



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Firemní identita, image, kultura

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Pavla Škarýdová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Škarýdová**  
Osobní číslo: **E14000296**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**  
Název tématu: **Firemní identita, image, kultura**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretické vymezení pojmů firemní identita a image
2. Teoretické vymezení pojmu firemní kultura
3. Vztah hlavních pojmů k marketingové komunikaci
4. Analýza firemní identity, image a kultury vybraného podniku
5. Výzkum trhu
6. Vyhodnocení výzkumu trhu a návrh opatření pro firmu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ALVESSON, Mats. Understanding organizational culture. 2nd ed. London: Sage Publications Ltd, 2013. ISBN 978-0-85702-557-9.**

**CORNELISSEN, Joep. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd, 2011. ISBN 978-0-85702-242-4.**

**LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.**

**LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.**

**VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Jiří Bláha**

Pekařství a cukrářská výroba, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce:

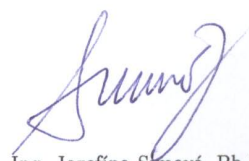
**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



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

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 20.12.2016

Podpis: 

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je analyzovat firemní identitu, kulturu a image společnosti Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. Jak již název napovídá, tato společnost se zabývá především výrobou a prodejem pečiva a zákusků. Práce se nejprve zabývá teoretickou stránkou firemní identity, image a kultury, ze které následně vyplývá praktická část. V části teoretické jsou podrobněji vysvětleny klíčové pojmy této práce – firemní identita, kultura a image. V části praktické je nejprve analyzována identita a kultura podniku a poté image, která byla zhodnocena na základě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření má za úkol zjistit, jak zákazníci pekařství a cukrářství Bláha vnímají, a určit slabé stránky; na jejich základě práce formuluje návrhy na vylepšení image. V poslední části této diplomové práce jsou uvedeny doporučení, která by měla sloužit nejen k vylepšení firemní image, ale také kultury a identity.

## **Klíčová slova**

Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o., firemní identita, firemní kultura, firemní image, analýza image

## **Annotation**

### **Corporate identity, image and culture**

The aim of the thesis is to analyse the corporate identity, culture and image of Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. The company is mainly focused on a pastry production and its sale. The first part of the thesis, which is the theoretical part, is focused on the corporate identity, culture and image. The theoretical part also deals with the meaning of key words of the thesis, such as the corporate identity, culture and image. The other part of the thesis, which is the practical part, deals with the analysis of the corporate identity, culture and image evaluated by a survey. Purpose of the survey is to figure out how customers of Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. feel about the company and to determine its strengths and weaknesses. Based on the outcome of the survey propositions to improve the corporate image are told. The final part of the thesis consists of propositions to the corporate identity, culture and image.

### **Key Words**

Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o., corporate identity, corporate culture, corporate image, image analysis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzaně Švandové, Ph.D. za její cenné rady, ochotu a trpělivost při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. za poskytnuté informace a zodpovězené dotazy týkající se této diplomové práce.

## Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam grafů.....	12
Seznam vzorců.....	13
Seznam zkratek.....	14
Úvod.....	15
1 Firemní identita.....	17
1.1 Vztah firemní identity a image.....	17
1.2 Prvky firemní identity.....	18
2 Firemní kultura.....	21
2.1 Prvky firemní kultury.....	21
2.2 Funkce firemní kultury.....	24
2.3 Přínosy firemní kultury.....	25
3 Firemní image.....	27
3.1 Složky a druhy image.....	28
3.2 Tvorba image a reputace.....	29
3.3 Faktory ovlivňující image.....	32
3.4 Image a emoce.....	32
3.5. Analýza image.....	33
5 Společnost Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.....	38
6 Firemní identita pekařství Bláha.....	40
6.1 Firemní design.....	40
6.2 Firemní komunikace.....	45
6.2.1 Externí komunikace.....	46
6.2.2 Interní komunikace.....	48
6.3 Produkt pekařství Bláha jako součást firemní komunikace.....	49
7 Firemní kultura a image Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.....	51



7.1 Zvyky, rituály a ceremoniály .....	53
7.2 Normy, postoje a chování .....	53
7.3 Vývoj image pekařství Bláha .....	55
8 Výsledky dotazníkového šetření .....	57
8.1 Pohlaví .....	58
8.2 Věk .....	58
8.3 Jak často pekařství Bláha navštěvujete? .....	59
8.4 Ohodnoťte prosím atributy pekařství Bláha (známkujte jako ve škole).....	60
8.5 Co Vás motivuje ke koupi produktů této pekárny? (více možných odpovědí) .....	69
8.6 Nejčastěji nakupujete: (více možných odpovědí).....	70
8.7 Vybavíte si nějakou reklamu na pekárnu Bláha? .....	71
8.8 Znáte slogan pekárny Bláha?.....	72
8.9 Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha? .....	72
8.10 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	73
9 Doporučení .....	76
9.1 Zaměstnanecké benefity .....	76
9.2 Vnímání ceny produktů .....	77
9.3 Slogan .....	77
9.4 Logo .....	77
9.5 Školení zaměstnanců .....	78
9.6 Věrnostní program .....	79
9.7 Podpora prodeje .....	79
9.8 Marketingová komunikace .....	80
9.9 Propagace e-shopu .....	80
Závěr .....	82
Seznam citací .....	84
Bibliografie .....	87
Seznam příloh .....	88
Příloha A Dotazník .....	89

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Vztah firemní značky, firemní identity a image podniku.....	18
Obr. 2: Image organizace.....	28
Obr. 3: Logo Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. ....	41

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Frekvence návštěv .....	59
Tabulka 2: Hodnocení atributů .....	60
Tabulka 3: Očekávaná četnost třetího atributu .....	67
Tabulka 4: Škály jednotlivých atributů pekařství.....	68
Tabulka 5: Hodnocení závislosti dvojic proměnných pomocí Cramerova koeficientu.....	69
Tabulka 6: Co Vás motivuje ke koupi produktů této pekárny?.....	70
Tabulka 7: Co nejčastěji nakupujete? .....	71
Tabulka 8: Vybavíte si nějakou reklamu na pekárnu Bláha? .....	71
Tabulka 9: Znáte slogan pekárny Bláha? .....	72
Tabulka 10: Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha? .....	72

## **Seznam grafů**

Graf 1: Věk respondentů.....	59
Graf 2: Frekvence návštěvy.....	60
Graf 3: Polaritní profil.....	66
Graf 4: Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha?.....	73

## **Seznam vzorců**

(1) Výpočet čtvercové kontingence .....	66
(2) Cramerův koeficient kontingence .....	66

## **Seznam zkratk**

CI – corporate identity (firemní identita)

PR – public relations

## Úvod

V dnešní době je na trhu velké množství firem, proto je především pro malé a střední podniky velmi těžké odlišit se od konkurence, pokud nepřicházejí se zcela novým výrobkem či službou. Často se setkáváme s názory, že stanovení firemní identity se týká pouze velkých podniků, avšak z výše zmíněného je zřejmé, že pokud podnik nechce být jen jedním z tisíce dalších, musí se snažit již na první pohled odlišit od své konkurence. K odlišení by mu mohla pomoci právě jasně nastavená firemní identita podniku, díky které následně vznikne image.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat firemní identitu, kulturu a image podniku Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. a poté navrhnout vhodná opatření, která by vedla ke zlepšení slabých stránek tohoto podniku. Vybrané pekařství a cukrářství se zabývá prodejem i výrobou pečiva, zákusků či dortů. Tento podnik jsem zvolila z toho důvodu, že v Libereckém kraji je velmi znám, a zaujal mě i vývoj tohoto pekařství – majitelé společnosti začali podnikat v panelákovém bytě, ze kterého se dokázali vypracovat až do současného stavu, kdy vlastní celkem 10 poboček.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a praktické. Teoretická část se nejprve podrobněji zabývá firemní identitou – tento pojem je vysvětlen a poté jsou podrobněji rozebrány prvky identity a vztah firemní identity s image podniku. Dále teoretická část zkoumá i firemní kulturu a její význam, prvky, funkce a přínos. Třetí kapitola se věnuje firemnímu image – jsou v ní blíže specifikovány složky a druhy image, tvorba image, faktory ovlivňující image a dále se tato kapitola zabývá také analýzou image. Celá teoretická část slouží jako podklad pro zpracování části praktické.

V praktické části práce je nejdříve představen vybraný podnik Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. a zároveň je zmíněna jeho filosofie a portfolio. Poté je podrobněji rozebrána firemní identita a kultura společnosti; podklady pro zpracování této části byly získány nejen konzultací s vedením pekařství, ale také pozorováním. Další část se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření, jehož cílem je analyzovat image společnosti. V poslední části této práce jsou navržena vhodná opatření, která by sloužila k nápravě

slabých stránek podniku a pomocí kterých by došlo k vylepšení firemní image, kultury a identity.



# 1 Firemní identita

Je možné se setkat s řadou definic pojmu firemní identita. Často se můžeme, hlavně na webových stránkách nebo v tiskovinách, setkat se zkratkou CI, která vzešla z anglického corporate identity (firemní identita). Firemní identita je jedinečné vyjádření firmy, podobně jako každý z nás má určité vlastnosti a charakteristiky. Firemní identita tak odlišuje organizaci od konkurence. Firemní identitu tvoří mnoho prvků, které jsou vzájemně provázané a vytvářejí tak ucelený obraz o fungování firmy. Zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě a etické hodnoty firmy. [1] [2]

Firemní identita je nejprve sdělována zaměstnancům podniku některými z nástrojů marketingové komunikace, nejčastěji se jedná o public relations, dále jen PR. PR označuje nástroje, kterými podnik udržuje vztahy se svým okolím, ať už se jedná o samotné zaměstnance podniku (vnitřní PR) nebo klíčové partnery, veřejnost či zájmové skupiny podniku (vnější PR). Ke sdělování firemní identity zaměstnancům jsou nejčastěji využívány školení, schůzky, směrnice, u větších podniků pak případně podnikové noviny. Veřejnost poté vnímá firemní identitu především pomocí externí komunikace, která se v našem případě týká především produktu, a proto budeme externí komunikaci chápat zejména jako marketingovou komunikaci. Následně dochází k vytvoření image, která však není vytvořena jen na základě reklam ve sdělovacích prostředcích a další marketingové komunikace, ale na základě chování a aktivit veškerých pracovníků podniku i případných dodavatelů a partnerů. [3]

## 1.1 Vztah firemní identity a image

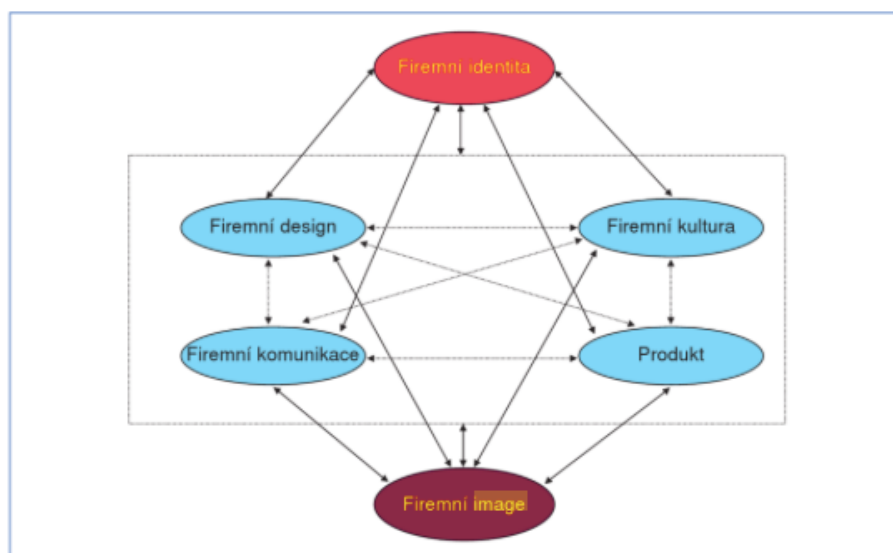
Firemní identita je nástrojem pro tvorbu firemní image od vizuální prezentace podniku přes chování zaměstnanců, komunikaci až po produkt. Dobře zpracovaná firemní identita se stává důležitým marketingovým nástrojem. Firemní identita firmu prezentuje navenek, může se tak stát konkurenční výhodou. Identita dává podniku i produktům nebo službám jednotnou tvář a linii. Dobrá firemní identita ukazuje stabilitu firmy a dává podniku jedinečnost a originalitu, dále pomáhá při propagaci a komunikaci. [4] [5]

Jednotná firemní identita zlepšuje vnímání podniku a také utváří jasnou tvář podniku vůči veřejnosti. Představí tedy cílové skupině, jaké oblasti jsou pro podnik důležité.

Z dlouhodobého hlediska můžeme říct, že identita buduje image podniku. [5] [6]

Image podniku je věnována samostatná kapitola, ale jednoduše můžeme říct, že je to představa cílových skupin o daném podniku. Rozdíl mezi firemní identitou a image lze definovat takto: firemní identita je to, jaký podnik je nebo kam se chce dostat; oproti tomu image je veřejným obrazem identity neboli to, jak veřejnost podnik vnímá. [1]

Na obr. č. 1 jsou jasně viditelné vazby mezi jednotlivými složkami firemní identity. Autorem tohoto dynamického modelu je Vykydal (2001), který uvedl základní prvky systému jako design, kultura, firemní komunikace a produkt. Ilustrace ukazuje vazby těchto prvků a jejich vzájemnou ovlivnitelnost. [1]



Obr. 1: Vztah firemní značky, firemní identity a image podniku

Zdroj: Vysekalová, Mikeš, 2009 [1]

## 1.2 Prvky firemní identity

Mezi základní prvky řadíme firemní design, firemní komunikaci, firemní kulturu a produkt či službu. Někteří odborníci se zabývají pouze prvními třemi prvky. I když se definice firemní identity mnohdy liší, obsahují stejné charakteristiky, kterými jsou výše zmíněné prvky. [1]

## **Firemní design**

Firemní design je synonymem pro pojem jednotný vizuální styl. Můžeme říci, že se jedná o soubor vizuálních prvků, které jsou využívány jak uvnitř, tak vně podniku.

Organizace, která chce působit jedinečně, odlišit se a být tak snadno zapamatovatelná, musí dát najevo svou filozofii; toho může docílit jednotným a předem dobře promyšleným způsobem. Grafická podoba jednotlivých prvků firemního designu by měla být sepsána v design manuálu, kde jsou vymezena pravidla pro využití. Tímto manuálem se poté řídí veškerá příprava firemních materiálů, prostřednictvím kterých firma komunikuje s veřejností. Firemní design vytváří název podniku a způsob jeho prezentace, logo, písmo a barvy používané organizací, propagační materiály, oděvy zaměstnanců, styl interiéru podniku a další prvky, které závisejí na oboru podnikání. [1]

Logo slouží k jednoznačné identifikaci organizace, mělo by být jedinečné, snadno zapamatovatelné a jednoduché. Logo je velmi důležitým prvkem pro veškeré komunikační aktivity. Logo slouží jako vizuální zkratka, proto je při tvorbě loga velmi důležité, aby se shodovalo s firemní identitou. [1]

## **Firemní komunikace**

Firemní komunikace zahrnuje všechny komunikační prostředky, kterými o sobě firma veřejnosti něco sděluje. Organizace komunikuje s různými skupinami veřejnosti, což si žádá různé způsoby komunikace, které však musejí mít společnou filozofii. Většina autorů do firemní komunikace zahrnuje public relations (tvorba vztahů s veřejností), corporate advertising (firemní inzerce), human relations (forma komunikace na trhu práce), investor relations (forma komunikace s investory, např. výroční zprávy), employee communication (systém informování pracovníků), dále je uváděn také government relations (komunikace s orgány vlády, státní a veřejné správy). Cílem firemní komunikace je náležitě oslovit vybrané cílové skupiny, tak aby si vytvořily pozitivní postoj k dané organizaci. Firemní komunikace je důležitou součástí firemní identity, která vytváří žádoucí image. [1]

Důležitá je také zpětná vazba neboli analýza komunikace, pomocí níž zjistíme, jak jednotlivé formy komunikace působí na cílovou skupinu. Analýza firemní komunikace

slouží především ke zjištění názorů cílových skupin na produkty, ke zjištění souladu podnikové komunikace s krátkodobou taktikou i dlouhodobou strategií firmy, analyzuje také loajalitu pracovníků, vztahy v pracovních týmech, komunikaci mezi zaměstnanci a mnohé další dle konkrétního podniku. [1]

## **Firemní kultura**

Pojem firemní kultura je blíže specifikován v kapitole č. 2.

