortimentu					
Profesionalita obsluhy					
Cenová úroveň					
Možnosti placení					
Čistota v podniku					
Vybavení podniku					
Atmosféra v podniku					
Dětský koutek					
Přístup na internet					

5. Jak jsou pro Vás následující atributy důležité?

Atribut	Mimořádně důležitý	Velmi důležitý	Důležitý do určité míry	Nepříliš důležitý	Zcela nedůležitý
Poloha podniku					
Parkování v okolí					
Otevírací doba					
Rozmanitost sortimentu					
Kvalita sortimentu					
Čerstvost sortimentu					
Profesionalita obsluhy					
Cenová úroveň					
Možnosti placení					
Čistota v podniku					
Vybavení podniku					
Atmosféra v podniku					
Dětský koutek					
Přístup na internet					

6. S jakým cílem občerstvení U Bati převážně navštěvujete?

- a) posedět s rodinou, přáteli
- b) obchodní jednání
- c) dobře se najíst/napít
- d) vyplnit čas čekání na autobus apod.
- e) nakoupit si jídlo s sebou
- f) jiný:

7. Doporučili byste občerstvení U Bati ostatním?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

8. Máte nějakou představu, co byste chtěli v občerstvení U Bati změnit?

- a) ne
- b) ano:

9. Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

10. Jaké je místo Vašeho bydliště?

- a) Turnov
- b) okolí do 20 km od Turnova
- c) dále než 21 km od Turnova

11. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) do 20 let
- b) 21 – 35 let
- c) 36 – 50 let
- d) 51 let a více