

# Hodnota vnímaná zákazníkem a jeho postoj k vybranému produktu

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Marketing podniku

*Autor práce:*

**Bc. Klára Šlingrová**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Hodnota vnímaná zákazníkem a jeho postoj k vybranému produktu

*Jméno a příjmení:* **Bc. Klára Šlingrová**  
*Osobní číslo:* E18000291  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika – Marketing podniku  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* 2019/2020

### Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika vybraného produktu a firmy.
2. Teoretická východiska postojů zákazníků a vnímané hodnoty.
3. Identifikování atributů vymezujících postoje zákazníka a jim vnímanou hodnotu produktu.
4. Výzkum postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty ve vztahu k vybranému produktu.
5. Vyhodnocení výzkumu a návrh opatření pro zlepšení postojů zákazníků k vybranému produktu.

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

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. 2013. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-12-922-2017-8.  
VYSEKALOVÁ, Jitka. 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.  
TEIXEIRA, Thales S. 2019. *Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption*. New York: Currency. ISBN 978-15-247-6308-4.  
TOMAN, Miloš. 2016. *Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1399-1.  
ZAREEN, Arshi, 2019. *Customer Life Time Value*. Indie: Scholars World. ISBN 978-93-881-7359-9.  
PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.  
Konzultant: Renata Pasteláková, Pastelákovi, s. r. o.

Vedoucí práce:

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

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

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

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

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

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

8. května 2020

Bc. Klára Šlingrová

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnoty zákazníka a jejími atributy, postojem zákazníka, jeho spokojeností a loajalitou. První část práce je věnována teoretickým východiskům postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty. V následující části je krátce charakterizována společnost, její zákazníci a především výrobky, jejíž atributy jsou předmětem hodnocení spokojenosti v rámci uskutečněného marketingového výzkumu. Primárním cílem výzkumu bylo identifikovat takové oblasti atributů, které zákazníci považují při nákupu za důležité, avšak nejsou spokojeni s úrovní jejich poskytování. Přínos práce tvoří navržená opatření, která mají za úkol zlepšit tyto atributy, které byly zákazníky podniku označeny za slabou stránku. Zavedením opatření bude firma schopna zdokonalit nabízenou hodnotu, tím pádem i pozitivně ovlivnit postoj svých zákazníků.

## **Klíčová slova**

Atributy, hodnota zákazníka, hodnota vnímaná zákazníkem, hodnota zákazníka pro podnik, postoj zákazníka, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka.

# **Annotation**

## **Customer-Perceived Value and Attitudes towards a Product**

The diploma thesis deals with the issue of customer value and its attributes, customer attitude, satisfaction and loyalty. First part of this thesis is dedicated to the theoretical basis of customer attitudes and perceived value. The following section briefly characterizes the company, its customers and especially its products, whose attributes are the subject of customer satisfaction survey. The primary goal of the survey was to identify the areas of attributes that customers consider important when purchasing, but are not satisfied with them. The main contribution of the thesis are the suggested measures, which aim to improve specific attributes, which were identified by the customers of the company as a weakness. By implementing these measures, the company will be able to improve the perceived value, and thus to positively affect the customers attitude.

### **Key words**

Attributes, customer value, perceived value, customer value for the company, customer attitude, customer satisfaction, customer loyalty.

# Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	11
Úvod .....	12
1 Teoretická východiska konceptu hodnoty zákazníka .....	15
1.1 Hodnota zákazníka.....	15
1.1.1 Hodnota zákazníka pro podnik .....	16
1.1.2 Hodnota vnímaná zákazníkem .....	18
1.1.3 Dimenze hodnoty vnímané zákazníkem .....	19
1.1.4 Model hodnoty pro zákazníka .....	22
1.2 Tvorba hodnoty .....	23
1.2.1 Holistický přístup ke tvorbě hodnoty .....	25
1.2.2 Maximalizace hodnoty vnímané zákazníkem .....	25
1.3 Spokojenost a loajalita .....	26
1.4 Postoje zákazníků .....	28
1.4.1 Funkce a složky postojů v procesu jejich vytváření .....	30
1.4.2 Modely postojů .....	32
1.4.3 Metody měření postojů zákazníků .....	33
2 Firma Pastelákovi s. r. o. ....	35
2.1 Základní charakteristika firmy .....	35
2.2 Struktura a popis činností firmy.....	37
2.3 Produkty firmy .....	41
2.4 Stručná charakteristika zákazníků firmy.....	42
2.5 Subjektivní zhodnocení image firmy .....	43
2.6 SWOT analýza firmy .....	44
2.7 Vymezení hodnoty pro zákazníky firmy.....	46

2.7.1	Firmy podílející se na tvorbě hodnoty .....	46
3	Výzkum postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty vybraného produktu.....	49
3.1	Cíle a metodika výzkumu .....	49
3.1.1	Koncepční rámec výzkumu – vymezení předmětu výzkumu.....	49
3.1.2	Návrh dotazníku.....	52
3.1.3	Metoda sběru dat.....	53
3.1.4	Pilotní šetření .....	54
3.1.5	Metoda výběru respondentů .....	56
3.2	Posouzení postoje a hodnoty vnímané zákazníky firmy – vyhodnocení hlavního výzkumu .....	57
3.2.1	Charakteristika respondentů hlavního výzkumu .....	57
3.2.2	Spotřební a nákupní chování respondentů .....	61
3.2.3	Kvadrantová analýza spokojenosti zákazníků firmy .....	64
3.2.4	Spokojenost respondentů v kontextu hodnoty vnímané zákazníkem .....	71
3.2.5	Shrnutí výsledků výzkumu .....	72
4	Návrhy opatření vedoucí ke zlepšení hodnoty poskytované zákazníkům.....	73
4.1	Zavedení Customer Relationship Management systému.....	74
4.1.1	CRM systém Dynamics 365 .....	75
4.2	Zlepšení internetové prezentace produktů (firmy) .....	79
4.3	Zviditelnění kvality.....	82
4.4	Výzkum spokojenosti zákazníků .....	83
4.5	Shrnutí návrhů .....	84
	Závěr.....	87
	Seznam literatury.....	90
	Seznam internetových zdrojů .....	93
	Seznam příloh.....	97
	Příloha A: Dotazník.....	98



## Seznam ilustrací

Obr. 1: Kanův model .....	22
Obr. 2: Proces vytvoření a zachycení hodnoty .....	23
Obr. 3: Struktura firmy Pastelákovi s. r. o. ....	37
Obr. 4: Restaurace Pod Kaštanem .....	38
Obr. 5: Česká kuchyně .....	39
Obr. 6: Knedlíkárna Pastelákovi.....	40
Obr. 7: Přehled produktů Knedlíkárny Pastelákovi.....	41
Obr. 8: Webové stránky firmy .....	43
Obr. 9: SWOT analýza firmy .....	44
Obr. 10: Logo společnosti Mlýn a krupárna Mrskoš.....	47
Obr. 11: Logo společnosti Vitana.....	47
Obr. 12: Logo společnosti Nestlé .....	48
Obr. 13: Logo společnosti Hügli .....	48
Obr. 14: Skladba respondentů podle pohlaví.....	58
Obr. 15: Skladba respondentů podle věku.....	58
Obr. 16: Skladba respondentů podle měsíčního příjmu jejich domácnosti .....	59
Obr. 17: Skladba respondentů podle počtu členů domácnosti (z toho počet dětí) .....	60
Obr. 18: Skladba respondentů podle frekvence konzumace produktů firmy doma .....	61
Obr. 19: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů firmy v obchodech .....	62
Obr. 20: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů firmy v restauraci Pod Kaštanem .....	62
Obr. 21: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů firmy v podnikové prodejně .....	63
Obr. 22: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů od jiné firmy.....	63
Obr. 23: Kvadrantová analýza – respondenti .....	66
Obr. 24: Kvadrantová analýza – vedení .....	69
Obr. 25: Ceník Dynamics 365 .....	77
Obr. 26: Ceník za nová loga .....	81

## Seznam tabulek

Tab. 1: Základní informace o společnosti .....	35
Tab. 2: Atributy hodnoty produktů a jejich dimenze .....	50
Tab. 3: Ekonomická a marketingová dimenze hodnoty produktů .....	51
Tab. 4: Charakteristika respondentů prvního pilotního šetření .....	54
Tab. 5: Charakteristika respondentů hlavního výzkumu.....	57
Tab. 6: Charakteristika respondentů hlavního výzkumu podle počtu členů domácnosti....	59
Tab. 7: Hodnoty spokojenosti a důležitosti - respondenti.....	65
Tab. 8: Hodnoty spokojenosti a důležitosti - vedení.....	69
Tab. 9: Shrnutí návrhů.....	85

## **Seznam použitých zkratek, značek a symbolů**

COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CRM	Customer Relationship Management
Ing.	inženýr
Ph. D.	doktor filozofie
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