### **Produkt ve smyslu firemní identity**

Důležitou součástí firemní identity je i produkt, který se podílí na jejím formování a slouží k uspokojení potřeb zákazníků. Produkt je hlavním důvodem, proč organizace existuje, a proto můžeme říct, že ostatní prvky by bez produktu nemohly existovat. Produkt a jeho vlastnosti se spolu s jednotnou komunikací a kulturou podílejí na tvorbě image organizace. Pro vytváření a ovlivňování firemní identity je důležité, aby osoba, která produkt koupila, měla z využívání produktu užitek a prožitek. Také je důležité, aby výrobek prostřednictvím svých estetických atributů uspokojil potřeby zákazníka a mohl se tak stát součástí jeho sebevyjádření. [1] [2]

Z hlediska marketingu je produkt součástí marketingové strategie. Všechny složky marketingové strategie (distribuce, marketingová komunikace, cena) musejí podléhat jednotnému způsobu prezentace a musejí být spojeny stejnou filozofií. Pokud chce např. firma prodávat levné kvalitní zboží pro střední vrstvu, nemůže být její produkt dostupný jen v luxusních obchodech za vysokou cenu. [6] [7]

Firemní identitou je třeba se zabývat při různých změnách ve veřejném mínění, na které by firma měla reagovat, může se např. jednat o důraz na ochranu životního prostředí. Dále také při změnách trhu, zvýšení konkurence, změnách produktů, při změnách firmy (obzvláště sloučení firem), změnách vedení firmy. Dále by se také firma měla zabývat firemní identitou, jestliže se chystá rozšířit obchod do dalších oblastí nebo pokud má problémy s pracovníky. Firemní identitou je potřeba se také zabývat, když je narušena komunikace uvnitř firmy a je potřeba stanovit firemní komunikační strategii. [1]

## 2 Firemní kultura

V literatuře je firemní kultura definována odborníky různě. Odlišně jsou také jmenovány prvky, které se do firemní kultury řadí; můžeme však pozorovat, že na některých prvcích se odborníci shodují. Lukášová a Nový (2004) citují například tyto definice firemní kultury:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ Takto definovali firemní kulturu Kilmann, Saxton a Serpa (1985, s. 5)
  - „Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter 1993, s. 238)
  - „programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19)
- [8]

Pokud zobecníme výše definovaná pojetí firemní kultury, můžeme ji chápat jako soubor hodnot, předpokladů, názorů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v chování a myšlení pracovníků organizace. [8] [9]

### 2.1 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury nejsou autory literatury označovány zcela jednotně. Nejčastěji jsou za prvky firemní kultury označovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje, dále také artefakty materiální a nemateriální povahy. Podnik, který je schopen udržet organizační kulturu, má značnou výhodu, jelikož zaměstnanci, kteří se s firemní kulturou ztotožní, vytvářejí příjemné pracovní prostředí, což může vést ke zlepšení týmové práce, sdílení informací a může to také podpořit rozvoj nových myšlenek. Navíc také firemní kultura přispívá k udržení kvalitních zaměstnanců, případně naláká nové kvalitní zaměstnance. [8] [6]

K artefaktům materiální povahy je obvykle přiřazena architektura budov, materiální vybavení budov, vozidla, produkty vytvořené organizací, propagační materiály nebo výroční zprávy podniků. Za artefakty nemateriální povahy jsou označovány historiky a mýty, firemní hrdinové, jazyk, zvyky, rituály a ceremoniály podniku. [8]

Základní předpoklady, také někdy označované jako základní přesvědčení, jsou zafixované představy o fungování reality, které jsou považovány za pravdivé a samozřejmé. Tyto zafixované představy u lidí fungují zcela automaticky, tedy zcela nevědomě, je tedy velmi těžké je rozpoznat. Příkladem může být „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak „lidem ve firmě se věřit nedá“. [8] [10]

Termín hodnota znamená něco, co je lidmi považováno za důležité. Hodnoty utvářejí preference, které se následně promítají do rozhodování nejen jednotlivců, ale i celé organizace. Hodnotový systém jednotlivců udává, co konkrétně každému z nás připadá jako důležité, zatímco hodnotový systém organizace určuje, co je významné pro celou organizaci neboli co členové organizace považují za správné a důležité. Hlavní organizační hodnoty bývají součástí poslání či etického kodexu a jsou prezentovány zaměstnancům. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky. Promítají se nejen do pracovní morálky, ale i do vztahů pracovníků na pracovišti. [8] [11]

Pokud jsou organizační hodnoty prezentovány i navenek, mohou se stát součástí tvorby image podniku. Může se ale stát, že hodnoty, které jsou prezentovány navenek, nemusejí být ty hodnoty, které organizace skutečně zastává. [8]

Postoj je termín, který se používá ve smyslu vyjádření pozitivního či negativního pocitu k další osobě, události, věci či problému. [8]

Normy jsou pravidla chování obecně přijímaná lidmi v organizaci, jsou to tzv. nepsaná pravidla, která skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat různých pracovních činností, např. způsobu jednání zaměstnanců se zákazníky, rychlosti práce, komunikace mezi zaměstnanci nebo oděvu. Respektování těchto nepsaných pravidel je ve skupině

odměňováno a naopak nedodržování trestáno. Ocenění či trest má většinou citový charakter, který se vyznačuje chladným, odmítavým chováním nebo dokonce omezením komunikace se členem, který nedodržel normy. Naopak ti, kteří normy akceptují a splňují, jsou odměňováni přátelským a milým chováním. Normy mají v organizaci velmi důležité postavení, jelikož korigují každodenní chování zaměstnanců a zajišťují tak příjemné a stabilní prostředí. [7] [9] [12]

Dalším prvkem organizační kultury je jazyk používaný uvnitř organizace. Jazyk může odrážet hodnoty, které jsou v organizaci zastávány. Dle používaného jazyka také poznáme míru formálnosti a neformálnosti vztahů mezi zaměstnanci. Je také důležitý k vzájemnému porozumění. [8]

Historiky jsou příběhy vyprávěné v rámci organizace, často přibarvené, které se v minulosti skutečně odehrály. Takovéto historiky jsou snadno zapamatovatelné a citově přitažlivé, a proto jsou důležitým ukazatelem kultury a také nástrojem jejího předávání. [8] [9]

Mýty jsou určité způsoby výkladu, které objasňují žádoucí či nežádoucí chování podniku. Nemusejí mít základ v reálných událostech, obvykle totiž vznikají z důvodu, že jedinci potřebují něčemu věřit. Příkladem může být manažerská metoda, kterou okolí považuje za fungující bez ohledu na to, zda někdo někdy skutečně měřil její výsledky. [8]

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce jednání, které jsou organizací udržovány. Pomáhají bezproblémovému fungování organizace, snižují rozpačitost pracovníků a udržují stabilní prostředí. Příkladem zvyku organizace může být například oslava narozenin, každoroční vánoční večírek či dárek nebo oslava spojená s odchodem zaměstnanců do důchodu. Zvyky často přispívají ke sjednocení organizace, a proto bývají často využívány hlavně menšími firmami. Rituály nesou stejný význam, avšak navíc obsahují ještě symbolickou hodnotu. Rituály mají dané určité místo, na kterém se odehrávají, dále mají daný čas a způsob chování. Příkladem rituálu je např. zdravení v organizaci při ranním příchodu nebo komunikační rituály při setkávání zaměstnanců na různých pozicích, pomocí kterých je poznáno postavení těchto zaměstnanců v organizaci. Ceremoniály jsou slavnostní události, důkladně přichystány. Podporují a posilují firemní

hodnoty, odměňují úspěchy a hrdiny organizace. V pracovnících evokují silné zážitky a motivují je k vyšším úspěchům. [8] [3]

Hrdinové organizace motivují ostatní jedince k dosažení cílů, nastolují vysoké standardy výkonu a symbolizují unikátnost organizace. O firemním hrdinovi se může vyprávět přes několik generací, ale firemním hrdinou může být také hrdina roku či měsíce. Příkladem může být prodejce roku, který další rok motivuje ostatní prodejce a je pro ně určitým vzorem. Novější literatura se však s tímto tvrzením rozchází, jelikož uvádí, že firemní hrdina může ostatní pracovníky také demotivovat, protože si někteří pracovníci uvědomí, že nemají takové kvality a výkonnost a daného cíle by jistě nedosáhli. [8] [3]

## **2.2 Funkce firemní kultury**

- Firemní kultura omezuje rozpory uvnitř podniku.
- Udržuje zaměstnance ve firmě a přitahuje nové talentované uchazeče o zaměstnání
- Firemní kultura povzbuzuje a motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Lidé se cítí součástí firmy, ztotožňují se s podnikovými cíli a posláním, díky tomu jsou ochotni více pracovat.
- Firemní kultura usnadňuje koordinaci a kontrolu. Díky silné a správně nastavené firemní kultuře vzniká shoda mezi sdílenými názory a cíli organizace a jejich zaměstnanců. Podnik tak působí jak harmonický celek.
- Silná firemní kultura se může stát konkurenční výhodou. Jelikož silná kultura je zdrojem zharmonizovaného vnímání, kontroly, koordinace podniku a motivuje pracovníky, výsledkem je vyšší efektivnost podniku, která představuje konkurenční výhodu. Tato výhoda je konkurencí velmi těžko napodobitelná a vzniká v delším časovém horizontu.

[8] [11]

Z pohledu spotřebitele je firemní kultura důležitá z důvodu, že ví, co od zaměstnanců oné firmy očekávat. Příkladem mohou být nadnárodní řetězce, které tohoto využívají, a tak se zákazníci mohou dočkat například stejně vstřícného přístupu při reklamaci v Londýně, Praze či Brně. Toto chování podporuje prodej a upevňuje vztahy se spotřebitelem. Jedinec



má například jistotu, že pokud se mu zboží nebude hodit, může ho bez problému vrátit. Podniky tímto ztenčují bariéru mezi přednákupním rozhodováním a konečným rozhodnutím. [12]

Firemní kultura je důležité také z pohledu současných či potenciálních zaměstnanců. Pokud je firma známa velmi dobrou a silnou organizační kulturou, pak bude snadněji získávat zkušené zaměstnance, kteří budou ochotni jít do podniku pracovat za nižší mzdu jen kvůli „dobré atmosféře“ podniku. Z pohledu současných zaměstnanců je firemní kultura důležitá z důvodů, že zaměstnanci budou vědět, jak organizace bude postupovat v případě nestandardních situací jako je například dlouhodobá nemoc, úmrtí v rodině, mateřská dovolená či v případech, pokud se stane nějaký průšvih nebo naopak pokud bude daný zaměstnanec úspěšný. [12]

### **2.3 Přínosy firemní kultury**

Firemní kultura neovlivňuje pouze atmosféru na pracovišti, ale také vztahy mezi zaměstnanci, výkon, produktivitu a úspěšnost podniku. Organizační kultura slouží jako nepřímý nástroj k ovlivňování pracovníků, jelikož pomocí kultury ovlivňují vedoucí osoby chování zaměstnanců. [13] [14] [15]

Hlavním přínosem správně nastavené firemní kultury je zvýšená výkonnost podniku. Může se odrážet ve finančních i nefinančních ukazatelích. Finančními ukazateli je myšlen objem produkce, tržní podíl, produktivita práce a dlouhodobá ziskovost, mezi nefinanční ukazatele řadíme věrnost a spokojenost nejen zákazníků, ale i zaměstnanců. [14]

Firemní kultura má na pracovníky podniku významný vliv, motivuje je, uspokojuje je, udává efektivitu jejich vynaložené práce, udává styl komunikace nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zákazníky a zaměstnanci, určuje jejich loajalitu a také udává v organizaci celkovou atmosféru, která je pro každý podnik velmi důležitá. Sdílejí-li pracovníci stejné normy a dodržují stejné způsoby chování, je zajištěna neformální kontrola bez nutnosti zavádět kontrolu formální, která by mohla zaměstnance podniku demotivovat. Pokud je tedy firemní kultura správně nastavená, může dokonce snížit i celkovou fluktuaci zaměstnanců firmy. Jestliže organizace cíleně formuje svou firemní kulturu, může

dosáhnout značné konkurenční výhody. Díky těmto faktorům je zřejmé, že je firemní kultura jeden z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity každé organizace. [3] [13] [15]

Je zřejmé, že neexistuje univerzální firemní kultura, která by vyhovovala každému. Firemní kultura proto může být jeden z faktorů, podle kterých se rozhodují uchazeči o zaměstnání. Uchazeče o zaměstnání například může zajímat styl zacházení se zaměstnanci, určitá svoboda a další psaná i nepsaná pravidla, která dokážou práci značně znepríjemnit. [3]

### 3 Firemní image

V literatuře se můžeme setkat s filozofickými, sociálními nebo psychologickými definicemi pojmu image. Pokud se podíváme na pojem image z marketingového hlediska, lze říci, že image je souhrn zjednodušených symbolů, které jsou založené na představách, názorech, postojích či zkušenosti člověka ve vztahu ke konkrétnímu objektu. Z pohledu marketingu jde především o firmu a značku. Image produktu či značky je odrazem našich zkušeností, imaginárních či skutečných vlastností produktu či potřeb. Image ovlivňuje či dokonce řídí naše chování, jelikož si o produktu či značce uděláme vlastní názory, které poté ovlivňují naše rozhodování. Vysekalová a Nový (2009) vyjádřili několik základních poznatků o image:

- Image je výsledkem výměny názorů mezi jednotlivcem a společností, uskutečňované často v konfliktní situaci, kdy jednatel se nachází pod určitým tlakem provázejícím rozhodovací proces.
- Image prochází vývojem a lze charakterizovat určité vývojové stupně, které jsou důležité z praktického hlediska, například z dynamické fáze vzniku přechází k fázi relativně stereotypního upevnění.
- Image představuje ve svém výsledku zhodnocení a zjednodušení na charakteristicky prožité detaily. Umožňuje psychické zvládnutí okolního světa na základě selekčního principu a přispívá také k orientaci a uspokojování potřeb.
- Image se skládá z objektivních a subjektivních, správných a nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce či určité skupiny lidí o určitém objektu či předmětu.
- Image poukazuje na psychologickou a sociální povahu objektu, např. značky, firmy, služeb atd.
- Image je sdělitelný a lze ho analyzovat vědeckými metodami. Přes určitou stabilitu je ovlivnitelný v rámci dlouhodobé koncepce. [1]

Dnes si dobré jméno či image budují nejen velké společnosti. V současné době se i menší podniky začínají zajímat o svou image a budovat ji. V dnešní době se lidé totiž nezajímají pouze o výrobek, ale i o to, co stojí za výrobou takového produktu – jak se firma chová k přírodě nebo zda podnik pomáhá slabším či handicapovaným občanům, ať už v podobě

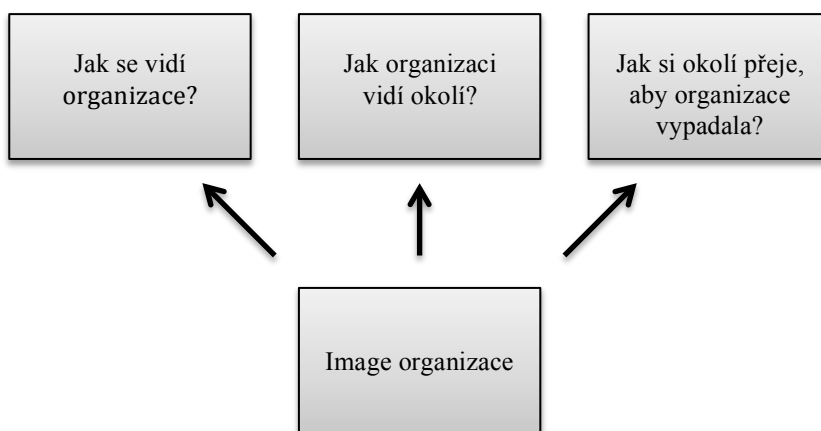
zaměstnání či darů. Budování image je zcela jistě několikaletou záležitostí. Pokud je image silná a pozitivní, má bezpochyby kladné ekonomické přínosy pro společnost. [1] [3]

### 3.1 Složky a druhy image

Image podniku je ovlivněna celou řadou faktorů. Mezi nejdůležitější patří schopnost podniku uspokojit potřeby zákazníků, tedy jak dokáže podnik naplnit přání či potřeby jednotlivců. Mezi další faktory patří jedinečnost neboli čím je firma pro zákazníky jedinečná. [16]

Image se skládá z následujících tří složek:

- Vnímání sama sebe
- Pohled druhých
- Přání druhých



Obr. 2: Image organizace

Zdroj: Medlíková, Šedivý, 2009

Ideálním stavem je takový, kdy se tyto tři složky shodují nebo jsou si alespoň velmi blízké. Např. podnik je otevřený změnám, okolí ho vnímá jako flexibilní a přizpůsobivý a přeje si, aby firma taková byla i nadále. [16]

Image nejčastěji dělíme na univerzální a specifickou. Univerzální image je platný téměř po celém světě bez větších rozdílů v jednotlivých zemích či cílových skupinách. Specifická

image obvykle zdůrazňuje specifické zvláštnosti cílových skupin. Foret (1992) uvádí následující tři druhy image: [1]

- Prvním z nich je vnitřní image, která si podnik vytváří sám o sobě nebo o svém produktu.
- Vnější image je image, kterou se podnik snaží působit na veřejnost. Podnik chce vzbudit představy, které nemusejí přesně odpovídat skutečnosti. Tento druh image může být jak záměrný (vyvolaný reklamou), tak nechtěný v případě, že si veřejnost vytváří image sama, mnohdy v rozporu s propagovanou představou podniku.
- Skutečná image je utvářena veřejností. Tento druh image je rozhodující a cílový. Je tedy důležité, jaký image organizace skutečně vzbudila. [1]

Rozdělení image na základě toho, jak ovlivňuje trh (dle Vysekalová, 2004):

- Druhovú image pro celou skupinu či škálu produktů, kde hrají významnou roli emocionální vztahy k určité skupině výrobků.
- Produktová či značková image je pro výrobek, který je známý pod určitou značkou, která hraje velkou roli při rozhodování jednotlivce. Zaměřuje se hlavně na vlastnosti, kterými se výrobek odlišuje od stejného či podobného produktu konkurence. Tento typ je důležitý v případě, kdy je v nabídce mnoho podobných výrobků, usnadňuje tedy spotřebiteli orientaci.
- Firemní image je druh image vyjadřující, jak je podnik svým okolím přijímán.

Druhovú image buduje pole, kde se poté produktová image realizuje. Velmi těsný je vztah mezi firemním a produktovým image, který v praxi nelze téměř oddělit. Jako příklad můžeme uvést, že dobrý výrobní podnik vidíme též jako podnik, který vyrábí kvalitní produkty, a taktéž naopak kvalitní produkt pokládáme za produkt dobrého podniku. Pokud se tedy mění image podniku, současně se mění i image produktu či značky. [1]

### **3.2 Tvorba image a reputace**

Při vytváření firemní image je velmi důležité brát v potaz všechny faktory, které mohou vnímání veřejnosti ovlivnit, od kultury a tradic přes výchovu a vzdělání až po sociální okolí a marketingové prostředky. Proces tvorby image si můžeme rozdělit do tří fází. V první fázi si vytváříme různorodé představy o daném objektu, následně k nám přicházejí podrobnější informace o daném objektu, následuje tedy druhá fáze procesu, kdy představy

o objektu jsou jasnější a stejnorodé. V třetím kroku procesu, díky uceleným informacím o objektu, můžeme tento produkt porovnat s konkurenčními produkty. Nyní si uvedeme základní tvrzení o image:

- **Čím větší množství informací máme, tím je image spolehlivější:** Pokud má jednotlivec k dispozici více informací, může si vytvořit ucelenější představy. V případě, kdy by měl pouze několik málo informací, by jeho představa mohla být příliš strohá. Avšak cílem by nemělo být množství informací, ale spíše poskytnout ucelené a dlouhotrvající informace.
- **Image není nehybná** Image nemůže být nikdy nehybná. Například i na podnik s dobrou image mohou masmédiá vypátrat informaci, že zaměstnanci podniku mají špatné pracovní podmínky, a tím pádem se i dobrá image může přeměnit v negativní.
- **Vznik image je rychlý, ale její upevnění je pomalé:** Jediná informace stačí ke změně image. Podnik může mít dobrý image, ale to může změnit jedna jediná negativní zpráva. Proto je žádoucí vytvořit plán image – krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý; jedině tak může vzniknout silná image.
- **Image musí být cílená:** Je důležité vědět, kdo je cílovou skupinou a zdůrazňovat informace, které jsou pro tuto zájmovou skupinu důležité.
- **Image je jednotná:** Image se tvoří z názorů, zkušeností a informací jedinců. Podnik si tedy musí přesně určit, jak se chce prezentovat a jak chce, aby ho lidé vnímali.
- **Image je původem mnoha zdrojů:** Image není tvořena pouze z informací, které jsou prezentovány podnikem, image je hlavně tvořena našim okolím, ať už rodinou, přáteli či sociálními skupinami, médii nebo institucemi jako např. školou. Při tvorbě image je tedy velmi důležité počítat s možným ovlivněním právě těmito zdroji. [1]

Při tvorbě image je vhodné zrealizovat následující kroky, které nám pomohou k požadované image:

- V případě nové firmy je důležité vytvořit hlavní znaky či informace, které si budou jednotlivci pamatovat, tzv. paměťové struktury.

