



# Hodnota pro zákazníka ve vybraném podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Lenka Drahotová**

*Vedoucí práce:*

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu







## Zadání diplomové práce

# Hodnota pro zákazníka ve vybraném podniku

*Jméno a příjmení:* **Bc. Lenka Drahotová**  
*Osobní číslo:* E21000409  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Specializace:* Marketing a mezinárodní obchod  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska spokojenosti a hodnoty pro zákazníka.
2. Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků u vybraného podniku.
3. Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.
4. Návrh možných zlepšení.
5. Formulace závěrů a diskuze výsledků.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- BLOUDEK, Jan, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press. ISBN 9788072612581
- KOTLER, Philip et al., 2016. *Marketing management*. 3<sup>rd</sup> edition. Harlow England: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0419-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2021-09-27]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Lukáš Tichý, vedoucí kavárny

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vědoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, 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.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

19. dubna 2022

Bc. Lenka Drahotová



## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na hodnotu pro zákazníka v kavárně Nejen Kafe v Mladé Boleslavi. Teoretická část práce se věnuje v první kapitole zákazníkům, vymezuje jejich možné typy, kupní motivy, chování, potřeby a možná zákaznická očekávání. Druhá kapitola práce se týká klíčové hodnoty pro zákazníka, zahrnuje vztahy mezi hodnotou pro zákazníka a vnímanou kvalitou, vnímanou spokojeností a cenou pro zákazníka. Dále jsou v druhé kapitole řešeny atributy pro zákazníka, modely hodnoty, účastníci podílející se na tvorbě hodnoty pro zákazníka a také velmi důležitá tvorba hodnoty pro zákazníka, možnosti, jak hodnotu zvyšovat a také jak ji měřit. Praktická část práce charakterizuje v první řadě kavárnu Nejen Kafe, na kterou poté navazuje určení hodnoty pro její zákazníky. V praktické části jsou dále shrnuty metody získávání informací a vymezeny výsledky dotazníkového šetření sloužící ke zjištění hodnoty pro zákazníky. Výsledky dotazníkového šetření týkající se spokojenosti respondentů s uvedenými faktory a také důležitosti těchto faktorů jsou následně transformovány do kvadrantové analýzy pomocí modelu spokojenosti a důležitosti. Díky kvadrantové analýze je v závěru práce zhodnoceno, jaké jsou silné stránky společnosti, její slabé stránky, jaké atributy nemají pro kavárnu strategický význam a v čem vězí možnost úspory nákladů. V samotném závěru diplomové práce jsou pak doporučeny návrhy na zlepšení dle předešlých výsledků.

## **Klíčová slova**

hodnota pro zákazníka, atributy spokojenosti, diferenční analýza, model spokojenost-důležitost, dotazníkové šetření, kvadrantová analýza, spokojenost zákazníků, marketingový výzkum, zákazník

## **Annotation**

This diploma thesis focuses on the value for the customer in the café Nejen Kafe in Mladá Boleslav. The theoretical part of the work is divided into two main chapters. The first chapter includes the types of customer, their purchasing motives, behavior and their needs and expectations. The second chapter deals with the key value for the customer, includes the relation between value for the customer and perceived quality, perceived satisfaction and relation between price and value for the customer. Furthermore the second chapter describes the attributes for the customer, value models, participants involved in creating value for the customer and also very important value creation, opportunities how to increase and measure it. The practical part of the work firstly describes the café Nejen Kafe which is then followed by the determination of value for customers of the café. The practical part also summarizes the methods of obtaining information and defines the results of questionnaire survey used to determine the value for customers. The results of the questionnaire survey concerning the respondent's satisfaction with the selected factors and also the importance of these factors are subsequently transformed into a quadrant analysis as a result of the model of satisfaction and importance. Thanks to the quadrant analysis, the thesis evaluates the strengths of the company, its weaknesses, what attributes are not strategic important for the café and what are the potential possibilities for cost savings. At the very end of the diploma thesis suggestions for improvement are recommended according to previous results.

## **Keywords**

value for the customer, customer value, satisfaction attributes, differential analysis, satisfaction-importance model, questionnaire survey, quadrant analysis, customer satisfaction, marketing research, customer



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda srdečně poděkovala doc. PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, ochotu, čas a cenné připomínky.



# Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod.....	15
<b>1. Zákazník.....</b>	<b>17</b>
1.1 Vymezení pojmu zákazník.....	17
1.2 Typy zákazníků .....	19
1.3 Kupní motivy, chování zákazníka, potřeby a očekávání .....	21
<b>2. Hodnota pro zákazníka.....</b>	<b>26</b>
2.1 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a vnímanou kvalitou .....	28
2.2 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a spokojeností zákazníka.....	32
2.3 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a cenou .....	36
2.4 Atributy hodnoty pro zákazníka.....	37
2.5 Modely hodnoty pro zákazníka.....	40
2.6 Účastníci procesu tvorby hodnoty .....	44
2.7 Tvorba, zvyšování a měření hodnoty pro zákazníka .....	48
<b>3. Charakteristika kavárny Nejen Kafe .....</b>	<b>51</b>
<b>4. Určení hodnoty pro zákazníka v kavárně Nejen Kafe.....</b>	<b>55</b>
4.1 Metody získávání informací.....	55
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	56
4.2.1 Struktura respondentů.....	56
4.2.2 Frekvence návštěv kaváren a preference respondentů.....	58
4.2.3 Informovanost o kavárně a produktech kavárny .....	60
4.2.4 Důvody pro výběr kavárny a preferovaný způsob konzumace.....	61
4.2.5 Spokojenost s vybranými faktory v kavárně a celková spokojenost s kavárnou....	64
4.2.6 Důležitost uvedených faktorů pro respondenty .....	66
4.2.7 Očekávání a aktuální postoje respondentů a sdílení negativních a pozitivních zkušeností .....	67
4.3 Kvadrantová analýza .....	68
4.3.1 Silné stránky společnosti .....	71
4.3.2 Slabé stránky společnosti .....	73
4.3.3 Potenciál pro úsporu nákladů .....	74
4.3.4 Atributy nemající strategický význam.....	74

4.4 Návrhy na zlepšení .....	76
Závěr.....	84
Zdroje .....	86
Seznam příloh .....	90

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozhodovací proces zákazníka .....	18
Obrázek 2: Etapy zákaznického chování.....	19
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	22
Obrázek 4: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování .....	23
Obrázek 5: Určující faktory hodnoty pro zákazníka .....	27
Obrázek 6: GAP model .....	30
Obrázek 7: Model SERVQUAL.....	31
Obrázek 8: Diskonfirmační model .....	34
Obrázek 9: Kanův model.....	41
Obrázek 10: Kvadrantová mapa v modelu spokojenost/důležitost .....	43
Obrázek 11: Struktura holistického přístupu .....	46
Obrázek 12: Obecný hodnotový řetězec.....	47
Obrázek 13: Tvorba hodnoty pro zákazníka.....	48
Obrázek 14: Interiér kavárny Nejen Kafe.....	51
Obrázek 15: Exteriér kavárny Nejen Kafe .....	52
Obrázek 16: Instagramový profil kavárny Nejen Kafe .....	53
Obrázek 17: Struktura respondentů dle věku .....	57
Obrázek 18: Struktura respondentů dle současného statusu.....	57
Obrázek 19: Frekvence návštěv kaváren respondenty .....	58
Obrázek 20: Nejčastěji respondenty navštěvované kavárny .....	59
Obrázek 21: Frekvence návštěv kavárny Nejen Kafe .....	60
Obrázek 22: Získání povědomí o kavárně Nejen Kafe.....	61
Obrázek 23: Důležitost faktorů z pohledu respondentů .....	67
Obrázek 24: Kvadrantová analýza.....	71
Obrázek 25: Internetová vizitka kavárny.....	83

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly hodnoty pro zákazníka a spokojenosti.....	33
Tabulka 2: Důvody respondentů pro návštěvu kavárny Nejen Kafe .....	62
Tabulka 3: Sociodemografické údaje o respondentech preferující venkovní posezení .....	63
Tabulka 4: Sociodemografické údaje o respondentech preferující snídaňové menu .....	63
Tabulka 5: Spokojenost s vybranými faktory v kavárně Nejen Kafe .....	64
Tabulka 6: Výsledky spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů .....	69

## Úvod

Spokojenost zákazníků, a to jakou hodnotu od podniku získají, je jednou z nejdůležitějších prvků pro úspěšnost každého podniku. Z marketingového pohledu a na to navazujících marketingových úkolů, by mělo být cílem zajištění a naplnění potřeb zákazníka a tím i splnění jeho přání a očekávání. To, jak bude v těchto faktorech firma úspěšná, ovlivní jak její tržby a loajalitu zákazníku, tak i vnímanou hodnotu z pohledu zákazníka, což je klíčovým faktorem úspěchu firem, jelikož zákazník, který je spokojený a který dosáhl hodnoty, se velmi často stává loajálním vůči firmě, kterou si k uspokojení svých potřeb a přání, jakožto kupních motivů, vybral.

Zákazník neposuzuje hodnotu, které dosáhl jen podle toho, kolik finančních prostředků musel na získání produktů vynaložit, ale také zvažuje čas a jiné nefinanční aspekty, které musel obětovat získáním produktů. Zákazníci očekávají, že nebudou produkty a služby pouze nakupovat, ale že díky nákupu jim nabídka prodejců přinese přidanou hodnotu navíc. Čím větší bude hodnota z pohledu zákazníka, tím loajálnější se zákazníci zpravidla stanou a vzniká tak vysoká pravděpodobnost, že se k nákupům u dané firmy budou vracet. Díky velké skupině loajálních zákazníků, u kterých podnik zná jejich přání, potřeby a požadavky a splní je v rámci zákaznických očekávání nebo lépe i nad očekávání, může firma velmi dobře ovlivnit, zda naplní hodnotu, kterou zákazník požadoval. Díky těmto činnostem se podnik může stávat čím dál více konkurenceschopným, což je v současné době při významném nasycení trhu velmi žádoucím faktorem.

Pro to, aby zákazník dosáhl uspokojivé hodnoty, je nutné, aby veškeré vynaložené finanční i nefinanční aspekty byly nižší, než jaké jaký je vnímaný užitek zákazníka z produktu. Jedinou hodnotou, kterou firma vytvoří, je ta hodnota, která vzniká u zákazníků a nezáleží na tom, zda jsou to současní zákazníci nebo ti budoucí. Pro firmy je tak velmi podstatné, aby se stále více věnovaly tomu, co zákazník požaduje a jaká jsou zákaznická očekávání a preference.

Diplomová práce se dělí do dvou částí, a to na teoretickou část a empirickou. Teoretická část vymezuje odbornou teorii zaměřenou na obecné vymezení zákazníka, definování možných typů zákazníků, se kterými je možné přijít do kontaktu a objasnění jejich kupních motivů, chování, potřeb a očekávání. Dále teoretická část vymezuje hodnotu pro zákazníka, vztah

mezi hodnotou pro zákazníka a vnímanou kvalitou, vnímanou spokojeností a cenou. Dále jsou v práci definovány atributy hodnoty pro zákazníka, modely hodnoty pro zákazníka, účastníci celého procesu tvorby hodnoty a také samotná tvorba hodnoty, její možné zvyšování z pohledu firmy a možnosti jejího měření. Empirická část je orientována na určení hodnoty pro zákazníky v kavárně Nejen Kafe pomocí dotazníkového šetření, diferenční analýzy, modelu spokojenost-důležitost, následné sestavení kvadrantové mapy, její vyhodnocení a doporučení návrhů na zlepšení aktuální situace tak, aby kavárna co nejvíce zlepšila své slabé stránky a zároveň mohla atributy, se kterými zákazníci nejsou spokojeni, zlepšit na možnou úroveň silných stránek.

Komplexním cílem této diplomové práce je tedy nalézt hodnotu, kterou zákazník vnímá při navštěvování kavárny Nejen Kafe za pomoci marketingového výzkumu metodou dotazníkového šetření, následného využití modelu spokojenosti a důležitosti, zhodnocení výstupů z kvadrantové mapy a závěrečné doporučení návrhů na zlepšení, které by v budoucnu mohla kavárna aplikovat pro dosažení vyšší hodnoty, kterou zákazník při návštěvě kavárny a zakoupení jejich produktů může získat.



# 1. Zákazník

*„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, str. 17)*

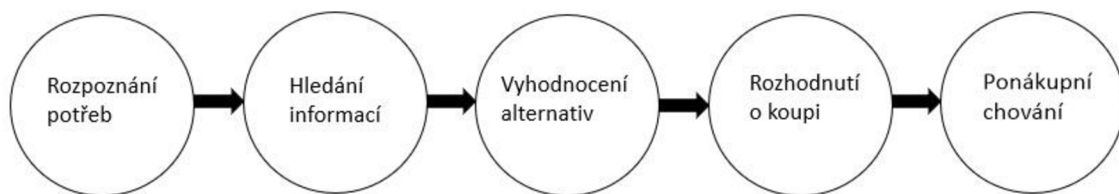
## 1.1 Vymezení pojmu zákazník

Pojem zákazník je možné interpretovat dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o spotřebitele, kterým je ten, kdo využívá produkt k uspokojení svých potřeb nebo potřeb rodiny či svých blízkých. Pojem spotřebitel je pojmem více obecným, jelikož spotřebitel je ten, kdo spotřebovává vše, a nejen pouze to, co sám nakupuje, kdežto zákazník je ten, kdo si určité zboží vybírá, objednává, nakupuje a platí. (Vysekalová, 2011)

Nenadál (2018) definuje zákazníka jako osobu, která odebírá nebo chce do budoucna odebírat produkty nebo služby od určitého podniku. Podle Nenadála je také velmi důležité zákazníky znát, rozdělovat je do segmentů a ke každému jednotlivému segmentu přistupovat dle složení zákazníků odlišně.

Bloudek (2013) hovoří o zákazníku jednotlivci, což je ten, který uspokojuje především své vlastní osobní potřeby. Jeho rozhodování o svých potřebách je často provázáno na základě intuice. Při rozhodování zákazníka hraje roli více faktorů, jako je například racionální uvažování, kdy si zákazník porovnává ceny produktů, parametry a jiné pro něj důležité vlastnosti produktů, avšak velkou roli při jeho rozhodování hrají i emoce a náhlé impulsy. Rozhodovací proces jednotlivého zákazníka je znázorněn na obrázku 1. V první řadě tedy dochází k rozeznání potřeby, kdy zákazník dojde k myšlence, že určitý produkt potřebuje z nějakého důvodu, ať už z důvodu nutnosti nebo z náhlého impulzu, kdy se mu pouze něco zalíbí. Dále dochází k tomu, že si zákazník hledá informace o produktech, kde může jeho rozhodnutí ovlivnit i například zjištěná cena produktů. V případě dražších produktů často zákazník hledá informace usilovněji a poté si porovnává možné alternativy. Po vyhodnocení alternativ, které si zákazník, ať již sám nebo s pomocí někoho jiného, vytvořil, dochází k rozhodnutí o koupi vybraného produktu, kde je však stále možnost pro ovlivnění již

vzniklého rozhodnutí. Ovlivnění zákazníka o budoucí koupi lze učinit racionálně, kdy je zákazníkovi nabídnuta například sleva na jiný produkt nebo emocionálně, kde zákazníka může ovlivnit například chování prodejce. Poslední fází rozhodovacího procesu je ponákušní chování jednotlivce, které může zahrnovat například podání kladného hodnocení produktu nebo v případě negativních zkušeností reklamace, negativní hodnocení či stížnost zákazníka.

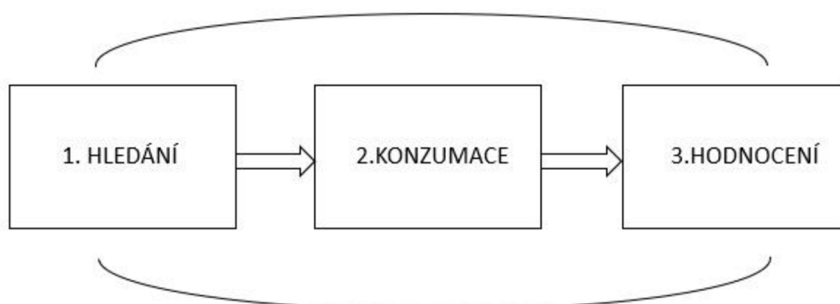


*Obrázek 1: Rozhodovací proces zákazníka*

Zdroj: vlastní zpracování dle Bloudek et. al. (2013)

Dle Spáčila (2003) zákazník prochází třemi etapami v cyklu nakupování, viz obrázek 2. První etapou je hledání. Ve fázi hledání vzniká potřeba zákazníka produkt zakoupit a hledá tak nejlepší možné způsoby, jak potřebu uspokojit. Podle potřeby si pak zákazník hledá dostupné prodejce, které pro něj budou svou nabídkou vyhovující. Tato etapa bývá velmi dobře ovlivnitelná marketingovými nástroji, které prodejci využívají, ale také předchozími zkušenostmi zákazníka s prodejci. Druhou fází je konzumace. V této fázi již zákazník produkt zakoupil. Ve fázi konzumace je velmi důležitá spokojenost zákazníka, protože právě jeho zkušenost se zakoupeným produktem ho ovlivňuje v případných opětovaných nákupech. Tato fáze již není příliš dobře ovlivnitelná marketingem prodejce, ale především nástroji péče o zákazníka. Poslední fází je hodnocení zákazníka. V této fázi zákazník hodnotí svou zkušenost s produktem, kterou porovnává se svým očekáváním. V rámci očekávání zákazníka pak záleží, jak bylo nastaveno prvotní očekávání, zda ho produkt uspokojil více, než očekával, nebo zda bylo jeho prvotní očekávání příliš vysoké, tudíž spokojenost s produktem je velmi malá či žádná. V případě, že měl zákazník příliš vysoké očekávání, záleží pak na prodejci, jak se staví k nespokojenosti či dokonce možné stížnosti zákazníka. Podle toho, jak se prodejce snažil odstranit vady nebo jak reagoval na případné stížnosti, se také odvíjí zákaznická zkušenost. Fáze hodnocení pak úzce navazuje na začáteční fázi cyklu

„hledání“ kdy v případě spokojenosti je velká pravděpodobnost opětovaného nákupu u stejného prodejce.



Obrázek 2: Etapy zákaznického chování

Zdroj: vlastní zpracování dle Bloudek et. al. (2013)

## 1.2 Typy zákazníků

Stejně jako lze určit typologie osobnosti člověka, různé vlastnosti a rysy chování, lze zařadit i zákazníky do určitých kategorií. Avšak ne vždy je rozdělení zákazníků platné pro všechny, jelikož je lidské chování proměnlivé a odvíjí se od mnoha faktorů, tudíž je možné jej předvídat jen pouze s určitou mírou pravděpodobnosti.

Gretz a Drozdeck (1992) vymezují kategorie zákazníků z pohledu prodejce na základě dimenzí přátelskosti a vůdcovství. Jedná se o:

- **Sociabilní typ zákazníka** – tento typ zákazníka je kombinací přátelského a podřízeného typu. Jeho povahové rysy jsou přátelské, chová se mile, často je zaujat tím, co mu prodávající navrhne a je velmi dobře ovlivnitelný, což znamená, že jen málokdy projeví vlastní názor a mívá tak problém se rozhodnout. Proávající by se měl snažit tento typ zákazníka zaujmout tak, aby zákazník cítil jistotu. Pokud prodávající získá důvěru, přesvědčí zákazníka, že produkt, o který má zájem a který je mu nabízen je pro něj uspokojivý, často přesvědčí zákazníka ke koupi.
- **Byrokratický typ zákazníka** je typem zákazníka, který je kombinací typu podřízeného a nepřátelského. Hlavními povahovými rysy tohoto zákazníka je to, že

často ze začátku s prodávajícím nesouhlasí a má své vlastní utvrzené názory, avšak se často nemůže rozhodnout. Prodejce by tomuto typu zákazníka měl dát určitý čas na rozmyšlenou, mít při jednání trpělivost a postupně si u něj získávat důvěru.

- **Diktátorský typ zákazníka** je kombinací typu nepřátelského a dominantního. Tento typ zákazníka má většinou svou vlastní pravdu a často neuznává názory prodejce. Je schopný provádět rozhodnutí sám, dokáže přistoupit i na riziko. V tomto případě by měl být prodejce velmi asertivní a počítat s tím, že zákazník bývá často podezřívavý, jelikož má potřebu prodejci důvěřovat, a tak jej i rád prověřuje. Pokud si prodejce dokáže tento typ zákazníka získat, bývá zákazník nakonec velmi ochoten spolupracovat.
- **Výkonný typ zákazníka**, který je kombinací přátelského a dominantního typu, je samostatným, klidným a důrazným typem zákazníka. Je klidný, má svou vlastní představu o tom, jak by měl produkt vypadat a je otevřený ke komunikaci. Proávající by měl v tomto případě vždy vyzdvihnout výhody, které by zákazník koupí produktu získal. Výkonný typ zákazníka se na základě své dominance velmi rychle rozhoduje a zaměřuje se především na výsledek nákupu. (Vysekalová, 2011)

Typy zákazníků je možné rozdělit i z **hlediska nákupního chování**. Toto rozdělení člení zákazníky do 4 kategorií, které jsou kombinací osobních vlastností zákazníka a jeho obecného postojí ke světu, který ho ovlivňuje i nadále v jeho postojích k nákupu. Jedná se o následující typologii:

- **Bio zákazníci**, což jsou zákazníci, kteří téměř výhradně nakupují vše, co je přírodní a ekologické, tedy vše, co přírodu šetří a je i případně obnovitelné, jako například speciální obaly či tašky.
- **Vizionářští zákazníci**, kteří mají zájem stále zkoušet něco nového. Neradi zůstávají u již vyzkoušených věcí a rádi objevují a poznávají čtvrtou dimenzi.
- **Hedonističtí zákazníci** jsou velmi citově založení. Jde jim především o to, aby prožili radost, čemuž přizpůsobují i své chování. Nezáleží jim tolik na tom, jak radosti dosáhnou, ale chtějí především prožít nejlepší možný prožitek. Vyžadují, aby byl svět co nejvíce svobodnější a flexibilní.
- **Zákazníci s představivostí** chtějí, aby každý produkt, který je vyráběn a který si chtějí zakoupit, s sebou nesl nějaký příběh a nabídl něco z praktického života. Jejich

posláním je, aby se stále více ukazovaly lidské hodnoty i při výrobě výrobků. Jde zde především o to, aby zákazník nebyl pouze někým, kdo produkt kupuje, ale aby se sám podílel na celém procesu. (Vysekalová, 2011)

### **1.3 Kupní motivy, chování zákazníka, potřeby a očekávání**

Potřeba zákazníka něco koupit vzniká v případě, kdy má zákazník pocit, že mu něco chybí nebo že by si rád určitou věc koupil. Kdežto motiv, jako prvotní podnět při rozhodování o koupi, je jakýsi popud zákazníka k tomu, aby si skutečně něco koupil a uspokojil tak svou potřebu. Skrze motiv ke koupi se stává z všeobecné potřeby určité konkrétní přání, které by rád zákazník uskutečnil. Pro prodejce je velmi důležité, aby měl zákazník pocit, že mu něco schází nebo že něco potřebuje, avšak mnoho lidí může mít tento pocit chybějícího produktu i bez konečného motivu ke koupi. Pokud se zákazník rozhodne uspokojit svou potřebu a má tedy už konkrétní kupní motiv, je to podnět ke spokojenosti zákazníka, jelikož při zakoupení produktu je zákazník spokojený, že odstranil nedostatek a zároveň byl uspokojen i jeho kupní motiv.