# Úvod

Trendem dnešní doby je stále rychleji rostoucí informovanost zákazníků, která jim umožňuje získat větší přehled o všech možnostech, jež nabízí nabitý trh plný konkurenčních firem. Zákazníci požadují po společnostech co nejvyšší hodnotu, za kterou jsou ochotni vynaložit pokud možno co nejmenší objem nákladů. Ty mohou mít finanční, ale i jinou podobu (např. čas nebo úsilí). Podniky musejí být schopny se umět dostatečně odlišit od svých konkurentů, a být tím tak pro své zákazníky dostatečně zajímavé. Jedním ze způsobů, jak toho může firma dosáhnout, je práce s hodnotou pro zákazníka. Pokud je tento proces tvorby hodnoty dobře propracovaný, umožní společnosti obsadit na trhu velmi silnou pozici. Specifikace a tvorba kvalitní hodnoty je dnes považována za ústřední předpoklad pro úspěšnost podniku. Hodnota zákazníka je kvůli jejímu vlivu na spokojenost klientů veličinou, která dokáže silně ovlivnit budoucnost společnosti. Spokojenost je ovlivněna, respektive dána, právě reakcí na hodnotu, kterou zákazníci firmy vnímají. Společnost, která chce fungovat na trhu dlouhodobě, a chce být komerčně úspěšná, musí myslet nejen na současné prodeje, ale také na ty zákazníky, kteří uskuteční nákup potenciálně až v budoucnu. Firma by tak měla usilovat o získání zákaznickovy důvěry a o zajištění jeho spokojenosti (respektive pozitivního postoje např. vůči atributům produktu), která je teoreticky předpokladem zákaznickovy loajality. Jedním ze způsobů jak dosáhnout zajištění loajality zákazníka je práce s atributy, jež jsou součástí vnímané hodnoty. Společnost by měla zkoumat, jaké činnosti či vlastnosti firmy (produktů) jsou pro zákazníky důležité, a jaké z nich hodnotí jako uspokojivé či naopak nedostačující. Vysoká spokojenost zákazníků může být výsledkem dobré poskytované hodnoty. Úroveň spokojenosti je však velmi rychle proměnlivá. Proto je pro podniky důležité se pravidelně věnovat získávání aktuálních dat týkajících se spokojenosti a důležitosti poskytovaných atributů. Pokud společnost získá takovéto aktuální informace, bude schopná svým zákazníkům nabídnout přesné řešení, jež dokáže co nejlépe uspokojit jejich potřeby a přání. Na základě těchto současných trendů byly za stěžejní témata této diplomové práce zvoleny pojmy hodnota zákazníka a její atributy, postoj zákazníka, jeho spokojenost a loajalita.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit pomocí marketingového výzkumu spokojenost zákazníků firmy s atributy produktů provozu Knedlíkárna Pastelákovi. Tyto atributy jsou součástí hodnoty vnímané zákazníky. Na základě dat získaných z šetření bude možné definovat ty oblasti atributů, na nichž je nutné pracovat proto, aby došlo ke zlepšení vnímané hodnoty. Pro dosažení stanoveného cíle je třeba nejprve identifikovat konkrétní atributy produktů, jež vymezují postoje zákazníka a jimi vnímanou hodnotu. Tyto atributy budou následně předmětem dotazování. Postoje zákazníků firmy jsou pak určeny úrovní jejich spokojenosti s atributy hodnoty. Obdržená data budou vyhodnocena a využita při navrhování doporučení, která povedou ke zlepšení současné vnímané hodnoty.

Diplomová práce je rozdělena do následujících celků. První část obsahuje teoretická východiska postojů zákazníků (spokojenost a loajalita zákazníka) a jimi vnímané hodnoty. Pojmy budou objasněny na základě literární rešerše, jež bude zpracována po studiu odborných publikací českých i zahraničních autorů a článků vyhledaných v databázi ProQuest. Dále bude uvedena stručná charakteristika firmy a popis jejích výrobků a zákazníků, který bude doplněn subjektivním zhodnocením současné image společnosti. Získané informace z této kapitoly bude shrnovat jednoduchá SWOT analýza. Dále budou uvedeni spolutvůrci hodnoty (hlavní dodavatelé podniku), jež firma svým zákazníkům poskytuje. Druhá část práce bude věnována obecné charakteristice a metodologii provedeného výzkumu. Ten se bude zaměřovat především na spokojenost zákazníka. Ta s hodnotou vnímanou zákazníkem však velmi úzce souvisí. V literatuře převládá názor, že spokojenost je důsledkem poskytované hodnoty, a vzniká kladným hodnocením atributů, které jsou součástí hodnoty pro zákazníka. Marketingový výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník bude vytvořen na základě detailního studia odborných publikací zaměřených na výzkumy spokojenosti, a také na základě vědomostí nabytých při studiu marketingu na vysoké škole. Na metodologii výzkumu bude navazovat vyhodnocení základních informací získaných z provedeného šetření. Dále bude uvedena stěžejní část vyhodnocení, kvadrantová analýza spokojenosti zákazníka. Jejím účelem je zjistit konkrétní oblasti atributů produktů firmy, kterým by se společnost měla věnovat, pokud bude usilovat o zlepšení stávající poskytované hodnoty. Závěrečná část práce, jež bude stavět na poznatcích získaných z provedeného výzkumu, bude obsahovat návrhy vedoucí ke zdokonalení hodnoty vnímané zákazníkem.

Hlavní přínos diplomové práce spočívá ve zjištění aktuálních informací týkajících se hodnoty vnímané zákazníkem v konkrétní firmě. Tato data může podnik do budoucna využít k tomu, aby zlepšil svou stávající činnost. Tím by mohl dosáhnout také zvýšení úrovně spokojenosti svých zákazníků, kteří by vnímali poskytovanou hodnotu lépe, než je tomu dnes. Vyšší úroveň spokojenosti by vedla k pozitivnějším postojům. Ty by firmě mohly zajistit úplně nové, loajální zákazníky. Největším přínosem konkrétně pro podnik budou podrobné návrhy opatření, které budou mít za cíl zlepšit poskytovanou hodnotu, a budou zpracovány na základě nejaktuálnějších dat získaných od zákazníků společnosti.

# 1 Teoretická východiska konceptu hodnoty zákazníka

Tato kapitola se zabývá problematikou hodnoty zákazníka. Vychází ze stávajících teoretických poznatků získaných rešerší domácí a zahraniční literatury.

Kapitola vymezuje pojem hodnota zákazníka, a to jak z pohledu hodnoty pro zákazníka, tak i z pohledu hodnoty, kterou zákazník firmě přináší. Oba tyto úhly spolu velmi úzce souvisí, vzájemně se doplňují a podmiňují. Nicméně, práce se zaměřuje především na koncept hodnoty pro zákazníka, kterému je věnována stěžejní část kapitoly.

Dále jsou charakterizovány základní pojmy, které s hodnotou zákazníka souvisejí, a to koncept spokojenosti a loajality zákazníka. Z metodologického hlediska je vymezena také problematika zjišťování postojů zákazníků a jejich vnímání hodnoty.

## 1.1 Hodnota zákazníka

Hodnotu zákazníka, v angličtině „customer value“, je možné vymezit dvěma způsoby. Prvním způsobem, jak lze k tomuto pojmu přistupovat, je definování hodnoty pro zákazníka. To je čistý přínos, který zákazník získá při nákupu a spotřebě určitého produktu či služby. Je to tedy obdržený užitek očištěný o náklady (finanční i ostatní - např. čas nebo vynaložené úsilí), které musel zákazník vynaložit pro získání daného produktu nebo služby (Woodruff, 1991, s. 143). Dále je možné se na tento pojem podívat i z pohledu prodávajícího, kdy tzv. hodnota zákazníka pro podnik představuje přínos, který podnik získá z toho, že daného zákazníka obslouží. Cílem firmy je identifikovat potenciálně nejvíce ziskového zákazníka (Woodruff, 1991, s. 144). V rámci tohoto přístupu je pro společnosti velice podstatnou celoživotní hodnota zákazníka, která se určuje jako čistá současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů od zákazníka (Pecinová, 2009, s. 101). Tato hodnota je definována u každého individuálně a zahrnuje také možnost odchodu zákazníka ke konkurenci (Otavová, 2013, s. 52).

Jelikož je hodnota velmi subjektivním pojmem, i přes výše uvedené teoretické definice ji nelze jednoznačně určit, stanovit, vymezit. Relativita tohoto pojmu vyplývá také z faktu, že každý spotřebitel má jiné potřeby, zdroje a kupní sílu. Většina spotřebitelů se tedy nachází v rozdílné finanční situaci a má tak jiné nároky a požadavky. Tím pádem nelze k uspokojení jejich potřeb přistupovat totožným způsobem (Hořčíčková, 2013, s. 20).