- Dalším krokem je stávající paměťové struktury, které jsou již vryté do paměti jednotlivců, obohatit novým obsahem.
- Pokud podnik chce stávající paměťové struktury odstranit, musí se chovat přesně opačně, např. pokud je podnik známý tím, že nemá příliš blízký vztah ke svým zákazníkům, a nechce již takto působit na své okolí, musí tedy ukázat opak – blízký vztah k zákazníkům.
- Podnik může také rozšířit paměťové struktury v případě, že chce vryt jednotlivcům do paměti nové vlastnosti výrobku či nové informace o podniku.

[1]

Důležitým pojmem v oblasti image je také reputace neboli pověst podniku. Reputace je jakýsi dojem, vyvolaný na základě zkušeností v důsledku komunikace či chování podniku. Na rozdíl od image, která může být dočasná a mít pouze krátké trvání, reputace bývá často hluboko zakořeněná v povědomí jedinců. Reputace je tedy velmi těžce měnitelná v krátkém čase, a to z toho důvodu, že je odvozena od důvěryhodnosti, odpovědnosti a spolehlivosti podniku. Naproti tomu image může podnik částečně ovlivňovat, a to například pomocí marketingové komunikace, vzhledu prodejen či obalů. Pro společnosti je reputace velmi důležitá, a to jak její získání, tak její udržení. Snahou podniku je také zabránit poškozování dobrého jména neboli pověsti ze strany konkurence, klientů, pokud jim například nebyly poskytnuty služby či výrobky tak, jak očekávali, případně ze strany zaměstnanců (většinou bývalých). Dále může reputaci poškozovat nespokojenost investorů, nekalé či neetické praktiky, nedodržování právních předpisů. Jelikož je tvorba reputace jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů, velké firmy si někdy vytvářejí oddělení nazývané reputation management, jehož náplní práce je zvyšování věrohodnosti, spolehlivosti, důvěryhodnosti a odpovědnosti a zlepšování dalších aspektů reputace. [17]

[18] [19]

Podstatná je také finanční hodnota dobrého jména značky neboli goodwill. Síla dobrého jména je taková, že dokonce může ušetřit i investice, které by podnik bez dobrého jména musel vynakládat do marketingové komunikace. [17] [18]

### 3.3 Faktory ovlivňující image

Image je velmi ovlivnitelná mnoha způsoby. Mnohdy stačí pomluva propuštěným zaměstnancem či problematický zákazník, je důležité zvážit své reakce v těchto situacích, mnohdy je totiž lepší nereagovat. Podle Kotlera a Armstronga (2004) jsou vlastnosti produktu či služby (kvalita, výkonnost, vzhled atd.) faktorem, který působí na image nejvíce. Dalším vlivným faktorem je marketingová komunikace firmy a práce s cenou. Dalšími důležitými faktory může být zákaznický servis či podpora, distribuční cesty, dále také chování firmy k veřejnosti, partnerům či zaměstnancům. Důležité je, aby prezentované informace o firmě byly pravdivé, jelikož i sebelepší marketingová komunikace nemůže pomoci ke správné image, pokud je nepravdivá; mohla by totiž naopak vést ke změně preferencí zákazníků, např. k přechodu ke konkurenci. [1] [16]

### 3.4 Image a emoce

Jak je již zmíněno výše, image je tvořena hlavně vnímáním daného jednotlivce a vzniká z informací různého původu. Mozek každého jedince si tyto informace zpracovává. Avšak zpracované informace dále využíváme dle našich emocí, které nás ovlivňují v rozhodovacím procesu. Pokud je tedy cílem firmy vytvořit silnou image, měla by se snažit vzbuzovat v jedincích emoce, které jsou výsledkem toho, že lidé si budou firmu více pamatovat a bude se jim častěji vybavovat. [20]

Jelikož emoce jsou základem rozhodování, tak jsou i předmětem zájmů marketérů. Čím jsou emoce intenzivnější, tím déle jsou uloženy v paměti, a právě tohoto faktu marketéři využívají. Emoce jsou označovány za základní kámen pro tvorbu úspěchu značky a reklamy. Je vyžadováno, aby si podnik určil základní emoci a tu na trhu poté prosazoval. Emoce musí souviset s jádrem produktu či služby a se zájmy podniku. Např. pro sport jsou typické emoce jako je optimismus a vzrušení, pro značky prodávající automobily radost a pojišťovny se snaží vzbudit pocit úlevy a spokojenosti. [1]

Emoce jsou tedy jednou z důležitých složek komunikace se zákazníky. Tellis (2000) definuje celkem tři možnosti, jak oslovit zákazníky a vyvolat v nich emoce:

- Implicitní model – tento typ modelu nejčastěji předvádí vlastnosti produktu, měl by spotřebitele vtáhnout do děje.



- Explicitní model – tento model nás, na rozdíl od modelu implicitního, informuje o určitých tvrzeních, která jsou i argumentována. Taková reklama má tedy vzbudit v jedinci zaujetí a tvorbu emocí. Spotřebitel by měl racionalizovat svá rozhodnutí na základě emocí. Např. protikuřácká reklama se znázorněním poškození plic rakovinou a nakonec i následné smrti – racionální argumenty, které v divákovi vyvolávají spíše emoce v podobě strachu z kouření.
- Asociativní model – tento typ vyvolává emoce, které jsou ale s produktem spojeny pouze okrajově. Reklama neobsahuje žádné argumenty ani tvrzení. Cílem takové reklamy je hlavně zaujmout diváky a spojit značku s příjemnými emocemi, které reklama vzbuzuje. [1]

Emoce hrají stále větší roli při tvorbě image podniku. Na trhu je spousta podobných či stejných produktů a podnik se musí snažit odlišit od konkurence a k tomu mu právě vyvolání emocí v divácích může pomoci.

### **3.5. Analýza image**

Důvodů pro analýzu image může být celá řada. Velká část z nich vyplývá ze samotného jádra image. Podstata image je totiž založena na souboru postojů a názorů člověka, jeho představ a zkušeností či vztahů k určitému objektu, které pak ovlivňují nakupovací proces spotřebitele. Úkolem analýzy image je zhodnocení marketingové činnosti, kterou podnik provádí. Výsledky této analýzy by následně měly vést ke zlepšení image.

Analýzu image je vhodné provádět především v následujících případech. Pokud má firma dlouhodobě horší výsledky, než bylo očekáváno, a pomocí dat není možné vysvětlit, proč nebylo kýženého výsledku dosaženo. Dále pak také provádíme analýzu image, pokud se podnik rozhodne otevřít další svoji pobočku či zavádí novou značku; díky analýze by se podniku mělo podařit minimalizovat riziko z chystaných změn. Mezi hlavní důvody, proč analyzovat image podniku, je také možné zařadit novou konkurenci. Pokud se totiž nová konkurence objeví, je zapotřebí prozkoumat pozici společnosti v nových podmínkách konkurenčního prostředí. Vždy je doporučováno provádět analýzu image v určitých pravidelných intervalech, aby bylo možné později výsledky analýz srovnávat. [1]

Analýza image je tvořena třemi základními složkami. První z nich je afektivní neboli emoční složka, tedy hodnocení daného výrobku či služby na základě pocitů. Další složkou je složka kognitivní neboli poznávací, tedy hodnocení na základě subjektivní znalosti o daném objektu analýzy. Posledním komponentem je konativní složka (aktivní nebo behaviorální), kdy aktivita spojená s předmětem analýzy ovlivňuje chování dotazovaného. Afektivní složka tedy zkoumá pocit respondenta (prodejna je moderní/zastaralá, logo se mi líbí/nelíbí), zatímco složka kognitivní je založena na zkušenosti účastníka průzkumu (kvalitní/nekvalitní produkty). A na závěr - konativní komponent, který postihuje aktivitu odpovídajících v určitých lokalitách. [2] [21]

Proces analýzy image je velmi složitý, a proto je vždy nutný specifický přístup k analýze. Pro zkoumání image tedy neexistuje jedna standartní metoda, která by se dala vždy aplikovat, ale je vždy nutné přizpůsobit výběr metody konkrétnímu výzkumu. K základním metodám sběru dat určených k analýze image patří dotazování, pozorování a experiment.

Dotazování můžeme rozdělit podle způsobu na čtyři druhy: písemné, osobní, telefonické a elektronické. Výhodou písemného dotazování, které bude následně využito v praktické části této práce, je možnost oslovit velké množství lidí s nízkými náklady, a dále je možnost anonymity respondentů. Otázky by měly být jednoduché, stejně tak jako zaznamenávání odpovědí, které by respondentům mohlo přinést zbytečné obtíže. [1]

Mezi další metody sběru dat řadíme i pozorování, které můžeme definovat jako systematické, cílevědomé a plánované vnímání a následné zaznamenávání jevů v souvislosti se zkoumanou skutečností. Pozorování může probíhat v přirozeném či uměle vytvořeném prostředí. Pozorovatel může zkoumané objekty sledovat zjevně či skrytě, skrytým sledováním může být zamezeno odchylkám od normálního chování, ke kterým často dochází v případě zjevného pozorování. [1] [21]

Poslední metodou sběru dat je experiment, při kterém dochází ke sledování vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými, závěrem experimentu je buď potvrzení, či naopak vyvrácení hypotézy. Experiment může probíhat buď v přirozených, nebo v laboratorních podmínkách. [1]

Jak již bylo zmíněno výše, pro účely této práce bylo k analýze image využito dotazování, a to konkrétně písemné. K podrobnější analýze atributů vybraného podniku je možné následně využít několik výzkumných metod.

### **Polaritní profil**

Polaritní profil neboli také sémantický diferenciál je velmi účinným a často uplatňovaným nástrojem, který se používá při analýze image. Tato metoda dokáže zjistit subjektivní názory jednotlivých respondentů a zachytit je i graficky. Tato metoda využívá bipolárních charakteristik, kdy na jedné straně jsou vyobrazeny kladné vlastnosti podniku a na straně druhé jejich opaky, negativní vlastnosti. Respondent pak na pětibodové či sedmibodové škále hodnotí jednotlivé. Pro sestavení polaritního profilu je vhodné se držet následujících kroků.

1. Vytvořit skupinu relevantních dimenzí: Před samotným výzkumem je potřebné určit, které vlastnosti lidé nejčastěji používají k popisu zkoumaného objektu. Tyto konkrétní charakteristiky zjistíme rozborem otázek týkajících se konkrétní společnosti či produktu, které jsou předmětem zkoumání. Jelikož seznam vlastností k ohodnocení nemůže být nekonečný, v praxi se projevilo za vhodné použití deseti až patnácti charakteristik.
2. Konstrukce relevantní škály: V druhém kroku tvorby polaritního profilu je zapotřebí zkonstruovat škálu tak, aby na jedné straně byly pozitivní vlastnosti a na straně druhé negativní..
3. Prezentování polaritního profilu cílové skupině: Dalším krokem je předložení profilu cílovým skupinám, kterých může být několik, např. zákazníci současní či potenciální, dodavatelé, zaměstnanci apod.
4. Vyhodnocení polaritního profilu: při vyhodnocení se především využívá průměrů, které se vypočítávají zvlášť pro každou z charakteristik. Pokud chceme zkoumat

několik cílových skupin zvlášť, je vhodné i průměr vypočítat pro každou skupinu zvlášť a porovnání pro různé cílové skupiny graficky vyobrazit.

5. Prověření variací image: důvodem pro prověření variací image je nedostatečná vypovídací hodnota průměru. Mezi jednotlivými zkoumanými skupinami můžeme zjistit, zda se jedná o image s malými odchylkami, tedy rozdíly ve vnímání image jednotlivými skupinami se od sebe příliš neliší, nebo výsledky mezi sebou mají velký rozptyl a vnímání image je pro různé skupiny odlišné. [1]

### **Fyziognomický test**

Další metodou, pomocí které můžeme provádět analýzu image, je fyziognomický test Ten má za úkol vyvolat v účastníkovi výzkumu různé reakce a vyvolat pocity, které jsou dané osobnostní daného člověka. Důležité je, že test může vyvolat i pocity, jichž si není zkoumaný vědom nebo které potlačuje. Výsledné reakce umožňují vysledovat určité sympatie či postoje zkoumaného. Tento test pracuje s tabulemi, které vyobrazují portréty různých lidí přičemž úkolem daného člověka je přiřazovat příběhy ke konkrétním portrétům. Tímto způsobem může pozorovatel zjistit typického spotřebitele určitých výrobků. Na podobném principu jsou postaveny i jiné metody analýzy jako například asociativní postupy, kde respondent reaguje na určité výroky či slova nebo doplňuje nedokončené věty. Odpovídající reaguje vždy první myšlenkou, která ho napadne, pozorovatel poté zaznamenává nejen slovní reakce, ale i čas odezvy. Další příbuznou metodou je tematicko-apercepční test, který opět pracuje s obrazy jedinců a respondent má říci, co se na fotografiích děje. Je nutné však podotknout, že žádná z výše zmíněných metod neslouží ke komplexní analýze, vždy by každá z nich měla být doplněna ještě o další vhodné metody. [1]

### **Analýza konkurenčního prostředí**

Mezi další metody analýzy image můžeme zařadit i zkoumání konkurenčního prostředí. Tato metoda se zabývá především postavením a vnímáním společnosti či značky v konkurenčním prostředí. Nejprve zjišťuje podíly jednotlivých značek na trhu a jejich schopnost získávat věrné zákazníky. Hodnotí se jak pozitivní (neotřelost, kvalita), tak

negativní charakteristiky (zastaralost, obyčejnost). Zkoumání může probíhat buď metodou hodnocení konkrétních atributů, nebo přiřazováním vlastností k různým značkám. [1]

## **5 Společnost Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.**

Tato kapitola se zaměřuje na představení zkoumané firmy, kterou je Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. Společnost se zabývá především výrobou a prodejem pečiva a cukrářských výrobků. Zakladateli a zároveň i majiteli jsou manželé Ilona Bláhová a Jiří Bláha.

Pekařství a cukrářství Bláha bylo založeno v roce 1990 manželi Ilonou a Jiřím Bláhovými. Manželé nejprve začínali pečením kremrolí a rakviček, a to přímo ve svém bytě v panelovém domě. Pan Bláha měl v té době hodně daleko k cukrařině, byl vyučeným klempířem a živil se muzikou. Díky stále větší poptávce po zákuscích i pečivu byli majitelé nuceni stále zvětšovat výrobní prostory a také rozšiřovat nabídku. V roce 1998 se dokonce pekárna Bláha stala 3. největším výrobcem měkké cukrařiny v České republice. V roce 2002 byla založena firma Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. Společníky jsou oba manželé, jak Ilona Bláhová, tak Jiří Bláha, a každý z nich má ve společnosti stejný podíl, tedy 50 %.

Ve svých počátcích dodávala pekárna převážně obchodním řetězcům, během své expanze tuto spolupráci ukončila a začala zřizovat vlastní prodejny. Za 26 let existence Pekařství a cukrářství Jiří Bláha vzniklo celkem deset prodejen, a to 8 v Liberci a po jedné v Novém Boru a Mladé Boleslavi. Pekárna zaměstnává více než 200 zaměstnanců. Pekařství Bláha také provozuje vlastní jídelní kouty, ve kterých nabízí teplé jídlo cenově dostupné širokému spektru lidí. Z tohoto důvodu se můžeme často setkat s tím, že ve stejné prodejně se nachází jak pult prodeje pečiva a cukrářských výrobků, tak jídelní kout.

Pekárna má kromě svých deseti prodejen také okolo sta externích odběratelů. Z kapacitních důvodů se snaží postupně většinu odběratelů odbourat a nechat si pouze svá prodejní místa a jen ty cizí odběratele, kteří jsou při rozvozových trasách obsluhujících vlastní prodejny.

Pekařství a cukrářství Bláha nabízí celkem přes 400 různých druhů pečiva, cukrářských výrobků, jídel, teplých a studených nápojů a točené zmrzliny. Největší podíl výroby tvoří pečivo, kterého se vyrábí přes 160 různých druhů. Veškeré recepty, podle kterých je připravováno pečivo i cukrářské výrobky, byly vyvíjeny manželi Bláhovými po řadu let.

V nejnovější prodejně, která se nachází v centru Liberce v obchodním centru LBC, pekařství nabízí také domácí ovocnou zmrzlinu a nanuky, které si pekařství samo vyrábí.

Filozofie pekárny je založena na rodinných základech. V pekárně pracuje téměř celá rodina. Pekárnu denně navštíví několik tisíc zákazníků, a proto je kladen na rodinné prostředí stále větší důraz. Snahou podniku je vyrábět stále kvalitnější výrobky, které však budou i nadále cenově dostupné široké škále lidí. Vizí společnosti není prodat co největší množství výrobků, ale prodat co nejkvalitnější a nejchutnější výrobky v příjemném a čistém prostředí.

Hlavním cílem společnosti je spokojený zákazník, který se bude stále vracet, a i z tohoto důvodu se společnost snaží zařadit i suroviny regionálního původu a podporovat tak lokální dodavatele.

## 6 Firemní identita pekařství Bláha

Tato kapitola se bude podrobněji zabývat firemní identitou podniku Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o., která se skládá z firemního designu, firemní komunikace, firemní kultury a firemního produktu.

### 6.1 Firemní design

Přestože Pekařství Bláha nemá zpracovaný design manuál, kde by bylo podrobněji sepsáno, jak má vypadat logo, jak se smí a nesmí používat, jaké se má používat písmo, barvy, jak mají vypadat propagační materiály, prodejny apod., řídí se určitými pravidly a snaží se tak o jednotný vizuální styl.

#### Název

Oficiální název společnosti je Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. Tento název je poměrně snadno zapamatovatelný a vystihuje směr podnikání. Na druhou stranu se název může zdát zbytečně dlouhý, a tak lidé často název zkracují jen na pekárna nebo pekařství Bláha či pouze Bláha.

#### Logo

Tak jak se vyvíjela samotná pekárna po celá léta, vyvíjelo se i její logo. Poslední verzi loga můžeme vidět na obr. č. 11. Logo je v bílo-červené kombinaci barev, bílé je písmeno B a červené je pozadí. Logo je jednoduché a snadno zapamatovatelné a písmenem B vyjadřuje přesně to, co má, a tím je název Bláha. Dříve bylo logo doplněno ještě o obrázek pekaře držícího v ruce pečivo, tento obrázek můžeme stále ještě najít na výlohách prodejen, cedulích před prodejny či zásobovacích automobilech. Později však bylo logo takto zjednodušeno. Tvorba loga byla zadána reklamní agentuře a z několika návrhů bylo vybráno právě toto, a to z důvodu jednoduchosti a snadné zapamatovatelnosti. Logem jsou zdobeny především uniformy zaměstnanců, nádobí, výlohy a interiér prodejen a automobily sloužící pro rozvoz výrobků.