Souvislost mezi potřebami člověka a jeho motivy je možné znázornit pomocí Maslowovy pyramidy potřeb. Autor Abraham Maslow řadí potřeby člověka do pěti stupňů. Tato hierarchie potřeb se odvíjí od dvou základních předpokladů, kterými jsou:

- Stálá nespokojenost člověka a jeho potřeby se odvíjí právě od toho, co již má. Tento předpoklad uvádí, že pouze neuspokojené potřeby dokážou ovlivnit chování člověka, jelikož potřeba, která již byla uspokojena, není pro člověka již dalším motivátorem.
- Pyramida, která je znázorněna na obrázku 3, zobrazuje hierarchické uspořádání potřeb člověka, které úzce souvisí s motivy. Tato pyramida je rozdělena do pěti stupňů. Jakmile je uspokojena jedna potřeba (jeden ze stupňů), přichází potřeba další, která se obvykle nachází ve vyšším stupni pyramidy a posouvá tak člověka k vyššímu stupni kvality jeho života.

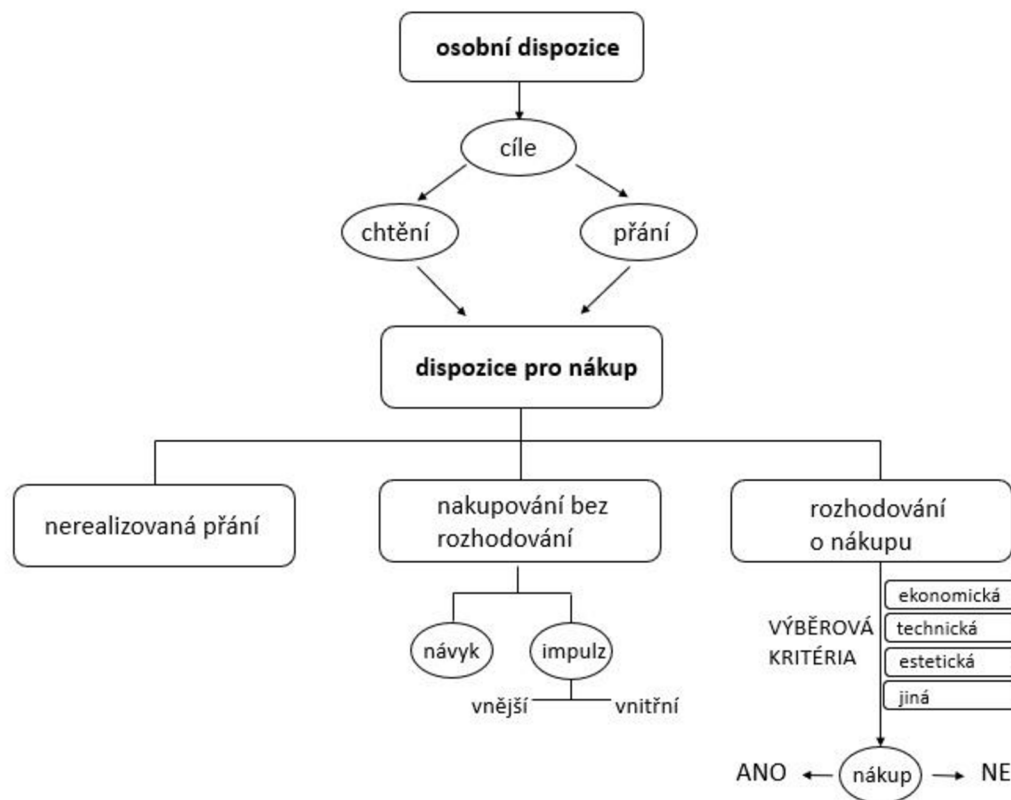
Základním pilířem pyramidy jsou základní fyziologické potřeby, mezi které patří ty nezákladnější potřeby, které jsou nezbytné k životu jako je například dýchání, jídlo, pití či spánek. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, je zde další stupeň, kterým jsou potřeby bezpečí. Do těchto potřeb se řadí například ochrana, péče, jistota pracovního místa apod. Při uspokojení těchto potřeb přichází třetí pilíř, kam spadají sociální potřeby. Do sociálních potřeb lze zařadit kontakt s lidmi, lásku, přijetí v určité skupině atd. Čtvrtým pilířem pyramidy jsou potřeby uznání. Potřebou uznání může být například uznání od ostatních lidí, prestiž, respekt apod. Posledním, nejvyšším pilířem je potřeba seberealizace, tedy vlastní rozvoj člověka, sebevědomí, estetika, vůle se učit novým věcem a jiné. Maslowova pyramida vychází z toho, že každý člověk má určité potřeby, které nejsou uspokojeny, tudíž vždy cítí určitou nespokojenost se situací, ve které se právě nachází. Jakmile dojde k uspokojení všech aktuálních potřeb, objeví se další potřeby, které jsou v pyramidě pak znázorněny na dalším, vyšším stupni. (Nový, Petzold, 2006)



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler et al. (2016)

Na rozhodování o nákupu má velký vliv charakter zákazníka, jeho postoje, osobní názory, dosažené znalosti, sociální role ve společnosti, ale také vlastnosti jeho osobnosti, které řadíme do osobních dispozic člověka. Jak se zmíněné faktory promítají do rozhodovacího procesu zákazníka je uvedeno na obrázku 4.



Obrázek 4: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalová (2011)

V rámci osobních dispozic člověka dochází k vytvoření určitého cíle, kterého chce člověk dosáhnout. Cílem je určitý objekt, kterému člověk věnuje určitou motivaci k tomu, aby jej dosáhl. Při konkretizaci cílů pak vzniká určité přání či chťič něčeho určitého dosáhnout. Jako dalším bodem rozhodovacího procesu jsou dispozice pro nákup, které se dle zmíněných kritérií dále člení na nerealizovaná přání, tedy něco, co si osoba přála, avšak nezrealizovala, nakupování bez rozhodování, tedy nakoupení určitého produktu bez posouzení určitých faktorů pouze na základě návyku produkt kupovat nebo na základě impulzu, který může být buď vnitřní, kdy zákazník cítí, že něco chce, něco se mu líbí, nebo vnějšího, například doporučení rodiny, prodavače apod. Třetím možným bodem dispozice pro nákup je rozhodování o nákupu, kdy si naopak zákazník dobře promítne možná kritéria, která mohou být ekonomická, tedy například cena produktu, technická, kde se zákazník může řídit různými parametry produktů, estetická, kdy zákazník hodnotí vzhled produktu a další. Po tomto rozhodování o koupi buď k nákupu dochází nebo ne. (Vysekalová, 2011)

## Očekávání zákazníka

*„Zákazník nevnímá skutečně poskytnutou službu, ale vnímá její obraz“ (Spáčil, 2003)*

Dříve než je služba zákazníkovi poskytnuta, vnímá ji zákazník pouze jako obraz očekávané služby. Tento obraz si tvoří na základě skutečnosti, která mu byla sdělena někým jiným, na základě vlastní zkušenosti, kterou již sám zákazník zná a proběhla u téhož prodejce nebo na základě marketingového působení prodejce. Poté, co již službu obdržel, vzniká obraz nový, kterým je již obraz z poskytnuté služby, kterou si zákazník tvoří na základě obrazu, který měl z očekávané služby, z pohledu na poskytnutou službu anebo opět z marketingového působení prodejce. Úspěch prodejce pak záleží na tom, jak je schopen ovlivňovat očekávané a vnímané obrazy zákazníka. Na zákazníky nejvíce působí ve formování jejich očekávání následující faktory:

- **Logický přístup**, který zvažuje to, že se zákazníci často rozhodují ať již vědomě či podvědomě pro výběr prodejce. Výběr probíhá skrze určité výběrové řízení, které si zákazník sám utvořil a dochází díky němu buď k výběru nového, či setrvání u stávajícího, původního prodejce. Zákazníci mohou posuzovat různé faktory poskytovaných služeb, jako je rychlost dodání, spolehlivost prodejce apod, které si každý zákazník řadí dle důležitosti a následně dojde k zhodnocení, jak byl v těchto faktorech prodejce úspěšný. Druhou variantou je, že zákazník prvotně zhodnotí, jaký faktor je pro něj nejdůležitějším a podle něj už rovnou prodejce vybírá. V případě, že daný nejdůležitější faktor má více než jeden prodejce, poté zákazník zhodnocuje druhý nejdůležitější faktor pro výběr konečného prodejce.
- **Obava z rizika**, kdy se zákazníci rozhodují o koupi dle toho, jak jsou schopni nést případné riziko. Z pohledu prodejce je důležité, aby se snažil riziko, kterého se zákazník obává, co nejvíce eliminovat. Není totiž důležité, jak rozměrné riziko pro zákazníka je, ale to, jak moc zákazník věří, že nenastane. Rizika, která zákazníci nejčastěji pocítují a kterých se nejvíce obávají, jsou rizika finanční, která se týkají například možných potřebných oprav produktu, výměn určitých dílů apod. Dále výkonostního rizika, kdy se zákazník obává například nefunkčnosti, riziko škody, které se pojí s obavou, že služba může být něčím nebezpečná apod.



1. **Snaha mít věci pod kontrolou**, kdy má zákazník potřebu o všem vědět a potřebuje mít pocit, že se nějakým způsobem angažuje. Nejedná se vždy ani tak o skutečnou potřebu věci řídit, ale spíše o potřebu pocitu, že zákazník má tu možnost mít věci pod kontrolou. Pokud je prodejce upřímný, je otevřený k zákazníkovi, oznámí mu včas i možné změny, které mohou v průběhu procesu nastat a dá zákazníkovi možnost nahlédnout do procesu, stává se tak zákazník klidnější a spokojenější.
- **Typizovaná role** - každý člověk, ať už rodič, zákazník či třeba zaměstnanec má nějakou svou určitou roli, jak reaguje a jak se chová. Pokud prodejce pracuje i s tímto aspektem, může lépe splňovat očekávání zákazníka, a to například pomocí individuálního přístupu k zákazníkovi. (Spáčil, 2003)

## 2. Hodnota pro zákazníka

Hodnotu zákazníka je možné vymezit dvěma způsoby. Jako první způsob vymezení je hodnota zákazníka pro podnik, kde se jedná o pohled ze strany prodávajícího. Jedná se zde o to, jaký čistý přínos má zákazník pro podnik. Do tohoto vymezení se řadí identifikace zákazníků, kteří jsou pro daného prodejce na daném trhu nejvíce profitující. V tomto pohledu se také tvoří modely, které dokážou určit celoživotní hodnotu zákazníků pro daný podnik.

Jako druhým vymezením, kterým se zabývá i tato práce, je vymezení hodnoty pro zákazníka. Jedná se o opačný pohled, a to ze strany zákazníka, který hodnotí, jakou hodnotu zákazník získal z poskytnuté služby a jak byly uspokojeny jeho potřeby. V tomto případě se jedná o čistý přínos, který zákazník má z toho, že produkt nakoupí a užívá. Hodnota pro zákazníka se pojí s tím, co přesně tvoří hodnota pro zákazníka a z jakého důvodu, dále jak se získaná hodnota může měnit a jaké jsou stupně zákaznické loajality a spokojenosti. (Lošťáková, 2009a)

*Kotler a kol. říká „Jedinou hodnotou, kterou vaše společnost kdy vytvoří, je hodnota pocházející od zákazníků – těch, které máte dnes, a těch, které budete mít v budoucnu. Společnosti dosahují úspěchu díky získávání, udržování a rozvíjení svých zákazníků. Zákazníci jsou jediným důvodem, proč stavíte továrny, najímáte zaměstnance, plánujete si schůzky, pokládáte optická vlákna nebo vyvíjíte jakoukoli jinou podnikatelskou aktivitu. Bez zákazníků žádné podnikání nemáte“ (Kotler et. al., 2013, s. 161)*

Podniky by se měly stále více snažit, aby docházelo ke stále hlubšímu propojení mezi podnikem a zákazníkem. Jedním z nejvíce důležitých procesů je právě tvorba hodnoty pro zákazníka, s čím ale mají problémy občas i manažeři firmy, protože i pro ně může být složité přesně určit, jak by se měl podnik k zákazníkům chovat, aby byla hodnota pro zákazníka co nejvyšší. Pro podniky je tak nutností věnovat stále větší pozornost tomu, co zákazník požaduje a co přesně preferuje.

Hodnota, kterou zákazník získává koupí produktu a službami s tím spojenými je jakýsi souhrn užitků, které jsou již zbavené od nákladů, které musel zákazník na nákup produktu, jeho vlastnictví, užívání a možnou likvidaci obětovat. (Lošťáková, 2017)

Hodnota pro zákazníka je definována různými autory z více pohledů. Například Monroe (2002) definuje hodnotu pro zákazníka jako jakýsi vztah mezi kvalitou a benefity, které zákazníci díky produktu získají a tím, co pro získání musí obětovat. Tuto myšlenku zachycuje schéma na obrázku 5. **Zákazníkem vnímaná hodnota** je rozdílem mezi součtem veškerých přínosů neboli benefitů pro zákazníka a součtem nákladů, které musí zákazník pro získání produktu či služby obětovat. **Celkové přínosy** pro zákazníka jsou tvořeny tím, jak zákazník vnímá finanční hodnotu ekonomických, funkčních a psychologických přínosů, které jsou zákazníkem od dané nabídky produktů očekávány. Tyto přínosy mohou být zákazníkem očekávány díky image výrobku a nebo personálem podniku. **Celkové náklady** jsou sumou vnímaných nákladů, které musí zákazník vynaložit na vyhodnocení, získání, používání a zbavení se produktu. Tyto náklady jsou složeny z finančních nákladů, ale také z nákladů časových, energetických a psychologických. (Kotler et al., 2013)



Obrázek 5: Určující faktory hodnoty pro zákazníka  
Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler et al., 2013

Další velmi významnou definicí je definice dle Shethe, Newmanna a Grosse (1991), kde je podle nich hodnota pro zákazníka sestavena z pěti hodnot neboli dimenzí, které zákazník díky produktu může získat, kterými jsou hodnoty funkční, sociální, emocionální, situační a epistemické. Tyto dimenze jsou podrobněji rozebírány v podkapitole 2.4.

Definicí hodnoty pro zákazníka existuje mnoho od různých autorů, avšak téměř všichni zahrnují do svých definic společné rysy hodnoty pro zákazníka, kterými jsou:

- Hodnota pro zákazníka se vždy vztahuje k určitému produktu či službě,
- hodnota pro zákazníka je vždy brána z pohledu a vnímání zákazníka, ne prodávajícího,
- hodnota pro zákazníka a to, jak ji zákazník vnímá je vždy buď rozdíl nebo poměr mezi tím, co zákazník nákupem produktu obdržel a tím, co vše pro to musel obětovat. (Červová, 2013)

Podle Lošťákové (2017) zákazníci pouze nenakupují produkty a služby, ale předpokládají, že díky koupi jim přinese nabídka prodávajících něco navíc, že pro ně bude určitým způsobem nějak hodnotná.

Hodnota pro zákazníka dále úzce souvisí s tím, jaká je cena produktů či služeb, jak je zákazník spokojen a jaká je jím vnímaná kvalita poskytovaného produktu či služeb. O těchto vztazích a propojeních pojednávají následující kapitoly.

## **2.1 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a vnímanou kvalitou**

Kvalita čehokoliv provází člověka po celou dobu jeho života. Dle Crosbyho (1996) je kvalitu možné definovat jako něco, co se shoduje s požadavky dané osoby. Tedy jak je splněno to, co člověk očekával. (Hoyer, 2001)

Dle Jurana a Godfreye (1999) je kvalita tím, co je způsobilé k užití.

Feigenbaum (1991) definuje kvalitu jako to, co zákazník považuje za kvalitu.

Jiné definice kvality se shodují na tom, že kvalita je ztotožněna s chybějícími vadami a problémy, obšťastnění zákazníka, něčím, co se shoduje s předpisy, které byly na kvalitu předem stanoveny apod. Dále velmi záleží na tom, o jaké produkty či služby se jedná a přesněji v jakém odvětví a sektoru se produkty a služby nabízí.

Vnímání a definicí kvality je mnoho, avšak existují určité stejné charakteristiky toho, co lze obecně za kvalitu označit. Mezi tyto charakteristiky je možné zařadit následující:

- Kvalita je nejčastěji sdružována s tím, jak je vnímána ze strany odběratelů neboli zákazníků.
- Jedná se o určitou souhrnnou vlastnost, které mají výrobky, služby, lidé nebo třeba systémy.
- Úroveň kvality může být měřena a stále zlepšována. (Nenadál et al., 2018)

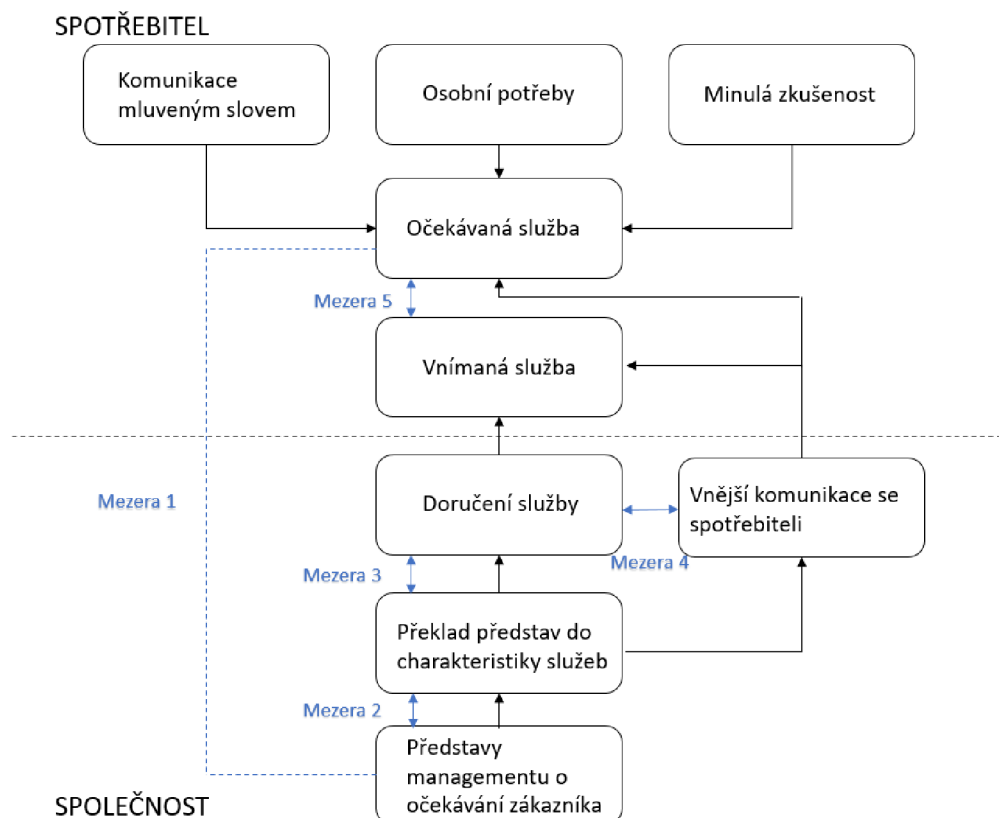
Jak již bylo zmíněno, hodnota pro zákazníka a kvalita spolu velmi úzce souvisí. Pro měření kvality služeb existuje několik modelů, které se zaměřují na vztah mezi tím, co zákazník očekává a tím, jak pociťuje službu, která mu byla poskytnuta. Nejvíce známým modelem pro měření kvality je **model SERVQUAL**, který byl vytvořen Parasuramanem, Zeithamlem a Berryem za účelem měření a následného řízení kvality v maloobchodním sektoru a sektoru služeb.

Podniky by měly poskytovat svým zákazníkům určitý stupeň služeb, což vyžaduje pochopení toho, jak mysl zákazníka funguje a co vyžaduje. Nejdůležitějším základním „kamenem“ je tzv. paradigma rozporu mezi tím, jaké představy mají zákazníci o kvalitě a tím, jaká služba jim je nakonec poskytována.

Model SERVQUAL je založen na GAP modelu, což je model mezer zobrazený na obrázku 6. Mezery se nachází mezi složkami procesu poskytování služeb zákazníkovi, které dál zákazník určitým způsobem vnímá. Model SERVQUAL pomáhá překlenout mezeru ve vnímání toho, co podnik věří, že zákazníkovi poskytuje a tím, co zákazníci očekávají, chtějí nebo co potřebují během nákupu nebo i po něm. (Gennaro, 2021)

Model SERVQUAL kromě pěti dimenzí kvality definuje zmíněných pět mezer ve znalostech, které pomáhají podnikům vysvětlit, jak a proč podnik nesplňuje očekávání zákazníků.

- Mezera 1 – jde o celkový rozdíl mezi tím, co zákazník od podniku očekává a mezi tím, co si podnik myslí, že zákazník očekává. K tomu, aby byla tato mezera co nejmenší je vhodné provádět průzkum o mínění zákazníků, naslouchání personálu podniku, který do styku se zákazníky přichází apod.
- Mezera 2 – dochází k ní v případě, že vzniká nesoulad mezi charakteristikou služeb, které podnik tvoří a očekáváním zákazníků.
- Mezera 3 – vzniká v případě, že systémy doručování služeb (např. personál podniku, technologie, procesy apod.) nedodrží určité domluvené standardy, které byly zákazníkům zaručeny.
- Mezera 4 – nastává, pokud podnik skrze jiná média tvoří reklamy na jiné úrovni služeb, než které nakonec reálně poskytne.
- Mezera 5 – je celkový výsledek všech předchozích mezer. Velikost mezer 1-4 se sčítá, výsledkem je tedy celkový rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a tím, co mu firma poskytuje. (Mulder, 2018)

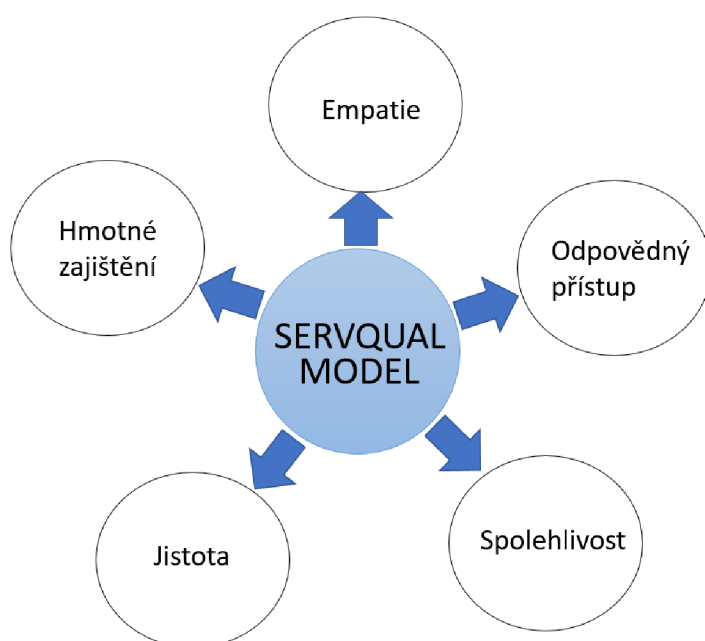


Obrázek 6: GAP model

Zdroj: vlastní zpracování dle (Gemmaro, 2021)

Aby bylo možné všechny uvedené mezery, které vznikají vlivem spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službami podniku vyhodnotit, rozlišuje se 5 dimenzí kvality služeb, které jsou vyobrazeny na modelu Servqual na obrázku 7, kterými jsou:

1. **Hmotné zajištění** neboli to, co zákazník může vidět, s čím může například přijít do styku.
2. **Spolehlivost** – zda podnik dodává službu včas, tak jak je to předem dáno a bezchybně. Spolehlivost pro zákazníka znamená, že společnost dodržuje sliby a plní své závazky.
3. **Odpovědný přístup** – zda poskytovatel služby je ochoten pomoci a zda dokáže zajistit rychlou obsluhu a jak rychle může podnik reagovat na potřeby zákazníků.
4. **Jistota** – firma má určité zázemí a schopnosti k tomu, aby dokázala zajistit důvěru a spokojenost zákazníků. Jistotu může podnik u zákazníků získat například poskytováním profesionálních služeb, skvělými komunikačními dovednostmi a správným přístupem.
5. **Empatie** – zda se poskytovatel snaží o individuální přístup ke svým zákazníkům, zda je personál přátelský, přístupný, zda naslouchá potřebám zákazníka apod. (Gennaro, 2021)



Obrázek 7: Model SERVQUAL

Zdroj: vlastní zpracování dle Genarro, 2021

## 2.2 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a spokojeností zákazníka

Spokojenost zákazníků a jejich hodnota je jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěšnost podniku, jelikož zákazník, který je spokojený, se často stává zákazníkem loajálním, což pro podnik znamená, že se zcela pravděpodobně bude vracet.