### 1.1.1 Hodnota zákazníka pro podnik

Dle Hommerové (2012, s. 27) lze hodnotu zákazníka pro podnik definovat jako současné a očekávané budoucí přínosy konkrétního zákazníka, diskontované na čistou současnou hodnotu. Ziskový zákazník pro firmu je pak osoba, domácnost nebo společnost, jež přinese firmě víc, než kolik do ní bylo formou marketingových, prodejních a jiných aktivit investováno. Životní hodnota zákazníka je zisk či ztráta vytvořená zákazníkem během existence vztahu se společností. Lze ji definovat i jako sumu čisté současné hodnoty budoucích přínosů, které organizace od okamžiku vzniku vztahu s firmou až po jeho konec od zákazníka očekává (Hommerová, 2012, s. 27).

Pecinová (2009, s. 103) pak uvádí, že přínos zákazníka pro firmu je možné popsat jako všechny očekávané efekty, které by měla firma během spolupráce s konkrétním zákazníkem získat. K těmto přínosům lze přistupovat dvěma způsoby, a to tak, že přínosy zákazníka budou zahrnovat pouze peněžní toky, které budou vykázány v účetnictví, nebo budou zahrnovat všechny přínosy, tedy i ty s kvalitativní povahou (Pecinová, 2009, s. 103). Při výpočtu hodnoty zákazníka pro podnik v rámci prvního přístupu se nejčastěji zvažuje vliv záznamů o dosavadních transakcích, o objemech nákupů, o frekvenci nákupů, o přáních budoucí spolupráce vyjádřené zákazníkem, o výši tržeb a nákladů za výrobky a služby, o marketingových a transakčních nákladech a i o reakcích na marketingové nebo reklamní akce. U druhého přístupu se zohledňují navíc i velmi těžko kvantifikovatelné přínosy, kterými mohou být např. přínosy ze spolupráce v rámci výzkumu a vývoje, přínosy z provázanosti vztahů nebo ze sdílení informací (Otavová, 2013, s. 53).

Podle účelu stanovení hodnoty zákazníka pro podnik lze definovat strategickou, aktuální a potenciální hodnotu zákazníka.

- **Strategická hodnota** zdůrazňuje fakt, že celoživotní hodnota zákazníka pro podnik je výsledkem marketingové strategie, kterou daný podnik uplatňuje. To znamená, že změna této strategie se následně projeví nejen v hodnotě pro zákazníka, ale také ovlivní velikost hodnoty zákazníka pro daný podnik (Otavová, 2013, s. 54).
- **Aktuální hodnota** analyzuje výkony marketingové strategie, kterou podnik uplatňuje v současné době. Budoucí přínosy zákazníka definuje podle odhadu, který byl stanoven na základě současného chování (Otavová, 2013, s. 54).



- **Potenciální hodnota** bere v potaz veškeré přínosy, které by podnik mohl v budoucnosti získat při využití vhodné marketingové strategie vůči zákazníkovi (Otavová, 2013, s. 54).

Výpočet přesné výše této hodnoty je však procesem s mnoha nepřesnostmi, kdy vypočtená hodnota je pro podnik pouze určitým odhadem (Otavová, 2013, s. 54). Hodnotu ovlivňuje veliké množství faktorů, jakými jsou např. diskontní sazba (při vysoké inflaci nemá smysl tento ukazatel sledovat), časový horizont (chybné stanovení časového horizontu tuto hodnotu pod- nebo nadhodnocuje), náklady na udržení vztahu a dalších nepřímých vztahů, výdaje na marketing nebo rostoucí příjmy a klesající celkové náklady firmy (Hommerová, 2012, s. 27). K přibližnému výpočtu hodnoty zákazníka pro podnik se využívají jak finanční, tak i statistické analýzy a expertní odhady. Důležitým podkladem, který firma musí před samotným výpočtem zajistit, je dostatek informací o minulém chování zákazníka, dále pak informace o objemu finančních transakcí se zákazníkem, data o loajalitě a potenciálu zákazníka a náklady na jeho obsluhu (Hommerová, 2012, s. 25).

Hodnotu zákazníka pro podnik je možné zvyšovat třemi možnými způsoby: **konkurenčními obchody** – získání zákazníků od konkurenčních podniků; **změnou chování** – realizace nové marketingové strategie, která má za cíl kladné změny v chování zákazníků, kteří tak zvýší svou loajalitu k dané firmě; **růstem zákazníků** – růst velikosti, ziskovosti nebo potenciálu, čímž se zvýší i hodnota zákazníka pro podnik (Otavová, 2013, s. 54).

Podnik by měl tuto hodnotu sledovat především proto, že umožňuje měření dopadu obsluhy zákazníků na hospodářské výsledky podniku. Suma celoživotních hodnot všech zákazníků (potenciálních i stávajících) tvoří zákaznický kapitál společnosti. To je ukazatel, který slouží k sestavení určité předpovědi o možné budoucnosti podniku. Lze říci, že čím loajálnější zákazníci firmy budou, tím větší bude mít firma svůj zákaznický kapitál (Kotler, 2016, s. 47).

Pro měření zákaznického kapitálu se velmi často používají metody zjišťování spokojenosti zákazníků. Důvodem takovéto volby je skutečnost, že vysoce spokojení zákazníci mají tendenci nakupovat produkty od stejného výrobce častěji a ve větších objemech, stávají se tedy loajálními (Gronholdt, 2000, s. 7).

### 1.1.2 Hodnota vnímaná zákazníkem

Druhým pohledem, jak lze interpretovat hodnotu zákazníka, je přístup hodnoty vnímané zákazníkem. S tímto konceptem se poprvé začalo pracovat v 90. letech 20. století, kdy byl součástí diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Koncept byl považován za efektivní marketingovou strategii, která se zaměřuje na zvyšování loajality zákazníků (Otavová, 2013, s. 23).

Samotný pojem hodnota pro zákazníka je používán v jednotném i v množném čísle. V jednotném čísle lze hodnotu chápat jako výsledek hodnotícího úsudku. V množném čísle to jsou standardy, pravidla a normy, která jsou východiskem pro hodnocení. Na základě těchto informací je možné konstatovat, že hodnota vzniká výsledkem interakce zákazníka a produktu nebo služby (Otavová, 2013, s. 23).

Definice hodnoty pro zákazníka (hodnoty vnímané zákazníkem) existuje v odborné literatuře mnoho. Touto problematikou se zabývali např. autoři Sheth, Newman a Gross (1991, s. 78), kteří tvrdili, že hodnota pro zákazníka je složena z pěti základních dimenzí, které může produkt nebo služba poskytovat. Zmíněnými dimenzemi jsou oblasti funkční, sociální, emocionální, epistemická a situační. Tato definice je pro potřeby práce klíčovou a je využita při identifikování atributů firmy. Analýza těchto atributů, která byla provedena pomocí marketingového výzkumu, je stěžejní součástí praktické části této práce.

Další definicí je pak ta od autora Monroa (2002, s. 430), který popisuje hodnotu pro zákazníka jako vztah mezi kvalitou, tedy benefity, které u produktu zákazníci vnímají, a tím, co musí obětovat, když za produkt zaplatí.

Dále je to pak definice od autorů Ulaga a Eggert (2006, s. 120), kteří chápou hodnotu pro zákazníka jako kompromis mezi vnímanými výhodami a náklady u konkrétního produktu nebo služby, které má v nabídce prodávající, při zohlednění všech dostupných alternativ k danému produktu nebo službě.

Další vhodnou definicí je definice autora Woodalla. Ten popsal hodnotu pro zákazníka jako zákazníkovo osobní subjektivní vnímání výhod plynoucích z nabídky podniku. Hodnotu lze zjistit odečtením toho, co musí zákazník obětovat. Výsledkem je jakákoliv vážená kombinace benefitů a obětovaných peněžních i ostatních nákladů (Woodall, 2003, s. 5).

Dle Vlčka (2002, s. 10) je možné hodnotu pro zákazníka definovat na základě České technické normy jako „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými k dosažení tohoto uspokojení*“.

Lošťáková (2009, s. 34) obecně definuje hodnotu pro zákazníka jako „*zákaznicko vnímání a hodnocení dvou atributů (dimenzí) – toho, co získá (ekonomické, sociální a související zisky), a toho, co pro to musí obětovat, tedy všechno, čeho se musí zákazník vzdát, aby získal nebo spotřeboval výrobek či službu. To zahrnuje jak peněžní (cena), tak i nepeněžní aspekty (čas, úsilí, riziko nebo pohodlí)*“.