Pokud je logo otištěno v černobílých novinách, použije se místo červeného černé nebo šedivé pozadí, přičemž písmeno B zůstává bílé.





Obr. 3: Logo Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.

Zdroj: <http://www.jidloliberec.cz>

### **Slogan**

Pekárna Bláha nemá typický slogan, kterým by například zdobila své prodejny a upoutala zákazníky, ale jedním sloganem, který se objevil na reklamních letáčcích, přeci jen pekárna Bláha disponuje. Slogan pekárny je „nebuďte bláhoví, snídejte u Bláhů“. Tento slogan má přilákat zákazníky na čerstvé pečivo a zákusky v době snídaně. Slogan však není mezi lidmi příliš rozšířený. Podrobnosti o sloganu najdeme v kapitole Analýza dotazníkového šetření.

### **Barvy**

Základní barvy pekařství a cukrářství jsou červená a bílá. Červená barva je dynamická, vyjadřuje energii a ihned upoutá pozornost. Jelikož by někdo červenou barvu mohl vnímat jako příliš agresivní, je doplněna bílou barvou, která dodává jemnost a čistotu.

Další důležitou barvou, kterou pekárna často využívá především v interiérech prodejen, je barva hnědá, nejčastěji v podobě dřeva, který má vzbudit dojem domácího a tradičního prostředí.

### **Písmo**

Název Pekárny Bláha je nejčastěji psán oblým písmem, což má jen jedno zdůvodnění, a to, že oblé písmo vyplývá z loga, které je taktéž napsáno oblým písmem, a které navrhla reklamní agentura.

### **Propagační materiály**

Společnost v současné době nenabízí příliš mnoho propagačních materiálů přístupných lidem. Mezi propagační materiály však můžeme zařadit vizitky, polepy aut a letáky, které jsou však používány jen zřídka, a to především v nově otevřených podnikových prodejnách. Všechny propagační materiály, které firma používá, byly vytvořeny reklamní agenturou.

### **Pracovní oděvy**

Jednotné pracovní uniformy mají především prodavačky, které komunikují se zákazníky. Jejich oděv se skládá z kalhot, košile a zástěry. Oděv je zpravidla v červeno-bílé kombinaci barev a je pro všechny prodavačky stejný. Košile i zástěry jsou zdobeny menším logem pekařství Bláha.

### **Vizuální styl prodejen**

Každá z celkem deseti prodejen, které Pekařství Bláha provozuje, se snaží o jednotný vizuální styl. Prodejny se od sebe samozřejmě mohou nepatrně lišit, a to hlavně z důvodu stáří dané pobočky. Exteriér prodejen je vyznačen prosklenou výlohou, přes kterou je vidět na pečivo a cukrářské výrobky. Dále je každá z prodejen označena nápisem Pekařství a cukrářství Bláha a případně cedulí pekaře držícího v ruce pečivo a ukazatelem s nápisem „čerstvé pečivo“.

Při realizaci veškerých prodejen se majitelé snažili o vytvoření prostorného interiéru. Hlavním cílem při zařizování prodejen vždy je, aby se zákazník cítil příjemně a pokaždé se rád vracel. Interiér novějších prodejen je zařízen moderně, čistě a vzdušně. Hlavní stěnu prostoru zdobí nápis Pekařství a cukrářství u Bláhů. Interiér je laděn do barev bílých, červených, ale i do černých a hnědých odstínů. Důležitým elementem interiéru jsou dřevěné prvky, např. dřevěné obklady a stoly, ale i jiné doplňky. Dřevěné prvky a detaily mají navodit domácí a rodinnou atmosféru.

Důležitým prvkem interiéru pekárny je také nádobí, na kterém jsou podávány zákusky, pečivo či ve kterém se servírují nápoje. Hrncečky i talířky zdobí červeno-bílé logo pekárny Bláha, které bylo zmíněno výše. Ve většině pekáren Bláha si také můžeme všimnout viditelné pece, ve které je přímo připravován čerstvý chléb či housky a poté jsou tyto

produkty ihned nabízeny k prodeji. Tento prvek můžeme v konkurenčních pekárnách vidět pouze zřídka, ale určitě je považován za velké plus, které naláká spoustu lidí na ještě teplé a hlavně čerstvé výrobky.

Nedílnou součástí pekařství jsou také řidiči, kteří rozvázejí výrobky do poboček či do ostatních menších prodejen nebo cukráren. Firemní automobily jsou jednotně polepeny logem pekařství.

### **Koncept poboček**

Pekařství Bláha provozuje celkem deset prodejen, a to 8 v Liberci a po jedné v Mladé Boleslavi a Novém Boru. V minulosti měla pekárna i jednu pobočku v Praze, zpočátku byla tato prodejna zisková, ale postupem času z místa, kde byla umístěna, odcházely větší firmy, jejichž zaměstnanci patřili mezi hlavní zákazníky tohoto pekařství, a proto bylo zrušeno. Zásobování pražské pekárny bylo složité a velmi obtížně se doplňovaly zásoby. Pražská pobočka totiž neměla vlastní výrobu a veškeré výrobky se dovážely z Liberce, reakce na doprodání výrobků byla kvůli velké vzdálenosti téměř nemožná.

V Liberci jsou dvě pobočky umístěny přímo v centru města u zastávek městské hromadné dopravy, kde denně projde několik tisíc lidí. Ostatní pobočky jsou nedaleko center, ale i na okrajích měst, kde jsou většinou opět umístěny v těsné blízkosti zastávky MHD. Mezi nejziskovější prodejny patří pobočka v obchodním centru Nisa, v obchodním centru Plaza, ale i nejnovější prodejna v obchodním centru LBC u ulice Fügnerova.

Ve všech pobočkách jsou nabízeny stejné výrobky, výjimkou je pouze nejnovější prodejna v obchodním centru LBC, kde je prodávána také domácí zmrzlina a nanuky.

Koncept prodejen je stejný, prodejny, které byly zařizovány v posledních letech, jsou však vybaveny moderněji. Ve většině prodejen je také možnost posezení, v některých z poboček se však můžeme setkat s nedostatečným prostorem k posezení, a proto občas lidé na volná místa čekají – jedná se například o prodejnu v obchodním centru Nisa, kde je pouze 6 stolů.

Prodejny nacházející se v obchodních centrech, s výjimkou pobočky v OC LBC, jsou otevřeny také v neděli.

### **Liberec-Švermova**

Pobočka v Liberci ve Švermově ulici je první prodejnu, kterou majitelé vybudovali. Nachází se v komplexu centrální výroby, kde se veškeré výrobky předpřipravují. Interiér prodejny je ve starším stylu, takže zde nenajdeme již zmíněné dřevěné prvky, které jsou charakteristické pro novější prodejny. Prodejna má poměrně velkou základnu věrných zákazníků. V této prodejně jako v jediné není možnost posezení, což ale zákazníkům nevádí, jelikož jsou to často pracující v průmyslové zóně, kteří si zde po cestě z práce či do práce kupují svačiny.

### **Liberec-OC Plaza**

Prodejna v nákupním centru Plaza je jedna z novějších poboček a kromě pečárenských a cukrářských výrobků nabízí i jídelní kout s hotovkami. Tato pobočka se nachází v centru Liberce přímo na Šaldově náměstí, kde díky spojům městské hromadné dopravy projde několik tisíc lidí denně. Prodejna nabízí jeden z největších prostorů k posezení.

### **Liberec-OC Nisa**

Pobočka v obchodním centru Nisa patří mezi nejnavštěvovanější a nejziskovější pobočky. Jak již bylo zmíněno výše, nabízí menší prostor k posezení, které je poměrně dost žádané.

### **Liberec-OC LBC**

Pekárna v centru Liberce je nejnovější prodejnu. Tato pekárna je také nejnavštěvovanější, denně prodejna eviduje 3000–4000 nákupů. Nabízí velký prostor k posezení a jako jediná poskytuje i domácí zmrzliny a nanuky. Nad pekařství a cukrářstvím se nachází rozlehlý jídelní kout a sál pro různé společenské události.

### **Liberec-Kunratická**

Prodejna se nachází na okraji Liberce, ale v blízkosti velkého sídliště, proto má poměrně velkou zákaznickou základnu. V prodejně je také možnost posezení. Oproti pobočkám v centru města má tato prodejna také možnost parkování, což je velkou výhodou.

### **Liberec-OD Bauhaus**

Tato prodejna je umístěna přímo v budově obchodu Bauhaus. Jedná se o středně velkou pobočku, která nabízí i poměrně velký prostor k posezení.

### **Liberec-Vratislavice**

Jedna z novějších poboček nacházející se sice na okraji Liberce, ale opět u rozlehlého sídliště a spousty rodinných domů a navíc při cestě do Jablonce nad Nisou a ihned naproti zastávce MHD, zákaznická základna je tedy poměrně velká. Prodejna opět poskytuje prostor k posezení a je zde i možnost parkování.

### **Liberec-Zhořelecká**

Tato pobočka je opět jedna z novějších, je tedy moderně zařízená s velkým prostorem k posezení. Nenachází se sice v centru města, ale mezi lidmi se stala velmi oblíbenou. Prodejna poskytuje i parkoviště, díky čemuž se stala ideální zastávkou pro spoustu zákazníků při cestě do práce nebo z práce.

### **Nový Bor**

Majitelé pekárny zvolili město Nový Bor pro umístění jedné ze svých dalších prodejen z toho důvodu, že hledali místo pro svou pobočku také mimo Liberec. Místo v Novém Boru jim bylo nabídnuto soukromníkem, jelikož v Novém Boru do té doby žádná větší pekárna s posezením nebyla. Pekárna této situace využila a zákaznicky tak zaujala, že prvních pár měsíců zákazníci stáli na pečivo a zákusky dlouhé fronty. V pekárně je také možnost posezení, které je hojně využíváno.

### **Mladá Boleslav**

Pekárna v Mladé Boleslavi se nachází v obchodním centru Olympia a kromě pekařství a cukrářství nabízí také jídelnu. Tato prodejna je umístěna v tzv. jídelním koutu, je zde tedy poměrně velký prostor k posezení.

## **6.2 Firemní komunikace**

Komunikace v pekařství Bláha probíhá nejenom interně, ale samozřejmě také externě.

### **6.2.1 Externí komunikace**

V této podkapitole zmíníme důležité prvky externí komunikace – webové stránky, sociální sítě, public relations

#### **Webové stránky**

Pekárna Bláha komunikuje se svými zákazníky především přes svoji webovou stránku [www.jidloliberec.cz](http://www.jidloliberec.cz), kde si každý zákazník může přečíst základní informace o pekárně, jako např. adresu poboček, otevírací dobu, ale i stálou a denní nabídku. Webové stránky jsou přehledné, a tak se zákazník snadno a rychle zorientuje a vyhledá potřebné informace.

Ihned na úvodní stránce se nachází reklama na zcela novou prodejnu v obchodním centru LBC, která je ze všech poboček nejmodernější a zároveň nabízí i jídelní kout. Ihned pod touto reklamou si můžeme rozkliknout nabídku všech výrobků a dokonce si je i objednat. Pekárna Bláha totiž přišla na trh se zcela ojedinělou myšlenkou, a tou je e-shop s výrobky pekařství i cukrářství. Na stránkách si na úvodní stránce můžeme rozkliknout kategorie výrobků – zákusky, dorty a pečivo. Po vstoupení do kategorie se objeví přehledný seznam produktů s obrázkem i cenou. Pokud rozklikneme určitý produkt, je dokonce možné si přečíst jeho konkrétní složení a na závěr si ho přidat do nákupního košíku. Objednávky jsou možné v ceně od 50 Kč, každou takovou objednávku lze vyzvednout na jakémkoliv pobočce a v případě objednávky v hodnotě vyšší než 1000 Kč je navíc možný také zpoplatněný rozvoz přímo na zákazníkem zvolené místo. Na vyhotovení objednávky si pekárna Bláha stanovila minimálně 2 pracovní dny.

Na webových stránkách je pravidelně aktualizovaná složka „nabídka práce“, pomocí které pekárny poptávají zaměstnance, kterých má pekárna téměř vždy nedostatek.

#### **Sociální sítě**

Ze sociálních sítí využívá pekařství jedinou, a tou je Facebook. Na Facebooku je toto pekařství nováčkem, a proto má prozatím jen okolo 500 fanoušků. Na stránky se snaží přidávat pravidelně denní nabídku a aktuální informace. Na Facebook přidávají příspěvky nejčastěji vedoucí prodejen Filip Janda a Jan Nevorál, kteří mají zároveň za úkol zodpovídat veškeré dotazy fanoušků. Několik poboček pekařství má dokonce své vlastní

facebookové stránky, komunikace s fanoušky těchto stránek však probíhá velmi zřídka a je nepravidelná.

### **Reklama**

Pekařství nevyužívá žádnou placenou formu reklamy v tisku ani rádiu, dokonce ani nemá žádné billboardy či plakáty. Vždy se snaží využívat potenciál vlastních prodejen. Pekárna usiluje o nalákání zákazníků prostřednictvím výloh, které jsou polepeny logem a nabídkou pekařství a přes které je též vidět na právě napečené pečivo a zákusky. Za formu vlastní reklamy můžeme považovat i vozidla, která výrobky rozvázejí a která jsou opět polepena názvem a logem pekárny.

### **Public Relations**

Pekárna Bláha se snaží být prospěšná i svému okolí, a tak prodává za zvýhodněnou cenu pečivo, které je již neprodejně. Nejedná se však o jakkoliv zdraví škodlivé pečivo, pečivo pouze není již tak měkké, jak by jej bylo vhodné nabízet zákazníkovi. Tyto výrobky tedy pekárna nabízí k prodeji např. farmám, které s pečivem krmí zvířata. Cena za 1 kilogram pečiva je 6 Kč.

Společnost se snaží čas od času podílet na různých sportovních událostech či akcích města Liberec, a to nejen proto, že majitel pan Jiří Bláha je zakladatelem basketbalového oddílu Kondoři Liberec. Na sportovní akce vždy pekařství přispívá v podobě vlastních výrobků, nejčastěji daruje vítězům dort či jiné cukrářské výrobky.

Dále se pekárna snaží třídit odpad, na což se v posledních letech klade čím dál tím větší důraz. Pekárna má vlastní kontejnery, do kterých vyhazuje již vytríděné odpadky, konkrétně papír, plast a sklo. Kromě třídění odpadu se pekárna snaží pečovat o životní prostředí mimo jiné tak, že na své centrále ve Švermově ulici nechala nainstalovat solární panely, které dodávají potřebnou energii pracovníkům v administrativě. Vzhledem k nedostatku solární energie výrobní oddělení používá prozatím klasický zdroj elektrické energie.

Zkoumaný podnik se také snaží udržovat vztahy se zákazníky, a proto v nové prodejně v obchodním centru LBC, otevřené od března 2016, vytvořili majitelé velký sál s podiem a obrazovkou, kde si zákazníci mohou příjemně posedět, občerstvit se u baru a k tomu ještě poslechnout příjemnou hudbu nebo sledovat důležité sportovní akce jako je např. olympiáda.

Liberecká média často informují o pekařství a cukrářství Bláha v souvislosti s otevřením nových prodejen. Nejvíce diskutované bylo otevření již zmíněného obchodního centra LBC, kde pan Jiří Bláha chce postupně vybudovat dům jídla a zdraví, který nabídne zákazníkům teplá a cenově dostupná jídla od snídaní přes obědy až po večere po celých 12 hodin. Pekárna Bláha je v tisku zmiňovaná bez toho, že by za to jakkoliv platila, novináři o ní píšou sami.

Nejdůležitějším milníkem v komunikaci s médii bylo ocenění pana Bláhy titulem „životník roku 2010“. Další reklama byla pekařství Bláha zajištěna tím, že byl pan Bláha v roce 2015 pozván do prestižního televizního pořadu Cesty k úspěchu, který je zajímavý tím, že představuje pouze úspěšné podnikatele.

Do firemní komunikace můžeme zařadit i firemní inzerci, do které patří inzeráty nabízející práci. Pekárna své nabídky uveřejňuje na již zmíněných webových stránkách a na Facebooku. Jelikož je pracovníků neustálý nedostatek, jsou volné pracovní pozice nabízeny i na nejrůznějších portálech. V inzerátech pekárna vždy uvádí náročnost práce, náplň práce a samozřejmě také měsíční hrubou mzdu a benefity.

### **6.2.2 Interní komunikace**

Zaměstnanci pekárny spolu většinou komunikují prostřednictvím e-mailu a v případě řešení naléhavých situací prostřednictvím telefonu. Jelikož se zaměstnanci nacházejí na různých prodejnách, je pro ně telefon nejrychlejším možným způsobem domluvy. Pracovníci na stejných pozicích mezi sebou komunikují neformálně. Pokud spolu zaměstnanci komunikují napříč různými pozicemi, komunikují většinou formálně.



Důležitou formou komunikace mezi zaměstnanci jsou také firemní porady, kde se řeší aktuální problematika, nové směrnice nebo změny ve strategii či taktice podnikání. Porady bývají zpravidla jednou za týden a účastní se jich pouze vedení jednotlivých oddělení. Pokud je třeba řešit rozsáhlejší problémy, jsou tyto situace řešeny i s ostatními zaměstnanci, kterých se týkají.

### **6.3 Produkt pekařství Bláha jako součást firemní komunikace**

Nedílnou součástí firemní identity je i samotný produkt, který se, jak již bylo zmíněno v kapitole č. 1, podílí na formování firemní identity a slouží k uspokojení potřeb zákazníků.

Produkty pekárny Bláha můžeme zařadit do spotřebního zboží, jelikož pečivo či zákusky zákazníci kupují pro svoji spotřebu. Pokud dále rozčleníme spotřební zboží, můžeme výrobky pekárny jednoznačně začlenit do zboží běžné spotřeby, protože se jedná o zboží každodenní spotřeby s krátkou dobou trvanlivostí.

Sortiment společnosti je možné rozdělit do následujících kategorií: chléb (pšeničný, žitný, kmínový atd.), pečivo (housky, rohlíky, veka atd.) celozrnné pečivo (celozrnné a vícezrnné housky), slané pečivo (anglická houska, párek v těstíčku, sýrový rohlík, pikantní kapsy apod.), sladké pečivo (koblihy, šátečky, buchty, koláče apod., dorty (pařížský, dort jahoda nebo broskev, dort arašídový/ořechový a jiné dorty i na přání dle předlohy), zákusky (indián, kremrole, věneček, větrník a další), obložené chlebíčky a housky. Velký podíl výroby tvoří také jídla, která pekařství nabízí pouze v některých svých prodejnách. Dále se sortiment pekárny skládá z teplých a studených nápojů, zmrzlina točené a domácí. Mezi další produkty pekárny můžeme zařadit i domácí těstoviny, knedlíky a listové těsto.