Kotler definuje spokojenost jako „*Satisfakce je osobní pocit potěšení nebo zklamání vyplývající z porovnání získaného výkonu produktu ve vztahu k očekávání.*“ Kotler (2016, s. 182)

Podle Nenadála (2004) jde o určité pocity, které zákazníci pocítují a které jsou vytvořeny rozdílem mezi požadavky, které zákazníci mají a vnímanou realitou trhu.

Oliver (2010) tvrdí, že spokojenost je jakousi reakcí zákazníka na určité splnění daných faktorů. Je to úsudek zákazníka, zda vlastnost služby nebo služba samotná zákazníkovi poskytla nebo stále poskytuje potěšující úroveň, která se vztahuje ke spotřebě.

Podnik, který vytváří takové faktory, které vedou ke spokojenosti zákazníka, vytváří i zároveň nejdůležitější kroky k tomu, aby byla firma vedena s úspěchem. Spokojenost jsou jakési aspekty, které ovlivňují chování zákazníka a zároveň aspekty, které by každá firma měla dostatečně znát a snažit se je neustále obnovovat dle aktuálních změn.

Spokojenost zákazníků má vliv, jak již bylo řečeno, na jejich loajalitu, avšak dalším velmi významným vlivem spokojenosti je i finanční dopad pro podnik. V případě, že je zákazník spokojen, nakupuje u podniku opakovaně a není až tak vnímavý na modifikace cen. (Půlpánová, 2012)

Hodnota pro zákazníka charakterizuje povahu vztahu mezi uživatelem a produktem, kdežto spokojenost zákazníka vyjadřuje reakci na hodnotu, kterou zákazník získává určitým produktem. Hodnota pro zákazníka v tomto vztahu zobrazuje, jaký je vztah mezi produktem, zákazníkem, který produkt užívá a účely, pro které je zákazník využívá. (Woodruff, 1997)

Spokojenost zákazníka je jeho subjektivní pocit, který může být buď pozitivního charakteru nebo negativního, který má díky hodnotě, kterou zákazník dostal jako určitý výsledek využití nabídky daného podniku. (Woodruff, 1997)



Na vztah mezi koncepty hodnoty pro zákazníka a spokojenosti lze pohlížet i z hlediska časového. Hodnota pro zákazníka je něco, co by zákazník díky zakoupení a užívání produktu chtěl získat, tedy pohled do budoucna, kdežto spokojenost zákazníka je něco, co zákazník hodnotí až po zakoupení či užívání produktu, jde tedy o pohled spíše do minulosti.

Co se týká očekávání zákazníka, u hodnoty existuje nezávisle na tom, jaká je nabídka produktu či konkrétního podniku, jelikož zákazník ještě nemusí vědět, jaký produkt si přesně chce zakoupit anebo od koho. U spokojenosti už zákazník hodnotí přímo to, co zakoupil, využíval či využívá, a dokonce i u jakého dodavatele.

Hodnota pro zákazníka ukazuje podniku, jakým směrem by měl dále posupovat, co přesně by měl do budoucna dělat pro to, aby pro zákazníka vytvářel hodnotu, zatímco spokojenost zákazníka, kterou zákazník vyjadřuje až po zakoupení produktu, poskytuje podniku hodnocení o tom, jak úspěšný podnik byl či nebyl.

Zmíněné nejdůležitější rozdíly mezi hodnotou pro zákazníka a spokojeností zákazníka jsou znázorněny v tabulce č. 1.

*Tabulka 1: Rozdíly hodnoty pro zákazníka a spokojenosti*

<b>Hodnota pro zákazníka</b>	<b>Spokojenost zákazníka</b>
co zákazník požaduje od produktu nebo služby	reakce zákazníka nebo pocit ohledně toho, co obdržel - srovnání mezi skutečným stavem a stavem očekávaným (standardem)
projevuje orientaci do budoucna; je nezávislá na použití produktu/spotřebě	směřuje k historické orientaci; je to posouzení utvářené během nebo po spotřebě
existuje nezávisle na nabídce konkrétního produktu/služby nebo na dodavateli	je to hodnocení zaměřené na konkrétní nabídku produktu/služby nebo dodavatele
poskytuje podniku směr řízení: co by měl dělat, aby vytvořil hodnotu	poskytuje podniku zprávu o tom, jak dobře si stojí se svým úsilím vytvářet hodnoty

Zdroj: Půlpánová, 2012, dle Woodruff, Gardial (1996)

### **Modely spokojenosti zákazníka**

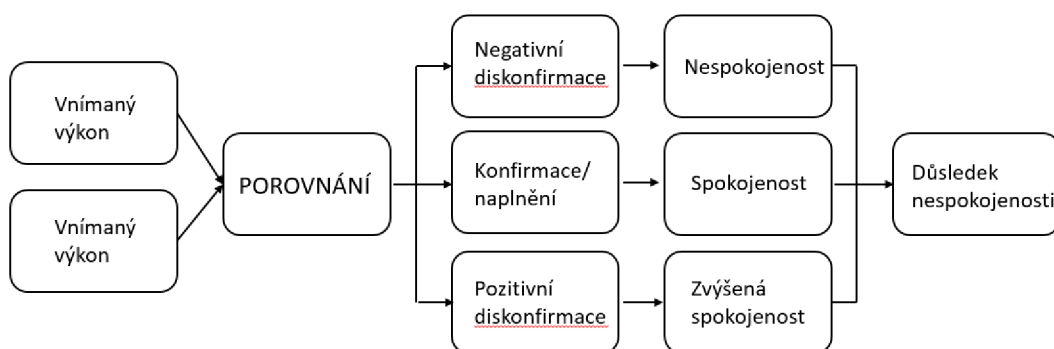
V případě, že chce podnik vypracovat výzkum spokojenosti zákazníků, je možnost využít některý z modelů spokojenosti. Modely spokojenosti jsou vytvořené tak, aby podniku

objasnily cestu zákazníka k jeho spokojenosti. Průzkum je vhodný provést i z toho důvodu, že každý zákazník má různé atributy, které ovlivňují jeho konečnou celkovou spokojenost s produkty.

V současnosti existuje modelů spokojenosti několik. Mezi nejvýznamnější a prakticky nejužívanější model patří model **diskonfirmační**.

**A) Diskonfirmační model** je založen na postupu hodnocení daného produktu zákazníkem. V první řadě se porovnává vnímaný výkon s určitými standardy, které vycházejí z toho, co zákazník očekává. Pokud jsou očekávání z pohledu zákazníka splněna, zákazník je tím pádem spokojený s produktem a výsledkem tohoto porovnání svých očekávání je následně potvrzení. V případě, že nejsou naplněna očekávání zákazníka, dochází k diskonfirmaci. Pokud produkt či služba nevyhoví očekávání zákazníka, dochází k tzv. negativní diskonfirmaci, která může mít pro podnik následně nežádoucí vliv, jelikož zákazník není spokojen a nedochází tak k jeho budoucí loajalitě.

Naopak v případě pozitivní diskonfirmace dochází k tomu, že to, jak zákazník vnímá produkt, mu přináší ještě něco více než původně od produktu očekával. Vše z popsaného shrnuje obrázek č. 8. (Červová, 2013)



Obrázek 8: Diskonfirmační model

Zdroj: vlastní zpracování dle Červová, 2013

Mezi další modely spokojenosti zákazníka spadají například:

- **Model vnímaného výkonu,**
- **Model důležitosti atributů,**
- **Normativní modely,**
- **Modely přisuzování,**
- **Afektivní modely,**
- **Modely rovnováhy.**

**B) Model vnímaného výkonu** je obdobou diskonfirmačního modelu. Standardy produktu nelze zcela tak určit, takže zákazníci v rámci tohoto modelu nemají většinou daná očekávání a hodnotí pouze výkon jako takový. Jako příklad pro služby, které lze hodnotit tímto modelem jsou například služby cestovního ruchu. Pokud si zákazník zakoupí nějaký zájezd, může ihned po ukončení zájezdu ohodnotit, zda byl či nebyl spokojen.

**C) Model důležitosti atributů** se v praxi využívá o něco častěji. Význam tohoto modelu je v tom, že zákazníci hodnotí každý určitý atribut spokojenosti samostatně. Nejprve tedy ohodnotí jednotlivé atributy spokojenosti a následně jej spojí v celek. Model tedy vystupuje z toho, jak jsou pro zákazníka důležité jednotlivé atributy a také z toho, jak kvalitně jsou poskytnuty. (Červová, 2013)

**D) Normativní modely** hodnotí spokojenost či nespokojenost pomocí různých norem, které jsou dané pro určité produkty a služby. Zákazník tím pádem neporovnává to, jak vnímal výkon se svými očekáváními, které měl, ale úroveň jeho spokojenosti spočívá v tom, zda je potvrzena či nepotvrzena daná norma. (Lošťáková, 2008)

**E) Modely přisuzování** vychází z nalezení příčin, které dokážou vysvětlit zákaznickou spokojenost či nespokojenost. Pro modely přisuzování existují tři základní hlediska, která se využívají pro určení spokojenosti zákazníka. První hledisko je místo příčiny. Místo může být buď externí, což znamená, že příčiny ovlivňuje sám podnik nebo jiný poskytovatel služeb, a nebo interní, které může ovlivňovat sám spotřebitel. Druhým hlediskem je stabilita. Stabilita je velmi důležitým faktorem pro to, aby bylo možné určit spokojenost zákazníka. U stability jde o to, zda je zákazník ochoten prominout firmě určité nedostatky, avšak pokud se vyskytují pouze ojediněle. Posledním třetím hlediskem je schopnost. Schopnost se týká lepšího výkonu, tedy

zákazník pravděpodobně nebude spokojený, pokud si bude jistý, že podnik mohl poskytnout produkt lépe. (Červová, 2013)

**F) Afektivní modely** vysvětlují spokojenost zákazníka spíše emočně. Nehrají zde tak velkou roli racionální procesy, ale především emoční složky, oblíbenost a nálada zákazníků.

**G) Modely rovnováhy** sledují spokojenost zákazníka z pohledu ekonomického. Zaměřují se na to, jaké náklady byly zákazníkem vynaloženy a na to, co díky tomu zákazník obdržel. Náklady zahrnují nejen finanční hledisko, tedy kolik peněz musel zákazník vynaložit, ale také náklady časové, tedy čas, který musel zákazník pro získání produktu obětovat. (Lošťáková, 2008)

### **2.3 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a cenou**

Cena je velmi specifickým atributem hodnoty pro zákazníka. Na první pohled se může zdát jako nejvíce prozkoumaná složka hodnoty z toho důvodu, že již existuje mnoho zřejmých kvantifikovatelných výpočtů. Pokud se zkoumá hodnota pro zákazníka, je nutné, aby byl ceně určen její význam v tomto procesu a je nutné stanovit, jaké postavení v celém procesu má. Důležité je zvážit, z čeho se cena produktů sestavuje, s jakými dalšími dodatečnými hodnotami může být spojována a také jak může být zákazníky pocíťována.

Cena daného produktu je sestavována z několika složek. Tyto složky neboli benefity se dále dělí podle toho, jaký je zdroj přidané hodnoty pro dané zákazníky, a to konkrétně na funční, procesní a vztahové. Záleží na jednotlivých zákaznících, jaké složky ceny jsou pro ně jak důležité. Spousta zákazníků se ve většině případů nechová racionálně, jelikož neumí správně posoudit a zhodnotit všechny benefity a porovnat je se složkami ceny. To je důvodem, proč se zákazníci soustředí jen na pro ně nejpodstatnější benefity a cenové složky tím pádem vyhodnocují jen jako určité parametry.

Zákazník nepovažuje cenu jako oddělenou část produktu, ale naopak cenu poměřuje společně s benefity, které produkt nabízí, což pro něj nakonec tvoří tzv. hodnotu produktu, z čehož vyplývá, že zákazník cenu nevnímá jako samostatný faktor, ale v poměru s benefity, které může díky produktu využít. Cenu, kterou zákazník vnímá společně s benefity má pro něj vliv na to, jak se nakonec rozhodne. (Tišlerová, 2012)

## 2.4 Atributy hodnoty pro zákazníka

Dle Woodruffa (1997) byly dříve atributy hodnoty pro zákazníka pouze cena a kvalita. Poté se vlivem provedených výzkumů došlo k závěru, že pro zákazníky existují i další významné dimenze.

Atributy hodnoty pro zákazníka lze definovat dvěma hlavními způsoby. Prvním vymezením je rozdělení na dvě dimenze, dle toho, co zákazník získal a toho, co pro to musel obětovat. To, co musel zákazník vynaložit, obětovat, lze řadit jak do aspektů peněžních, tedy především cenu produktu, tak i nepeněžních, které v sobě zahrnuje vynaložený čas na získání produktu, obětované pohodlí nebo třeba podstoupené riziko. Výsledná hodnota pro zákazníka pak vzniká tím, že se tyto dvě dimenze mezi sebou porovnají.

Druhý přístup, jak lze rozdělit dimenze hodnoty pro zákazníka, zahrnuje dvě skupiny. V první řadě se jedná o funkční dimenzi, která se vyvíjí z toho, jak zákazník racionálně a ekonomicky hodnotí určitý produkt. Druhou dimenzí je dimenze afektivní, která zahrnuje emocionální aspekty, tedy pocity a emoce zákazníka a sociální aspekty zákazníka, které se týkají sociálního dopadu nákupu určitého produktu. (Lošťáková, 2009)

Rokeach (1973) zkoumal, jaké vlivy atributů hodnoty pro zákazníka mají vliv na chování lidí a s tím i spojené následné vymezení určitých faktorů. Dle Rokeacha existují dva atributy hodnoty, a to **instrumentální**, které představují obecné smýšlení, které se týká očekávaného chování zákazníka a **terminální hodnoty**, které představují určité přesvědčení, které se vztahuje k očekávání konečného stavu.

Autoři Carpenter a Fairhurst (2005) rozdělili atributy hodnoty pro zákazníka na **utilitární aspekty**, které vymezují spokojenost zákazníka dle toho, jaký má zákazník užitek z produktu, který závisí na dosažení požadovaného cíle a dosažení toho, co zákazník hledá. Dále na **hedonistické aspekty**, které zachycují aspekty emocionální či psychologické aspekty spokojenosti zákazníka, které jsou vztaženy k pocitům zákazníka, jako je radost, zábava či potěšení.

Autoři Sheth, Newman a Gross (1991) definovali 5 dimenzí hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka je v tomto případě rozdělena do 5 dimenzí, které jsou zákazníkovi díky produktu poskytnuty. Jedná se o:

- **Funkční dimenze** znázorňuje vnímání užitku zákazníka z produktu. Tento užitek je určen tím, jak je produkt schopný plnit svůj funkční či fyzický účel, kvůli kterému si produkt zákazník především vybral a zakoupil.
- **Sociální dimenze** představuje užitek, který je tvořen tím, jak je zákazník díky určité image, kterou díky produktu získal, začleněn do společnosti. Jedná se tedy o jakousi symboliku produktu, která je tvořena ve spojení s demografickým, kulturním, sociálním či jiným začleněním do společnosti.
- **Emocionální dimenze** znamená získání užitku z produktu, který závisí na pocitech zákazníka, tedy například radost z pořízení produktu, vzrušení, bezpečnost apod. Jedná se tedy o to, jaké pocity vyvolá v zákazníkovi zakoupený produkt.
- **Epistemická dimenze** představuje užitek, který je spojen s pocity zvědavosti, překvapení, schopnost produktu uspokojit zákaznickou touhu po získání vědomostí apod.
- **Situační dimenze** představuje vnímaný užitek, který souvisí s určitými fyzickými a společenskými okolnostmi. (Červová, 2013)

Woodall (2003) hovoří o pěti dimenzích hodnoty pro zákazníka, a to:

- **Čistá hodnota** – je tvořena výsledkem získaného užitku a vynaložených nákladů,
- **odvozená hodnota** – je výsledkem poměru užití produktu a zkušeností,
- **marketingová hodnota** - je dána atributy produktu,
- **prodejní hodnota** – ovlivňuje snížení nákladů a nebo vynaloženého úsilí, které bylo potřeba na dosažení produktu,
- **racionální hodnota**, která se týká zhodnocení variant a toho, co je správné, když zákazník porovná užitek z produktu a vynaložené náklady. (Lošťáková, 2017)

Smith a Colgate (2007) při vymezení atributů hodnoty pro zákazníka brali v potaz definování kategorií hodnoty pro zákazníka, díky kterým je možné odlišit nabídku. Východiště pro ně bylo to, že určité atributy přínosu pro zákazníka a nákladů nemusí být stále stejné, že se

mohou v závislosti na okolnostech lišit, zatímco kategorie hodnoty pro zákazníka stejně zůstanou. Vymezení hodnoty pro zákazníka zahrnuje následující kategorie:

- **Funkčně instrumentální** – tato kategorie závisí na tom, do jaké úrovně má produkt žádoucí charakteristiky, do jaké míry je užitečný nebo jak dobře plní svou hlavní funkci. Funkčně instrumentální kategorie může být zvažována z hlediska následujících 3 stupňů:
  1. Posuzování produktu dle správných, vhodných či přesných vlastností, které má mít, dle jeho funkcí, atributů či charakteristik, jako je např. kvalita produktu, kreativita, využití apod.
  2. Dle vhodných provedení, kde se může posuzovat kvalita výkonu, spolehlivost produktu apod.
  3. Dle výstupů či důsledků, kde se řeší efektivnost produktu, jeho provozní přínosy, přínosy pro prostředí apod.
- **Zkušenostně-hédonická** – tato kategorie hodnoty se zaměřuje na to, jak moc produkt u zákazníka dokáže vytvářet zkušenosti, které zákazník požaduje, zážitky, emoce a pocity. V praktickém životě by se firmy měly snažit, aby pro zákazníka vytvářely díky produktu emoční hodnoty, kterými může být radost, zábava, vzrušení apod. Pro vyvolání těchto emocí a pocitů se spousta firem zaměřuje např. na smyslové složky zákazníka pomocí vhodné atmosféry, vůně, zvuku apod.
- **Symbolicko-expresivní** – zabývá se tím, jak moc zákazník pociťuje psychologický význam produktu. Tato kategorie se v praxi zaměřuje například na zvýšení sebevědomí zákazníka díky zakoupení produktu, zvýšení společenského významu, aneb toho, jak zákazníka vnímá okolí, vyvolání pocitu získání určitého image díky zakoupení produktu apod.
- **Kategorie související s náklady a námahou** se týká především nákladů, které jsou spojené s nákupem, vlastnictvím produktu a jeho užíváním. V praktickém využití to znamená například zaměření se na minimalizaci ekonomických nákladů, snižování osobních investic, snižování rizika apod.

## 2.5 Modely hodnoty pro zákazníka

V rámci odborné literatury existuje mnoho modelů, které se zabývají hodnotou pro zákazníka. V zásadě lze koncepční rámce zařadit do 4 kategorií, a to:

- Utilitářské modely nebo modely vytvořené na poměru zisk-náklady,
- modely složek hodnoty,
- modely, které jsou vytvořené na teorii prostředek-cíl,
- kombinované modely. (Lošťáková, 2009)

### A) Modely založené na složkách hodnoty

Modely založené na složkách hodnoty míní, že hodnota pro zákazníka je sestavena ze základních elementů hodnoty. Dle Kaufmana (2001) je hodnota pro zákazníka sestavena z:

- **Hodnoty „uvědomění“** – jedná se o uvědomění zákazníka, že něco chce, čímž zákazník dává najevo určité přání, zájem produkt koupit, využívat jej a vlastnit jej.
- **Směnné hodnoty** – tato hodnota je spjata s tím, proč má zákazník o produkt zájem, jak přesně a kdy hodlá produkt využívat.
- **Hodnoty užitečnosti** – tato hodnota odpovídá tomu, jak lze produkt využít, tedy jaké jsou jeho základní fyzické atributy, jaké má vlastnosti a jak je funkční.

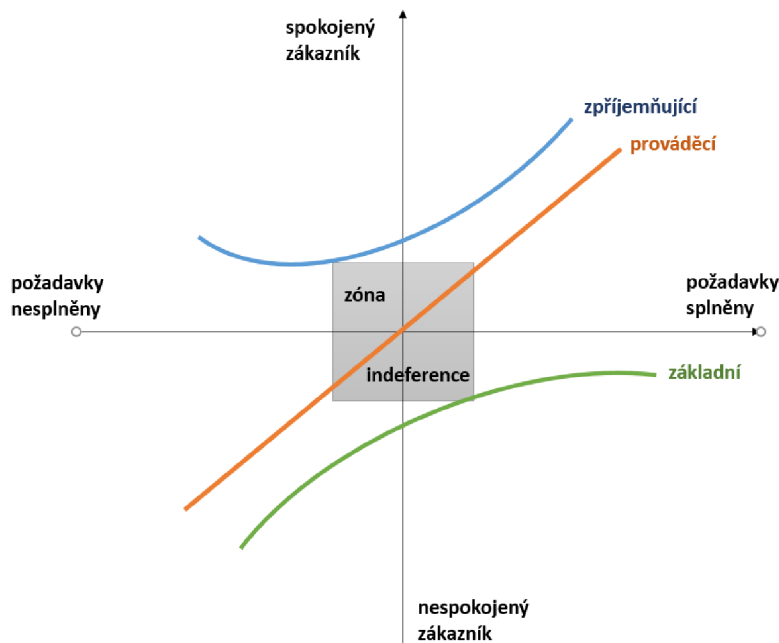
Veškeré rozhodnutí zákazníka o nákupu pak obsahuje jednu nebo kombinaci více výše zmíněných elementů hodnoty pro zákazníka. (Kaufman, 2001)

Dalším z významných modelů, který je taktéž založen na složkách hodnoty pro zákazníka je **Kanův model**, který pomáhá k identifikaci faktorů, které jsou klíčové pro zákaznicko rozhodování o koupi. Tyto faktory se dělí na:

- **Základní faktory**, které musí produkt mít,
- **prováděcí** neboli ty, které produkt mít nemusí, zákazník je nevyžaduje tak, jako faktory základní, ale je pro zákazníka příjemnější, pokud je produkt má,
- **zpříjemňující**, které zákazníka uspokojí, překvapí.



Na obrázku 9 je Kanův model znázorněn graficky. Vertikální osa představuje spokojenost zákazníka. Čím je zákazník spokojenější, tím výše se budou nacházet i osy zmíněných třech faktorů. Osa horizontální představuje, jak jsou požadavky zákazníka splněny či nesplněny. Zóna indifferencie uprostřed znázorňuje, že pokud se určitý faktor nachází v této oblasti, potřeby zákazníka jsou naplněny. (Krutíš, 2016)



Obrázek 9: Kanův model

Zdroj: vlastní zpracování dle Krutiš (2016)

Tyto faktory hodnotí zákazníci dle míry své spokojenosti. Reakce na faktory v sobě mohou nést různé postoje, a to od velké míry spokojenosti, přes neutrální postoj až k postoji, kdy jsou zákazníci velmi nespokojeni. V případě, že by produkt nesplňoval základní faktory, by zcela patrně docházelo k nespokojenosti zákazníka, avšak spokojenost zákazníka nebude nijak vyšší, pokud budou základní faktory splněny i na maximální možné úrovni, jelikož tyto faktory zákazník vyžaduje a produkt je musí mít a je vcelku jedno, v jaké formě jsou splněny.

Prováděcí faktory jsou lineární funkcí spokojenosti zákazníka. Jejich splnění na vysoké úrovni spěje k vysoké spokojenosti, což znamená, že zákazník bude spokojen, pokud je produkt bude splňovat, avšak nebude nespokojen, pokud u produktu budou chybět.