Po uvedení výše zmíněných charakteristik hodnoty pro zákazníka je vhodné zdůraznit společné rysy všech definic. Hodnota pro zákazníka je vždy **vztažena k určitému produktu či službě**, je to **subjektivní** veličina, jež může být zjištěna **rozdílem** mezi něčím, co zákazník z nákupu, respektive spotřeby produktu nebo služby, **získá**, a tím ,co musel pro získání tohoto produktu nebo služby **vynaložit** (Červová, 2013, s. 28).

Hodnotu vnímanou zákazníkem lze považovat za jeden z nejvýznamnějších parametrů, který určuje budoucí úspěch či neúspěch podniku. Právě z tohoto důvodu, by se na ni měla zaměřit většina marketingových aktivit firmy (Toman, 2016, s. 54). Pokud bude mít hodnota vnímaná zákazníkem lepší kvalitu, než kterou nabízí konkurent dané společnosti, povede hodnota k loajalitě zákazníka. To pro podnik znamená větší prodeje, a tím pádem teoreticky i větší zisky (Horáčková, 2015, s. 19).

### **1.1.3 Dimenze hodnoty vnímané zákazníkem**

Tak, jako je možné vymezit samotnou hodnotu zákazníka dvěma způsoby, je tomu tak i u dimenzí hodnoty. V prvním případě lze předpokládat, že hodnota má pouze dvě dimenze. Ta první představuje to, co zákazník koupí, nebo spotřebou produktu či služby získá. Druhá dimenze je charakterizována tím, co musí zákazník pro získání této služby nebo produktu obětovat (peněžní i nepeněžní vyjádření) (Červová, 2013, s. 29).

Druhým způsobem, jak lze k definování dimenzí hodnoty přistoupit, je ten, který konkrétních oblastí uvádí hned několik (multidimenzionální koncept). Příkladem tohoto přístupu je teorie od autorů Shetha, Newmana a Grosse (1991, s. 78), která byla použita i pro potřeby této práce. Autoři v rámci této teorie definovali celkem pět dimenzí,

do kterých lze definované atributy zařadit. Je to dimenze **funkční**, jež představuje schopnost produktu splnit jeho prvotní účel (tzn. jídlo musí nasytit). Dále je to dimenze **sociální**, pod kterou je možné si představit užitek, který spotřebitel získá, ve spojitosti se začleněním se do společnosti po koupi nebo použití konkrétního produktu či služby. Tato dimenze dále představuje etnické, kulturní či demografické aspekty aktu nákupu produktu nebo služby (tzn. po koupi kabelky Prada se člověk cítí být součástí vyšší třídy). Třetí dimenzí je dimenze **emocionální**, jež zohledňuje pocity zákazníka (tzn. pocit pohodlí po koupi těhotenských kalhot). Čtvrtou je dimenze **epistémická**, která charakterizuje získaný užitek, jež je spojen s elementem překvapení, novosti či uspokojením touhy po poznání (tzn. koupě nového iPhoneu). Poslední dimenzí je **situační** dimenze, která obsahuje atributy produktu nebo služby, které zákazník získá za konkrétních okolností (tzn. koupě surovin na cukroví v období Vánoc) (Sheth, 1991, s. 78).

Mnoho dalších autorů nadefinovalo různý počet dimenzí s odlišným pojmenováním. Při výběru přístupu k dimenzím je vždy nutné zohlednit typ produktu nebo služby a jeho charakter, dále pak také činnosti firmy a její zákazníky. Při respektování všech těchto informací tak budou zvoleny vhodné dimenze, které přímo odpovídají konkrétní problematice.

Dalšími možnostmi, které sice nebyly využity v této práci, ale teoreticky danou problematiku doplňují, jsou následující přístupy. Autoři Carpenter a Fairhurst (2005, s. 256) definovali dvě dimenze, a to utilitární a hedonistickou. Samotný utilitarismus lze popsat jako filosofický směr, který hodnotí chování člověka podle toho, kolik užitku (tj. štěstí, radosti, potěšení) přinese, či kolik zla (tj. utrpení, bolesti, neštěstí) odstraní (Svobodová, 2018, s. 2). Z této definice lze snadno odvodit, že **utilitární dimenze** určuje spokojenost zákazníka z hlediska užitku, který mu spotřeba nebo nákup služby či produktu přinese (Carpenter, 2005, s. 256). Hédonismus lze popsat jako filozofické učení které tvrdí, že veškeré jednání člověka vede pouze k dosahování slasti a vyhýbání se strasti (Svobodová, 2018, s. 4). **Hedonistická dimenze** pak představuje psychologické či emocionální aspekty spokojenosti zákazníka (např. radost, překvapení, úleva) (Carpenter, 2005, s. 256).

Woodall (2003, s. 8) definoval pět dimenzí hodnoty, a to čistou, odvozenou, marketingovou, prodejní a racionální hodnotu. **Čistá hodnota** je určena porovnáním přínosů, které zákazník získá z nákupu produktu nebo užití služby, a tím, co pro jejich získání musel obětovat. **Odvozená hodnota** je charakterizována výsledky použití produktu nebo zážitky ze služby, dá se říci, že je z nich odvozena. **Marketingová hodnota** se zabývá vnímanými atributy produktu. Zkoumá, jak zákazník vnímá to, co mu firma nabízí, předtím, než nějakou službu nebo produkt spotřebuje. Zákazník hodnotí čtyři oblasti, a to technickou kvalitu, organizační a ekonomickou kvalitu, hlavní vlastnosti produktu a možnosti uzpůsobení produktu na základě jejich potřeb. **Prodejní hodnota** zahrnuje cenu produktu nebo služby, která je použita v rámci procesu tvoření hodnoty. **Racionální hodnota** se také věnuje ceně, ale v jiném smyslu než hodnota prodejní. Zákazník většinou nehledá pouze ten nejlepší produkt za nejnižší cenu, ale důkladně zvažuje a porovnává, jaké výhody obdrží za své úsilí či finanční prostředky. V rámci konceptu prodejní hodnoty přinese nejnižší cena nejvíce užitku, protože zákazník toho musí méně vynaložit. U racionální ceny však hrají roli také atributy produktu nebo služby, dále pak i předchozí zkušenosti zákazníka (Järvi, 2013, s. 16).

### 1.1.4 Model hodnoty pro zákazníka

Základním modelem hodnoty pro zákazníka, který byl jedním ze zdrojů při tvorbě této práce, je Kanův model (viz obrázek 1). Ten je možné začlenit do skupiny modelů složek hodnoty, které ji vnímají jako souhrn základních oblastí hodnoty, ze kterého vyplyne nákupní rozhodnutí daného jedince (Červová, 2013, s. 32). V rámci Kanova modelu je možné určit atributy, které jsou při rozhodování v rámci nákupního procesu pro zákazníka důležité. V modelu jsou atributy rozděleny podle toho, jak přispívají k celkové spokojenosti zákazníka. Používají se atributy základní, prováděcí a zpříjemňující (Tan, 2001, s. 421).



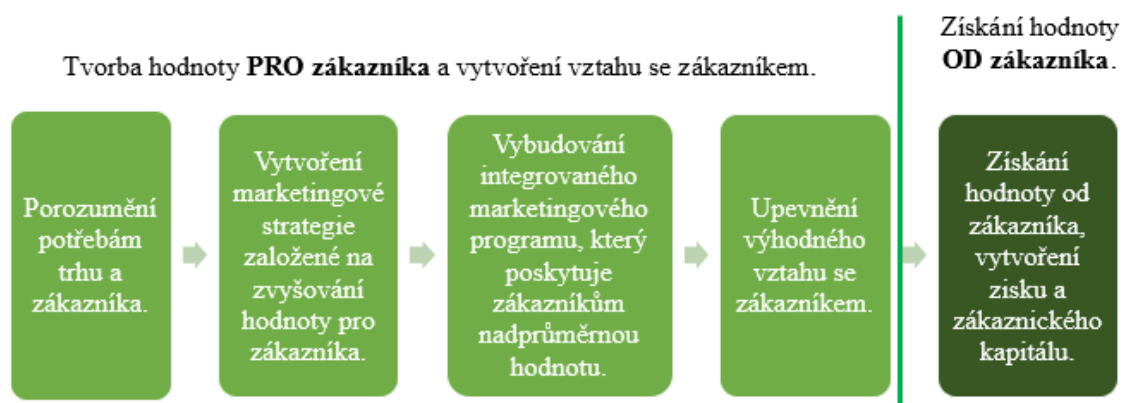
Obr. 1: Kanův model

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Tan, 2001, s. 422).

**Základní atributy** je možné definovat jako samozřejmé vlastnosti produktu nebo služby, které pokud by nebyly poskytnuty, by způsobily silnou nespokojenost zákazníka. Dle obrázku 1 nepovede vysoká úroveň poskytnutí těchto atributů k nadprůměrné spokojenosti zákazníka. **Prováděcí atributy** jsou pak zákazníkem očekávané, a dle obrázku 1 mají lineární tvar. To znamená, že pokud mají vysokou úroveň provedení, vedou k vysoké spokojenosti. **Zpříjemňující atributy** jsou takové, které zákazník neočekává, a pokud mu jsou poskytnuty, jeho spokojenost roste rychlejším tempem. Pokud ale poskytnuty nebudou, samotnou spokojenost spotřebitele nesníží (Tan, 2001, s. 424).