Pekárna nabízí již několik let stálý sortiment, na který jsou již zákazníci zvyklí a který si žádají a chutná jim. Čas od času uvede na trh nový produkt, kterým byla nedávno zmrzlina a nanuky, převážně ovocné, jež vyrábí přímo pekárna Bláha.

Pekařství a cukrářství Bláha nabízí i sezonní produkty. Na Velikonoce jsou pečeny mazance a zákusky s velikonočními motivy, např. typický zákusek indián je místo

čokoládové polevy máčen do polevy žluté a dozdoben zobáčkem a očima do podoby velikonočního kuřátka. Na Vánoce jsou pak pečeny vánočky a zhruba 20 druhů cukroví. Tyto speciální sezónní nabídky jsou samozřejmě nabízeny ve všech prodejnách, navíc jsou ale také sezónní produkty nabízeny v provizorních stáncích v obchodních centrech, kde se tímto způsobem povede pekařství oslovit až dvakrát více zákazníků.

Veškerá výroba podléhá normám a standardům a je velmi často kontrolována inspekcí, což sice zdržuje výrobu, ale na druhou stranu se může pekárna pyšnit tím, že její výrobky jsou skutečně takové, jaké garantuje.

Výroba produktů je z velké části automatizovaná, a to hlavně z důvodů nedostatku pracovníků. V navažovacím centru pracovník pouze navolí, které těsto potřebuje namíchat, stroj sám přidá potřebné množství surovin a těsto umíchá. Těsto dále prochází multimatem, kde je nakrájeno na jednotlivé díly a poté vytvarováno do potřebného tvaru. Pracovník v této fázi vystupuje pouze jako sběrač vytvarovaného těsta, které pak dává přímo do pece anebo ručně plní, pokud se například jedná o koláče či zákusky a dorty.

## **7 Firemní kultura a image Pekařství a cukrářství Jiří Bláha**

### **S.r.o.**

Pekárnu Bláha můžeme přiřadit k organizačnímu typu kultury s názvem funkční kultura, a to z důvodu, že toto uspořádání je hierarchické stejně tak jako rozdělení ve zkoumané pekárně. Funkční kultura je řízena menší skupinou vedoucích pracovníků. Na vrcholku pyramidy jsou Ilona a Jiří Bláhovi, pod nimi dále několik vedoucích pracovníků (vedoucí cukrárny, vedoucí pekárny, vedoucí technolog a vedoucí jednotlivých prodejen, kontrolaři), účetní, personalistka, administrativní pracovníci a pod nimi poté jednotliví cukráři, pekaři, rozvážeči a prodavači.

Nejvýznamnějšími pracovníky hned po jednatelích (majitelích) jsou jednotliví vedoucí, kteří řídí pracovníky provozu dle své specializace.

Jelikož pekárna Bláha podniká v potravinářském průmyslu, pracovní oděvy pekařů a cukrářů jsou striktně dané. Pekaři nosí bílá trička, bílé kalhoty, pokrývku vlasů, která musí kryt 100% všech vlasů a plnou obuv, z hygienických důvodů musí mít také rukavice. Všechny tyto části oděvu pekaři i cukráři dostávají přímo od svého zaměstnavatele.

Zaměstnanci, kteří se obvykle setkávají se zákazníky, neboli prodavači a obsluha mají taktéž striktně daný oděv, jedná se o bílo-červený komplet, který se skládá z kalhot, košile a zástěry, každá část oděvu je navíc pro jednotný styl zdobena logem pekárny. Tyto soupravy taktéž zajišťuje samotná pekárna, zaměstnanci za ně tedy platit nemusejí.

Vedoucí pracovníci, kteří většinu pracovní dobu pracují v kancelářích, nemají striktně daný oděv, oděv by měl být pouze vhodný do práce. Výjimkou však je, pokud některý z těchto zaměstnanců jde dohlédnout na pracovníky ve výrobě, v tomto případě pro něj taktéž platí výše zmíněná pravidla.

Společnost si zakládá na více než 26letých zkušenostech a na rodinném přístupu. Jak již bylo zmíněno, pekárna zaměstnává přes 200 zaměstnanců, fluktuace pracovníků je však poměrně vysoká; jedná se hlavně o fluktuaci zaměstnanců na nižších pozicích, především ve výrobě. I přestože jsou zaměstnanci motivováni systémem benefitů, často odcházejí.

Důvodem bývá nejčastěji nízký plat v kombinaci s nočními směnami, kterým se však v tomto oboru vyhnout nedá. Kvůli poměrně vysoké fluktuaci pracovníků pekařství Bláha neustále poptává práci, pan Bláha si nezájem o profesi cukráře či pekaře vysvětluje především nízkými platy, které však nemohou být vyšší, dokud nebudou vyšší i ceny produktů.”

Výběr zaměstnanců má na starosti Jana Matějčková, která zadává inzerci o nabídkách pracovních pozic, komunikuje s uchazeči o práci a také se účastní samotného výběrového řízení.

Dalším prvkem firemní kultury je poskytování zaměstnaneckých výhod. Největším benefitem pro zaměstnance, který pekárna Bláha nabízí, jsou stravenky. Benefity závisejí na konkrétní pracovní pozici. Vyšší pozice mají k dispozici automobil, telefon, stravenky a tzv. nefinanční poukázky. Nižší pozice taktéž stravenky a nefinanční poukázky, ale také mají možnost zvýšení platu a kariérního růstu. Nižší i vyšší pozice mohou využívat očkování proti chřipce, které je hrazeno pekařstvím v plné výši – pekařství chce tímto krokem zamezit nedostatku pracovníků v chřipkovém období.

Stravenky jsou v pekařství Bláha vydávány zaměstnancům za odpracované směny od roku 2008. Nejsou poskytovány pracovníkům ve zkušební nebo výpovědní době a dokonce o nevydání stravenek mohou jednatelé rozhodnout i v případě, kdy zaměstnanec neplní své úkoly nebo když je z jeho jednání patrné, že chce společnost brzy opustit. Stravenky jsou vydávány v hodnotě 70 Kč za každý odpracovaný den.

Nefinanční poukázky neboli poukázky na vzdělání, sport, rekreaci či kulturu mají motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Vydání těchto poukázek konkrétnímu pracovníkovi totiž závisí na ohodnocení pracovníka. Aby pracovník mohl obdržet tyto poukázky, musí jeho pracovní poměr trvat alespoň jeden celý kalendářní rok. Celková hodnota poukázek vydaných jednomu zaměstnanci se pohybuje v rozmezí 0 – 20 000 Kč ročně a jsou vydávány měsíčně či pololetně, konkrétní výše poukázek závisí na finanční situaci zaměstnavatele. Tyto poukázky jsou vydávány pouze v případě, že je splněn

stanovený roční obrat. Od doby, kdy byly zavedeny nefinanční poukázky, byla tato podmínka vždy splněna a poukázky byly tedy zaměstnancům vydány.

Personál, který se stará o výrobu, má k dispozici sdílené prostorné kanceláře, což umožňuje pracovníkům vzájemně spolupracovat a snadněji a rychleji řešit problémy, pokud nastanou. Velký prostor má však také své nevýhody, některé pracovníky totiž může okolí rozptylovat a kvůli hluku nemusí být soustředěnost na práci stoprocentní. Zaměstnanci mají k dispozici kuchyňku, kde si mohou nabídnout teplé či studené nápoje. Administrativní pracovníci jsou rozděleni do několika kanceláří většinou po dvou, což jim dává možnost se v klidu soustředit na svou práci a nebýt rozptylován okolím.

### **7.1 Zvyky, rituály a ceremoniály**

Mezi rituály můžeme zařadit styl oblékání, který je na nižších pozicích striktně daný, ale u technicko-hospodářských a vedoucích pracovníků již oděv daný není a ani nemusí být formální, tak jako se v některých společnostech vyžaduje.

Mezi pracovníky se většinou na stejných pozicích setkáváme s neformální komunikací, můžeme však narazit i na formální komunikaci, pokud je mezi pracovníky větší věkový rozdíl. Napříč pracovními pozicemi je preferována komunikace formální.

Mezi zvyky a ceremoniály v pekárně Bláha můžeme zařadit každoroční vánoční večírek, který má za úkol zpevnit a udržet přátelské vztahy mezi pracovníky. Večírek se vždy nese v příjemné rodinné atmosféře nejen proto, že na tomto večírku hraje majitel Jiří Bláha se svou kapelou. Mezi zvyky také můžeme zařadit oslavu narozenin pracovníků, zaměstnanci v pekárně si mezi sebou gratulují a dohromady se skládají na společný dárek oslavenci.

### **7.2 Normy, postoje a chování**

Díky tomu, že pekárna je rodinným podnikem, nemá striktně daný etický kodex jako jiné firmy. To že pekařství Bláha etický kodex nemá, ovšem neznamená, že zde určitá pravidla neplatí. Jednatelé společnosti sestavili pro svoje zaměstnance určité směrnice, kterými se pracovníci musejí řídit. Jedná se například o to, s jakými přístroji mohou a nemohou zaměstnanci zacházet, a pokud s nimi mohou zacházet, jsou přesně dané pracovní postupy.

Dále je například sepsán dokument, který říká, že pracovníci nesmějí být na pracovišti pod vlivem alkoholu a omamných látek, a také stanovuje osoby, které mohou zaměstnance kontrolovat. Další směrnice se týká například nemocenské dovolené.

Jak již bylo zmíněno, pekařství Bláha je rodinný podnik, což může být důvodem některých problémů, kdy právě neformální vztahy mezi rodinnými příslušníky mohou vést ke konfliktním situacím.

Pracovníci sdílejí firemní hodnoty a snaží se svou práci odvést co nejlépe. I když chyba se jednou za čas vyskytne, nejsou tyto situace zbytečně rozmazávány před celou společností, ale pouze se individuálně řeší s daným pracovníkem.

Přestože pekařství Bláha využívá všech dostupných možností pro získání nových zaměstnanců, často se potýká s nedostatkem cukrářů a pekařů. Proto se jednatele společnosti rozhodli zavést odměnu za doporučení nového zaměstnance. Doporučení nového člověka některým se stávajících zaměstnanců stále zůstává jedním z nejefektivnějších způsobů nábory. Zaměstnavatel se tak rozhodl poděkovat stávajícímu zaměstnanci za doporučení nového zaměstnance z řad jeho příbuzných nebo známých formou vyplacení zprostředkovatelské odměny. Podmínkou pro možnost vyplacení zprostředkovatelské odměny je, prohlášení podepsané budoucím zaměstnancem o tom, že byl doporučen stávajícím pracovníkem. Pokud pracovník setrvá v zaměstnání i po zkušební době, je stávajícímu zaměstnanci vyplacena odměna ve výši 2 000 Kč. Pokud doporučený zaměstnanec odpracuje 6 měsíců, je vyplacena další odměna, ve výši 4 000 Kč, a pokud odpracuje celý rok, je vyplacena třetí a zároveň poslední část odměny, 6 000 Kč.

Začlenění nových pracovníků do společnosti pekařství Bláha probíhá dle pracovního zařazení. Nejprve je nový pracovník představen svému pracovnímu kolektivu. Dále je seznámen s bezpečnostními pokyny a ostatními pokyny dle jeho pozice. Cukráři a pekaři poté bývají zaučováni zhruba jeden týden stávajícím zaměstnancem. Obsluze v pekárně postačí na zaškolení jeden den. Díky tomu, že na jedné prodejně pracuje několik

zaměstnanců, není problém s pomocí novému pracovníkovi v případě, že by si s něčím nevěděl rady.

Pekárna by ráda podporovala i jedince se zdravotním postižením, avšak kvůli tomu, že je práce náročná a je většinou zapotřebí pracovat již od 3 hodin ráno, je téměř nemožné tyto jedince do pracovního procesu zařadit. Pekárna nikdy ani nezaznamenala zájem ze strany handicapovaných o pracovní pozice.

### 7.3 Vývoj image pekařství Bláha

Vývoj image pekárny již od počátku probíhal bez odborného přístupu k tvorbě image. Povědomí o pekařství a cukrářství se šířilo hlavně na základě referencí zákazníků.

Během své historie se pekárna Bláha potýkala s jednou jedinou nepříjemnou kauzou, která mohla poškodit její image. Jedná se o kauzu z roku 2014, kdy potravinářská inspekce při své kontrole zjistila, že ořechový dort, jak pekařství dort nazvalo, obsahuje pouze stopové množství ořechů. Namísto ořechů dort totiž obsahoval arašídů, které jsou plody podzemnice olejné, proto nemohl být dort nazýván ořechový. Potravinářská inspekce označila dort jako nevyhovující výrobek, jehož prodejem je klamán zákazník. Tato zpráva byla téměř okamžitě zveřejněna libereckými médii a sdílena lidmi na sociálních sítích. Pan Jiří Bláha na tuto nepříjemnou situaci zareagoval velmi klidným způsobem.

*“Reakce na článek v Liberecké drbně ... i mistr cukrář chybuje / aneb reakce na článek Bláhův ořechový dort potravinářskou inspekci nepotěšil / ARAŠÍDY, BURÁKY nebo BURSKÉ OŘÍŠKY tak se dá nazvat podzemnice olejná v obchodech řazená k suchým skořápkovým plodům. 24 let, kdy se snažím pracovat na kvalitě naší řemeslné výroby a naslouchám Vašim požadavkům tedy požadavkům zákazníka, který nám pomáhá budovat naši firmu, žiji v domnění možná jako většina z Vás, že burský oříšek patří mezi skořápkové plody – ořechy. Až bdělá kontrola ČZPI mne upozornila na můj omyl, za který se všem našim zákazníkům omlouvám. Záměrem nikdy nebylo úmyslně podvádět naše zákazníky, ale nabídnout onu specifickou chuť. Ujišťuji Vás, že na všech našich prodejnách již máme tento dort označen správně a zároveň nabízíme možnost ten samý dort vyrobit výhradně z ořechů / vlašská nebo lísková jádra. S pozdravem Váš Jiří Bláha“ [23]*

I přes tuto nepříjemnou kauzu pekařství a cukrářství udrželo své silné a stabilní postavení na trhu v Libereckém kraji.



## 8 Výsledky dotazníkového šetření

Součástí praktické části je také vyhodnocení dotazníkového šetření. Tato část se zaměří na vyhodnocení získaných dat. V další části budou poté navržena vhodná opatření, která by mohla pomoci ke zlepšení nejslabších stránek podle výsledků dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření je zaměřené především na zjištění stavu firemní image, hlavním cílem výzkumu je tedy analyzovat image Pekařství a cukrářství Bláha s.r.o. Posouzení image je velmi důležité z důvodu rozboru jeho současného stavu a kvůli případným následným úpravám marketingového plánování pro zlepšení image anebo pro udržení stávající stávajícího image v případě kladných výsledků image.

Pro sběr potřebných dat byla zvolena metoda dotazování, konkrétně byla vybrána písemná podoba dotazování, a to především z důvodu, že dokáže oslovit poměrně velké množství respondentů s nízkými náklady a s malou časovou náročností. Image byla zkoumána pomocí devíti otázek, které byly buď uzavřené nebo polouzavřené. Dvě z uzavřených otázek byly dichotomické, tzn. na výběr bylo pouze ze dvou možných odpovědí. V dotazníku se také objevila otázka ve formě hodnotící škály, kde měl dotazovaný ohodnotit odpovídající atribut známkou od jedné do pěti. Kompletní dotazník je součástí přílohy.

Pro průzkum byla vybrána prodejna v OC LBC v centru města u Fügnerovy ulice. Záměrem dotazníku bylo oslovit zákazníky, kteří tuto prodejnu navštěvují, proto pekařství Bláha navrhlo, že vytištěné dotazníky budou distribuovány zaměstnanci v prodejně přímo zákazníkům. Dotazníky vyplňovali zákazníci, kteří byli v prodejně náhodně osloveni a požádáni o vyplnění některým z pracovníků pekárny. Tato konkrétní prodejna byla vybrána z důvodu, že ji navštěvuje největší počet lidí. Přesný počet nakupujících v této pekárně však firma neviduje, registruje ale množství nákupů za jeden den, které se pohybuje v rozmezí 3 000 – 4 000 nákupů/den. Jelikož neznáme přesný počet zákazníků prodejny, ale známe pouze množství nákupů, pro účely dotazníku budeme předpokládat, že množství nákupů se rovná počtu zákazníků.

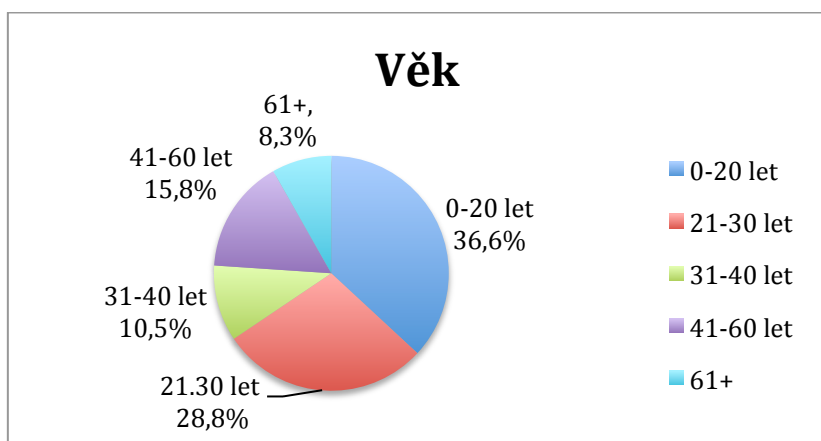
Pomocí webové aplikace (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>), bylo zjištěno, že minimální počet respondentů by se měl pohybovat mezi 341–351 (pro 3 000 – 4 000 návštěvníků denně). Celkem se podařilo nastřádat 399 vyplněných dotazníků, povedlo se tedy shromáždit větší než minimálně požadovaný počet odpovědí. Dále je však nutné podotknout, že jelikož známe pouze údaj, kolik zákazníků navštíví pekařství za den, není tento počet směrodatný, nelze ani 3 000 – 4 000 zákazníků přepočítat na celkové množství zákazníků, jelikož zhruba tři čtvrtě respondentů, jak zjistíme v analýze dále, navštěvuje pekařství denně či několikrát do týdne. Díky tomu, že má pekařství velké množství stálých zákazníků, si netroufám odhadovat, kolik zákazníků celkem v pekařství nakupuje, a proto byl minimální potřebný počet respondentů vypočítán ze známé hodnoty 3 000- 4 000 zákazníků/den.