Zpříjemňující faktory mohou velmi zvyšovat spokojenost zákazníka v případě jejich splnění, zatímco v případě jejich neexistence by k nespokojenosti docházet nemělo, jelikož s existencí zpříjemňujících faktorů zákazník nepočítá, naopak je to něco, co zákazníka v případě, že se objeví u produktu, potěší, čímž se zvýší i jeho míra spokojenosti. Problémem však je, že v průběhu času, kdy zákaznická očekávání rostou, se prováděcí i zpříjemňující faktory stávají samozřejmostí, jelikož je zákazník očekává i nadále. V průběhu času tedy může neexistence zpříjemňujících faktorů, na které si zákazník již z minula zvyknul, ovlivňovat i jeho nespokojenost.

Zmíněné modely složek hodnoty jsou příhodné v případě, pokud jde o volbu charakteristik produktu, který je teprve v procesu vývoje. Jedná se tedy o výrobky nové, u kterých pozornost směřuje především na přínos pro zákazníka. (Lošťáková, 2009)

### **B) Modely prostředek-cíl**

Modely prostředek-cíl vychází z toho, že zákazníci chtějí získat a užívat produkty k tomu, aby díky nim dosáhli určitých stanovených cílů. Z toho důvodu se zákazníci rozhodují pro produkty, které jim poskytnou jejich požadovaný stav a zároveň co nejvíce minimalizují pro zákazníky nežádoucí aspekty. Jako prostředek jim k tomu slouží produkty. Model prostředek-cíl se zaměřuje na to, jak pomůže zákazníkovi jím vybraný produkt dosáhnout určitého stanoveného cíle. Model vychází z hodnoty zákazníka, která se týká osobních hodnot, zákaznických mentálních představ a obrazů, které souvisí s jeho cíli a potřebami. Díky těmto modelům je možné objasnit, proč zákazníci dávají různou váhu různým aspektům při jejich hodnocení alternativních produktů, ale zapomínají na vynaložené náklady, jak finanční, tak i nefinanční v podobě úsilí, které museli pro produkt obětovat. (Khalifa, 2004)

### **C) Modely utilitární založené na poměru zisk-náklady**

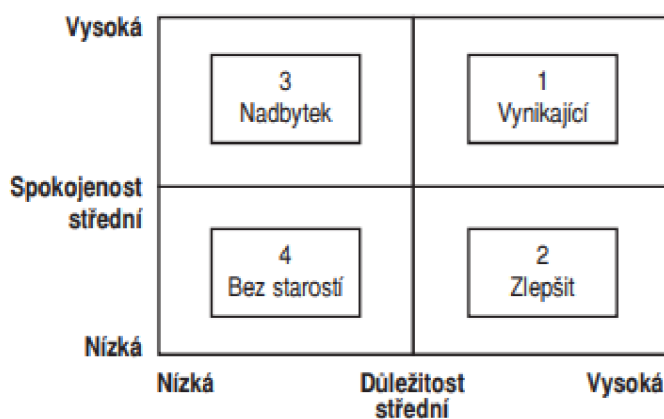
Tyto modely vysvětlují hodnotu pro zákazníka jako rozdíl mezi tím, jak zákazník vnímá zisky a jak vnímá vynaložené náklady. Zisky pro zákazníka zobrazují jak hmatatelné, tak i nehmatatelné atributy, které produkt nabízí. Náklady představují, jak již bylo zmíněno, finanční i nefinanční faktory, které bylo nutno vynaložit na získání produktu. (Lošťáková, 2009)

## D) Kombinované modely

Kombinované modely vznikají především z důvodu, že se snaží eliminovat nedostatky modelů, které jsou popsány výše a nejsou zcela ucelené. Každý ze zmíněných modelů se orientuje na dané dimenze, kterými jsou ve většině případů zisky, které zákazníkovi plynou z produktu, čímž ale zastiňují pozornost ostatním dimenzím. (Lošťáková, 2009)

Mezi další významné modely dále patří:

- A) Diferenční analýza** slouží ke zjištění rozdílů mezi celkovou důležitostí a celkovou spokojeností. Hodnocení důležitosti faktorů je měřeno pomocí škály (nejvíce důležité – nejméně důležité). Pomocí diferenční analýzy lze pozorovat rozdíly, které nastávají mezi spokojeností a důležitostí daných faktorů. Z celkových dat je poté vypočten průměr spokojenosti a průměr důležitosti pro dané atributy. Následně jsou pozorovány rozdíly mezi skóre důležitosti a skóre spokojenosti. Faktory, které mají největší rozdíly mezi důležitostí a spokojeností, je potřeba zlepšit. (Blecharz, 2015)
- B) Model důležitost-spokojenost (D-S)** v tomto modelu je využívána kvadrantová mapa (obr. 10), která zahrnuje taktéž srovnání úrovně spokojenosti a důležitosti různých atributů. Akční priority jsou určeny graficky. Nejvyšší akční prioritu mají faktory, které jsou hodnoceny vysokou důležitostí, avšak nízkou spokojeností. Na rozdíl od diferenční analýzy, která zahrnuje rozdíl mezi spokojeností a důležitostí, model důležitost – spokojenost zkoumá vztahy mezi těmito jevy.



Obrázek 10: Kvadrantová mapa v modelu spokojenost/důležitost  
Zdroj: Fontenotová a spol., 2006

První kvadrant „vynikající“ odhaluje nejlepší možné výsledky firmy. Je zde z pohledu dotazovaných nejvyšší spokojenost s faktory a zároveň jsou tyto faktory pro respondenty velmi důležité. Naopak nejhůře je na tom 2. kvadrant „zlepšit“, jelikož faktory, které se v něm objeví, jsou pro respondenty velmi důležité, avšak jsou s nimi málo spokojeni. Ve třetím kvadrantu mapy se nachází „nadbytek“. Nadbytek symbolizuje vysokou spokojenost s atributy, avšak nízkou důležitost pro dotazované. Firma tedy s atributy končícími ve 3. kvadrantu nemusí nic dělat. Poslední čtvrtý kvadrant nese název „bez starostí“. Tento kvadrant není pro firmu nijak důležitý, jelikož zákazníci jsou sice nepokojeni s faktory, které zde skončí, ale není to pro ně důležité. Pokud tedy firma nechce zvyšovat spokojenost, nemusí s atributy ve 4. kvadrantu nic dělat, nejsou pro ni strategicky významné.

Cílem modelu a kvadrantové mapy je odhalit faktory, které se nachází ve druhém kvadrantu, tedy v kvadrantu „zlepšit“, ve kterém je vysoká důležitost faktorů pro dotazované, avšak nízká spokojenost. V případě, že se v kvadrantu „zlepšit“ nachází více ze zkoumaných faktorů, je z pohledu firmy vhodné, aby se firma snažila faktory zlepšit v takovém pořadí, jak skončily dle stupně důležitosti. (Fontenotová et al., 2006)

Pro měření zákaznické spokojenosti existuje mnoho možných metod. Obvykle se využívá index spokojenosti zákazníků, který hodnotí celkovou spokojenost zákazníku díky škále, která je rozvržena do šesti bodů, a to od „zcela spokojen“ až po hodnocení „zcela nespokojen“. Výsledky této metody pak mohou být 0 – tedy úplně nespokojený zákazník nebo naopak 100 bodů, které vypovídají o maximální úrovni spokojenosti zákazníka. Aby bylo možné vytvořit celkovou spokojenost zákazníků, je nutné určit průměr ze všech respondentů. (Lošťáková, 2009)

## 2.6 Účastníci procesu tvorby hodnoty

V procesu tvorby hodnoty se promítá několik účastníků. Primárně se rozlišuje:

- Dodavatelsko-odběratelské pojetí, kde na jedné straně je poskytovatel hodnoty a na druhé straně ten, co hodnotu přijímá.
- Interaktivní pojetí, v němž je zákazník spolutvůrcem hodnoty a je tedy zahrnutý do spoluúčasti v procesu hodnoty.

S možnými účastníky souvisí i dva výchozí proudy, které jsou od sebe odlišné koncepčním pojetím toho, jak lze k tvorbě hodnoty přistupovat a jací jsou účastníci tohoto procesu. Jedná se o holistický a utilistický přístup.

### **Holistický přístup**

Holistický přístup je integrovaným zkoumáním hodnoty, její tvorby a poskytování hodnoty zákazníkům s cílem budování dlouhodobých vztahů. (Kotler, Keller, 2007)

Tvorba hodnoty, její udržení a obnovování napomáhá tvořit kooperaci účastníků holistického přístupu, kterými jsou zákazníci, společnost a spolupracovníci s činnostmi, které jsou založené na hodnotě. Činnosti, které jsou na hodnotě založeny jsou:

- Průzkum hodnoty,
- tvorba hodnoty,
- poskytování hodnoty.

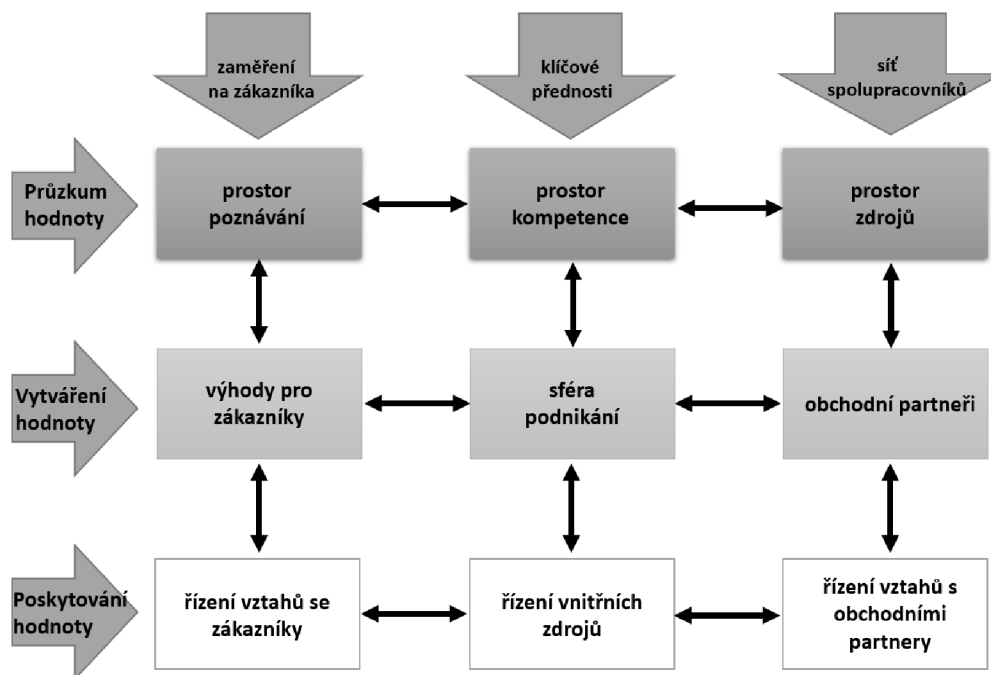
Při **průzkumu hodnoty** dochází k činnostem, které zahrnují celistvý soubor dané problematiky a potřebu vybrat nejlepší možnou strategii. Aby byla taková strategie vytvořena, je důležité prostudování nadcházejících oblastí a vztahů mezi nimi:

- Prostor pro poznávání zákazníků,
- prostor pro kompetence společnosti,
- prostor pro zdroje partnerů.

**Vytváření hodnoty** je činnost, pro kterou je nutné, aby podnik identifikoval nové výhody pro zákazníky, aby zužitkoval svých zásadních pozitiv ve svém odvětví a aby pečlivě vybíral a vedl obchodní partnery ze sítě spolupracovníků. Je důležité, aby podnik poznával své zákazníky celistvě, aby znal jejich přání, přemýšlení, obdiv apod. Aby podnik mohl maximalizovat svá zásadní pozitiva, může dojít i k tomu, že přeorganizuje podnik, tedy např. změnou podnikatelské koncepce, změnou sféry podnikání apod.

U **poskytování hodnoty** je důležité, aby se podnik stal schopným v řízení vztahů se zákazníky, správě vnitřních zdrojů podniku a také ve vedení obchodních partnerů. (Tišlerová, 2012)

**Holistické pojetí** tvorby hodnoty pro zákazníka zobrazuje obrázek č.11.



*Obrázek 11: Struktura holistického přístupu*  
Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2007

### Utilistický přístup

V utilistickém přístupu je firma pojata jako sloučení činností, kterými jsou navrhování, výroba, dodávání produktů na trh a podpora výrobků. Možnosti podniku, jak vytvářet hodnotu pro zákazníka jsou zcela elementární pro dlouhodobou existenci podniku a dosahování zisků. Jakými možnostmi a schopnostmi podnik disponuje je jednodušší určit, pokud je podnik rozdělen na jednotlivé menší segmenty. Aby bylo možné podnik takto rozdělit a zkoumat jeho části, je zde možnost na podnik nahlížet jako na hodnotový řetězec. (Sedláčková, Buchta, 2006)

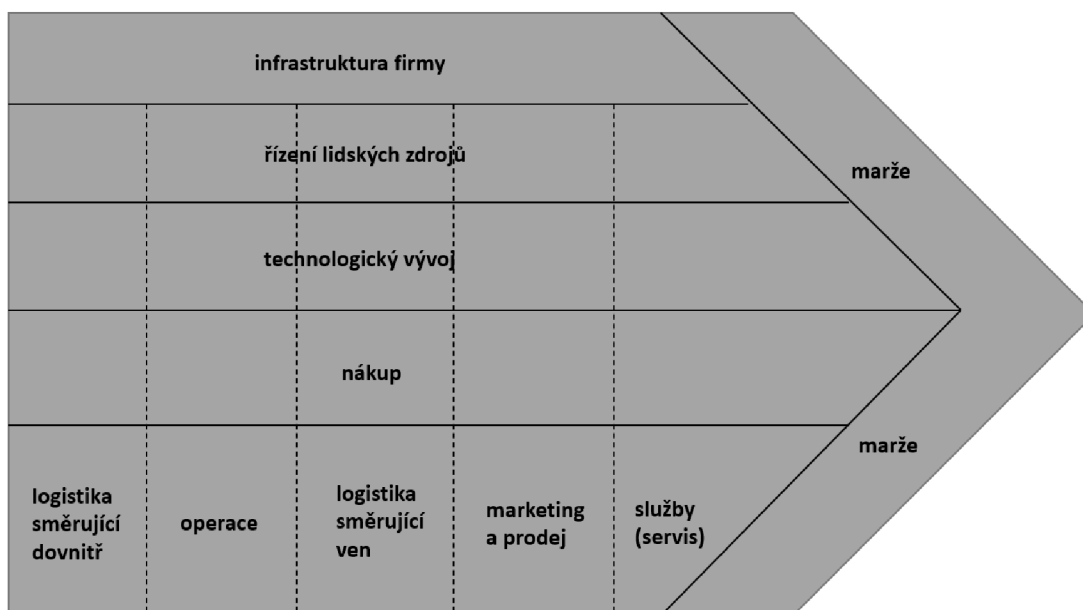
Hodnotový řetězec se skládá z devíti činností, které jsou pro podnik velmi strategicky významné. Všechny tyto činnosti jsou rozříděny do pěti primárních činností a čtyř sekundárních, jak je zobrazeno na obrázku 12.

Jak vyplývá z obrázku 12, mezi **primární činnosti** patří:

- Logistika směřující dovnitř (dodávání materiálu do podniku a transformace tohoto materiálu v konečné produkty),
- operace (přeměna materiálu na produkt),
- logistika směřující ven (expedice produktů),
- marketing a prodej,
- služby (týkající se produktu a jeho distribuce, spadají sem i poprodejní služby, servis).

Do **sekundárních činností** spadá:

- nákup,
- technologický vývoj,
- řízení lidských zdrojů,
- firemní infrastruktura (vedení podniku, plánování, finance, účetnictví, právní záležitosti). (Tišlerová, 2012)



Obrázek 12: Obecný hodnotový řetězec  
Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2007

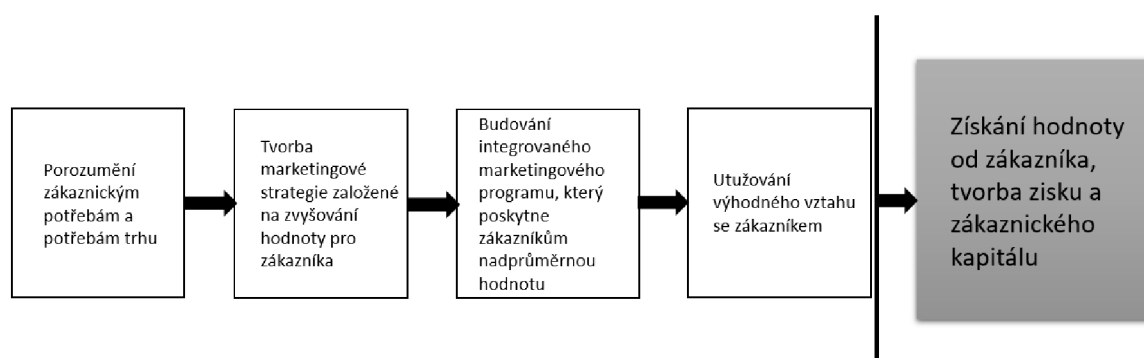
Zcela výjimečně podnik vykonává veškeré aktivity, které vedou skrze všechny kroky – od vývoje produktu přes jeho výrobu až po dodání konečnému spotřebiteli. Každý z podniků je

specializován na jiné procesy a je tak ve většině případů pouze součástí rozsáhlého systému vytvářející produkt. Hodnotový řetězec se zaměřuje především na hodnotu vnímanou zákazníkem. (Tichá, Hron, 2002)

Hodnototvorný řetězec poukazuje na podnikový vývoj, jeho vize, cíle, strategie a celkové vnitřní prostředí podniku. Hodnotový řetězec podniku je vcelku náročným procesem, jelikož zahrnuje činnosti s určitým možným diferenciačním potenciálem, činnosti, které mají nízký či naopak vysoký poměr nákladů. Každou z činností lze využít k získání výhody na trhu buď díky efektivnějšímu využití či odstraněním vzniklého, odhaleného problému. Mezi nevýhodou, která je s hodnotovým řetězcem spojena, je subjektivita této analýzy, jelikož zařazení činností do hodnotového řetězce závisí na subjektivním posouzení hodnotitele. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## 2.7 Tvorba, zvyšování a měření hodnoty pro zákazníka

Tvorba hodnoty pro zákazníky je tvořen pěti kroky viz obrázek 13. První čtyři kroky se zabývají tím, aby byl podnik schopen svým zákazníkům porozumět co nejlépe, což vede k tomu, aby byl podnik následně schopen tvořit hodnotu a tím pomoci k tvorbě silného vztahu se zákazníky. Pátý krok procesu tvorby se zabývá tím, že podnik naopak získává hodnotu od zákazníka, a to konkrétně díky provedeným nákupům od zákazníků, z čehož plynou podniku určité tržby. (Kotler et al., 2016)



Obrázek 13: Tvorba hodnoty pro zákazníka  
Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler et. al, 2016

Proces tvorby hodnoty pro zákazníky počíná nutností podniku porozumět zákaznickým potřebám, kdy podnik ve většině případech zkoumá poptávku, potřeby a požadavky trhu,



současnou nabídku, která je na trhu, trh jako celek, hodnotu a uspokojení zákazníků a následně všechny propojené vztahy mezi těmito zmíněnými oblastmi. (Kotler, 2016)

Lovelock (2008) sestavil určitá doporučení prodávajícím, v jakých oblastech a doplňkových službách by mohly hodnotu pro zákazníka zlepšovat. Tato doporučení obsahují 8 prvků, které mohou hodnotu pro zákazníka zvyšovat tím, že se dodají k základnímu produktu či službě. Tyto doplňkové služby jsou:

- **Poskytování informací zákazníkům** - aby zákazník dosáhl co nejvyšší hodnoty, je nutné, aby o produktech či službách prodávajícího měl co nejvíce kvalitních informací. Mezi těmito informacemi mohou být informace o sortimentu, vlastnostech, které produkt či služba má, o ceně, možnostech dodání apod. Tyto informace jsou pro zákazníky velmi důležité především v případě, že produkt nakupují poprvé.
- **Poradenství**, které je důležité v případě, že má zákazník potřebu konzultace s prodávajícím, navázat s ním dialog, řešit problémy či má například potřebu přizpůsobení nabídky na míru.
- **Příjem a vyřizování objednávek**. V momentě, kdy se zákazník rozhodne produkt či službu zakoupit, je nutné, aby měl prodávající sestaven určitý proces, díky kterému dojde k přijetí a vyřízení zákazníkovi objednávky a zároveň je vhodné mít i možnost rezervace produktů zákazníky, který bude rychlý a spolehlivý.
- **Komfort, přijetí zákazníků, pohoštění a pohodlí**. Velmi důležité pro zákazníka je, aby se cítil komfortně jako host podniku. Je také důležité, aby byly eliminovány všechny problémy, které by mohly vzniknout.
- **Bezpečnost zákazníků a eliminace rizik**. Aby se zákazníci cítili bezpečně, je například vhodné mít předem přesně stanovené možnosti odstoupení od smlouvy, možnosti vrácení zboží apod.
- **Poskytování nadstandardní péče**, kam se řadí různé mimořádné nabídky zákazníkům či mimořádná péče o ně. Čím více se cítí zákazník mimořádně, tím větší u něj bude míra spokojenosti.
- **Bezproblémová fakturace**, která se týká bezchybných faktur, které jsou zákazníkovi předkládány.

- **Jednoduchost placení** - do této oblasti spadají veškeré kroky, které se týkají placení, a to od automatizace plateb až po jejich kontrolu tak, aby se po zaplacení již zákazník nemusel o tento krok dále starat.

S ohlédnutím se na tyto doplňkové služby, které se dále dají upravovat dle určitých specifických podmínek odvětví, lze snadněji odlišovat nabídku pro zákazníky, čímž lze snáze vytvářet zvláštní, lepší hodnotu. Hodnota pro zákazníky se tak odvíjí od nabízených produktů, doplňkových služeb ale také od toho, jak dobře podnik vytváří, navazuje a udržuje vztahy s již obsluhovanými zákazníky. (Lošťáková, 2017)

### **Měření hodnoty pro zákazníka**

Souhrnná hodnota pro zákazníka je definována jako poměr nákladů a užítku pro zákazníka. Do nákladů, které zákazník musel vynaložit, jsou započteny jednak náklady fyzické, tedy například cena produktu nebo služby a náklady emocionální, kam spadá například spokojenost zákazníka. Celkový vzorec pro měření hodnoty je následující:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \text{velikost užítku} / \text{celkové náklady} \quad (1)$$

Potřeby každého jedince jsou velmi individuální. To jak zákazník vnímá celkovou hodnotu, která mu plyne z produktu či služby, je výsledkem srovnání toho, co zákazník obdrží s tím, jak vyhodnocuje to, co získal. Celkovou hodnotu, kterou produkt či služba zákazníkovi přinese je tedy součet skutečné hodnoty, kterou obdržel a vnímané hodnoty, která je vyhodnocením toho, co zákazník dostal s tím, co pro to musel obětovat. Vždy je však nutné, aby celkový užitek zákazníka byl větší, než jsou náklady, které musel vynaložit.

$$\text{Celková hodnota} = \text{skutečná hodnota} + \text{vnímaná hodnota} \quad (2)$$

Hodnota pro zákazníka je vždy propojována s produktem či službou a je spíše otázkou toho, jak ji vnímá zákazník, než aby ji dokázala určit firma nebo někdo jiný. (Lošťáková, 2009)

### 3. Charakteristika kavárny Nejen Kafe

Kavárna Nejen Kafe se nachází na sídlišti Na Radouči 1449 v Mladé Boleslavi. Počátky kavárny jsou datovány k roku 2017, kdy byla nejprve situována na Staroměstském náměstí v Mladé Boleslavi, avšak později došlo k přesunu na sídliště Na Radouči. K přesunu vedl majitele prostor, ve kterém se stávající kavárna nachází a rozlehlé parkoviště přímo u kavárny, jelikož na Staroměstském náměstí je pouze malé parkoviště s parkovacími hodinami. Kavárna uvnitř disponuje místy k sezení pro celkem 40 lidí. Dalším důležitým důvodem k přesunutí kavárny bylo, že na „druhé straně“ Boleslavi, tedy na sídlišti Na Radouči, se žádná jiná kavárna v tu dobu nenacházela. Kavárna má v současnosti 10 stálých zaměstnanců a na výpomoc zaměstnává jednoho brigádníka. Interiér kavárny je k nahlédnutí na obrázku 14.