## 1.2 Tvorba hodnoty

Obrázek 2 popisuje model tvorby hodnoty pro zákazníka, který je tvořen pěti kroky. První čtyři jsou zaměřeny na to, aby firmy dokázaly svým zákazníkům co nejvíce porozumět, a byly tak schopny vytvořit hodnotu, která přispěje k vybudování silného vztahu se zákazníky. V rámci posledního kroku firmy získají hodnotu OD zákazníka, a to ve formě prodejů, zisků a dlouhodobého zákaznického kapitálu (Kotler, 2016, s. 31).



Obr. 2: Proces vytvoření a zachycení hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kotler, 2016, s. 31).

Proces tvorby hodnoty pro zákazníka začíná nutností porozumět jejich potřebám, respektive i potřebám trhu. Obvykle se zkoumá následujících 5 oblastí: poptávka, potřeby a požadavky; současná nabídka na trhu (produkty, služby a zkušenosti spojené s jejich získáním); hodnota a pocit uspokojení zákazníka; trh samotný a vzájemné vztahy mezi těmito oblastmi. Pro zjištění poptávky, potřeb a požadavků je pro firmy nutné pravidelně provádět výzkumy a následně analyzovat získaná data. Firmy pro získání takovýchto informací mohou provádět sledování nákupního chování svých zákazníků, a to jak v kamenných prodejnách, tak i v online prostředí. V rámci tohoto prvního kroku je nutné se vyhnout „marketingové krátkozrakosti“. Firma se v takovýchto případech zaměří při přípravě marketingové komunikace pouze na produkt samotný a opomene tak přínosy a další pozitivní zážitky, které produkt přináší. Podniky, které postaví svou marketingovou strategii na takovéto krátkozrakosti, pak mají v budoucnu, kdy obvykle na trh přijde nějaký novější a levnější produkt, veliký problém. Racionálně chovající se spotřebitelé přirozeně nakloní své preference k tomuto statku. Pokud se tedy dobrý marketér zaměří také na zážitek z nákupu, který jde ruku v ruce se samotným produktem, vytvoří tak tzv. značkový zážitek (Kotler, 2016, s. 31).

Dalším krokem, který následuje po vytvoření marketingové strategie, je sestavení integrovaného marketingového plánu. Ten doručí hodnotu cílovému zákazníkovi. Marketingový plán pomůže vybudovat vztah zákazník - firma tím, že transformuje marketingovou strategii do postupných akčních činností. Obsahuje marketingový mix firmy, tedy informace o produktu, ceně, distribuci a marketingové komunikaci. Aby firma dostála svým slibům ohledně hodnoty, kterou chce svým zákazníkům doručit, musí nejdříve vytvořit **produkt**, který uspokojí potřeby trhu. Následně se musí rozhodnout, kolik si za něj bude účtovat (**cena**), a jak produkt dostane k cílovým zákazníkům (**distribuce**). V závěrečné fázi pak musí tyto zákazníky přesvědčit ke koupi produktu (**marketingová komunikace**) (Kotler, 2013, s. 49).

Pro upevnění vztahu se zákazníkem se využívá tzv. customer relationship management. Ten se věnuje mnoha aspektům, jako např. procesu získání zákazníka či péči o zákazníka. Klíčem k vybudování dlouhodobě udržitelného a výhodného vztahu se zákazníkem je vytvoření naprosto výjimečné hodnoty, která dokáže uspokojit jeho potřeby. Spokojení zákazníci budou spíše loajální, tím pádem se budou k firmě vracet. Té se tak zvýší objemy prodeje, respektive i zisk. Zákazník nakoupí produkt od společnosti, která mu nabídne největší „customer-perceived value“, tedy hodnotu vnímanou zákazníkem (Kotler, 2013, s. 49).

Výsledkem vytvoření výjimečné hodnoty pro zákazníka je na konci celého tohoto procesu získání loajálních klientů, udržení stávajících zákazníků a získání dalšího podílu zákazníků, respektive zákaznického kapitálu. Dobře vedený customer relationship management zajistí zákaznickou spokojenost. Spokojení zákazníci jsou pak ve většině případů i loajální. Mít loajální zákazníky by mělo být cílem všech podniků, jelikož výzkumy dokázaly, že je 5krát levnější si udržet starého zákazníka, než neustále získávat nové. Ztráta jednoho loajálního klienta neznamena pouze ztrátu jednoho obchodu, ale několika dalších (nákup uskutečněný tímto zákazníkem nebo těmi, komu tento zákazník firmu doporučil). Tímto by se snížila celoživotní hodnota zákazníka pro podnik (Zareen, 2019, s. 22). Hodnota společnosti však vychází z hodnoty stávajících i budoucích zákazníků, proto je nutné se této veličině podrobně věnovat (Kotler, 2016, s. 46).



### 1.2.1 Holistický přístup ke tvorbě hodnoty

Existuje několik způsobů, jak lze přistupovat k tvorbě hodnoty. Může to být např. tvorba hodnoty z hlediska klasického nebo nového pojetí marketingu, či tvorba hodnoty prostřednictvím hodnotového managementu (Teixeira, 2019, s. 37). Pro potřeby této práce byl zvolen holistický přístup ke tvorbě hodnoty, který bude popsán v následujícím textu.

U holistického přístupu dochází k činnostem, které lze rozdělit do třech oblastí:

1. **Integrované zkoumání hodnoty** – do této oblasti lze zařadit činnosti jako poznávání zákazníků a jejich potřeb, průzkum možností pro rozvoj kompetencí společnosti a průzkum zdrojů partnerů (zjištění, jak dobře by bylo možné s nimi spolupřevytvářet hodnotu) a vzájemné působení těchto oblastí.
2. **Vytváření hodnoty** – v rámci této skupiny aktivit je nutné, aby firma našla nové výhody pro zákazníky, využívala svých nejsilnějších stránek a vybírala si obchodní partnery z okruhu svých spolupracovníků. Pokud chce společnost maximalizovat své silné stránky a klíčové přednosti, musí se otevřít i tak drastickým změnám, jako je např. přeskupení kvůli změně podnikatelské koncepce, změna identity společnosti nebo změna oblasti podnikání firmy.
3. **Poskytnutí hodnoty** – u těchto aktivit firma zhodnocuje, zda je schopná řídit své vztahy se zákazníky, řídit své vnitřní zdroje a také své obchodní partnery (Horáčková, 2015, s. 23).

### 1.2.2 Maximalizace hodnoty vnímané zákazníkem

V celém průběhu procesu tvorby hodnoty by měla mít firma za cíl maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Cílem spotřebitelů je totiž maximalizace užitku, respektive hodnoty, kterou u produktu vnímají, a která by měla následovně převyšovat náklady, které pro jeho získání museli vynaložit. Tento fakt musí brát výrobce v potaz, a v rámci svého výrobního procesu se podle něj řídit. Pokud bude firma maximalizovat hodnotu pro zákazníka, zvýší se tím pádem její konkurenceschopnost, společnost bude více komerčně úspěšná a na trhu bude prosperovat. Existují zde však určitá omezení. Ta představují zbytečně vysoké ceny nebo naopak příliš nízká velikost požadovaného užitku zákazníkem a velikost jeho kupní síly. Ta se u každého zákazníka liší a zároveň výrazně ovlivňuje jeho vnímání hodnot. To znamená, že jeden a tentýž výrobek bude mít pro dva odlišné zákazníky jinou velikost jimi vnímané hodnoty (Hořčíčková, 2013, s. 26).

V návaznosti na zmíněná omezení by měl podnik při maximalizaci hodnoty pro zákazníka dodržovat následující pravidla:

- Hodnota poskytovaného užítku u nabízeného produktu nebo služby by se měla spíše optimalizovat, nikoliv maximalizovat.
- Náklady na výrobu a další využití výrobků či služeb by se měly po celou dobu jejich ekonomické životnosti optimalizovat, s tendencí k minimalizaci těchto nákladů (Hořčíčková, 2013, s. 27).

### **1.3 Spokojenost a loajalita**

Pojmy hodnota zákazníka a spokojenost, následně pak loajalita, spolu úzce souvisí. Spokojenost i hodnota jsou výsledky subjektivního porovnání získaného užítku oproti vynaloženým nákladům. Odlišnost je však možné konstatovat ve výskytu těchto pojmů v rámci nákupního procesu. Hodnota vnímaná zákazníkem figuruje ve všech fázích nákupního procesu. Spokojenost je pak výsledkem ponákupní fáze a fáze užití, kdy zákazník už získá určitou zkušenost po používání produktu. Spokojenost je důsledek hodnoty a tvoří součást koncepce hodnoty pro zákazníka. Hodnota tedy popisuje vztah mezi zákazníkem a produktem, spokojenost měří reakci na daný produkt (Lošťáková et al., 2009, s. 52). Z tohoto faktu plyne, že pojmy nejsou totožné, a je nutné je blíže specifikovat.