## 8.1 Pohlaví

První otázka dotazníku se ptala na pohlaví dotazovaného. z celkem 399 dotazovaných bylo 60,4 % respondentů ženy a 39,6 % odpovídajících muži.

## 8.2 Věk

Druhá otázka dotazníku zjišťovala věk respondentů. Ten byl rozdělen do pěti kategorií: 0-20 let, 21-30 let, 31-40 let, 41-60 let a 61 nebo více let. Největší množství dotazovaných, celkem 36,6 %, bylo ve věku 0-20 let, dále se šetření zúčastnilo 28,8 % respondentů ve věku 21-30 let, 10,5 % zákazníků ve věku 31-40 let, 15,8 % dotazovaných bylo ve věku 41-60 let a nakonec nejmenší počet odpovídajících byl ve věku 61 nebo více let, celkem 8,3 %.



*Graf 1: Věk respondentů*

Zdroj: vlastní zpracování

### **8.3 Jak často pekařství Bláha navštěvujete?**

Třetí otázka dotazníku zjišťovala frekvenci, s jakou zákazníci pekařství navštěvují. Na výběr bylo celkem ze 4 možností – denně, několikrát do týdne, několikrát do měsíce a nepravidelně. Výsledky ukazují na to, že většina zákazníků pekařství navštěvuje s určitou pravidelností, největší část – 36,8 % respondentů – navštěvuje pekařství několikrát do týdne. 29,1 % návštěvníků přichází do pekařství několikrát do měsíce a 26,3 % dotazovaných zavítá do pekařství denně. Pouhých 8 % z dotazovaných navštěvuje pekárnu zcela nepravidelně.

*Tabulka 1: Frekvence návštěv*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Denně	105	26,3 %
Několikrát do týdne	147	36,8 %
Několikrát do měsíce	116	29,1 %
Nepravidelně	31	7,8 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2: Frekvence návštěvy

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.4 Ohodnořte prosím atributy pekařství Bláha (známkujte jako ve škole)

Tabulka 2: Hodnocení atributů

	1	2	3	4	5	
<b>Moderní</b>	200	168	21	0	10	<b>Staromódní</b>
<b>Úspěšná</b>	315	63	0	20	1	<b>Neúspěšná</b>
<b>Poctivá</b>	203	144	32	10	10	<b>Nepoctivá</b>
<b>S dobrou pověstí</b>	241	114	42	0	2	<b>Se špatnou pověstí</b>
<b>Nízké ceny</b>	63	84	179	52	21	<b>Vysoké ceny</b>
<b>Kvalitní produkty</b>	240	76	80	2	1	<b>Nekvalitní produkty</b>
<b>Příjemné prostředí prodejny</b>	269	84	42	3	1	<b>Nepříjemné prostředí prodejny</b>
<b>Dostupnost</b>	390	4	4	0	1	<b>Prodejna je</b>

<b>prodejny</b>						<b>nedostupná</b>
<b>Pracovníci jsou ochotní</b>	286	97	8	3	5	<b>Neochotní</b>
<b>Profesionální přístup pracovníků</b>	220	169	6	0	4	<b>Neprofesionální přístup pracovníků</b>
<b>Logo pekárny se mi líbí</b>	210	95	55	8	31	<b>Logo se mi nelíbí</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve čtvrté otázce dotazníkového šetření měli respondenti za úkol zhodnotit celkem jedenáct atributů pekařství. Hodnocení atributů probíhalo pomocí škály od jedné do pěti, přičemž respondenti měli atributy ohodnotit jako ve škole. Na levé straně se vždy nacházejí pozitivní pól atributu a na pravé straně jejich opak, tedy negativní vlastnosti.

### **Moderní–nemoderní**

Prvním atributem k ohodnocení byla dvojice moderní a nemoderní. Největší počet respondentů zhodnotil atribut moderní známkou jedna, celkem 50,1 %, druhou nejpočetnější známkou byla známka dvě, kterou udělilo 42,1 % respondentů. Pouhých 5,3 % odpovídajících označilo tento atribut známkou tři, nemyslí si tedy o pekařství, že by bylo moderní, ale ani nemoderní. 2,5 % respondentů si myslí, že pekárna je zcela nemoderní. V průměru zákazníci ohodnotili první atribut známkou 1,6.

### **Úspěšná–neúspěšná**

Dále bylo úkolem respondentů zhodnotit, zda považují pekařství za úspěšné, či nikoliv. Většina dotazovaných, celkem 78,9 %, ohodnotilo tento atribut známkou jedna, považují tedy pekárnu za úspěšnou ve svém okolí. 15,8 % dotazovaných označilo pekařství za spíše úspěšné, označili tedy známku dvě. Známkou tři neudělil nikdo z respondentů, zatímco známku čtyři udělilo 5 % odpovídajících, pekárnu tedy vnímají jako spíše neúspěšnou. Za zcela neúspěšnou považuje pekárnu pouhý jeden člověk, tedy 0,3 % ze všech dotazovaných. V průměru byl atribut vnímané úspěšnosti ohodnocen známkou 1,3.

### **Poctivá–nepoctivá**

Třetí vlastnost pekárny, kterou měli respondenti posoudit, byla poctivost pekárny. Zhruba polovina, konkrétně 50,9 % odpovídajících, označila pekárnu jako poctivou, zvolili tedy známku jedna. Druhá nejčastější známka byla známka dvě, celkem se pro ni rozhodlo 36,1 % respondentů, kteří tedy označili pekárnu jako spíše poctivou. 8 % dotazovaných zaujalo v tomto hodnocení neutrální postoj, nemyslí si tedy, že by pekárna byla poctivá, ale ani nepoctivá. Jako spíše nepoctivou vnímá pekárnu 2,5 % dotazovaných a stejný počet respondentů vnímá pekařství jako zcela nepoctivé. V průměru byla poctivost pekárny ohodnocena známkou 1,7.

### **Dobrá pověst–špatná pověst**

Další atribut k ohodnocení se týkal pověsti pekárny – zákazníci měli ohodnotit, jestli pekárnu vnímají jako firmu s dobrou, či špatnou pověstí. Majorita respondentů, v součtu 60,4 %, vnímá pekárnu jako firmu s dobrou pověstí. 28,6 % odpovídajících považuje pověst společnosti za spíše dobrou. 10,5 % zákazníků zaujalo neutrální postoj. Známkou čtyři neohodnotil tento atribut nikdo, zatímco známkou pět, tedy jako podnik se špatnou pověstí, označili tento atribut celkem dva respondenti, což je 0,5 %. V průměru byla poctivosti pekárny udělena známka 1,5.

### **Nízké ceny–vysoké ceny**

Následující rysem k posouzení byla cena. Jako zcela nízké ceny produktů vnímá 15,8 % respondentů. Jako spíše nízké ceny, tedy známkou dvě, ohodnotilo tento znak 21 % odpovídajících. Největší podíl zákazníků označil ceny pekařství známkou tři, tato část respondentů zaujala tedy neutrální postoj k cenám, nepřijdou jim ani nízké ani vysoké, celkem známku tři udělilo 44,9 % lidí, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Za spíše vysoké ceny produktů považuje 13 % dotazovaných a jako zcela vysoké ceny vnímá 5,3 % všech zúčastněných. V průměru byla cena ohodnocena známkou 2,7. Zákazníci tedy mají v průměru spíše neutrální postoj k ceně.

### **Kvalitní produkty–nekvalitní produkty**

Další vlastností, kterou měli účastníci dotazníkového šetření ohodnotit, byla kvalita. Největší část respondentů vnímá produkty pekárny jako zcela kvalitní, celkem totiž udělilo

známku jedna 60,2 % odpovídajících. Známkou dvě ohodnotilo kvalitu 19 % dotazovaných. Nestranný názor na kvalitu výrobků mělo celkem 20 % zúčastněných. Jako produkty spíše špatné kvality je vnímá celkem 0,5 % a za zcela špatnou kvalitu výrobků označil pouhý jeden respondent, tedy 0,3 %. Kvalita produktů byla v průměru ohodnocena známkou 1,6, což vypovídá o tom, že většina zákazníků vnímá produkty pekařství Bláha jako spíše kvalitní, i když pětina lidí má na kvalitu nevyhraněný názor.

### **Příjemné prostředí prodejny–nepříjemné prostředí**

Třetím atributem k ohodnocení je prostředí, respondenti měli na škále od 1–5 ohodnotit, zda je prostředí prodejny příjemné či nikoliv. 67,4 % odpovídajících vnímá prostředí prodejny jako velmi příjemné. 21,1 % respondentů si o prostředí myslí, že je spíše příjemné. Nestranný názor na prostředí má 10,5 % zúčastněných. Jako spíše nepříjemné prostředí pekárny vnímá 0,75 % lidí a za zcela nepříjemné prostředí označil opět jeden jediný respondent, tedy 0,25 %. Průměrně bylo prostředí prodejny ohodnoceno známkou 1,45, což vypovídá o příjemném prostředí pro zákazníky pekařství.

### **Dostupnost prodejny–prodejna je nedostupná**

Následující vlastností byl atribut, kterým je dostupnost prodejny. Na dostupnosti pekárny se téměř všichni respondenti shodli, 97,75 % všech respondentů totiž odpovědělo, že prodejna je pro ně zcela dostupná a ohodnotili dostupnost prodejny známkou jedna. Pouhé 1 % odpovědělo, že prodejna je spíše dostupná, stejné procento odpovídajících mělo neutrální názor na dostupnost prodejny a 0,25 % respondentů považuje prodejnu na zcela nedostupnou pro zákazníky. V průměru byla dostupnost prodejny ohodnocena známkou 1,04, prodejna se totiž stejně tak jako všechny ostatní pobočky pekařství nachází hned u zastávky MHD, kde denně projde několik tisíc lidí.

### **Pracovníci jsou ochotní–pracovníci jsou neochotní**

Většina odpovídajících, konkrétně 71,7 %, vnímá zaměstnance prodejny jako zcela ochotné. 24,3 % zúčastněných si myslí, že pracovníci jsou spíše ochotní. 2 % respondentů má na ochotu zaměstnanců nestranný názor, 0,75 % dotazovaných považuje pracovníky za spíše neochotné a 1,25 % si myslí, že zaměstnanci jsou zcela neochotní. V průměru byla ochota pracovníků ohodnocena známkou 1,4, která ukazuje na ochotné pracovníky.

### **Profesionální přístup pracovníků–neprofesionální přístup**

Profesionalitu zaměstnanců prodejny ohodnotilo známkou jedna více než polovina zákazníků, úhrnem 55,1 %. Známkou dva ohodnotilo tuto vlastnost 42,4 % odpovídajících. Neutrální postoj k profesionalitě pracovníků mělo celkem 1,5 % respondentů a dohromady 1 % dotazovaných si myslí, že pracovníci nejsou vůbec profesionální. Atribut profesionality respondenti v průměru ohodnotili známkou 1,5, která vykazuje většinou profesionální zaměstnance.

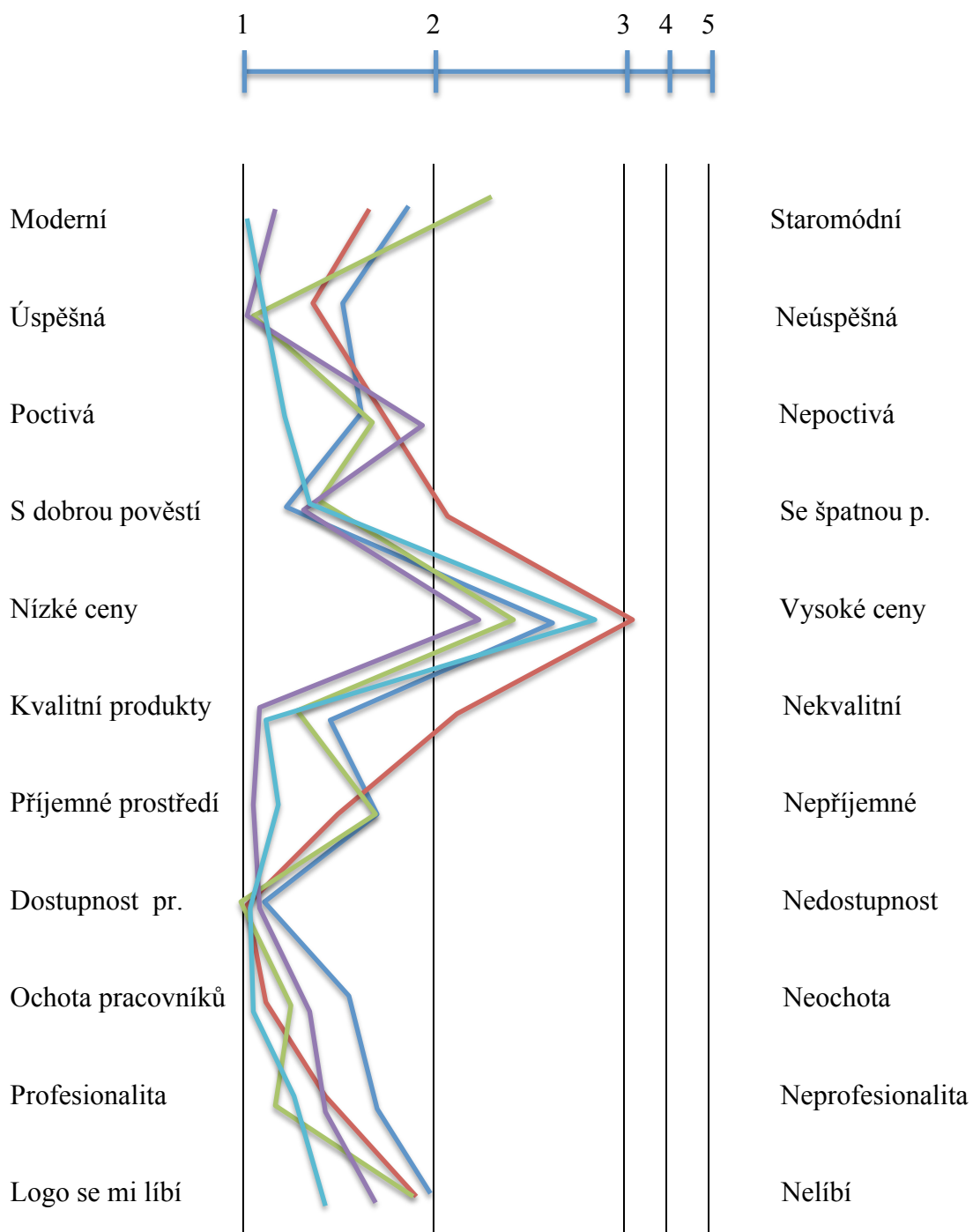
### **Logo se mi líbí–nelíbí**

Posledním atributem, který měli účastníci dotazníku ohodnotit, bylo logo. S logem je spokojeno více než polovina odpovídajících, celkem 52,6 %. Známkou dva pekárně Bláha za logo udělilo dohromady 23,8 % respondentů. Nestranný názor na logo mělo 13,8 % dotazovaných. 2 % zúčastněných se logo spíše nelíbí, udělili totiž známku čtyři, a nakonec 7,8 % respondentům se logo pekařství nelíbí vůbec. V průměru byla logu pekárny a cukrárny udělena známka 1,9, která poukazuje na to, že většině respondentů se logo spíše líbí, i přesto, že se našla část odpovídajících, kteří se s logem neztotožňují.

K analýze atributů je také možné použít hodnocení pomocí polaritního profilu, který nám naznačí rozdíly v hodnocení mezi jednotlivými věkovými skupinami. Z následujícího grafu můžeme vidět, že se výsledky věkových skupin od sebe příliš neliší, přesto zmíním několik výsledků, kde nastal největší rozdíl mezi skupinami.

První podstatná diference se nachází ihned u počátečního atributu. Zatímco jako nejvíce moderní vnímají pekařství lidé ve věku 61 a více, v průměru jako nejméně moderní ji vnímá část respondentů ve věku 31–40 let, dále také odpovídající ve věku 21–30 let a 0–20 let. Poměrně značný rozdíl mezi názory respondentů je také u části, která se zabývá poctivostí. Za nejméně poctivou pekárnu považuje skupina ve věku 21–30 let a část 41–60 let, za nejvíce poctivou část respondentů ve věku od 61 let. V hodnocení ceny opět došlo k rozdílným názorům, a to konkrétně u věkové skupiny 21–30 let, která ceny vnímá jako nejvyšší ze skupin, zatímco skupina 41–60 let vnímá ceny jako nejnižší ze všech věkových skupin.





- 0-20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-60 let
- 61+

Graf 3: Polaritní profil

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se zaměříme na vztahy mezi věkovými skupinami a danými atributy. Nejprve zjistíme, zda jsou tyto dvě proměnné závislé, či nikoliv. Pokud potvrdíme závislost proměnných, bude následně zjišťována síla závislosti mezi konkrétními dvojicemi proměnných.

### Metodologie

Pro ověření vztahu mezi proměnnými vycházíme z kontingenčních tabulek, což jsou dvojrozměrné tabulky s jednotlivými četnostmi hodnot.

Z výše zmíněných kontingenčních tabulek je poté zapotřebí vypočítat čtvercovou kontingenci (G), díky které následně můžeme vyhodnotit, zda jsou jednotlivé proměnné závislé či nikoliv.

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \psi_{ij})^2}{\psi_{ij}} \quad (1)$$

Čtvercová kontingence G nabývá hodnot z intervalu  $\langle 0, n.h \rangle$ , kde h je menší z čísel r-1 (r je počet řádků) a s-1 (s je počet sloupců) a představuje sumu odchylek mezi reálně naměřenými hodnotami a očekávanými hodnotami daného jevu. Očekávané hodnoty zároveň představují kritérium pro slučování počtu stupňů, resp. kategorií proměnných. [22]

V případě zamítnutí nulové hypotézy (nulová hypotéza – proměnné jsou nezávislé) je síla vztahu dále testovaná Cramerovým koeficientem kontingence (V):

$$V = \frac{G}{\min\{(r-1), (s-1)\} \cdot n} \quad (2)$$

kde n představuje celkový počet měření a h opět menší z čísel r-1, s-1 z výpočtu čtvercové kontingence. Čím víc se hodnota koeficientu blíží nule, tím je větší stupeň nezávislosti

mezi hodnotami vybraných proměnných. Pokud se naopak hodnota koeficientu blíží jedné, je závislost čím dál tím větší. [22]

Výše popsaná metodika sleduje vztah mezi věkovými skupinami respondentů (celkem 5 věkových skupin) a hodnocením atributů Pekařství a cukrářství Bláha s.r.o. Respondenti byli rozděleni do pěti věkových skupin následovně:

- do 20 let,
- 21 až 30 let,
- 31 až 40 let,
- 41 až 60 let,
- 61 let nebo více.