*Obrázek 14: Interiér kavárny Nejen Kafe*  
Zdroj: soucitně.cz

Kavárna Nejen Kafe disponuje, jak již bylo zmíněno, vlastním rozlehlým parkovištěm přímo u kavárny, které je bezplatné, což je v Mladé Boleslavi velkou výhodou. Další velkou výhodou je venkovní posezení u kavárny. Na obrázku 15 je k nahlédnutí exteriér kavárny. Kavárna se nachází ve stejné budově spolu s hotelem Plaza a restaurací El Niño.



Obrázek 15: Exteriér kavárny Nejen Kafe

Zdroj: nordbeans

Otevírací doba kavárny je v týdnu od 07:30 do 19:00. O víkendech je otevírací doba kratší, konkrétně od 9-18 hodin.

Kavárna má každodenní snídaňové menu, které bývá po celý týden stejné. Snídaně jsou servírovány denně od 07:30 – 10:30. Stejně tak kavárna týdně připravuje obědové menu, které je jiné pro každý den v týdnu. Obědy je možné objednat od 11:00 do 14:00. O víkendech jsou obědy i snídaně spojené v tzv. brunch<sup>1</sup>, který svou nabídkou spíše připomíná snídaňové menu. Brunch v kavárně začíná v 09:00 a končí ve 14:00. V kavárně jsou každý den nabízeny dezerty, nejčastěji cheesecaky a dezerty z kynutého těsta a také například obložené bagety či vlastní kváskový chléb. Nabídka dezertů bývá každý den obměňována.

---

<sup>1</sup> Brunch = z anglického spojení (breakfast + lunch) tedy spojení snídaně a obědu, jedná se tak o pozdní snídani/časný oběd

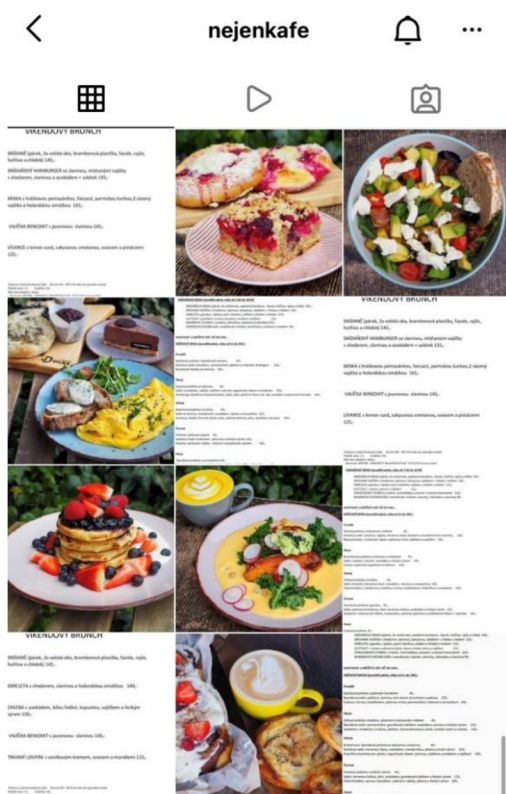
Kavárna má vlastní webové stránky, které slouží především ke zjištění základních informací, jako je kontakt na kavárnu, místo, kde se kavárna nachází, možnost platby v kavárně a poskytované služby.

Oproti webovým stránkám kavárna velmi využívá sociálních sítí, kterými jsou Facebook a Instagram. Na obou ze zmíněných platform kavárna téměř denně zveřejňuje aktuální nabídku snídaní a obědů a v rámci víkendu sdílí nabídku brunchů. Na svých sociálních sítích také sdílí fotografie, kterými jsou nejčastěji dezerty a pokrmy ze snídaňového/obědového menu, které jsou daný den dostupné v kavárně. Jak typicky vypadá instagramový profil kavárny Nejen Kafe je k nahlédnutí na obrázku 16.

Webové stránky kavárny jsou přístupné na odkaze: <https://nejenkafe.eatbu.com/?lang=cs>

Instagramový profil kavárny: <https://instagram.com/nejenkafe?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Facebooková stránka: <https://m.facebook.com/nejenkafe/>



Obrázek 16: Instagramový profil kavárny Nejen Kafe  
Zdroj: Instagramový profil kavárny Nejen Kafe (fotografie displeje)

V rámci doplňkového sortimentu je možné zakoupit produkty, které slouží především k přípravě kávy, jako jsou zrnka kávy, filtry na přípravu kávy a dále i jiné produkty, jako třeba tašky, trička s motivem kavárny nebo hrníčky.

Majitelé kavárny otevřeli v roce 2021 stejnojmennou kavárnu Nejen Kafe 2 v Mělníku. Na mělnické kavárně je lákaly především prostory s dobrým zázemím. V obou kavárnách je snídaňové a obědové menu téměř stejné, mělnická kavárna se liší od boleslavské pouze tím, že byla více rozšířena vlastní pekárna kavárny.

Typickým zákazníkem kavárny jsou především pracující či studující ženy ve věku 15-25 let.

## **4. Určení hodnoty pro zákazníka v kavárně Nejen Kafe**

Pro zjištění hodnoty pro zákazníka v uvedené kavárně byl využit způsob dotazníkového šetření. Metody, kterými byly získány informace a následně výsledky dotazníkového šetření a jeho další zpracování skrze diferenční analýzu a model spokojenosti a důležitosti v konečnou kvadrantovou analýzu, její vyhodnocení a následné zhotovení návrhů na zlepšení je obsáhlé v následujících kapitolách.

### **4.1 Metody získávání informací**

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění hodnoty spokojenosti zákazníků kavárny Nejen Kafe skrze diferenční analýzu podniku, která zkoumala spokojenost zákazníků s danými faktory a důležitostí těchto faktorů pro respondenty. Následně byl využit model spokojenost – důležitost (kapitola 2.5.), pomocí kterého byly zjišťovány vzájemné vztahy mezi důležitostí a spokojeností. Všechny zmíněné hodnoty byly poté převedeny do kvadrantové analýzy pro zjištění silných stránek, slabých stránek, možností pro úsporu nákladů a také zjištění faktorů, které nemají pro kavárnu strategický význam. Následně dle výsledků byly doporučeny návrhy na zlepšení.

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí sběru empirických dat, a to formou dotazníku, který byl proveden v elektronické podobě viz příloha A. Dotazník byl sdílen na sociálních sítích kavárny i autora a uvnitř kavárny byly rozestavěny 2 QR kódy, které po otevření přeměrovaly respondenty přímo na stránku s dotazníkem. Sběr odpovědí probíhal od srpna 2021 do března 2022.

Dotazník obsahuje celkem dvacet tři otázek, z čehož dvě otázky byly polouzavřené za účelem identifikace přesných případných důvodů nespokojenosti zákazníků a jejich návrhy na možné zlepšení těchto negativních zkušeností. Zbýlých 18 otázek je uzavřených, buď s výběrem různých možností, nebo se stupnicí, na které měli respondenti přiřadit míru důležitosti u jednotlivých faktorů. Na konci dotazníku jsou 3 otázky identifikující věk, pohlaví a současný zaměstnanecký/studentický či jiný status respondentů.

Výběrový soubor respondentů byl bez preferencí lokality, profese či jiných doplňujících informací o respondentech, jelikož kavárnu Nejen Kafe mohli alespoň jednou navštívit respondenti i z jiných krajů či měst, různého věku a různé profese. Dotazník byl hned od začátku směřován tak, že pokud by respondent hned v první otázce vyplnil, že do kavárny nechodí vůbec nebo ve třetí otázce označil odpověď, že nenavštěvuje kavárnu Nejen Kafe, automaticky by se dostal k posledním třem otázkám týkajících se věku, pohlaví a aktuálního pracovního či studentského statusu. Důvodem pro toto automatické přeskočení bylo to, aby respondent dále nevyplňoval otázky, které se týkají právě hodnoty pro zákazníka ve vybrané kavárně Nejen Kafe. Celkový počet respondentů byl 102, avšak respondentů, kteří uvedli, že navštěvují kavárny a že navštěvují přímo kavárnu Nejen Kafe, tedy ti, kteří skutečně přispěli k získání informací ohledně hodnoty pro zákazníka v kavárně, bylo celkem 74.

## **4.2 Výsledky dotazníkového šetření**

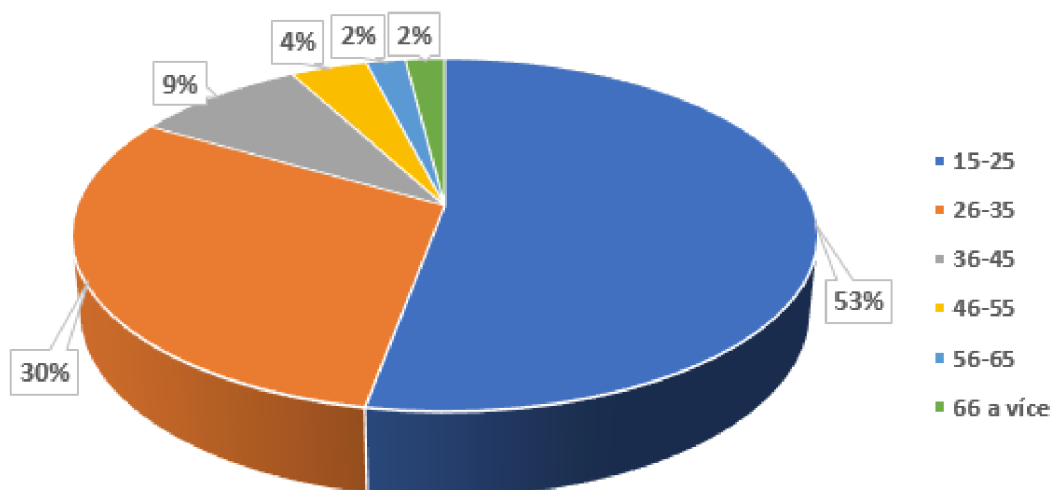
Na podrobné výsledky dotazníkového šetření se zaměřují následující kapitoly, ve kterých jsou podrobně rozebrány výsledky jednotlivých otázek šetření a také jejich následné zhodnocení pomocí diferenční analýzy a modelu spokojenosti a důležitosti a kvadrantové analýzy.

### **4.2.1 Struktura respondentů**

Struktura respondentů dle pohlaví byla složena z celkem 76 (74,5 %) žen a 26 (25,5 %) mužů.

Graf na obrázku 17 shrnuje strukturu respondentů dle věku. Nejčetnější skupinou byli respondenti ve věku 15-25 let, kterých bylo více jak polovina, celkem 54 (53 %), což může být způsobené i tím, že se jednalo především o online formu dotazování. Druhou nejčetnější skupinu tvořilo 31 (30 %) respondentů v rozmezí 26-35 let. Počet respondentů se od hranice 36 let výrazně snižoval, konkrétně pouze na 9 respondentů ve věku 36-45 let, 4 respondenty ve věku 46-55, 2 respondenty ve věku 56-65 a 2 respondenty ve věku 66 a více.

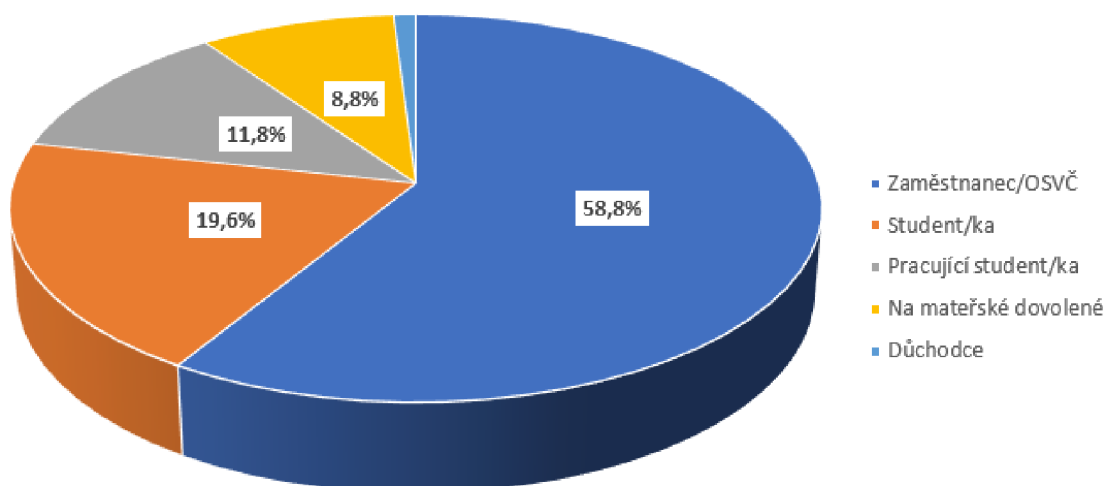




Obrázek 17: Struktura respondentů dle věku

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

V rámci pracovního či jiného statusu bylo ve složení respondentů nejvíce zaměstnaných osob či živnostníků, konkrétně 60 osob (58,8 %). Dále 20 (19,6 %) z respondentů uvedlo, že jsou studenty, 12 (11,8 %) respondentů jsou pracujícími studenty, 9 (8,8 %) respondentů uvedlo jako současný stav mateřskou dovolenou a pouze jeden uvedl status důchodce. Uvedené výsledky jsou zaneseny do grafu na obrázku č. 18.

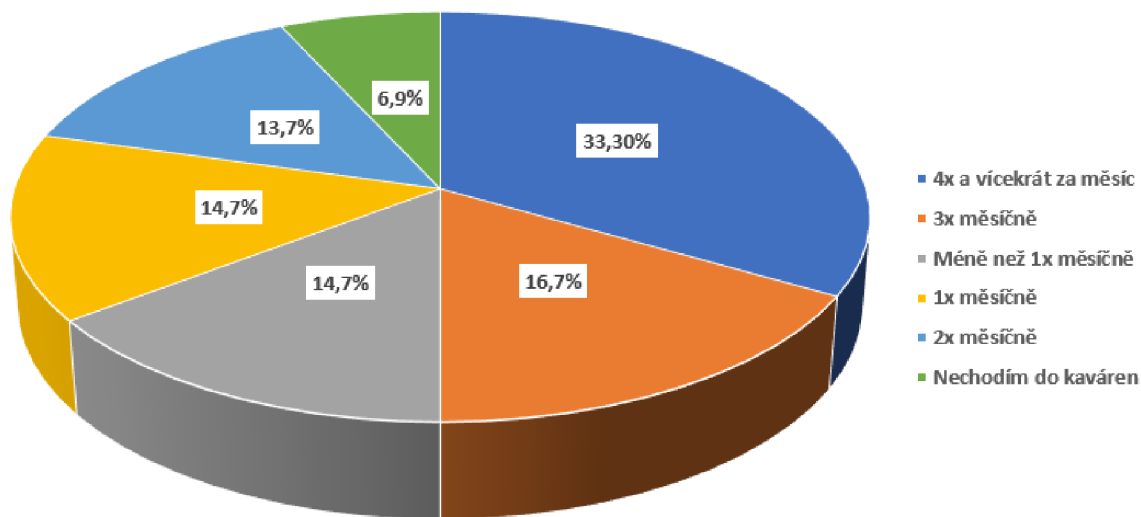


Obrázek 18: Struktura respondentů dle současného statusu

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

#### 4.2.2 Frekvence návštěv kaváren a preference respondentů

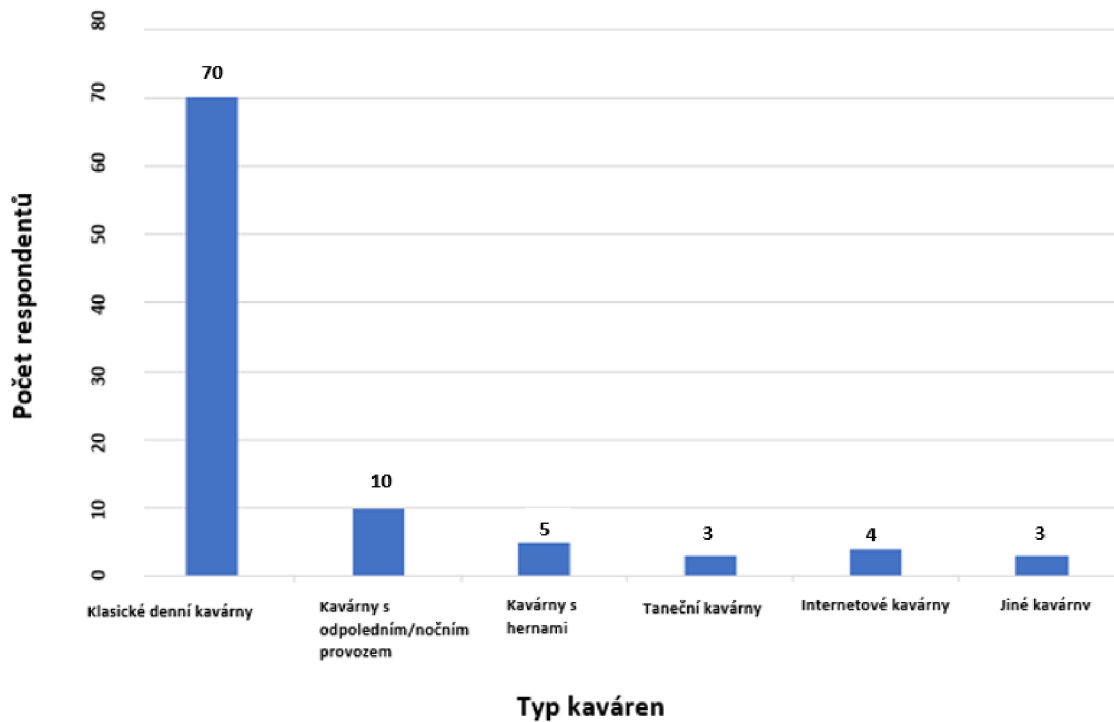
Z grafu na obrázku 19 je patrné, že 34 respondentů (33,3 %) navštěvuje obecně kavárny 4x a vícekrát do měsíce, 17 respondentů (16,7 %) 3x měsíčně, 2x měsíčně navštíví kavárny 14 respondentů (13,7 %) a možnost návštěv méně než jednou měsíčně či 1x měsíčně uvedlo stejný počet respondentů, a to 15 (14,7 %). Zbýlých 7 respondentů (6,9 %) nenavštěvuje kavárny vůbec.



Obrázek 19: Frekvence návštěv kaváren respondenty

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

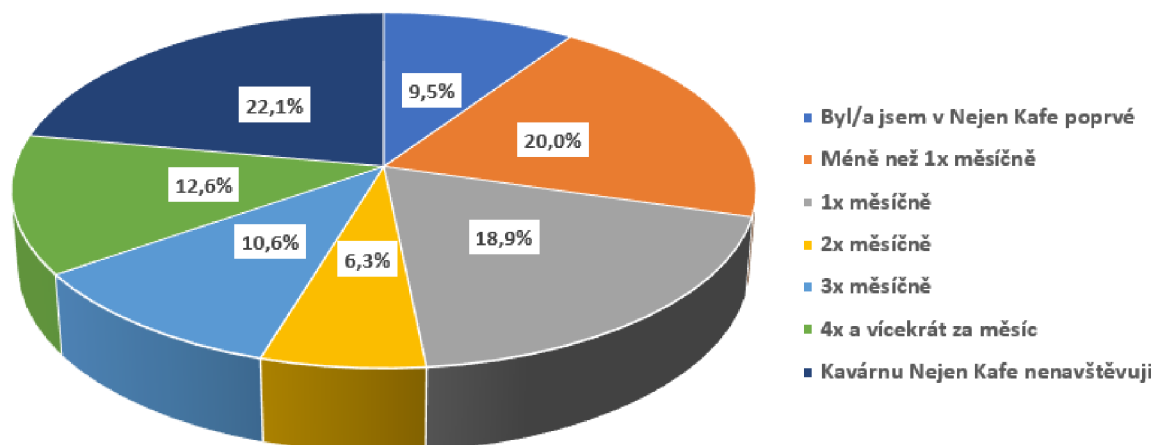
Graf na obrázku 20 znázorňuje preference respondentů týkajících se typů kaváren. Z grafu je patrné, že klasické denní kavárny s výběrem klasických nápojů a pokrmů upřednostňuje 70 (73,7 %) respondentů. Dále v pořadí 10 respondentů (10,5 %) uvedlo, že upřednostňují kavárny s pozdně odpoledním/nočním provozem, které mají společensko-zábavní charakter a delší otevírací dobu než standardní kavárny. Celkem 5 (5,3 %) respondentů upřednostňuje kavárny s hernami, jako jsou například kavárny s vybavením pro společenské hry, např. šachy či karty. Pouze 3 (3,2 %) respondenti mají nejraději taneční kavárny, 4 (4,1 %) z respondentů preferují internetové kavárny a 3 (3,2 %) z respondentů využili možnosti „jiné“, kde zazněly kavárny se zázemím pro děti, kavárny s dětským koutkem a kavárny s dlouhou otevírací dobou především o víkendu.



Obrázek 20: Nejčastěji respondenty navštěvované kavárny  
 Zdroje: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Graf na obázku 21 shrnuje frekvenci návštěvnosti kavárny Nejen Kafe respondenty, kde z celkového počtu 95 respondentů navštěvuje kavárnu Nejen Kafe 4x a vícekrát za měsíc 12 (12,6 %) respondentů, 3x měsíčně do kavárny Nejen Kafe zamíří 10 respondentů (10,6 %), 2x za měsíc 6 respondentů (6,3 %), 1x měsíčně 18 (18,9 %) respondentů, méně než 1x měsíčně 19 respondentů a poprvé kavárnu navštívilo 9 (9,5 %) respondentů.

Z celkového počtu 95 respondentů pak 21 respondentů (22,1 %) nenavštěvuje kavárnu Nejen Kafe vůbec.

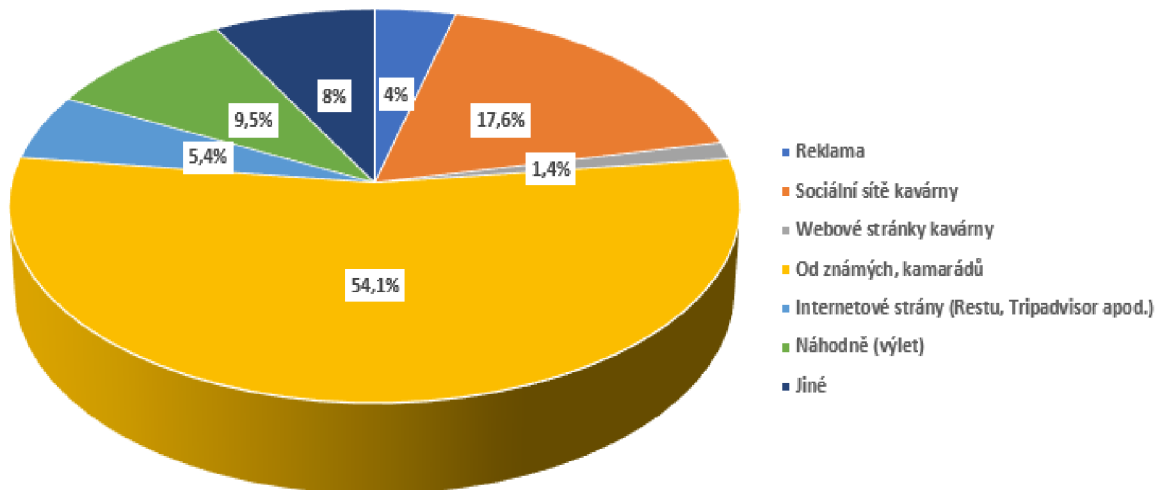


Obrázek 21: Frekvence návštěv kavárny Nejen Kafe  
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

#### 4.2.3 Informovanost o kavárně a produktech kavárny

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na fakt, že 51 (68,9 %) respondentů si nijak nezjišťuje informace o kavárně před jejím navštívením ohledně výhod či nevýhod kavárny nebo k rozhodování o návštěvě kavárny nedohledávají již existující recenze zákazníků. Zbýlých 23 (31,1 %) respondentů uvedlo, že využilo alespoň jedné z uvedených možností, tedy zjišťování si výhod/nevýhod kavárny nebo využití recenzí zákazníků.