Na termín spokojenost zákazníka je možné se dívat z různých pohledů. Spokojenost vzniká kognitivním hodnocením atributů, které zákazník vnímá ve spojitosti s produktem nebo službou. Toto hodnocení se odehrává v okamžicích přímého kontaktu se zákazníkem nebo během spotřebovávání produktu nebo služby. Tehdy si zákazníci vytváří názory porovnáním svých očekávání s realitou (Červová, 2013, s. 37).

Dále je možné dle Olivera (2009, s. 4) definovat spokojenost jako reakci spotřebitele na splnění očekávaných vlastností služby nebo produktu v rámci jejich spotřeby. Tato definice se vztahuje především ke spotřebiteli, ne přímo k zákazníkovi, tyto osoby totiž nemusí být totožné. Zákazník je ten, kdo výrobek nebo službu nakoupí, spotřebitel pak službu nebo produkt konzumuje. Definice také zdůrazňuje, že spokojenost vyjadřuje pocit, tedy krátkodobý postoj, který se může velmi rychle změnit (Červová, 2013, s. 37).

Spokojenost zákazníka, od které se odvíjí jeho loajalita, je závislá na tom, jak vnímá výkon produktu, který následně porovná se svým očekáváním. Pokud je skutečnost horší než očekávání, zákazník je **nespokojený**, pokud je skutečnost stejná jako očekávání, zákazník je **spokojený**, a pokud je realita lepší než očekávání, zákazník je **nadšený**. Nadšení klienti se stanou nejen loajálními, ale budou šířit své pozitivní zkušenosti i s jinými zákazníky. Z tohoto faktu vyplývá, že firmy by měly svým zákazníkům slibovat v rámci svých marketingových kampaní to, co jsou schopny převést do reality, a pak zrealizovat dokonce ještě něco lepšího (Kotler, 2016, s. 38).

Práce se zákaznickou loajalitou je důležitá pro udržení stávajících zákazníků, ale také představuje vhodný nástroj k tomu, jak vhodně oslovit nové potenciální zákazníky, jež by bylo možné transformovat na dlouhodobě loajální klienty (Auka, 2013, s. 34).

Jacoby a Kyner (1973, s. 1) definují loajalitu jako selektivní, konativní odpověď, vyjádřenou za určité období. Loajalita je podle nich rozhodující jednotkou umožňující výběr jiné značky, a je funkcí psychologického evaluativního procesu. Zmíněné pojmy znamenají následující:

- **Selektivní odpověď** – loajální je ten zákazník, který provede náhodný nákup produktu stejné značky, ne nákup opětovný.
- **Konativní odpověď** – zákazník není loajální, pokud takovýto postoj ke značce verbálně vyjádří, avšak ho svým nákupem popře, když koupí produkt jiné značky.
- **Vyjádření za určité období** – loajalita je časově ohraničena dvěma odlišnými časovými úseky.
- **Rozhodující jednotka** – loajální nemusí být pouze jedinec, ale také skupina osob.
- **Možnost výběru jiné značky** – zákazník může být loajální k více značkám, a ne pouze k jedné.
- **Psychologický evaluativní proces** – loajalita je vědomou volbou a vyjadřuje stálou preferenci (Jacoby, 1973, s. 2).

Podle Olivera (2009, s. 434) lze zákaznickou loajalitu definovat jako hluboký závazek vůči preferovanému produktu nebo službě. Ten zavazuje klienta k opětovné koupi či k tomu být stálým zákazníkem společnosti, nehledě na okolní vlivy a marketingové úsilí mající vliv na možný přechod zákazníka ke konkurenci.

Na základě výše uvedených informací je možné říci, že hodnota a zákaznická loajalita jsou úzce propojené koncepty, které ovlivňují postoj zákazníka k firmě, respektive k produktu. Je nutné zkoumat dimenze jako povědomí o značce, vnímaná kvalita a asociace spojené se značkou, které jsou součástí hodnoty, a jsou považovány v tomto konceptu za klíčové (ProQuest, 2019).

Po uvedení konceptů spokojenosti, loajality a hodnoty vnímané zákazníkem do vzájemné souvislosti je možné tvrdit, že spokojenost, respektive loajalita, může být **výsledkem** dobré práce s hodnou vnímanou zákazníkem. Jestliže firma usiluje o spokojenost svých klientů, měla by si být jistá tím, že vytváří takovou hodnotu, která je pro ně důležitá. K dalším tvrzením, které svědčí o významnosti tohoto vzájemného vztahu, patří: „Věrní zákazníci se nerodí, firma si je musí pěstovat.“ (Storbacka, 2002, s. 22). Loajalita tedy není ničím automatickým, je to spíše výsledek vyvíjejícího se vztahu, na kterém se musí systematicky a dlouhodobě pracovat.

Na druhou stranu lze ale také uvést, že spokojenost (loajalita) může být **východiskem**, tedy nutným předpokladem, pro hodnotu, kterou zákazník firmě přináší. To znamená, že kdyby zákazník nebyl spokojený, nebude u firmy nakupovat. Tím pádem budou náklady firmy na tohoto zákazníka mnohem vyšší, než příjmy, které z něj podnik má. Zákaznický kapitál, respektive hodnota zákazníka pro firmu, klesne. Měl by být tedy dodržován takový princip, kdy díky získané hodnotě, která by měla být vyšší než u konkurence, se zákazník stane loajálním, a díky tomu bude mít firma vyšší zisky, respektive i vyšší zákaznický kapitál (Lošťáková, 2009, s. 38).

## 1.4 Postoje zákazníků

Jedním z hlavních pojmů, kterými se tato práce zabývá, je postoj zákazníka. Dle Clowa a Baacka (2008, s. 63) lze tento termín definovat jako duševní pozici člověka vůči určitému tématu, osobě či události, která ovlivňuje pocity, vnímání, procesy učení a následně i chování daného jedince. Z pohledu marketingové komunikace jsou postoje spotřebitelů hybnou silou při rozhodování o koupi. Pokud si zákazník osvojí pozitivní postoj k danému produktu nebo službě, pravděpodobnost nákupu se zvyšuje (Clow, 2008, s. 63).

Dle Schiffmana a Kanuka (2004, s. 251) lze postoj spotřebitele chápat jako naučenou tendenci posuzovat určité produkty, služby nebo značky, a adekvátně na ně příslušným způsobem reagovat. Postoje jsou důsledkem konkrétního způsobu chování, nebo naopak zákazníka k určitému chování směřují, či ho od něj odrazují.

Koudelka (1997, s. 91) chápe postoje jako sklon člověka hodnotit a reagovat na nějaký předmět relativně stálým způsobem. Předmětem postojů mohou být lidé, události nebo abstraktní objekty. Pro potřeby marketingu jsou to pak především produkt či služba, značka nebo aktivity firmy.

Dle Pražské a Jindry (1997, s.149) je postoj relativně stálý sklon zákazníka odpovídat na určité podněty stále stejnou formou. Postoje lze chápat jako určité schéma odpovědi na podněty, které se spotřebiteli jeví jako důležité.

Světlík (1994, s. 68) k definici postoje dále doplňuje, že zákazníci reagují na podněty velmi rozdílně, a to na základě výše intenzity jejich zájmu. Čím vyšší je, tím více času, pozornosti a aktivity zákazník věnuje každému kroku procesu nákupního rozhodování.

Postoje jsou částečně formovány hodnotami každého spotřebitele, což jsou hluboce zakořeněné názory na různá témata a koncepce (Nakonečný, 1998, s. 17). Hodnoty se vytvářejí především v dětství, ale s životem člověka se mohou postupně měnit. Jsou mnohem více centrální, než postoje, které se odvozují právě z hodnot. Postoje jsou konkrétnější, hodnoty obecnější (Clow, 2008, s. 64).

### 1.4.1 Funkce a složky postojů v procesu jejich vytváření

Koudelka (1997, s. 93) ve své publikaci vymezil několik funkcí postojů, které zdůrazňují jejich důležitost pro samotného zákazníka:

- **Utilitářská funkce** – postoj pomáhá zákazníkovi dosáhnout chtěného užitku, lidé zastávají postoje i z praktických důvodů.
- **Sebeobranná funkce** – postoj pomáhá zákazníkovi uchránit si jeho sebeidentitu, a to jak fyzicky, tak i psychicky.
- **Funkce vyjadřující hodnotu** – postoje umožní zákazníkovi vyjádřit v jeho spotřebním chování vlastní osobní hodnoty. To znamená, že pokud člověk považuje za svou osobní hodnotu např. uznání od ostatních, bude mít kladný postoj k produktům, které takovéto uznání zprostředkovávají.
- **Funkce ocenění objektu** – postoje pomáhají zákazníkovi zorganizovat jeho znalosti o trhu, pomáhají při třídění podnětů a jejich interpretaci.