Atributy pekařství Bláha, které byly hodnoceny dotazovanými, vypadají takto:

Obr. 5: Atributy Pekařství a cukrářství Bláha s.r.o.

	1	2	3	4	5	
Moderní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Staromódní
Úspěšná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neúspěšná
Poctivá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepoctivá
S dobrou pověstí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se špatnou pověstí
Nízké ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysoké ceny
Kvalitní produkty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nekvalitní výrobky
Příjemné prostředí prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepříjemné prostředí
Dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prodejna je nedostupná
Pracovníci jsou ochotní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neochotní
Profesionální přístup pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neprofesionální přístup
Logo pekárny se mi líbí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Logo se mi nelíbí

Zdroj: vlastní zpracování

### Analytická část

V první části byly použité metody specifikovány prostřednictvím očekávaných hodnot jednotlivých dílčích četností.

Tabulka 3: Očekávaná četnost třetího atributu

	1	2	3	4	5
<b>0-20 let</b>	88,18	41,71	15,73	0,00	0,36
<b>21 - 30 let</b>	69,46	32,85	12,39	0,00	0,28
<b>31 - 40 let</b>	25,36	12,00	4,52	0,00	0,10
<b>41 - 60 let</b>	38,05	18,00	6,78	0,00	0,15
<b>nad 60 let</b>	19,93	9,42	3,55	0,00	0,08

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto důvodu byly odpovědi respondentů spojené do následujících škál; u všech atributů je počet stupňů menší než pět, což znamená, že z důvodu nízkého počtu některých známek byly škály sloučeny:

Tabulka 4: Škály jednotlivých atributů pekařství

Atribut	Škála –počet stupňů
moderní/staromódní	2
úspěšná/neúspěšná	2
pocitivá/nepocitivá	4
s dobrou pověstí/se špatnou pověstí	3
nízké ceny/vysoké ceny	5
kvalitní produkty/nekvalitní produkty	3
příjemné prostředí/nepříjemné prostředí	3
dostupnost/nedostupnost	2
ochotní/neochotní pracovníci	2
profesionální/neprofesionální přístup	2
logo se mi líbí/nelíbí	4

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí reálných a očekávaných četností byla vypočítána testová charakteristika čtvercové kontingence (G) pro zamítnutí, resp. přijetí nulové hypotézy.

Při sledování závislosti mezi věkovými skupinami a hodnocením dostupnosti pekařství jsme zjistili, že testovací charakteristika  $\leq$  testovací kritérium ;  $9,44 < 9,48$ , můžeme tedy konstatovat nezávislost daných proměnných, tedy že hodnocení atributu dostupnosti není závislé na příslušnosti k věkové skupině.

U ostatních atributů byla vždy nulová hypotéza, tedy nezávislost proměnných, zamítnuta, potvrdila se tedy závislost jednotlivých dvojic proměnných (věk–atribut). Nyní zjistíme pomocí Cramerova koeficientu kontingence (V), jak silné jsou závislosti mezi jednotlivými

proměnnými. Z uvedené tabulky vidíme, že závislost jednotlivých atributů na věku je slabá až střední.

Tabulka 5: Hodnocení závislosti dvojic proměnných pomocí Cramerova koeficientu

Atribut	V
moderní/staromódní	0,435
úspěšná/neúspěšná	0,316
poctivá/nepoctivá	0,244
s dobrou pověstí/se špatnou pověstí	0,412
nízké ceny/vysoké ceny	0,309
kvalitní produkty/nekvalitní produkty	0,373
příjemné prostředí/nepříjemné prostředí	0,322
dostupnost/nedostupnost	nezávislé
ochotní/neochotní pracovníci	0,365
profesionální/neprofesionální přístup	0,303
logo se mi líbí/nelíbí	0,297

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše uvedených výsledků a analýz můžeme konstatovat slabou až střední závislost hodnocení jednotlivých atributů pekařství Bláha na věkové skupině zákazníků (s výjimkou dostupnosti, u které bylo prokázáno, že je nezávislá na věku). Jinak řečeno, na hladině významnosti 5 % byla mezi sledovanými dvojicemi proměnných (věková skupina – atribut) prokázána závislost.

## 8.5 Co Vás motivuje ke koupi produktů této pekárny? (více možných odpovědí)

V páté otázce dotazníku měli respondenti uvést důvody, proč nakupují právě v této pekárně. Měli na výběr celkem sedm různých možností, kvalita, velký výběr, cena, zvyk, náhoda, dostupnost prodejny a jiné, přičemž mohli zaškrtnout libovolné množství odpovědí.

Dotazovaní nejčastěji zvolili za důvod své návštěvy rozsáhlý výběr produktů. Celkem tento výběr zaškrtno 73,7 % všech zúčastněných. Na druhém místě se nachází dostupnost

prodejny, kterou zvolilo jako důvod návštěvy 58,9 % respondentů. Poměrně častým argumentem, proč zavítat právě do pekařství Bláha, byla také kvalita produktů, dohromady ji zvolilo 51,6 % dotazovaných. Téměř každý třetí účastník dotazníku uvedl jako jednu z příčin příchodu do pekárny zvyk, úhrnem tento argument vybralo 34,2 %. Pro cenu a náhodu se rozhodlo stejně množství dotazovaných, celkem 10,3 % pro každý z argumentů. Dotazovaní poměrně často vybírali i možnost jiné, kam měli uvést další důvod návštěvy pekařství, který v odpovědích nenašli, nejčastěji, celkem 3,5 %, což odpovídá 14 odpovědím, byly zaznamenány jako důvod dobré mléčné koktejly, dále pak byla zmíněna další odůvodnění jako málo času na přípravu svačiny a příjemné posezení.

Tabulka 6: Co Vás motivuje ke koupi produktů této pekárny?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kvalita	206	51,6 %
Výběr	294	73,7 %
Cena	41	10,3 %
Zvyk	35	34,2 %
Náhoda	41	10,3 %
Dostupnost	235	58,9 %
Jiné (prosím uveďte)	24	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.6 Nejčastěji nakupujete: (více možných odpovědí)

V pořadí šestá otázka dotazníku se ptala, co respondenti nejčastěji nakupují, možných bylo opět více odpovědí. Na výběr dotazovaní měli z devíti možností: zákusky, pečivo, káva, studené nápoje, čaj, nanuky a zmrzlina, chlebičky, hotovky a na konec jiné, kde byla možnost uvést odpověď nenalezenou ve výše zmíněném výběru. Většina zúčastněných nakupuje nejčastěji pečivo, vcelku to je 86,5 %, v nákupu odpovídajících se také často objevují zákusky, které se umístily na druhém místě a celkem tuto variantu zvolilo 66,7 % všech dotazovaných. Na třetím místě se objevila káva, kterou si pekárna nechává pražit na zakázku, dohromady ji zvolilo 37 % respondentů. Na příčce čtvrté se umístily studené nápoje, v úhrnu tato možnost vybralo 23,6 %. 18,8 % dotazovaných nejčastěji také nakupuje chlebičky, téměř ihned za chlebičky se umístily nanuky a zmrzlina, které

nejčastěji nakupuje 17,5 % odpovídajících. A nakonec čaj, který zvolila pouhá 2 % respondentů. Nikdo z dotazovaných nezvolil jako nejčastěji nakupovaný produkt hotovky. Pouhý zlomek respondentů využil možnosti jiné, kde zmiňovali nejčastěji kakao (1,25 %) a poháry (0,75 %).

*Tabulka 7: Co nejčastěji nakupujete?*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zákusky	266	66,7 %
Pečivo	345	86,5 %
Káva	148	37 %
Studené nápoje	94	23,6 %
Čaj	8	2 %
Nanuky a zmrzlinu	70	17,5 %
Chlebičky	75	18,8 %
Hotovky	0	0 %
Jiné (prosím uveďte)	10	2,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.7 Vybavíte si nějakou reklamu na pekárnu Bláha?

V této otázce byla možnost výběru z šesti odpovědí, tisková reklama (noviny, leták), televizní reklama, venkovní reklama (billboardy, plakáty), Facebook, nevybavím si žádnou, jiná (prosím uveďte). V této otázce jasně dominovala odpověď nevybavím si žádnou z reklam, celkem tuto možnost zvolilo 77,9 % všech respondentů. Téměř každý desátý dotazovaný (10 %) si vybavil nějakou venkovní reklamu (billboard či plakát). Na tiskovou reklamu (noviny, leták) pekařství Bláha si vzpomnělo celkem 8 % dotazovaných. Televizní reklama se vybavila pouhým 2,3 % respondentů a facebooková reklama utkvěla v paměti 1,8 %. Nikdo ze zúčastněných nevyužil odpovědi uvést jinou možnost reklamy.

*Tabulka 8: Vybavíte si nějakou reklamu na pekárnu Bláha?*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Tisková reklama	32	8 %

Televizní reklama	9	2,3 %
Venkovní reklama	40	10 %
Facebook	7	1,8 %
Nevybavím si žádnou	311	77,9 %
Jiné (prosím uveďte)	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.8 Znáte slogan pekárny Bláha?

Tato otázka měla pouze dvě možné odpovědi, ano, nebo ne. Většina dotazovaných, dohromady 90,5 %, odpověděla, že slogan neznají. Zbylých 9,5 % respondentů uvedlo, že slogan pekárny Bláha znají.

Tabulka 9: Znáte slogan pekárny Bláha?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	361	90,5 %
Ne	38	9,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.9 Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha?

Poslední otázka dotazníkového šetření se zajímala o celkovou spokojenost zákazníků s pekařstvím Bláha. Respondenti měli pekárnu ohodnotit jako ve škole na stupnici od jedné do pěti. Bezmála polovina dotazovaných, celkem 47,85 %, uvedla, že jsou s pekařstvím Bláha naprosto spokojeni. Téměř spokojeno (známka dvě) je s pekárnou a cukrárnou 43,85 %. Znamku tři v hodnocení spokojenosti zvolilo 6,3 % dotazovaných. Spíše nespokojeno je 1,75 % a nespokojen s pekařstvím je jeden jediný odpovídající, tedy 0,25 %. V průměru byla spokojenost ohodnocena známkou 1,63, která naznačuje spíše spokojené zákazníky.

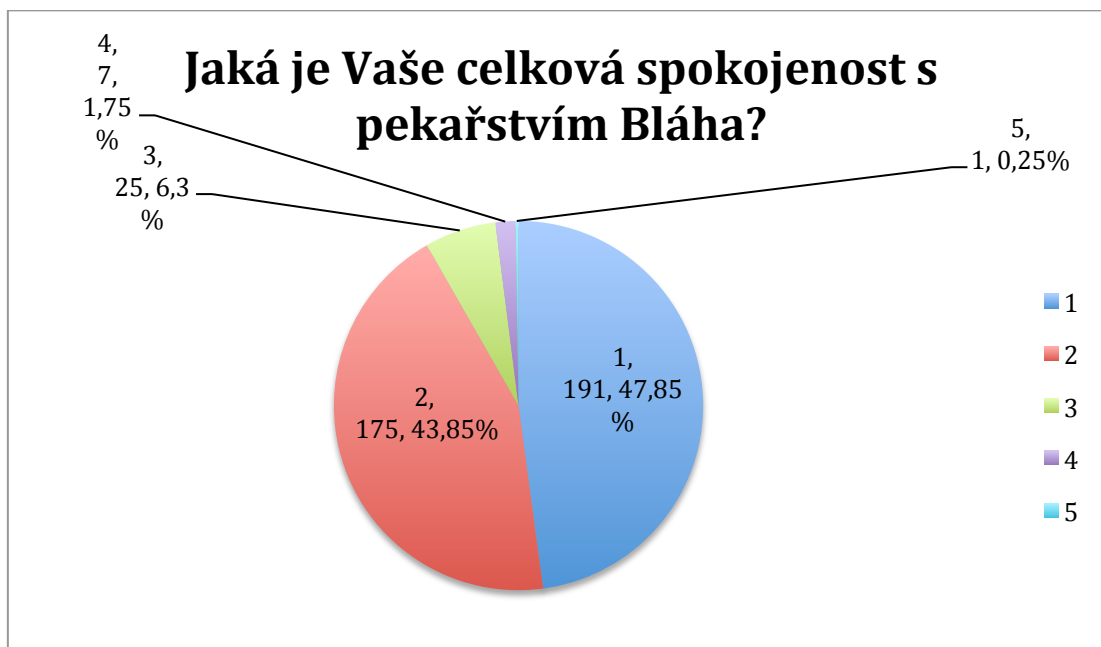
Tabulka 10: Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	191	47,85 %
2	175	43,85 %
3	25	6,3 %



4	7	1,75 %
5	1	0,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4: Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha?

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.10 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V následujícím rozboru výsledků dotazníkového šetření budou vybrána pouze fakta, která jsou dle mého názoru zajímavým zjištěním a jsou tedy vhodná k následné tvorbě návrhů na zlepšení.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pekařství zákazníci navštěvují pravidelně, a to nejčastěji několikrát do měsíce, několikrát do týdne nebo dokonce denně. Tento fakt naznačuje, že návštěvníci pekárny jsou většinou stálí a věrní.

Při hodnocení atributů si pekařství vedlo velmi dobře. Pouze jediný atribut byl v průměru oceněn známkou přesahující hodnocení dvě, jedná se o cenu, která byla v průměru ohodnocena známkou 2,7, což vypovídá o neutrálním názoru na cenu, respondentům se

tedy nezdá ani nízká ani vysoká. Dále mezi tři nejhůře hodnocené atributy patří i logo, které bylo v průměru ohodnoceno známkou 1,9. Zajímavostí je, že mezi tři nejhůře hodnocené atributy společnosti Bláha se zařadila také poctivost. Známkou čtyři a pět zvolilo dohromady 5 % odpovídajících, pekárnu tedy vnímají jako spíše nepoctivou či zcela nepoctivou. Dalším atributem, který v porovnání s ostatními dopadl hůře, je kvalita, které byla v průměru udělena známka 1,6. Dotazník dále vypovídá o neznalosti sloganu, který nezná 90,5 % respondentů.

V páté otázce nejčastěji respondenti zvolili jako důvod pro návštěvu pekárství velký výběr a dostupnost prodejny. Jak již bylo několikrát zmíněno, pekárství má všechny své prodejny blízko zastávek MHD a často je vedle prodejen také parkoviště, jsou tedy lehce přístupné širokému spektru lidí. Na třetí pozici se umístila kvalita, kterou zvolilo přes polovinu odpovídajících. Jako důvod návštěvy pekárství Bláha zvolil téměř každý třetí respondent zvyk.

Mezi nejčastěji nakupované produkty pekárství se zařadilo pečivo a zákusky, které tvoří hlavní sortiment pekárství Bláha. Na dalších příčkách se umístila káva, studené nápoje, čaj, chlebičky, hotovky a nanuky či zmrzlina. Na třetím místě se umístila káva, což dle mého názoru není překvapivé, jelikož zákazníci, kteří se rozhodnou využít posezení v pekárství, si většinou k zákuskům zakoupí i kávu. Studené nápoje se umístily za kávou a za nimi chlebičky a nanuky či zmrzlina.

V otázce, zda si zákazník vybaví nějakou reklamu na pekárnu Bláha, odpovědělo 77,9 % respondentů, že si nevybaví žádnou reklamu. Zajímavým zjištěním je, že v souhrnu si téměř 13 % dotázaných vybavilo reklamu buď televizní či venkovní. Tyto reklamy pekárství nevyužívalo, vždy se snaží k nalákání zákazníků využít potenciál vlastních prodejen. Dle dostupných informací o využití televizní či venkovní reklamy ani v dohledné době nepřemýšlí. Reklamu na sociální síti Facebook si vybavilo pouhých 1,8 %, klasickou placenou reklamu na této síti pekárství opět nevyužívá, je ale možné, že odpovídající vnímají pouhé využívání facebookových stránek jako reklamu.

Z analýzy polaritního profilu vyplývá, že za nejvíce moderní a zároveň poctivou považují pekařství Bláha jedinci ve věku od 61 let. Tento výsledek může být zapříčiněn nižšími nároky této věkové kategorie. Stejná věková skupina naopak ohodnotila cenu jako jednu z nejvyšších ze všech, což může být způsobeno nižšími příjmy a s tím spojenými zvyklostmi nakupovat co nejlevněji.

Poslední otázka dotazníku zjišťovala celkovou spokojenost zákazníků. V průměru zákazníci hodnotili spokojenost známkou 1,63, což svědčí o tom, že většina zákazníků je s pekařstvím zcela či téměř spokojená. Z celkových výsledků dotazníků usuzují, že pekařství má pozitivní image, zákazníci většinou pekařství vnímají jako poctivé s dobrou pověstí a se spíše kvalitními produkty. Pekařství tedy nemusí zásadně měnit svoji strategii, pouze by se mohlo zaměřit na slabiny, které z dotazníku vyplývají, a také na udržení pozitivních výsledků, které byly zjištěny díky dotazníkovému šetření.

## 9 Doporučení

Tato část diplomové práce se zabývá návrhy a doporučeními, které by měly pomoci zlepšit slabé stránky, které vyplynuly nejen z dotazníkového šetření, ale i z ostatních informací, které se mi během zpracování diplomové práce podařilo nastřádat.

### 9.1 Zaměstnanecké benefity

Dle informací, které mi během zpracování diplomové práce pekařství Bláha poskytlo, jsem zjistila, že fluktuace zaměstnanců je velmi vysoká, což znamená, že pekařství trpí neustálým nedostatkem zaměstnanců, a to především pracovníků ve výrobě (cukrářů a pekařů). Přestože byl zaveden systém odměn, který motivuje současné pracovníky k získávání nových pracovníků, nedaří se stabilizovat dostatečné množství zaměstnanců. Důvodem může být především pracovní doba, která vyžaduje noční směny, se kterými se ale v tomto oboru musí počítat a bohužel se s touto pracovní dobou nedá nic dělat. Proto bych navrhla vylepšit systém benefitů pro tyto pracovníky, který se v současné době skládá ze stravenek a nefinančních poukázek.

Doporučovala bych například zavést dárky, které by se zaměstnancům poskytovaly například před Vánoci, mohlo by se jednat o balíček výrobků pekařství, např. cukroví, kde by bylo několik kousků speciálně dozdobeno pouze k těmto účelům, dále by balíček mohl obsahovat oblíbenou vánočku. Tento balíček by zaměstnance jistě potěšil a navíc se domnívám, že by nepřinesl nijak velkou finanční újmu, při počtu 200 zaměstnanců a ceně vánočky a cukroví celkem zhruba za 80 Kč by podnik potřeboval vynaložit 16 000 Kč, tato částka však počítá s prodejní cenou výrobků a tak se skutečně vynaložená částka pohybovala na mnohem menší úrovni.