Dále z výsledků dotazníkového šetření plyne, že se respondenti nejčastěji dozvěděli o kavárně od známých či kamarádů, tuto možnost uvedlo 40 (54,1 %). Jako druhý nejčastější způsob byly zvoleny u 13 (17,6 %) respondentů sociální síť kavárny. Dále 7 (9,5 %) respondentů uvedlo, že se o kavárně dozvěděli náhodně např. při výletu. Dalším v pořadí je odpověď šesti (8,1 %) respondentů, kteří se o kavárně dozvěděli jiným způsobem. Dva z respondentů uvedli, že mají kavárnu poblíž bydliště, dva respondenti se o kavárně dozvěděli kvůli pandemii Covid-19, jelikož kavárna měla jako jedna z mála v lokalitě otevřené výdejní okénko. Jeden z respondentů uvedl, že zná kavárnu již od jejího otevření a jeden z respondentů zadal jako způsob objevení kavárny stejnou budovu, ve které sám/sama pracuje. Mezi další méně četné možnosti pak spadala reklama, kterou uvedli 3 respondenti, internetové stránky jako je např. Tripadvisor a Restu a v poslední nejméně časté volbě se jednalo o webové stránky kavárny. Shrnuté výsledky jsou zaznamenány v grafu na obrázku 22.



Obrázek 22: Získání povědomí o kavárně Nejen Kafe  
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplývá, že se respondenti dozvídají o nabídce pokrmů či nápojů v kavárně nejčastěji skrze sociální sítě kavárny. Tuto možnost uvedlo nejvíce respondentů, konkrétně 33 (44,6 %). Další možností v pořadí způsobu zjišťování si nabídky byla u devatenácti (25,7 %) respondentů osobní návštěva kavárny. Dále 11 respondentů (14,8 %) si nabídku nezjišťuje vůbec, 6 respondentů si nabídku zjišťuje díky telefonickému kontaktu s kavárnou a 5 respondentů uvedlo, že si nabídku zjišťuje za pomoci webových stránek.

#### 4.2.4 Důvody pro výběr kavárny a preferovaný způsob konzumace

V tabulce č. 2 jsou k nahlédnutí důvody respondentů pro výběr kavárny Nejen Kafe. Odpovědi jsou seřazeny dle četnosti hodnocení „výhradně“ od nejvyšší po nejnižší. Mezi nejvíce respondenty volené důvody návštěvy kavárny Nejen Kafe spadá možnost venkovního posezení, kde „výhradně“ uvedlo 40 respondentů. Dalším z výhradních faktorů je výběr ze snídaňového menu, který uvedlo 36 respondentů. Mezi další výhradní důvody návštěvy pak spadá možnost parkování v blízkosti kavárny, setkání se známým/známou a výběr kávy. Nejčastější „převážné“ důvody pro návštěvu jsou nabídka dezertů, setkání se známým/známou a design kavárny.

Naopak na druhém konci stupnice, tedy jaký důvod respondenti pro návštěvu kavárny vůbec nemají je možnost pořádání oslav/akcí, tento faktor uvedlo 39 respondentů. Dalším v pořadí je faktor nabídka alkoholických nápojů, které v kavárně vůbec nevyhledává 38 lidí a častým důvodem pro návštěvu není ani nabídka doplňkových produktů pro 33 respondentů.

Tabulka 2: Důvody respondentů pro návštěvu kavárny Nejen Kafe

	výhradně	převážně	poměrně často	vyjíměčně	vůbec
Možnost venkovního posezení	40	17	7	5	5
Výběr ze snídaňového menu	36	14	10	8	6
Možnost parkování u kavárny	34	13	7	5	15
Setkání se známým/známou	32	25	8	6	3
Výběr kávy	31	20	10	4	9
Nabídka nealkoholických nápojů	21	20	14	10	9
Nabídka dezertů	25	30	9	8	2
Design kavárny	20	22	18	9	5
Výběr z obědového menu	16	19	11	14	14
Možnost pořádání oslav/akcí	6	8	10	11	39
Nabídka alkoholických nápojů	5	6	5	20	38
Nabídka doplňkového sortimentu (vlastní tašky, káva, obrazy apod.)	4	8	10	19	33

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Sociodemografické faktory pro dva nejčtenější výhradní důvody respondentů pro volbu kavárny Nejen Kafe jsou uvedeny v tabulce 3 a 4.

Tabulka 3 shrnuje údaje o respondentech, kteří vybrali jako výhradní důvod návštěvy možnost venkovního posezení. Z údajů uvedených v tabulce vyplývá, že venkovní posezení preferují mnohem více ženy než muži, zaměstnané osoby a osoby ve věkovém rozmezí 15-25 let.

Tabulka 3: Sociodemografické údaje o respondentech preferující venkovní posezení

Možnost venkovního posezení	
Údaje o respondentech	Počet respondentů
Žena	33
Muž	7
Zaměstnanec/OSVČ	20
Student/ka	9
Pracující student/ka	5
Mateřská dovolená	6
Věk 15-25	24
Věk 26-35	9
Věk 36-45	6
Věk 46-55	1

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka č. 4 zobrazuje konkrétnější údaje o respondentech, kteří vybrali jako výhradní důvod výběru kavárny Nejen Kafe druhý nejčtenější důvod, kterým je výběr ze snídaňového menu. Výsledky jsou velmi podobné předchozímu faktoru. Téměř 84 % respondentů, kteří navštěvují kavárnu výhradně z důvodu výběru ze snídaňového menu jsou ženy. Nejčastěji se jedná o osoby zaměstnané nebo osoby podnikající jako živnostníci. Věk respondentů volících faktor výběr ze snídaňového menu jsou v nejvíce případech osoby ve věkovém rozmezí 15-25 let.

Tabulka 4: Sociodemografické údaje o respondentech preferující snídaňové menu

Výběr ze snídaňového menu	
Údaje o respondentech	Počet respondentů
Žena	30
Muž	6
Zaměstnanec/OSVČ	19
Student/ka	8
Pracující student/ka	6
Mateřská dovolená	3
Věk 15-25	22
Věk 26-35	8
Věk 36-45	5
Věk 46-55	1

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

U dalšího faktoru, kterým je výhradní důvod parkování u kavárny dopadly výsledky téměř stejně s předchozími faktory, o čemž vypovídá především celkové složení respondentů, ve

kterém bylo více žen než mužů, nejčastěji ve věku od 15-25 let a zaměstnaných osob nebo podnikatelů.

Z dotazníkového šetření dále plyne, že 59 respondentů (79,7 %) si raději posedí v kavárně a oproti tomu pouhých 15 (20,3 %) respondentů si raději odnáší produkty kavárny s sebou.

#### 4.2.5 Spokojenost s vybranými faktory v kavárně a celková spokojenost s kavárnou

Otázky týkající se spokojenosti s vybranými faktory byly nejrozsáhlejšími otázkami dotazníkového šetření. Aby měli respondenti stále k náhledu začátek otázky (zadání + stupnici) a jejich hodnocení tak bylo přesnější, byla původní jedna otázka rozdělena do dvou se stejnou tematikou. Celkem s 29 podotázkami zaměřenými na spokojenost zákazníků s vybranými faktory jsou výsledky uvedeny v tabulce č. 5. Modré zbarvení zvýrazňuje nadpoloviční počet respondentů, kteří uvedli u daných faktorů hodnocení „velmi spokojen/a“. Nejvíce spokojeni jsou respondenti s výběrem kávy a nápojů, tento faktor hodnotilo celkem 54 respondentů nejlepší možnou známkou, tedy „1 - velmi spokojena“. Dále jsou respondenti velmi spokojeni s kvalitou a chutí nápojů, kde hodnocení 1 uvedlo 52 respondentů. Celkem 50 respondentů je velmi spokojeno s kvalitou, chutí a čerstvostí pokrmů. Další v pořadí nadpolovičního hodnocení „velmi spokojen/a“ je možnost venkovního posezení, vizuální stránka produktů, možnost parkování v blízkosti kavárny, výběr ze snídaňového a denního menu a kvalita a také nabídka dezertů. Co se týká nespokojenosti respondentů, nejvíce respondentů uvedlo jako faktory, se kterými nejsou spokojeni otevírací dobu kavárny a prostředí webových stránek, avšak nejedná se o příliš vysoký počet respondentů.

Tabulka 5: Spokojenost s vybranými faktory v kavárně Nejen Kafe

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Nemám zkušenost
Výběr kávy a nápojů	54	13	4	1	x	2
Kvalita a chuť nápojů	52	16	5	1	x	x
Kvalita, chuť a čerstvost pokrmů	50	17	5	2	x	x
Možnost venkovního posezení	49	17	5	x	x	3
Vizuální stránka produktů	47	19	3	4	x	1



Možnost parkování v blízkosti kavárny	45	18	4	2	x	5
Výběr ze snídaňového/denního menu	44	24	3	1	x	2
Kvalita a nabídka dezertů	42	25	x	3	2	2
Ochota a přístup personálu	39	27	4	2	1	1
Lokalita kavárny	37	23	3	5	6	x
Prostředí sociálních sítí kavárny	36	18	6	1	1	12
Dostupnost informací o kavárně	34	23	7	2	1	7
Rychlost vyřízení případných reklamací	34	18	10	10	1	1
Způsob vyřízení případných reklamací	34	19	9	9	2	1
Dostupnost informací o nabízených produktech	32	26	9	2	x	5
Komunikace s kavárnou (telefonicky, soc.sítě,..)	31	12	10	4	4	13
Cena produktů ve vztahu ke kvalitě	31	26	12	2	3	x
Atmosféra kavárny (prostředí, vzhled,..)	30	24	8	8	4	x
Kvalita produktů v porovnání s konkurencí	30	28	9	4	2	1
Nabídka doplňkových produktů	30	15	13	x	2	14
Rychlost obsluhy a vyřízení objednávky	28	28	6	10	2	x
Kvalita obsahu sociálních sítí a webových stránek	27	22	13	2	3	7
Vyhovění nadstandardním požadavkům	27	18	10	x	x	19
Cena produktů v porovnání s konkurencí	26	25	18	3	2	x
Otevírací doba kavárny	22	23	9	4	14	2
Nabídka potravinových a nápojových alternativ	18	11	9	12	24	x
Možnost využití vlastního rozvozu kavárny	16	10	8	1	2	37
Prostředí webových stránek kavárny	15	14	7	3	13	22
Možnost pronájmu prostor kavárny na vlastní akci	14	8	10	2	1	39

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

V celkovém měřítku spokojenosti s kavárnou je 32 (43,2 %) z dotazovaných s kavárnou určitě spokojeno, 31 (41,9 %) z dotazovaných je spíše celkově spokojeno a pouhých 11 (14,9

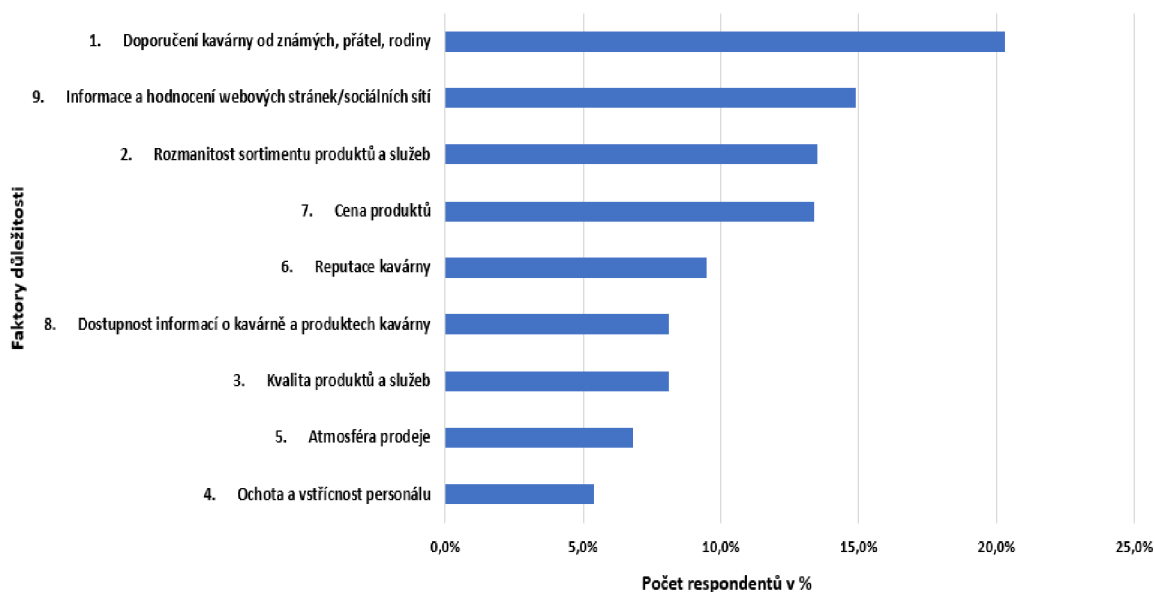
%) respondentů spokojených spíše není. Nejčastějšími důvody pro nespokojenost respondentů byla otevírací doba kavárny a prostředí webových stránek.

Co se týká aktivního vyjádření případné nespokojenosti (např. reklamace přímo v kavárně) by ve výsledku svou nespokojenost 33 (44,6 %) z respondentů spíše vyjádřilo, 19 (25,7 %) respondentů by nespokojenost vyjádřilo určitě, 14 (18,9 %) z respondentů spíše ne a 8 (10,8 %) respondentů určitě ne.

Z dalších výsledků dotazníkového šetření plyne, že více jak polovina respondentů, přesněji 43 (58,1 %) kavárnu hodlá určitě navštívit znovu, 22 (29,7 %) z nich spíše ano. Oproti tomu pouhých 8 (10,8 %) respondentů spíše nenavštíví kavárnu znovu a 1 (1,4 %) z respondentů určitě nenavštíví kavárnu znovu. Respondent, který nehodlá určitě kavárnu navštívit znovu je žena, studentka ve věku 15-25 let a dle individuálních výsledků jejich odpovědí byla s úplně každým faktorem spokojenosti velmi spokojena a velmi spokojena je i s kavárnou celkově. Jedná se tedy zřejmě o respondenta, který například nebydlí poblíž.

#### **4.2.6 Důležitost uvedených faktorů pro respondenty**

Na grafu na obrázku 23 je zobrazena důležitost vybraných faktorů pro respondenty. Na vodorovné ose je znázorněna četnost odpovědí respondentů dle volené důležitosti v procentech. Nejvíce respondentů, celkem 15 (20,3 %), uvedlo, že nejdůležitějším faktorem je pro ně doporučení někým známým, přáteli či například někým z rodiny. Druhý nejčetnější faktor, který jako nejdůležitější uvedlo 11 (14,9 %) respondentů, byly informace a hodnocení z různých webových stránek, kterými jsou například gastronomické weby nebo recenze zákazníků a také hodnocení webových stránek a sociálních sítí kaváren. Třetím faktorem v pořadí byla cena produktů, který uvedlo 10 (13,5 %) respondentů a stejný počet respondentů uvedlo jako nejdůležitější faktor i rozmanitost sortimentu. Na dalších místech pak skončila reputace kavárny se sedmi body (9,5 %), dostupnost informací o kavárně a o jejích produktech se šesti body (8,1 %) a kvalita produktů a služeb také se šesti body. S předposledním místem skončila atmosféra kavárny a její lokalita s pěti body (6,8 %) a jako poslední, pro respondenty nejméně důležitý faktor, byla ochota a vstřícnost personálu, který uvedl pouze čtyři (5,4 %) respondenti.



Obrázek 23: Důležitost faktorů z pohledu respondentů  
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

#### 4.2.7 Očekávání a aktuální postoje respondentů a sdílení negativních a pozitivních zkušeností

Následující otázky dotazníkového šetření jsou otázkami spíše shrnujícími, určenými k doplnění předchozího podrobného rozboru. Respondenti v těchto otázkách měli na výběr možnosti „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, a „určitě ne“. Otázky jsou spíše obecnějšího charakteru, aby byly zjištěny i celkové pohledy respondentů.

Z výsledků dotazníku plyne, že z celkového počtu 74 respondentů uvedlo 29 (39,2 %) z respondentů, že kavárna určitě splňuje jejich očekávání, 36 (48,6 %) uvedlo, že spíše splňuje, než nesplňuje a 9 (12,2 %) respondentů uvedlo, že kavárna spíše jejich očekávání nesplňuje.

Respondenti, kteří uvedli, že kavárna jejich očekávání spíše nesplňuje, nejčastěji uvedli jako výhradní důvod pro návštěvu kavárny výběr kávy a nejvíce z nich (6) je nespokojeno s rychlostí vyřízení objednávky a otevírací dobou kavárny.

Co se týká stanovených cen kavárny, až 29 (39,2 %) respondentů by spíše akceptovali i vyšší ceny, avšak 26 (35,1 %) respondentů by vyšší ceny spíše neakceptovali a 17 (23 %) respondentů by spíše akceptovali i vyšší ceny.

respondentů by vyšší ceny neakceptovalo určitě. Pouze 2 (2,7 %) zbylí respondenti by vyšší cenu určitě akceptovali.

Dle odpovědí respondentů až 39 (52,7 %) z dotazovaných by kavárnu určitě doporučilo na základě pozitivních zkušeností dále, 25 (33,8 %) respondentů by kavárnu spíše doporučilo, 9 (12 %) by kavárnu spíše nedoporučilo i v případě pozitivních zkušeností a pouze 1 (1,3 %) respondent by ji určitě nedoporučil.

Naopak o negativní zkušenost s kavárnou (např. skrze recenzi) by se 19 (25,7 %) z dotazovaných určitě nepodělilo, 25 (33,8 %) spíše ne, 19 (25,7 %) respondentů by se o negativní recenzi spíše podělilo a jen 11 (14,8 %) by se o negativní zkušenosti podělilo určitě.

### **4.3 Kvadrantová analýza**

Pro zjištění silných a slabých stránek kavárny, potenciálních možností pro úsporu nákladů a taktéž faktorů, které pro kavárnu nemají strategický význam byla provedena kvadrantová analýza, díky které je možné porovnat vzájemný vztah mezi spokojeností respondentů a důležitosti atributů. Kvadrantová analýza v sobě zahrnuje 29 faktorů, které jsou rozděleny do 9 kategorií, kterými jsou:

1. Doporučení kavárny od známých, přátel, rodiny,
2. rozmanitost sortimentu produktů a služeb,
3. kvalita produktů a služeb,
4. ochota a vstřícnost personálu,
5. atmosféra prodeje,
6. reputace kavárny,
7. cena produktů,
8. dostupnost informací o kavárně a produktech kavárny,
9. informace a hodnocení (z) webových stránek/sociálních sítí.

V dotazníkovém šetření tyto faktory a jejich důležitost pro respondenty řešila otázka 11, ve které měli respondenti k dispozici stupnici 1-9, kde hodnocení 1 znamenalo nejvíce důležitý faktor a 9 nejméně důležitý faktor. Mezi jednotlivé faktory pak respondenti přiřadili body

od 1 do 9 dle důležitosti faktorů, avšak každý z bodů 1-9 mohl být využit pouze jednou. Pro zjištění důležitosti a spokojenosti faktorů pro respondenty byly využity průměrné hodnoty. Pro zjištění spokojenosti s jednotlivými faktory respondenti určovali míru své spokojenosti v otázkách 9 a 10.

Do výsledné spokojenosti respondentů s atributy nebyly zahrnuty odpovědi „nemám zkušenost“, které byly v dotazníkovém šetření uvedené jako známka 6, jelikož by znatelně zhoršovaly průměr spokojenosti, aniž by s nimi zákazníci byli reálně nespokojeni.

Všechny výsledné hodnoty důležitosti a spokojenosti jsou zaznamenány v záznamové tabulce č. 6.

Tabulka 6: Výsledky spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů

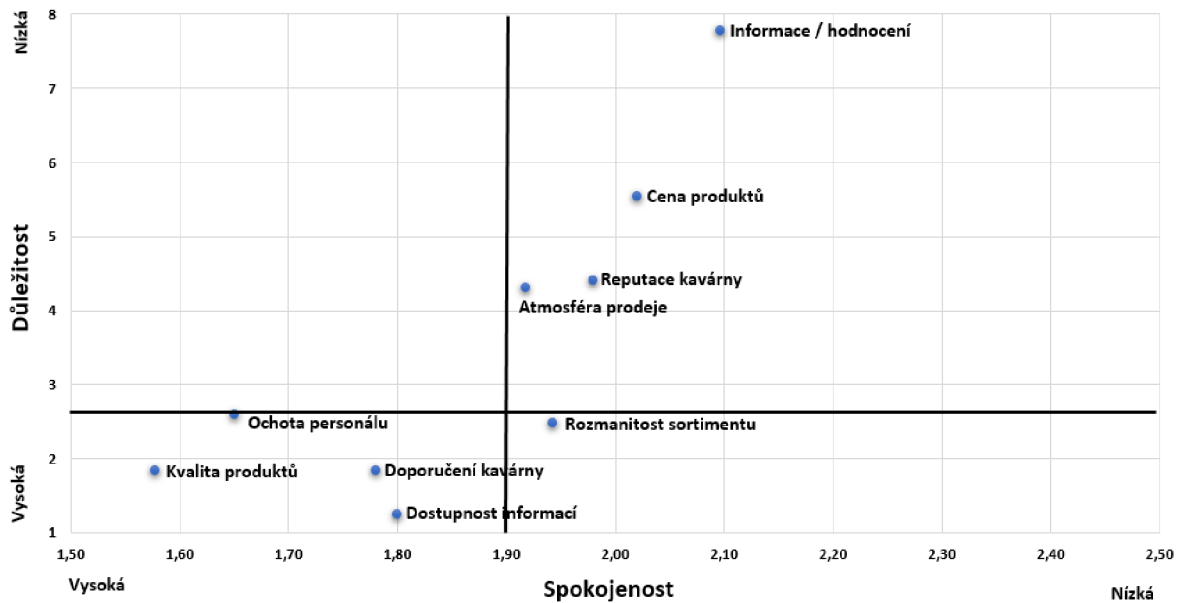
	důležitost	spokojenost
<b>1. Doporučení kavárny od známých, přátel, rodiny</b>	1,84	1,78
Vizuální stránka pokrmů a nápojů		1,51
Rychlost obsluhy a vyřízení objednávky		2,05
<b>2. Rozmanitost sortimentu produktů a služeb</b>	2,47	1,94
Výběr kávy a nápojů		1,33
Nabídka doplňkových produktů (kelímky na kávu, prodej zrnkové kávy, vlastní trička s logem,..)		1,81
Nabídka potravinových a nápojových alternativ (v případě alergií apod.)		3,18
Výběr ze snídaňového/denního menu		1,45
<b>3. Kvalita produktů a služeb</b>	1,84	1,58
Kvalita, chuť a čerstvost pokrmů		1,44
Kvalita a nabídka dezertů		1,58
Kvalita produktů v porovnání s ostatními kavárnami		1,9
Kvalita a chuť nápojů		1,39
<b>4. Ochota a vstřícnost personálu</b>	2,6	1,65
Ochota a přístup personálu		1,61
Vyhovění nadstandardním požadavkům		1,69
<b>5. Dostupnost informací o kavárně a produktech kavárny</b>	1,24	1,80
Komunikace s kavárnou (telefonicky, soc.sítě apod.)		1,98
Dostupnost informací o nabízených produktech kavárny		1,72
Dostupnost informací o kavárně		1,7
<b>6. Reputace kavárny</b>	4,4	1,98
Rychlost vyřízení případných reklamací		1,98
Způsob řešení případných reklamací		1,98
<b>7. Atmosféra prodeje</b>	4,3	1,92
Otevírací doba kavárny		2,51
Možnost využití vlastního rozvozu kavárny		2

Možnost pronájmu prostor kavárny na vlastní akci		2,08
Atmosféra kavárny (prostředí, vzhled)		2,08
Lokalita kavárny		1,91
Možnost parkování v blízkosti kavárny		1,46
Možnost venkovního posezení		1,38
<b>8. Cena produktů</b>	<b>5,54</b>	<b>2,02</b>
Cena produktů kavárny ve vztahu ke kvalitě		1,99
Cena produktů kavárny v porovnání s konkurencí		2,05
<b>9. Informace a hodnocení webových stránek/sociálních sítí</b>	<b>7,78</b>	<b>2,10</b>
Kvalita obsahu sociálních sítí a webových stránek		1,98
Prostředí webových stránek kavárny		2,71
Prostředí sociálních sítí kavárny		1,6

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Výsledky kvadrantové analýzy pak byly zaneseny do grafu na obrázku 24. Osa x znázorňuje výsledné hodnoty spokojenosti respondentů a osa y průměrné hodnoty důležitosti atributů pro respondenty. Osy kvadrantů grafu byly vypočteny skrze hodnoty mediánu, který byl určen z průměrných hodnot důležitosti i spokojenosti. U spokojenosti se jedná o hodnotu 1,9 a pro důležitost je hodnota mediánu 2,6. Čím nižší je hodnota, tím vyšší je spokojenost a důležitost pro respondenty a naopak.