Odborníci z řad psychologů ve snaze pochopit spojitosti mezi postoji zákazníků a jejich nákupním chováním identifikovali hlavní složky postoje. Těmi jsou:

- **Složka afektivní (citová)** – zahrnuje emoce vůči konkrétním objektům, tématům či myšlenkám.
- **Složka kognitivní (vědomá)** – to jsou představy, chápání a interpretace osob, objektů a témat v mysli jednotlivce.
- **Složka konativní (činná)** – jež reprezentuje záměry, činy a chování jednotlivce (Clow, 2008, s. 63).

Postoje zákazníků jsou tvořeny jejich přesvědčením (**kognitivní složka**) a vlastními pocity (**emoční složka**), které mohou vést ke konkrétnímu nákupnímu chování (**konativní složka**) (Simová, 2010, s. 76). To je podmíněno spolupůsobením těchto tří složek postoje, čímž je následně dosahováno synergického efektu. Výsledek pro zákazníka je tedy mnohem lepší, než kdyby působila každá složka samostatně. Naopak nevyváženost složek vede k deficitu (Koudelka, 1997, s. 94).

Při formování postoje může proces probíhat následovně: **kognitivní složka → afektivní složka → konativní složka**. Ve většině případů nejdříve jednotlivec určitým způsobem danou myšlenku či objekt (povahu zboží nebo služby) pochopí. Z těchto myšlenek je vytvořen názor spotřebitele na konkrétní produkt. Afektivní částí postoje je všeobecný pocit, jež si daný jednotlivec spojuje s myšlenkou ohledně produktu nebo služby. Pocity může generovat např. jméno zboží nebo jeho další vlastnosti (Clow, 2008, s. 63). Rozhodování a tendence ke konkrétním činům jsou konativní složkou postoje. Tu lze uvést na příkladu plavkového vydání sportovního časopisu, které může v jednom spotřebiteli vyvolat tak silné emoce, že ten může buď odhlásit odběr časopisu, nebo nakoupit předplatné i pro své přátele (Clow, 2008, s. 64).

Postoje se mohou formovat i alternativními způsoby, jako např.: **afektivní složka → konativní složka → kognitivní složka**. U tohoto přístupu bude na emoce spotřebitele působit jako první reklama. Cílem je tedy, aby si produkt spotřebitel oblíbil, a následně si ho i koupil. Poté je do procesu zapojena kognitivní složka, porozumění produktu. Praktickým příkladem by mohl být nákup dámských potřeb. Reklama s krásným prostředím se bude určitě zákazníci velmi líbit, produkt si tedy koupí. Následně si přečte v příbalovém letáku další informace, a produkt použije (Clow, 2008, s. 64).

Další alternativní možností, jak mohou být postoje zformovány, je: **konativní složka → kognitivní složka → afektivní složka**. Tento postup je využíván u produktů s nízkou cenou, u bezmyšlenkovitých nákupů nebo u zboží, které nevyvolává žádné emoce. Praktickým příkladem by mohla být situace, kdy si jde spotřebitel nakoupit jídlo, a v regálu uvidí nové sušenky, které právě viděl v reklamě. Zákazník chce vyzkoušet novinku, a proto si sušenky koupí. Doma produkt ochutná, usoudí, že je dobrý, a teprve pak si přečte, co sušenky obsahují (Clow, 2008, s. 64).

Nejvýznamnějšími zdroji, které ovlivňují tvorbu postojů jednotlivce, jsou: vlastní dřívější zkušenosti, preference zákazníka, hodnoty člověka, povaha a osobnost jednotlivce (především jeho ovlivnitelnost – rychlost osvojení určitého postoje), životní styl, rodinní příslušníci (hodnoty získané v dětství), přátele a sdělovací prostředky (získávání nových informací) (Simová, 2012, s. 164).

Jak již bylo zmíněno, postoje jsou pouze relativně stálé, lze je tedy změnit. Koudelka (1997, s. 95) uvádí následující možné změny postojů:

- **Kongruentní změny** – představují změny uvnitř shodného směru hodnocení (negativní postoj se změní na ještě negativnější).
- **Inkongruentní změny** – jsou takové změny, při kterých se mění celkový směr hodnocení (z negativního postoje je pozitivní), jsou cílem všech marketingových nástrojů, dosahuje se jich ale jen velmi těžce (Koudelka, 1997, s. 95).

## 1.4.2 Modely postojů

Jedním z mnoha modelů metod, jak spotřebitelé hodnotí své nákupní alternativy, je **model mnoha atributů**. Spotřebitelé v rámci něho zkoumají sady produktových atributů napříč nabídkou rozmanitých značek. Tento model předpokládá, že postoj vůči produktu určuje jeho výkon a důležitost každého jednotlivého atributu pro spotřebitele (Clow, 2008, s. 67). Čím lépe je hodnocen produkt v rámci vlastností, které jsou pro zákazníka důležité, tím pravděpodobnější je, že se právě pro tento produkt zákazník rozhodne (Clow, 2008, s. 68).

Dalším modelem, který zákazníci využívají při svém nákupním rozhodování, je **model afektivního odkazování**. Podle něho si lidé vybírají produkt na základě oblíbenosti nebo toho, jak silný vztah k němu mají. Tento model lze uplatnit u produktů s nízkou zainteresovaností, u pravidelných a častých nákupů, a u nákupů dražšího nebo „společensky viditelného“ zboží. V některých případech je možné, že zákazník už předem použil model mnoha atributů. Strávil tedy čas přemýšlením o vlastnostech produktu, rozhodováním o důležitosti atributů produktu, a zvažováním, jaký produkt mu přinese největší užitek. Nechce tedy procházet znovu stejným procesem, a proto pouze realizuje nákup. Přístup lze ukázat na praktickém příkladu koupě džínů. Zákazník si před prvním nákupem zjistí informace o džínách, projde si několik obchodů, porovná několik střihů, a na konci tohoto procesu si koupí perfektní džíny. Pokud s kalhoty bude spokojený, tak džíny nakoupí znova. Nákup se bude odehrávat až do té doby, dokud zákazník nepřestane být s produktem spokojený (Clow, 2008, s. 68).



### 1.4.3 Metody měření postojů zákazníků

Většina metod měření postojů zákazníků je postavena na základech vědních oborů jakými jsou psychologie nebo sociologie. Mezi nejčastěji užívané metody měření patří:

- **Škálovací techniky** – škály jsou v oblasti marketingu obvykle využívány pro měření postojů, motivů a chování zákazníků. Získaná kvalitativní data mohou být vhodně převedena na data kvantitativní, která lze snadněji vyhodnotit. Za optimální hodnotící škálu je považována pětibodová nebo sedmibodová škála, která má lichý počet hodnotících stupňů, a umožňuje tak zvolit i neutrální možnost odpovědi (Kozel et al., 2006, s. 174).
- **Stupňové řazení** – umožňuje respondentovi seřadit charakteristiky, vlastnosti či atributy produktu dle jeho subjektivní názoru na základě jeho preferencí (Kozel et al., 2006, s. 174).
- **Škály oceňování** – v tomto případě může respondent zhodnotit atributy produktu, jejich důležitost, a spokojenost, přiřazením konkrétního počtu bodů k jednotlivým odpovědím (Kozel et al., 2006, s. 175).
- **Stupnice přikládaného významu** – respondent může ohodnotit sílu vztahu ke konkrétnímu sdělení, které je v dotazníku uvedeno (Kozel et al., 2006, s. 175).
- **Známkovací stupnice** – dotazovaný ohodnotí atributy konkrétního produktu známkami jako ve škole (Simová, 2010, s. 75).
- **Likertova škála** – respondent může vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu s uvedenými pozitivními nebo negativními výroky, které zkoumají postoj k určitému produktu (Simová, 2010, s. 75).
- **Sémantický diferenciál** – respondent vyjádří směr a sílu svého postoje na pětibodové nebo sedmibodové číselné škále, jež je ohraničena protichůdnými charakteristikami zkoumaného atributu produktu. Výhodou tohoto přístupu je snadné převedení získaných informací do měřitelných dat umožňující následnou analýzu. Nevýhodou je nutnost dokonalé identifikace atributů významných pro zákazníka, které jsou následně předmětem hodnocení (Simová, 2010, s. 76).