Dále bych také doporučila zavést svačiny a pitný režim pro zaměstnance zdarma v podobě jednoho až dvou výrobků, které by byly jistě dobrým bonusem, který neposkytuje mnoho podniků. Pitný režim by bylo vhodné zajistit pomocí barelů s pitnou vodou, které jsou jednoduchým a finančně nenáročným řešením. Cena barelu o obsahu 18,9 litrů se pohybuje okolo 105 Kč, při větším odběru by se cena za barel jistě snížila. Při počtu 200 zaměstnanců by byla finanční náročnost pitného režimu zhruba 1666 Kč za den.

Pekařství nabízí svým zaměstnancům plnou úhradu očkování proti chřipce, někteří pracovníci však tento benefit nechtějí využít, proto bych navrhla, aby zaměstnancům, kteří se nechtějí očkovat byla poskytnuta alternativa v podobě vitamínů v hodnotě očkování.

## **9.2 Vnímání ceny produktů**

Nejhůře ohodnoceným atributem byla cena. Myslím si, že vnímání ceny by se mohlo velmi zlepšit, pokud by pekárna kladla větší důraz na propagaci toho, že produkty, které nabízí, jsou prodávány zcela čerstvé, ne tedy ze zmražených polotovarů, s kterými se v dnešní době velmi často setkáváme nejen v supermarketech, ale i ve vyhlášených pekárnách. Také by mohla zdůraznit poctivou výrobu v rodinné společnosti, která v dnešní době hraje velkou roli v rozhodovacím procesu zákazníků, a to hlavně z důvodu trendu poctivých, tradičních a čerstvých výrobků, za které jsou lidé ochotni zaplatit i větší částky než u běžných výrobků, a právě z tohoto důvodu se domnívám, že by se vnímání ceny zákazníky mohlo zlepšit.

## **9.3 Slogan**

S výše zmíněným vnímáním ceny by bylo dle mého názoru vhodné propojit i povědomí o sloganu. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů nemá o sloganu ponětí. Pekařství v současné době nemá žádný slogan, kterým by se pravidelně prezentovalo veřejnosti. V minulosti jeden slogan uveřejněn byl, slogan zněl následovně: „Nebud'te bláhoví, snídejte u Bláhů“ – tento méně známý slogan byl použit na letáčích, které měly za úkol nalákat zákazníky do prodejny na snídani. Letáky byly však používány převážně v nové prodejně v Mladé Boleslavi, a proto se tento slogan nedostal příliš do povědomí zákazníků, o čemž vypovídá i výsledek otázky, která se zajímala o znalost sloganu. Navrhovala bych tedy pekařství, aby slogan či nějaké heslo zavedli a propojili ho právě s již výše zmíněnou čerstvostí a tradicí, což by dle mého přesvědčení mohlo zlepšit i vnímání kvality. Pokud by totiž byl kladen větší důraz na sdělování zákazníkům, jak čerstvé a poctivé výrobky společnost vyrábí, zcela jistě by se zlepšilo i povědomí o kvalitě výrobků.

## **9.4 Logo**

Mezi nejhůře hodnocené atributy patří i logo. Stávající logo pekařství je poměrně nové, bylo vytvořeno v roce 2014 reklamní agenturou. Téměř 10 % respondentů, kteří logu udělili známku čtyři nebo pět, může logo připadat strohé, bez jakéhokoliv prvku připomínající poslání pekařství, anebo v nich může červená barva loga vyvolávat antipatie. Vzhledem k tomu, že se s logem neztotožňuje poměrně malé procento respondentů, změnu loga bych nenavrhovala. Nedoporučovala bych výměnu loga ani z důvodu toho, že stávající a poměrně nové logo prezentuje firmu pouhé dva roky, tzn. že případné další logo by mohlo zákazníky zmást, nehledě na to, že pro společnost by změna loga přinesla další finanční výdaje na zpracování loga a na výměnu bannerů, které označují všechny pobočky pekařství.

## **9.5 Školení zaměstnanců**

Překvapivým výsledkem bylo, že 5 % respondentů udělilo poctivosti pekárny známku čtyři nebo pět. Po konzultaci s vedením pekárny jsem prozkoumala možné příčiny nespokojenosti oněch 5 % respondentů. Vedení uvedlo možné příčiny nespokojenosti, mezi které patří špatná zkušenost s náplní pečiva, to znamená, že někdo mohl obdržet výrobky s menším množstvím náplně než je běžné, nebo došlo k zaměnění ingrediencí náplně – byl zmíněn nedávný případ kávového zrna, jehož náplň se skládá převážně z kávové pěny, která byla ovšem zaměněna za pěnu čokoládovou. Po zjištění záměny náplně byla várka těchto zákusků okamžitě stažena z prodeje, ovšem několik kusů těchto zákusků se do prodeje dostalo. Další zkušenost má vedení s kávou, která měla špatnou chuť – k tomuto problému může dojít, pokud zrna v kávovaru nejsou včasně doplněna do zásobníku, tím pádem je káva slabší a vodovější.

Dle mého názoru by pekařství mělo zavést častější kontroly složení výrobků, které by zabránily případným nepovedeným várkám. Za zvážení by dle mého stálo i pravidelné školení zaměstnanců, např. jednou za tři měsíce, kde by se pracovníkům připomínala často se vyskytující pochybení. Vedení pekařství by mohlo namítat, že školení by zdržovala výrobu, popřípadě by pro ně bylo finančně náročně, nicméně myslím si, že školení by nemusela být nikterak dlouhá, rychlé osvěžení základních postupů a případně upozornění na časté chyby by mohlo zabrat maximálně jednu hodinu, díky které by se předešlo mnohem větším škodám, než by byla finanční náročnost tohoto rychlého školení.

## 9.6 Věrnostní program

Jako důvod návštěvy pekařství Bláha zvolil téměř každý třetí respondent zvyk. I když je tento výsledek poměrně uspokojivý, navrhl bych zavedení věrnostního programu, který by ještě více posílil návštěvnost pekařství a také by pomohl k vyšší průměrné hodnotě nákupu. Dle vedení pekařství totiž průměrný nákup ve zkoumaném pekařství činí zhruba 41 Kč. U prodejen, kde je snadnější přístup pro zákazníky s automobily, je průměrný nákup ve vyšší ceně, pohybující se zhruba kolem 58 Kč. Obsahem věrnostního programu by byly předtištěné kartičky, které by odměňovaly zákazníky, kteří utratí za nákup obnos větší než 100 Kč. Tito zákazníci by na předtištěnou kartičku sbírali razítka, a jakmile by nastřádali 10 razítek, dostali by kávu a zákusek zdarma. Tento věrnostní program by mohl podpořit ještě častější nákupy, vyšší průměrnou hodnotu nákupu, ale také by mohl přilákat nové zákazníky. Navíc by zavedení věrnostního programu nebylo ani finančně náročné, zaměstnance by stačilo krátce proškolit a jelikož by kartičky byly předtištěné a doplňovala by se pouze razítka, není třeba ani žádných investic do elektronických zařízení.

## 9.7 Podpora prodeje

Dle mého názoru není věnována dostatečná pozornost některým druhům výrobků, např. nanukům a zmrzlíně, což vyplynulo i z dotazníkového šetření. Zmrzlina a nanuky, které v prodejně zaujímají poměrně velký prostor, na rozdíl od chlebičků, které mají poloviční prostor a v dotazníku obstály lépe. Zmrzlina je navíc vyráběna s velkým podílem ovoce, čímž se nemůže chlubit ani každá prodejna zmrzliny, natož pekařství. Pro podporu prodeje zmrzliny a nanuků bych doporučovala využít ochutnávky. Zaměstnanec prodejny by stál před prodejnou s ochutnávkami zmrzliny a nabízel je kolemjdoucím (pouze v letních měsících). Takto by se rozšířilo povědomí o dobré zmrzlíně u Bláhů. Ochutnávky by samozřejmě neprobíhaly celou otevírací dobu, jelikož by mohlo dojít k tomu, že někteří jedinci by mohli těchto ochutnávok využívat. Ochutnávky by se nabízely např. pouze 3–4krát v týdnu po dobu 30–60 minut.

Tato podpora prodeje by mohla skvěle fungovat i u jiných výrobků, kde se společnost domnívá, že by jejich prodej potřebovala dočasně posílit, např. pokud zjistí, že bylo vyrobeno velké množství určitého druhu pečiva/zákusků s krátkou dobou trvanlivostí a za

normálních podmínek by tento abnormální počet byl neprodejný, tento problém se totiž v některých prodejnách vyskytuje poměrně často. Situace vznikne, tak, že pracovník, který má na starost objednání výrobků na prodejnu, neodhadne potřebné množství výrobků anebo se splete, a jelikož již po tomto pracovníkovi nikdo další objednané množství nekontroluje, může dojít k obrovskému přebytku některých výrobků. Podpora prodeje pomocí ochutnávek by tak mohla být řešením, které by jistě pomohlo prodat alespoň část nadbytečných výrobků.

## **9.8 Marketingová komunikace**

Pekařství Bláha nevyužívá téměř žádných reklam, což se prokázalo i v dotazníkovém šetření, v němž si většina respondentů na žádnou z reklam nevzpomněla. Pekařství především využívá potenciál vlastních prodejen, přes které se snaží komunikovat se svými zákazníky, dále využívá Facebook, přes který ale velmi často nekomunikuje. Facebook má dle mého názoru velký potenciál a pekařství by ho mělo používat více a pravidelně přes tyto stránky komunikovat se zákazníky stálými i potenciálními. Mohlo by skrze Facebook informovat zákazníky o zajímavých událostech a o novinkách, které pekařství připravuje, a podle mě by také stálo za zvážení např. dokumentovat výrobu pečiva či zákusků a podělit se o tento proces se svými fanoušky. Ke sdílení těchto momentů by pekařství mohlo kromě Facebooku využívat i jiné sociální sítě jako např. Instagram, který je již stejně jako Facebook přizpůsobený potřebám firmy a lze přes něj též spustit reklamu a cílit tak na konkrétní segment lidí. Jsem ale přesvědčena o tom, že společnost Bláha je po celém Liberci známá natolik, že i když pekařství reklamy nevyužívá, je přesto v povědomí obyvatel Liberce, díky své dobré pověsti a lokalitám, kde jsou umístěny prodejny, a díky tomu, že jsou také velmi dobře označené a díky tomu dobře viditelné.

## **9.9 Propagace e-shopu**

Velikou konkurenční výhodou je dle mého názoru možnost zakoupit si produkty Pekařství a cukrářství Bláha online přímo přes jeho webové stránky. Bohužel se ale domnívám, že tato služba, kterou pekařství poskytuje, není zákazníkům příliš známa. Proto bych navrhla, aby o této službě byli zákazníci informováni např. prostřednictvím letáčků, které by byly dostupné v každé prodejně a jež by vyzdvihovaly hlavní výhody online e-shopu. Mezi hlavní pozitiva nakupování online patří úspora času, netýkající se pouze cesty do pekařství,



ale také fronty, která může nastat, nebo faktu, že zákazníci online nákupem předejdou situaci, kdy by potřebné výrobky byly již vyprodané

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat firemní identitu, kulturu a image Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. a navrhnout vhodná opatření, která by zlepšila slabé stránky, které byly zjištěny během oné analýzy. Výsledky analýzy a následná doporučení byly představeny společnosti, která o realizaci některých z návrhů uvažuje.

Abychom mohli provést analýzu firemní identity, kultury a image vybraného podniku, bylo nejprve zapotřebí hlavní pojmy této práce vysvětlit a blíže rozebrat. Nejprve byla specifikována firemní identita, její prvky a vztah s firemní image, dále se poté teoretická část zabývala pojmem firemní kultura, tedy byly uvedeny její prvky, funkce a přínos. Poslední část teoretického základu zkoumala firemní image, jeho složky, druhy, tvorbu a metody analýzy image.

Praktická část nejprve stručně popsala historii, filosofii a portfolio Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o. V další části byla přiblížena firemní identita tohoto podniku a následně byla charakterizována firemní kultura pekařství. Informace pro zpracování kapitol týkajících se firemní identity a kultury byly získány nejen konzultací s vedením pekařství, ale také pozorováním. Pro zhodnocení firemního image bylo využito dotazníkového šetření v písemné podobě, které probíhalo přímo v prodejně pekařství. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak zákazníci vnímají pekařství. Poslední část této práce se věnovala výsledkům dotazníkového šetření a následnému návrhu opatření, která by vedla k vylepšení současného stavu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci pekařství většinou společnost vnímají pozitivně. Nejhůře v dotazníkovém šetření obstála cena, u ostatních hodnocených aspektů nepřevýšilo hodnocení známku dvě, což je velmi dobrý výsledek. Nejdůležitější doporučení se týkalo ceny, hlavní náplní tohoto doporučení bylo komunikovat kvalitu produktů se zákazníky, čímž by se zlepšilo nejen povědomí o kvalitě, ale také vnímání ceny, jelikož lidé jsou mnohdy ochotni za kvalitní výrobky zaplatit vyšší cenu. Dalším důležitým doporučením byla komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. Přes sociální síť (Facebook, Instagram) by pekařství sdílelo své fotografie například z procesu přípravy jejich produktů, tímto krokem by se mohlo více přiblížit stávajícím a

potenciálním zákazníkům. Podstatným doporučením je také podpora prodeje, konkrétně ochutnávky, díky kterým by pekařství mohlo prodat přebytečné množství některých produktů a nebo produkty, které se tolik neprodávají. Ochutnávky by tak pomohly pekařství redukovat množství neprodaných produktů. Dalším významným návrhem jsou také další benefity pro zaměstnance, tímto krokem by pekařství mohlo nalákat další pracovníky, kterých má nedostatek.

Nutné je podotknout, že na každý podnik se vždy objeví negativní názory, stejně tak jako na pekařství Bláha. I přes některé nepříznivé ohlasy na pekařství se však tento podnik může pyšnit vysokou návštěvností a stálým nárůstem tržeb.

## Seznam citací

- [1] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [2] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [3] Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>
- [4] Firemní identita, *Inspirio* [online]. 2011 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.inspirio.cz/firemni-identita-corporate-identity/>
- [5] Víte, proč mít jednotnou corporate identity?, Atlantic [online]. 2014 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.atlantic.cz/vite-proc-mit-jednotnou-corporate-identity/>
- [6] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 9788024761947.
- [7] Corporate identity jako nástroj budování image, *Unie grafického designu* [online]. 2012 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://unie-grafickeho-designu.cz/corporate-identity-jako-nastroj-budovani-image/#.VktHMYsVQZU>
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 80-247-0648-2.
- [9] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [10] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 8024704056
- [13] Firemní kultura – důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací? *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>
- [14] Pár slov o firemní kultuře, *Nápady na podnikání* [online]. 2015 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.napadynapodnikani.cz/par-slov-o-firemni-kulture/>
- [15] KOTTER, John P. *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster, 2008. ISBN 1439107602.
- [16] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- [17] PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS, Joeri Van den BERGH a Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 9788024702544.
- [18] Image a reputace. *MarketingMarket* [online]. 2015 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.marketingmarket.cz/image-a-reputace/>
- [19] SHAMMA, Hamed M. *A Stakeholder Perspective for Examining Corporate Reputation: An Empirical Study of the U.S. Wireless Telecommunications Industry* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/304874981/fulltextPDF/B15EDF9EF27E4378PQ/1?accountid=17116>.

[20] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. Praha: Albatros Media a.s., 2013. ISBN 8026603214.

[21] JURÁŠKOVÁ, O., P. HORŇÁK a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

[22] TIRPÁKOVÁ, Anna, Beáta STEHLÍKOVÁ a Dagmar MARKECHOVÁ. *Štatistické metódy a aplikácie*. Nitra: Univerzita Konštantína v fylozofa v Nitre, 2011. ISBN 9788080948078.

[23] Bláhův ořechový dort potravinářskou inspekci nepotěšil. In: *Liberecká drbna* [online]. 2014 [cit. 2016-9-1]. Dostupné z: <http://www.libereckadrbna.cz/zpravy/spolecnost/blahuv-orechovy-dort-potravinarskou-inspekci-nepotesil.html>

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

## **Bibliografie**

ALVESSON, Mats. Understanding organizational culture. 2nd ed. London: Sage Publication Ltd, 2013. ISBN 978-0-85702-557-9.

CORNELISSEN, Joep. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd, 2011. ISBN 978-0-85702-242-4.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník.....	89
--------------------------	----



# Příloha A Dotazník

Vážení zákazníci,  
právě se Vám do rukou dostal dotazník, který má pomoci vypracovat mou diplomovou práci „Firemní identita, image, kultura“. Výsledky dotazníku budou sloužit k analýze image Pekařství Bláha. Dotazník je anonymní.

Děkuji za vyplnění

Bc. Pavla Škarýdová  
Studentka 2. ročníku magisterského studia  
Ekonomické fakulty  
Technické univerzity v Liberci

**Pohlaví:**

Žena     Muž

**Věk:**

0-20  
 21-30  
 31-40  
 41-60  
 61+

**Jak často Pekařství navštěvujete:**

Denně  
 Několikrát do týdne  
 Několikrát do měsíce  
 Nepravidelně

**Zhodnoťte prosím atributy Pekařství Bláha (známkujte jako ve škole):**

	1	2	3	4	5	
Moderní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Staromódní
Úspěšná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neúspěšná
Poctivá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepoctivá
S dobrou pověstí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se špatnou pověstí
Nízké ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysoké ceny
Kvalitní produkty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nekvalitní výrobky
Příjemné prostředí prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepříjemné prostředí
Dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prodejna je nedostupná
Pracovníci jsou ochotní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neochotní
Profesionální přístup pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neprofesionální přístup
Logo pekárny se mi líbí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Logo se mi nelíbí

**Co Vás motivuje nejvíce ke koupi produktů této pekárny? (více možných odpovědí)**

Kvalita  
 Velký výběr  
 Cena  
 Zvyk  
 Náhoda  
 Dostupnost prodejny  
 Jiné (prosím uveďte) \_\_\_\_\_

**Nejčastěji nakupujete (více možných odpovědí):**

- Zákusky
- Pečivo
- Kávu
- Studené nápoje
- Čaj
- Nanuky či zmrzlinu
- Chlebičky
- Hotovky
- Jiné (prosím uveďte) \_\_\_\_\_

**Vybavíte si nějakou reklamou na pekárnu Bláha?**

- Tisková reklama (noviny, leták)
- Televizní reklama
- Venkovní reklama (billboardy, plakáty)
- Facebook
- Nevybavím si žádnou
- Jiná (prosím uveďte) \_\_\_\_\_

**Znáte slogan pekárny Bláha?**

- Ano  Ne

**Jaká je Vaše celková spokojenost s pekařstvím Bláha?**

Známkujeme jako ve škole 1- nejlepší, 5-nejhorší.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5