Spokojenost respondentů dosahovala v průměrných hodnotách 1,58 – 2,10, což svědčí o vysoké spokojenosti respondentů, jelikož výslednou průměrnou hodnotou všech vypočtených průměrných hodnot spokojenosti je 1,9.



Obrázek 24: Kvadrantová analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Na výsledky jednotlivých kvadrantů lze nahlížet následovně:

#### 4.3.1 Silné stránky společnosti

Silné stránky společnosti zobrazuje kvadrant vlevo dole a zobrazuje hodnoty, kdy je spokojenost respondentů a důležitost faktorů nejnižší. Jako silné stránky pro kavárnu lze na základě výsledků dotazníkového šetření považovat:

- Kvalita produktů a služeb,
- doporučení kavárny od známých, přátel, rodiny,
- dostupnost informací o kavárně a produktech kavárny,
- ochota a vstřícnost personálu.

Pod kvalitu produktů a služeb dále spadají faktory:

- Kvalita, chuť a čerstvost pokrmů,
- kvalita a nabídka dezertů,
- kvalita produktů v porovnání s ostatními kavárnami,
- kvalita a chuť nápojů.

Nejvíce jsou zákazníci spokojeni s kvalitou a chutí nápojů, kde průměrná spokojenost respondentů je 1,39 a kvalitou, chutí a čerstvostí pokrmů, kde průměrnou hodnotou je 1,44. Z celkových průměrných hodnot u kvality nejhůře dopadla kvalita v porovnání s jinými kavárnami, kde průměrnou hodnotou je 1,9. Avšak ani tato hodnota nepřevyšuje průměr spokojenosti více než 2.

Druhým nejlépe hodnoceným atributem, který je také zařazený díky odpovědím respondentů do silných stránek společnosti, je doporučení od známých, přátel a rodiny. Pod tato doporučení dále spadají faktory:

- Vizuální stránka pokrmů a nápojů,
- rychlost obsloužení a vyřízení objednávky.

U této silné stránky společnosti dopadl velmi dobře atribut vizuální stránky pokrmů a nápojů, se kterým jsou v průměru respondenti spokojeni na 1,51. Hůře pak dopadla rychlost obsloužení a vyřízení objednávky, která je v konečném výsledku 2,05.

Třetí silnou stránkou společnosti se jeví dostupnost informací o kavárně a produktech kavárny. V tomto faktoru jsou dále zahrnuty:

- Komunikace s kavárnou (telefonicky, skrze sociální sítě apod.),
- dostupnost informací o produktech kavárny,
- dostupnost informací o kavárně.

V rámci dostupnosti informací respondenti hodnotí komunikaci s kavárnou, ať již telefonicky nebo skrze sociální sítě v průměru 1,98. Druhý v pořadí je faktor dostupnosti informací o nabízených produktech kavárny, který hodnotí respondenti v rámci spokojenosti průměrně 1,72. Nejlépe pak vyšel faktor dostupnosti informací o kavárně, který má průměrnou hodnotu spokojenosti 1,7.

Jako čtvrtý, hraniční bod v kvadrantu silných stránek je ochota a vstřícnost personálu, kam spadají následující faktory:

- Ochota a přístup personálu,
- vyhovění nadstandardním požadavkům.



Z těchto dvou faktorů vyšel hůře faktor vyhovění nadstandardním požadavkům, který hodnotí průměrně respondenti na 1,69. Ochota a přístup personálu pak vyšel pouze o něco lépe, a to s celkovým průměrem 1,61.

Z těchto výsledků lze konstatovat, že pro respondenty je nejdůležitější kvalita produktů a doporučení od svých známých. Tyto atributy by kavárna Nejen Kafe měla brát jako nejvíce důležité a měla by se snažit si spokojenost s těmito faktory udržet i do budoucna. Dalším smyslem těchto silných stránek je, aby společnost na těchto faktorech stavěla do budoucna a vkládala do nich své finanční prostředky. U výsledné kvality produktů je důležité, aby byly všechny produkty, jak pokrmy, tak i nápoje nadále kvalitní, chutné a čerstvé a stejně tak aby se kavárna snažila udržet či spíše i zlepšit svou kvalitu produktů v porovnání s ostatními kavárnami. Mezi další silné stránky doporučení od známých spadají také faktory, kterými jsou vizuální stránka pokrmů a nápojů a rychlost obsluhy a vyřízení objednávky. Jako poslední téměř hraniční silnou stránkou vyšla ochota a přístup personálu. Pro podnik je tedy stejně tak, jako předešlé faktory důležité, aby se snažil minimálně stále stejně nebo i lépe komunikovat se zákazníky, jak telefonicky, tak přes sociální síť.

#### **4.3.2 Slabé stránky společnosti**

Kvadrant, který poukazuje na slabé stránky společnosti je typický vysokou důležitostí, avšak nízkou spokojeností respondentů. Nachází se tedy v pravém dolním rohu. Na faktory, které se nachází v kvadrantu slabých stránek, by se firma měla zaměřit a pokusit se je zlepšovat.

Mezi slabé stránky společnosti tedy patří dle výsledků dotazníkového šetření atribut rozmanitost sortimentu, pod který dále spadají faktory:

- Výběr kávy a nápojů,
- nabídka doplňkových produktů (kelímky na kávu, prodej zrnkové kávy, vlastní trička s logem,..)
- nabídka potravinových a nápojových alternativ (v případě alergií apod.),
- výběr ze snídaňového/denního menu.

U rozmanitosti sortimentu jsou respondenti velmi spokojeni s výběrem kávy a nápojů, kde je průměrná hodnota spokojenosti 1,33. V pořadí jsou dále respondenti spokojeni s výběrem ze snídaňového či denního menu, kde je celkový průměr 1,45. Nabídka doplňkových produktů má průměrné hodnoty spokojenosti celkem 1,81 a nejhůře v rozmanitosti sortimentu dopadla spokojenost s nabídkou potravinových či nápojových alternativ v případě alergií, která vyšla v průměru 3,18. Právě z důvodu nabídky potravinových alternativ je rozmanitost sortimentu zařazena mezi slabé stránky společnosti, jelikož silně zasahuje do výsledného průměru.

### **4.3.3 Potenciál pro úsporu nákladů**

Faktory, které leží v levém horním kvadrantu, jsou typické vysokou spokojeností zákazníka, ale nízkou důležitostí pro respondenty. Z pohledu zákazníka se tak jedná o jakýsi bonus, který dostane nad rámec toho, co požaduje a zároveň o potenciální možnost pro podnik, jak uspořit náklady. V rámci výsledků dotazníkového šetření pod tento kvadrant nespadá žádný z faktorů.

### **4.3.4 Atributy nemající strategický význam**

Pravý horní kvadrant zahrnuje atributy, které nemají strategický význam pro podnik, jelikož se jedná o atributy s nejnižší důležitostí pro zákazníky a zároveň s nejnižší spokojeností. Atributy jsou sice hodnoceny s velmi nízkou důležitostí, avšak zákazníci s nimi nejsou spokojeni. Je tedy vhodné, aby se podnik nad těmito faktory alespoň zamyslel, avšak nemusí jej nijak strategicky měnit. Do tohoto kvadrantu respondenti zařadili:

- Atmosféra prodeje,
- reputace kavárny,
- cena produktů,
- informace a hodnocení webových stránek/sociálních sítí.

Atmosféra prodeje dále zahrnuje faktory:

- Otevírací doba kavárny,

- možnosti využití vlastního rozvozu kavárny,
- možnosti pronájmu prostor kavárny na vlastní akce,
- atmosféra kavárny (prostředí, vzhled),
- lokalita kavárny,
- možnost parkování v blízkosti kavárny,
- možnost venkovního posezení.

V tomto kvadrantu dopadl nejlépe faktor možnosti venkovního posezení, se kterým jsou zákazníci spokojeni v průměru 1,38. Druhá v pořadí pak skončila možnost parkování v blízkosti kavárny, kde je průměrná hodnota spokojenosti 1,46. Lokalita kavárny a atmosféra kavárny jsou pak dalšími v pořadí, co se průměrné spokojenosti respondentů týká. Hůře dopadla v průměru spokojenost s využitím rozvozu kavárny a možnosti pronájmu kavárny, kde obě hodnoty vyšly stejně, a to 2,08. Nejhůře v tomto kvadrantu skončil faktor otevírací doby kavárny, který respondenti hodnotili v průměru 2,51.

Druhým atributem, který se umístil v tomto kvadrantu je reputace kavárny. Pod reputaci kavárny jsou zařazeny faktory:

- Rychlost vyřízení případných reklamací,
- způsob řešení případných reklamací.

Oba zmíněné faktory dopadly v průměru stejně, a to 1,98.

V pořadí dalším faktorem je překvapivě cena produktů. Průměrně byla spokojenost s cenou 2,02, avšak průměrná hodnota důležitosti pro zákazníky byla až 5,54. Co se tedy týká ceny produktů, firma dle odpovědí respondentů nemusí mít starost, že by ceny byly příliš vysoké.

Mezi atribut ceny jsou zařazeny faktory:

- Cena produktů ve vztahu ke kvalitě,
- cena produktů v porovnání s konkurencí.

Dle výsledků jsou pro respondenty mnohem důležitější jiné faktory, než je právě cena produktů. Přesněji dopadla lépe spokojenost s cenou ve vztahu ke kvalitě, kde je průměrná spokojenost respondentů 1,99. V rámci spokojenosti s cenou vůči konkurenci je pak

průměrná hodnota spokojenosti 2,05. Respondenti jsou tedy s cenou v průměru spíše spokojeni.

Posledním faktorem v kvadrantu, nemajícím strategický význam, je faktor informace a hodnocení webových stránek/sociálních sítí, který je pro respondenty nejméně důležitý. Do tohoto atributu spadají:

- Kvalita obsahu sociálních sítí a webových stránek,
- prostředí webových stránek kavárny,
- prostředí sociálních sítí kavárny.

Prostředí sociálních sítí kavárny skončilo nejlépe s výsledným průměrem 1,6. Kvalita obsahu sociálních sítí a webových stránek hned poté s výsledkem 1,98 a nejhůře z těchto tří faktorů skočilo prostředí webových stránek kavárny s celkovým výsledkem 2,71.

Přestože uvedené faktory zahrnuté v tomto kvadrantu nejsou pro strategii firmy výrazně významné, je zde možnost s nimi pracovat, a to z toho důvodu, že s nimi zákazníci nejsou příliš spokojeni. Druhou možností je nevěnovat se těmto faktorům vůbec, přestože s nimi sice zákazníci nejsou spokojeni, nejsou pro ně ale důležité.

#### **4.4 Návrhy na zlepšení**

Celkové zhodnocení hodnoty pro zákazníky dopadlo ve výsledcích dotazníkového šetření velmi pozitivně. Celková spokojenost se všemi faktory se pohybuje v rozmezí od 1,58 do 2,10, tedy v průměru většinu faktorů zákazníci hodnotili „velmi spokojen/a“, „spíše spokojen/a“ nebo „ani spokojen/a ani nespokojen/a“. Pouze občasně dosahovalo hodnocení zákazníků horších hodnotících stupňů – „spíše nespokojen/a“ nebo „nespokojen/a“

Dle výsledných hodnot spokojenosti spadají pod silné stránky společnosti faktory v pořadí:

1. Kvalita produktů a služeb,
2. ochota a vstřícnost personálu,
3. doporučení kavárny od známých,
4. dostupnost informací o kavárně.

V rámci kvality produktů a služeb dopadly všechny faktory velmi dobře (průměrně pod 2,00), stejně tak je tomu i u ochoty a vstřícnosti personálu. Tyto faktory tedy není nutné nijak měnit, spíše jen udržovat na úrovni, na které se nachází nyní.

Ve faktoru doporučení kavárny od známých, přátel, rodiny dopadla hůře rychlost obslužení a vyřízení objednávky, s celkovou průměrnou spokojeností 2,05. Faktor dostupnosti informací o kavárně a produktech kavárny skončil s průměrnou spokojeností 1,98, tedy stále velmi pozitivně, ale nejhůře v rámci atributu komunikace s kavárnou.

**K rychlosti obslužení a vyřízení objednávky** se ke konci dotazníkového šetření vyjádřili i tři ne plně spokojení respondenti. Dle dvou názorů trvá vyřízení objednávky velmi dlouho, podle jednoho z respondentů byl přístup personálu velmi špatný. Poslední z respondentů uvedl, že na jeho objednávku bylo dokonce zapomenuto. Nespokojenost, kterou vyjádřili respondenti, se opírá i o recenze zákazníků na internetových stránkách např. Tripadvisoru, kde jsou také v případě negativních recenzí nejčastěji zmiňovány připomínky k nespokojenosti týkající se především personálu. Recenze obsahující připomínky k přístupu personálu se týkají nejčastěji dlouhé doby čekání na objednávku. Další z recenzí uvádí i pozdní odnášení špinavého nádobí, žádný zájem obsluhy o to, zda si zákazníci chtějí objednat i další produkty v případě, že již měli zkonsumované produkty předcházející. V rámci personálu by tak bylo vhodné, aby se zaměstnanci vynasnažili objednávky řešit rychleji, případně nabídnout slevu či něco navíc. Majitelé kavárny by se mohli pokusit zjistit například skrze mystery shopping, čím je dáno, že vyřízení objednávky trvá dle respondentů dlouho a v případě, že by nebyla chyba na straně obsluhy kavárny, zvážit přijmutí dalšího brigádního zaměstnance na výpomoc.

**Komunikace s kavárnou** dopadla v rámci spokojenosti velmi přijatelně, avšak nejhůře ze všech faktorů spadajících pod atribut doporučení kavárny od známých. Celkem 7 z respondentů se vyjádřili svými slovy k nespokojenosti s tím, že kavárna jim často nezvedá telefon, když si chtějí například objednat jídlo předem. V rámci komunikace s kavárnou by tak bylo vhodné, kdyby mohl mít někdo z obsluhy telefon stále u sebe. V případě, že by obsluha neměla čas na to vzít telefon, bylo by žádoucí **zavolat na zmeškané hovory co nejdříve zpět**, což se dle vyjádření respondentů neděje a musí tak volat vícekrát. Za zvážení by stálo i to, že pokud obsluha, která se právě věnuje zákazníkům osobně, nemůže telefon vždy ihned zvednout, jelikož by to nebylo vhodné v rámci komunikace se zákazníky, kteří

jsou v kavárně fyzicky, zda by nebylo lepší dát telefon kavárny do **prostor kuchyně**, kde bývají sice i kuchaři někdy časově vytížení, ale nemusí hovořit se zákazníky fyzicky. Kuchaři by tak mohli spíše zvedat telefon včas a obsluha by tím ušetřila i čas na objednávky zákazníků v kavárně, čímž by byla rychlejší obsluha, na kterou si stěžovali někteří z respondentů a zároveň by obsluha nemusela chodit s každou telefonickou objednávkou zvlášť do kuchyně a kuchaři by si tak objednávku poznamenali ihned a mohli na ní začít co nejdříve pracovat.

Do slabých stránek společnosti byl zařazen dle výsledků pouze atribut **rozmanitost sortimentu**. Nejvíce jsou respondenti spokojeni s výběrem kávy a nápojů, výběrem ze snídaňového menu a obědového menu a také s nabídkou doplňkových předmětů. Nejhůře v rozmanitosti sortimentu i v celkovém hodnocení spokojenosti dopadl faktor nabídky potravinových a nápojových alternativ například v případě alergií. S tímto faktorem bylo nejvíce nespokojených respondentů, celkem 24. Vlastními slovy se k tomuto faktoru vyjádřilo 7 respondentů. Dle nich nemá kavárna v nabídce dostatek veganských alternativ a také bezlaktózových dezertů či bezlepkových jídel. Respondenty bylo zmiňováno i to, že kavárna nabízí především cheesecaky a pouze výjimečně má v nabídce dezertů „klasičtější“ dezerty. V rámci těchto výsledků a připomínek by bylo určitě velmi vhodné zařadit do nabídky kavárny více především **veganských dezertů a pokrmů**, jelikož je veganství u osob stále častější. V případě, že by byly dezerty veganské, by zároveň neobsahovaly klasické kravské mléko, čímž by byly vhodné i pro zákazníky, kteří mají alergii na laktózu. Vhodné by bylo zvážit i dezerty a jídla neobsahující lepek pro osoby trpící alergií na lepek. Alergici by tak byli uspokojeni a zároveň by kavárna mohla mít na těchto produktech vyšší marži než na produktech klasických, jelikož bezlepková jídla jsou téměř vždy dražší z důvodu dražších surovin. Obě tyto zmiňované alternativy si mohou dát i osoby bez alergií a chuťově nebývají velmi odlišné od těch klasických, tudíž by mohly být taktéž dobře prodávány stejně jako dezerty, které tyto alergeny obsahují. Co se týká nápojů, především kávy, kavárna nabízí alternativní mléka, kterými jsou například ovesné nebo sojové.

Další zmiňovaný faktor nespokojenosti v rámci rozmanitosti sortimentu, ke kterému se vyjádřili 4 respondenti vlastními slovy, byla **větší nabídka slaných pokrmů**, jelikož kavárna velmi často nabízí pouze dezerty, což ne každý zákazník ocení. V tomto případě by bylo vhodné mít po celé dny v nabídce např. obložené bagety, chlebíčky nebo jiné slané pokrmy, jelikož ne každý zákazník vyhledává sladké dezerty, ale například i něco ke svačině.

Často chodí do kavárny respondenti na pracovní schůzky nebo kvůli posezení se známými či přáteli po pracovní době, kdy nemusí například stihnout oběd, a tak by spíše ocenili po konci obědových menu slanou svačinu. Stejně tak by stálo za zvážení **snížit** v nabídce **množství cheesecaků** a mít denně v nabídce mimo ně i více **klasických dezertů** (např. Míša řezy, perník,..), jelikož existuje i spousta zákazníků, kteří navštěvovali spíše cukrárny v době, kdy kavárny ještě nebyly tak rozšířené a jsou tak zvyklí na standardnější dezerty.

Do atributů, které **nemají strategický význam** pro podnik, spadají:

1. Atmosféra prodeje,
2. reputace kavárny,
3. cena produktů,
4. informace a hodnocení webových stránek/sociálních sítí.

Tyto atributy podnik nemusí nijak měnit, nejsou, jak název vypoovídá, nijak strategicky důležité, avšak je vhodné se nad nimi alespoň zamyslet, jelikož sice nejsou pro respondenty důležité, ale nejsou s nimi spokojeni. Pokud by se podniku podařilo tyto faktory zlepšit, aby byly pro zákazníky důležitější a zároveň aby s nimi byli spokojenější, mohly by se tyto atributy časem dostat do kvadrantu silných stránek.

V rámci atmosféry prodeje byla nejhůře hodnocena **otevírací doba kavárny** s průměrnou spokojeností 2,51. Jak již bylo zmíněno, otevírací doba je v týdnu od pondělí do pátku od 07:30 do 19:00, o víkendech je tato doba změněna od 09:00 do 18:00. Osoby, které se vyjádřili vlastními slovy k nespokojenosti s otevírací dobou kavárny bylo celkem pět. Respondentů, kteří uvedli nespokojenost v dotazníkovém šetření s otevírací dobou, bylo nespokojeno čtrnáct a čtyři spíše nespokojeni. Začátek otevírací doby v týdnu je vcelku přijatelný, jelikož dřívější čas otevření kavárny by nemusel být využíván a zároveň od 07:30 hodin mohou lidé využít snídaňové nabídky, tedy například s sebou do práce. Konec otevírací doby je vcelku brzký, bylo by ideální jej prodloužit alespoň o hodinu, jelikož lidé pracující na ranní směnu, například do 16:00, již moc času po práci na setkání se známými nemají. Co by určitě bylo vhodné zvážit, je otevírací doba o víkendu. Začátek otevírací doby je vcelku vhodný, jelikož spousta lidí si o víkendech raději přispí, čemuž je upravena i namísto snídaňové nabídky nabídka brunchu, který je podáván až do 14:00. Oproti tomu konec otevírací doby o víkendech je velmi brzký, jelikož lidé o víkendu mají více času na

různá setkání s přáteli apod. Bylo by žádoucí, kdyby kavárna zvážila alespoň **delší otevírací dobu především o víkendech**, která by měla být vzhledem k většímu volnému času delší, než je ve všedních dnech.

Dalším z faktorů spadající pod atribut atmosféry prodeje je možnost **pronájmu na vlastní akce**, jelikož kavárna již tuto službu neposkytuje z důvodu, že nechce mít zavřeno pro veřejnost. Tento faktor skončil s průměrným hodnocením spokojenosti 2,08. Bylo by vhodné se zamyslet nad podmínkami pro uzavření kavárny na vlastní akce. Kavárna by tak mohla stanovit nájemné nebo alespoň minimální počet hostů pro vlastní akce, což by mohlo vést k vyšším tržbám než za klasických podmínek. Kavárna sice nemá žádný prostor navíc, který by bylo možné uzavřít a rozdělit tak soukromou akci od veřejnosti, avšak mohla by pro veřejnost využít alespoň možnost výdejového okénka, kterého využívala i v době pandemie Covid-19, kdy musely být prostory kaváren uzavřeny. Zároveň také pokud by se rozhodla **pořádat soukromé akce**, mohla by o tomto kroku dát dopředu vědět skrze webové stránky.

V rámci faktoru atmosféry prodeje a pod něj spadající rozvoz kavárny by bylo vhodné uvážit, zda by kavárna nechtěla **spolupracovat s rozvoznými společnostmi**, jako je Dáme jídlo nebo třeba Wolt. Zákazníci by tak mohli využívat služeb rozvozu snídaňových i obědových menu v případě, že nechtějí nebo nemohou do kavárny dorazit fyzicky. O tomto kroku by bylo možné rozhodnout i díky dalšímu dotazníkovému šetření, zda by tuto možnost zákazníci využívali.

Prostředí a vzhled kavárny skončilo se stejným průměrem spokojenosti 2,08. Odpovědi respondentů, kteří se vyjádřili svými slovy k tomuto faktoru, bylo celkem šest. Celkem dva z šesti respondentů uvedlo jako důvod nespokojenosti akustiku uvnitř kavárny, kde je podle nich moc velký hluk. Dva respondenti uvedli, že místa v kavárně jsou příliš blízko u sebe a necítí tak soukromí. Další respondent uvedl, že by preferoval spíše pohodlnější křesla než židle, které jsou nyní v kavárně. Poslední respondent, vyjadřující se svými slovy uvedl, že se mu nelíbí lokalita a prostory kavárny. Co se týká zmíněných faktorů, určitě by bylo jednoduché, rychlé a beznákladné, kdyby se židle a stoly **daly dále od sebe**, aby se zákazníci cítili při návštěvě více komfortněji a měli větší soukromí. Akustika zvuku pro to, aby byl snížen hluk, který vzniká například na baru připravováním nápojů či kávy, při manipulování s nádobím, hluk vycházející z kuchyně kavárny či hluk ostatních zákazníků nacházejících se v kavárně, lze vyřešit také poměrně jednoduše, jelikož možností je mnoho. Do kavárny by



bylo možné zakoupit například panely, které akustiku upravují. Na trhu se nachází mnoho těchto **panelů různých barev**, bylo by tedy možné je sladit i s barvami uvnitř kavárny tak, aniž by panely nějak více zasahovaly do prostředí kavárny, a naopak by panely mohly být zajímavým doplňkem, který by zákazníci ocenili jednak vzhledově a určitě i funkčností, jelikož pokud navštěvují kavárnu za účelem pracovních schůzek nebo jen setkání se známými či přáteli, určitě je přílišný hluk nepříjemným rušivým elementem. Preference pohodlnějších křesel namísto aktuálních židlí v kavárně by bylo vhodné taktéž zvážit, jelikož především venkovní židle nejsou příliš pohodlné, což také může, ať už vědomě či nevědomě, ovlivňovat setrvání zákazníků v kavárně. Jedná se ovšem vzhledem k počtu míst k sezení o nákladnější položku. **Obměna židlí** je tedy spíše závislá na majitelích a na jejich preferenci pohodlí zákazníků či nižších nákladů.

Do kvadrantu nemajících strategický význam spadá dále i reputace kavárny, ve které se nachází rychlost a způsob vyřízení případných reklamací. Oba tyto atributy skončily s průměrem 1,98. K tomuto faktoru se vyjádřil svými slovy pouze jeden ze zákazníků, který sice zmínil, že kavárna na něj zapoměla s objednávkou, ale následná omluva pro něj byla dostačující. Dle hodnocení spokojenosti s faktory byly nespokojeni pouze dva respondenti s rychlostí vyřízení případných reklamací a pouze jeden respondent byl nespokojen se způsobem vyřízení reklamací. Ani jeden z nich ovšem přesný důvod nespokojenosti neuvedl. Kavárna si tedy v rámci reklamací vede spíše úspěšně.

V rámci ceny produktů dopadl o něco hůře než cena produktů ve vztahu ke kvalitě, faktor ceny produktů ve vztahu ke konkurenci s celkovým průměrem 2,05, tedy stále spíše spokojení respondenti. Konkurenční ceny kaváren v Mladé Boleslavi jsou však velmi podobné cenám kavárny Nejen Kafe. Důležitějším faktorem je zde cena produktů ve vztahu ke kvalitě, pokud jsou tedy respondenti spokojeni s kvalitou produktů, neměl by být problém si za kvalitu připlatit, o čem vypovídá i otázka č. 13, kde z celkových 74 respondentů uvedli dva z nich, že by určitě akceptovali i vyšší ceny a 29 respondentů uvedlo, že by vyšší ceny spíše akceptovali. Kavárna by se tedy nad snížením cen zamýšlet spíše neměla.

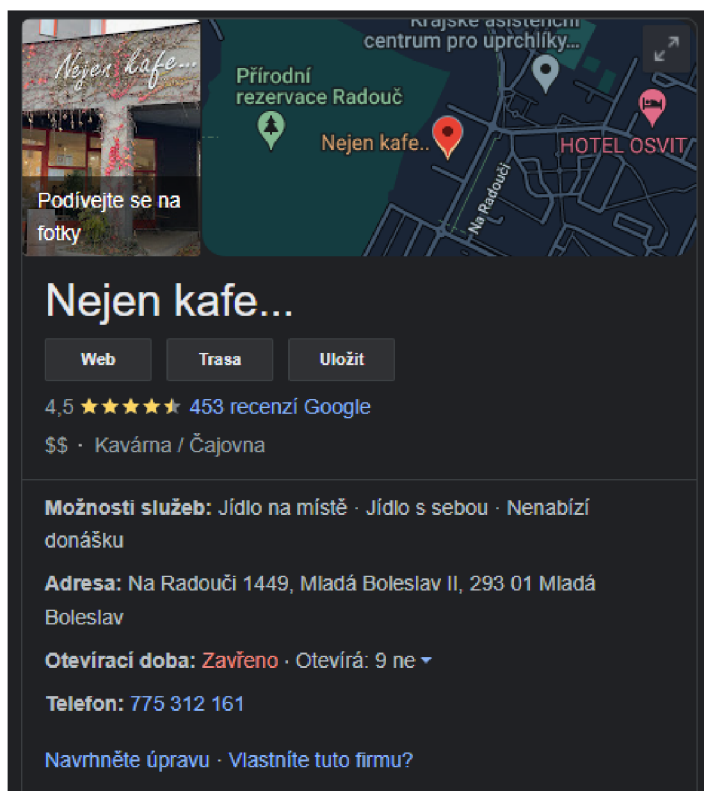
Posledním z atributů, které si vedly s výsledky spokojenosti o něco hůře, je atribut informace a **hodnocení webových stránek/sociálních sítí**. V rámci tohoto atributu dopadl nejhůře faktor prostředí webových stránek kavárny. Webové stránky obsahují velmi základní informace o kavárně, jako jsou poskytované služby, adresa, otevírací doba, možnost platby

a kontakt. Webové stránky není úplně jednoduché najít, jelikož v adrese URL názvu není uvedena pouze jednoduše kavárna, ale ještě dodatek eatbu. Celkové url stránky tedy vypadají takto: nejenkafe.eatbu.com. Stránka také obsahuje doménu .com, což může být pro spoustu lidí matoucí. Stránky také nejsou na první pohled aktualizované, jelikož se liší otevírací doba na stránkách uvedená od skutečné aktuální otevírací doby. V záložce dostupných služeb je uvedeno, že kavárna obsahuje kuřáckou část, což také ale není aktuální informace. Webové stránky kavárny ani neobsahují žádné fotografie, pokud by tedy někdo hledal webové stránky kavárny a neznal adresu kavárny, pravděpodobně si nebude jistý, zda jsou tyto webové stránky skutečně spojeny s kavárnou Nejen Kafe.

Internet a vše kolem něj spojené je čím dále více využíváno. Webové stránky jsou tak velmi důležitým identifikátorem každého podniku, jelikož ho svým způsobem také reprezentují. Není nutné, aby bylo na webových stránkách uváděno každodenní menu, které je denně uváděno na sociálních sítích – Facebooku a Instagramu, ale bylo by vhodné, kdyby stránky obsahovaly alespoň základní nápojový lístek, který se tak často nemění nebo případně jednou týdně aktualizované týdenní menu. Lepší možností by bylo, kdyby byly stránky kavárny **vytvořeny úplně znovu**. Měly by obsahovat aktuální informace, lépe promyšlené úvodní texty popisující kavárnu a také více fotografií. Pro zvýšení atraktivity webových stránek kavárny by bylo možné přidat i představení stávajícího týmu zaměstnanců, což by mohlo na zákazníky působit více osobně. Stránky by mohly obsahovat i blog s recepty kavárny, což zvýší popularitu kavárny, pokud si zákazníci předávají recepty mezi sebou a zároveň by to nemuselo snižovat tržby kavárny, jelikož si lidé sice rádi zkusí recept doma, ale v rámci setkání se známými stále rádi do kavárny zajdou. Dalším obsahem by mohly být **novinky**. Kavárna například pořadí krátká představení s pozvanými hosty a nebo zmínit i otevření kavárny Nejen Kafe 2 či jiné novinky. Kavárna disponuje, jak již bylo zmíněno, doplňkovými předměty, jako je například tričko s logem kavárny, kávová zrnka, filtry k přípravě kávy, knížky o kávě a jiné předměty týkající se především výroby kávy. V minulosti kavárna nabízela například i vlastní granolu, arašídová másla nebo hrníčky s logem kavárny. Tyto doplňkové předměty by taktéž mohly být zmíněny na webových stránkách jako součást služeb nebo by mohl být rovnou vytvořen **e-shop** s produkty kavárny. Kavárna by tak nemusela dávat finance do předmětů s logem předem a mohla by předměty nechávat vyrábět až po objednání, čímž by měla zaručený odběr. Pokud by se jednalo o produkty určené k jídlu, jako jsou zmíněná másla nebo granola, tyto produkty by se taktéž

mohly začít v kavárně vyrábět až po objednávce na e-shopu. Nedocházelo by tak k případům, že se produkty neprodají včas a musí se vlivem trvanlivosti likvidovat.

Dále by bylo vhodné, aby webové stránky byly uvedeny i ve vizitce kavárny, která se objeví po zadání kavárny do vyhledavače viz obrázek 25.



Obrázek 25: Internetová vizitka kavárny  
Zdroj: fotografie displeje telefonu z google.cz

## Závěr

Tématem diplomové práce je hodnota pro zákazníky v kavárně Nejen Kafe. Teoretická část předložené diplomové práce objasňuje za pomoci odborných publikací a odborných článků vše, co se vztahuje k vybranému tématu práce.

Hlavní cíl diplomové práce spočíval v určení hodnoty pro zákazníka v kavárně Nejen Kafe a následné doporučení návrhů na zlepšení aktuálních výsledků, k čemuž bylo využito dotazníkového šetření, následně diferenční analýzy, modelu spokojenost-důležitost a kvadrantové mapy. Na základě výsledných dat byly doporučeny návrhy na možné zlepšení, které by měly přispět ke zvýšení hodnoty pro zákazníka. K určení, jakou hodnotu si zákazníci z kavárny odnáší nyní, jak jsou spokojeni s vybranými faktory a jak jsou pro ně jednotlivé faktory důležité, sloužilo dotazníkového šetření. Dotazník byl v on-line podobě dostupný skrze sdílený odkaz, který byl nejčastěji sdílen autorem diplomové práce a kavárnou na sociálních sítích a také pomocí QR kódů, které byly rozmístěny v kavárně. Dotazník probíhal od srpna 2021 do března 2022 a obsahuje celkem 23 otázek. Všechny otázky byly vyhodnoceny a okomentovány v jednotlivých podkapitolách výsledků šetření.

Ve výsledném zhodnocení faktorů kvadrantové mapy dopadla spokojenost i důležitost vybraných faktorů v průměru velmi pozitivně. Kavárna disponuje především silnými stránkami a atributy, které nemají strategický význam, avšak i tak je zde dle respondentů a výsledků slabých stránek možnost, jak by bylo možné zlepšit stávající hodnotu pro zákazníky. V závěru práce jsou na základě výsledků kvadrantové analýzy doporučeny návrhy na zlepšení, které by kavárna mohla implementovat pro redukci slabých stránek a nebo přeměnu atributů nemající strategický význam ve své silné stránky.

Nejčtenějšími kvadranty kvadrantové mapy byl kvadrant silných stránek kavárny a kvadrant, který zahrnuje atributy nemající strategický význam pro kavárnu. Mezi silné stránky společnosti lze dle výsledků zařadit kvalitu produktů a služeb, doporučení od známých, přátel a rodiny, dostupnost informací o kavárně a ochotu a vstřícnost personálu. Ve výsledku nejdůležitější je pro respondenty kvalita produktů a doporučení kavárny někým známým. Mezi slabé stránky společnosti spadal pouze jeden atribut, a to rozmanitost sortimentu, kde nejhůře dopadl faktor nabídky alternativních produktů. Kvadrant potenciální úspory nákladů nezahrnoval žádný atribut. Do atributů, které nemají strategický význam pro kavárnu se

zařadily atributy atmosféra prodeje, reputace kavárny, cena produktů a informace a hodnocení webových stránek/sociálních sítí.

Návrhy na zlepšení byly především zaměřeny na slabé stránky kavárny, avšak návrhy byly vytvořeny i na atributy nemající strategický význam, jelikož s nimi nejsou respondenti spokojeni. Jeden z návrhů na zlepšení je vytvořen i na nejhůře hodnocený faktor silných stránek, kterým byl atribut komunikace s kavárnou. Do závěrečných návrhů na zlepšení byly zařazeny i individuální návrhy respondentů na zlepšení faktorů, se kterými nebyli plně spokojeni v rámci dotazníkového šetření. V případě, že by kavárna využila návrhů na zlepšení, mohla by tak dospět k vyšší spokojenosti zákazníků, odstranit nebo alespoň eliminovat slabé stránky a zároveň přeměnit atributy, které nejsou sice pro respondenty důležité, ale nejsou s nimi spokojeni na své silné stránky.

## Zdroje

BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.

BLOUDEK, Jan, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press. ISBN 9788072612581.

CARPENTER, M. JASON a Ann FAIRHURST, 2005. *Customer shopping value, satisfaction and loyalty for retail apparel brands*. Journal of Fashion Marketing and Management. ISSN: 1361-2026.

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

FEIGENBAUM, V. Armand, 1991. *Total quality control*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0070203547.

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKENOVÁ a Kerry CARSON, 2006. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. [online]. [cit. 2022-04-06]. Dostupný z: [http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)

GENNARO, Cuofano, 2022. *What is the Servqual model?* Four week MBA [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://fourweekmba.com/servqual-model/>

GRETZ, F. Karl a Steven R. DROZDECK, 1992. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-03-1.

HOYER, Robert, 2001. *What is quality?* [online]. [cit. 2022-04-08]. ISSN 0033524X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/214749408/fulltext/357A66396D914A35PQ/1?accountid=17116>

JURAN, Frank M a Blanton GODFREY, 1999. *Juran's quality handbook*. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill. ISBN 00-703-4003-X.

KAUFMAN, Jerry, 2001. *Value management: creating competitive advantage*. 2<sup>nd</sup> ed. United Kingdom: Financial World Publishing. ISBN 978-15-6052-484-7.

KHALIFA, A. Salem, 2004. *Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration*. Management Decision. ISSN: 0025-1747.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin L. Keller., 2016. *Marketing management*. 3<sup>rd</sup> edition. Harlow England: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.

KRUTIŠ, Michal, 2016. *Kano model* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.krutis.com/kanuv-model/>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-140-5.

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009, a. *Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka*. In LOŠŤÁKOVÁ et al. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7395-140-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0419-2.

MONROE, Kent, 2002. *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw Hill. ISBN 978-0-0725-2881-7.

MULDER, 2018. *SERVQUAL Model*. [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/quality-management/servqual-model/>

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

NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 9788072615612.

New Straits Times. 1996. *Crosby, a far-sighted quality guru*. [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/269092054/abstract/CF7F0C9B3C624182PQ/1?accountid=17116>

NORDBEANS. *Kam na kávu a pro sáček?* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.nordbeans.cz/ka>

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. ISBN 8024713217.

OLIVER, Richard, 2010. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: M.E. Sharpe. ISBN 978-0-7656-1770-5.

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

ROKEACH, Milton, 1973. *The Nature of Human Values*. 7. vyd. Michiganská univerzita: Free Press. ISBN 9780029267509.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SHETH, Jagdish, Bruce Newman a Barbara L. Gross, 1991. *Consumption Values and Market Choice*. Cincinnati: South Western Publishing. ISBN 978-0-538-80563-6.

SMITH, B. Juliana a Mark COLGATE, 2007. *Customer value creation: A practical framework*. *Journal of Marketing Theory and Practice*. ISSN 1069-6679.

Soucitně.cz. *Nejen Kafe*. [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://soucitne.cz/restaurace/nejen-kafe>



SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. ISBN 8024705141.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-0922.

TIŠLEROVÁ, Kamila, 2012. *Tvorba hodnoty pro zákazníky podniků internetového obchodu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Disertační práce na Technické univerzitě v Liberci.

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

WOODALL, Tony, 2003. *Conceptualization „Value for the Customer“*. An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. ISSN 1526-1794.

WOODRUFF, B. Robert, 1997. *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 139-153. ISSN 1552-7824.

## Seznam příloh

<b>Příloha A Dotazníkové šetření .....</b>	<b>91</b>
--	-----------

## Příloha A Dotazníkové šetření

1. Jak často chodíte do kaváren?			
Nechodím do kaváren	1	2x měsíčně	4
Méně než 1x měsíčně	2	3x měsíčně	5
1x měsíčně	3	4x a vícekrát za měsíc	6

2. Jaký typ kaváren upřednostňujete?	
1	Klasické denní kavárny (výběr klasických nápojů, pokrmů, denní provoz kavárny)
2	Kavárny s odpoledním/nočním provozem (společensko-zábavní charakter, delší otevírací doba,..)
3	Kavárny s hernami (kavárna s vybavením pro společenské hry - šachy, katerní hry,..)
4	Taneční kavárny
5	Internetové kavárny
6	Jiné

3. Jak často chodíte do kaváren?			
Byl/a jsem v Nejen Kafe poprvé	1	3x měsíčně	4
Méně než 1x měsíčně	2	4x a vícekrát za měsíc	5
1x měsíčně	3	Kavárnu Nejen Kafe nenavštěvuji	6
2x měsíčně	4		

4. Získával/a jste si před navštívením kavárny Nejen Kafe informace ohledně výhod/nevýhod kavárny či jste k rozhodování o návštěvě využil/a recenze návštěvníků?	ano	1
	ne	2

5. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o kavárně Nejen Kafe?	
1	Reklama
2	Sociální sítě kavárny
3	Webové stránky kavárny
4	Od známých, kamarádů
5	Internetové stránky (Restu, Tripadvisor, Gastromapa apod.)
6	Náhodně (výlet)
7	Jiné

<b>6. Jaké jsou vaše důvody pro volbu kavárny Nejen Kafe?</b>					
	výhradně	převážně	poměrně často	výjimečně	vůbec
Výběr kávy	1	2	3	4	5
Nabídka nealkoholických nápojů	1	2	3	4	5
Nabídka alkoholických nápojů	1	2	3	4	5
Výběr z obědového menu	1	2	3	4	5
Výběr ze snídaňového menu	1	2	3	4	5
Nabídka dezertů	1	2	3	4	5
Design kavárny	1	2	3	4	5
Setkání se známým/známou	1	2	3	4	5
Možnost venkovního posezení	1	2	3	4	5
Možnost vlastního parkování kavárny	1	2	3	4	5
Nabídka doplňkového sortimentu (vlastní tašky, obrazy, apod.)	1	2	3	4	5
Možnost pořádání oslav/akcí	1	2	3	4	5

<b>7. Jaké způsoby využíváte pro zjištění aktuální nabídky pokrmů/nápojů v kavárně Nejen Kafe?</b>	
1	Webové stránky kavárny
2	Sociální sítě kavárny
3	Telefonický dotaz
4	Osobní návštěva
5	Nezjišťuji si nabídku pokrmů/nápojů
6	Jiné

<b>8. Jaký způsob konzumace nápojů/pokrmů kavárny Nejen Kafe preferujete?</b>	
1	Posezení v kavárně
2	Jídlo/nápoje s sebou

<b>9. Uved'te prosím, jak jste byl/a spokojen/a s následujícími faktory při návštěvě kavárny Nejen Kafe (1 - Velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4- spíše nespokojen/a, 5 - nespokojen/a, 6 - nemám zkušenost)</b>						
Výběr kávy a nápojů	1	2	3	4	5	6
Výběr ze snídaňového/denního menu	1	2	3	4	5	6
Kvalita, chuť a čerstvost pokrmů	1	2	3	4	5	6
Kvalita a chuť nápojů	1	2	3	4	5	6
Kvalita a nabídka dezertů	1	2	3	4	5	6
Nabídka doplňkových produktů (kelímky na kávu, prodej zrnkové kávy, vlastní tašky..)	1	2	3	4	5	6
Cena produktů kavárny ve vztahu ke kvalitě	1	2	3	4	5	6
Cena produktů kavárny v porovnání s konkurencí	1	2	3	4	5	6
Kvalita produktů v porovnání s ostatními kavárnami	1	2	3	4	5	6
Nabídka potravinových a nápojových alternativ (v případě alergií apod.)	1	2	3	4	5	6
Kvalita obsahu sociálních sítí a webových stránek	1	2	3	4	5	6
Vizuální stránka pokrmů a nápojů	1	2	3	4	5	6

<b>10. Uveďte prosím, jak jste byl/a spokojen/a s následujícími faktory při návštěvě kavárny Nejen Kafe (1 - Velmi spokojen/a, 2 - spíše spokojen/a, 3 - ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4- spíše nespokojen/a, 5 - nespokojen/a, 6 - nemám zkušenost)</b>						
Ochota a přístup personálu	1	2	3	4	5	6
Vyhovění nadstandardním požadavkům	1	2	3	4	5	6
Dostupnost informací o nabízených produktech kavárny	1	2	3	4	5	6
Dostupnost informací o kavárně	1	2	3	4	5	6
Rychlost vyřízení případných reklamací	1	2	3	4	5	6
Způsob řešení případných reklamací	1	2	3	4	5	6
Rychlost obsloužení a vyřízení objednávek	1	2	3	4	5	6
Komunikace s kavárnou (telefonicky, soc. sítě,..)	1	2	3	4	5	6
Možnost využití vlastního rozvozu kavárny	1	2	3	4	5	6
Možnost pronájmu prostor kavárny na vlastní akci	1	2	3	4	5	6
Otevírací doba kavárny	1	2	3	4	5	6
Atmosféra kavárny (prostředí, vzhled)	1	2	3	4	5	6
Lokalita kavárny	1	2	3	4	5	6
Prostředí webových stránek kavárny	1	2	3	4	5	6
Prostředí sociálních sítí kavárny	1	2	3	4	5	6
Možnost parkování v blízkosti kavárny	1	2	3	4	5	6
Možnost venkovního posezení	1	2	3	4	5	6

**11. Jak důležité jsou pro vás uvedené faktory u kavárny Nejen Kafe? Seřad'te na stupnici 1-9 (1 - nejvíce důležitý faktor, 9 - nejméně důležitý faktor) Bodové hodnocení 1-9 je nutné rozdělit mezi všechny faktory - hodnocení může být využito pro každý faktor pouze jednou**

Faktor	Důležitost
Doporučení kavárny od známých, přátel, rodiny..	
Rozmanitost sortimentu nabízených služeb	
Kvalita produktů a služeb	
Ochota a vstřícnost personálu	
Atmosféra a lokalita kavárny	
Reputace kavárny	
Cena produktů	
Dostupnost informací o kavárně a produktech kavárny	
Informace a hodnocení z webových stránek (doporučení na cestovatelských/gastronomických webech, recenze)	

Číslo otázky	Otázka	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
12.	Splňuje kavárna vaše očekávání?	1	2	3	4
13.	Akceptoval/a byste i vyšší ceny u produktů kavárny?	1	2	3	4
14.	Doporučil/a byste kavárnu Nejen Kafe na základě dobrých zkušeností dále?	1	2	3	4
15.	Zmínil/a byste recenzi s negativními zkušenostmi s kavárnou na internetu?	1	2	3	4
16.	Hodláte znovu navštívit kavárnu Nejen Kafe?	1	2	3	4
17.	Vyjádřil/a byste svoji nespokojenost aktivně? (reklamace apod.)	1	2	3	4
18.	Jste s kavárnou celkově spokojen/a?	1	2	3	4

**19. Pokud jste během návštěvy nebyl/a s něčím spokojen/a, uveďte prosím, o co se jednalo**

Byl/a jsem plně spokojen/a	1
Jiné	2

**20. Co by podle vás mohlo přispět ke zlepšení sortimentu kavárny, poskytovaných služeb či atmosféry kavárny?**

Byl/a jsem plně spokojen/a	1
Jiné	2

**21. Jaké je vaše pohlaví?**

- **Muž**
- **Žena**

**22. Uved'te prosím svůj věk**

- **15-25**
- **26-35**
- **36-45**
- **46-55**
- **56-65**
- **66 a více**

**23. Jste:**

- **Student/ka**
- **Zaměstnanec/OSVČ**
- **Pracující student/ka**
- **Důchodce**
- **Na mateřské dovolené**
- **Jiné**