Při měření postojů je důležité zkoumat jak emoční a konativní složky postoje, tak i složku kognitivní. Zohlednění všech těchto součástí postoje zvyšuje možnost ustálení předvídaného chování zákazníka (Simová, 2010, s. 77). Jak již ale bylo zmíněno, postoje jsou v čase proměnlivé, a z toho důvodu by měly být výzkumy postojů prováděny opakovaně, aby byly identifikovány veškeré významné atributy a změny v chování nebo motivech zákazníka (Vysekalová, 2011, s. 96).

## 2 Firma Pastelákoví s. r. o.

V této kapitole je představena společnost, pro kterou byl vypracován výzkum postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty ve vztahu k vybranému produktu.

Pro ucelený pohled na současnou situaci, ve které se podnik nachází, je důležitá stručná charakteristika faktorů, jež na zákazníka působí a ovlivňují tak jeho postoj a vnímanou hodnotu daného produktu. Součástí kapitoly je základní charakteristika firmy a jejích součástí, následuje popis produktů, které jsou předmětem marketingového výzkumu. Dále je uvedena základní charakteristika zákazníků firmy a subjektivní zhodnocení současné image společnosti, ze kterého budou následně vycházet návrhy na zlepšení. V závěru je uvedena SWOT analýza, která shrnuje veškeré poznatky získané v rámci této kapitoly, a praktická definice hodnoty pro zákazníky s uvedením dodavatelů firmy, kteří se podílejí na tvorbě hodnoty.

### 2.1 Základní charakteristika firmy

Základní informace, které obecně charakterizují tuto firmu, jsou shrnuty v tabulce 1.

*Tab. 1: Základní informace o společnosti*

<b>Název:</b>	Pastelákoví, s.r.o.
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; hostinská činnost; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.
<b>Statutární orgán (jednatel):</b>	Renata Pasteláková, ve funkci od 29. prosince 2009.
<b>Společníci:</b>	Renata Pasteláková s vkladem 170 000,- Kč, Pavla Gešvantnerová Pasteláková s vkladem 30 000,- Kč.
<b>IČO:</b>	29091691.
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč.
<b>Sídlo:</b>	Hory 2, 360 01, Hory.
<b>Přibližný obrat (2018):</b>	24 000 000,- Kč.

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kurzy.cz, 2019).

Firma Pastelákoví s. r. o. byla do obchodního rejstříku oficiálně zapsána roku 2009 (Kurzy.cz, 2019). Důvodem pro volbu takovéto formy podnikání byla důvěryhodnost, kterou vystupováním v roli právnické osoby společnosti ve svých partnerech vzbuzují. Firma se pro tuto možnost rozhodla ještě před reformou Zákona o obchodních korporacích, který tehdy požadoval při založení takového typu společnosti základní kapitál ve výši 200 000,- Kč. Obě jednatelky se ale shodují na tom, že takováto výše kapitálů působí na spolupracovníky v rámci jejich dodavatelsko-odběratelského řetězce bezpečně, a dělá navenek lepší dojem, než by dělala 1,- Kč (Česká republika, 2014), která je povinností nyní. Firma také měla za sebou natolik úspěšných let, že složení kapitálu ve výši 200 000,- Kč pro ni nebyl problém.

Sídlo společnosti se nachází v obci Hory, která geograficky spadá do západních Čech na území Karlovarského kraje. Jednatelkou této společnosti je Renata Pasteláková, která je zároveň jedním ze společníků. Paní Pasteláková splatila větší podíl základního kapitálu, tedy 170 000,- Kč. Ty byly doplněny dalšími 30 000,- Kč vloženými druhým společníkem, vnučkou paní Renaty Pastelákové, Pavlou Gešvantnerovou Pastelákovou (Kurzy.cz, 2019). Zajímavou informací, která může poskytnout přehled o celkové velikosti, finanční kondici, a tím také výkonnosti zmiňované firmy, je přibližná výše obrátu za rok 2018, která činila 24 000 000,- Kč (Kurzy.cz, 2019). Tato informace je velmi důležitá pro část práce, ve které jsou navrženy postupy a změny, jež mají za cíl vylepšit stávající hodnotu pro zákazníky.

## 2.2 Struktura a popis činností firmy

Součástí společnosti jsou podniky Česká kuchyně, restaurace Pod Kaštanem a Knedlíkárna Pastelákovi. Na obrázku 3 jsou všechny části podniku na stejné úrovni. V praxi se činnosti jednotlivých provozů harmonicky doplňují, a jsou na sobě dá se říci závislé. Vytváří se tak dokonalý koloběh, v němž je kladen přísný důraz na kvalitu, jež je zajištěna vzájemnou kontrolou.



Obr. 3: Struktura firmy Pastelákovi s. r. o.  
Zdroj: vlastní zpracování.

Jako malá firma začala společnost podnikat již přibližně před 35 lety, kdy jednatelka a zakladatelka, paní Renata Pasteláková, začala s výrobou knedlíků v rámci svého volného času. Čerpala ze svých zkušeností kuchařky a také z osvědčených rodinných receptů. Jakožto rodačka z obce Hory nabízela své produkty nejdříve v blízkém okolí. Postupem času se jí pak v oblasti podnikání začalo velmi dařit.



Obr. 4: Restaurace Pod Kaštanem

Zdroj: (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary b), 2009).

Firma se rychle rozrůstala, což podnikavá paní majitelka viděla jako obrovskou příležitost, a tak zakoupila v roce 1997 (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary b), 2009) v kraji známou budovu (viz obrázek 4), ve které dodnes funguje restaurace Pod Kaštanem. Ta nabízí i omezenou možnost ubytování. Služba však není předmětem práce, proto zde nebude dále popisována. V restauraci, která se nachází v přízemí budovy, je možné si zakoupit hotové produkty z Knedlíkárny Pastelákovi, které jsou předmětem výzkumu. Na jídelním lístku restaurace jsou především česká klasická jídla. Podnik funguje 24 hodin denně prakticky každý den v roce. I díky tomuto faktu si firma získala v kraji velikou oblibu. V budově se nachází centrální kuchyň, kde se vaří jídla pro další rozvoz, který si společnost zařizuje sama. Pokrmy putují do menších podniků v kraji, v týdnu je to přibližně 40 až 50 jídel denně. Restaurace zajišťuje občerstvení např. na místním letišti Karlovy Vary nebo dováží jídlo do domova pro seniory v nedalekém Ostrově. Pokrmy vařené v tomto podniku, či rozvoz těchto jídel, nebyly předmětem výzkumu.



Obr. 5: Česká kuchyně

Zdroj: (Fontána obchodní centrum Karlovy Vary, 2020).

Z centrální kuchyně se vyváží jídlo také do České kuchyně (viz obrázek 5), která je další částí podniku spadající pod firmu Pastelákovi s. r. o. Nachází se v nedalekém obchodním domě Fontána v okrajové části města Karlovy Vary. Denně jsou zde podávány většinou stejná jídla jako v restauraci Pod Kaštanem, a to z důvodu, aby byla zajištěna celistvost nabídky firmy. V restauraci je omezená kapacita míst, a proto je pro zákazníky někdy i časově výhodnější navštívit právě tuto část podniku. I zde existuje možnost si zakoupit produkty Knedlíkárny Pastelákovi, tu však podle informací předaných od majitelky mnoho zákazníků nevyužívá.



*Obr. 6: Knedlíkárna Pastelákovi*

Zdroj: (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary d), 2009).

Poslední součástí firmy je pak Knedlíkárna Pastelákovi (viz obrázek 6), kde se již 30 let vyrábí známé a velmi oblíbené produkty této firmy. Kapacita výroby je až 2 500 kynutých knedlíků denně (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary d), 2009). V prostorách Knedlíkárny se nachází také centrální sklad produktů, které jsou odtud rozváženy do dalších podniků, restaurací či obchodů. Tento rozvoz není totožný s tím, který probíhá od restaurace. I v těchto prostorech je zákazníkům nabídnuta možnost zakoupit si produkty firmy za stejné ceny, které platí plošně pro veškerá místa, kde jsou produkty prodávány.

Hotové výrobky Knedlíkárny Pastelákovi je možné si zakoupit ve všech třech provozech firmy, nejvíce jsou však produkty nakupovány v restauraci Pod Kaštanem. Tato informace byla využita při plánování realizace výzkumu, jehož podstatná část byla uskutečněna právě v prostorách zmiňované restaurace.



## 2.3 Produkty firmy

V prostředí výroby, která je situována nedaleko restaurace Pod Kaštanem, je koordinováno velké množství rozmanitých činností. Vyrábějí se zde produkty, řídí se odsud rozvoz, skladují se zde veškeré zásoby a nachází se zde také hlavní kancelář firmy.



Obr. 7: Přehled produktů Knedlíkárny Pastelákovi

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary c), 2009).

Mezi výrobky, které tento podnik nabízí (viz obrázek 7), je možné zahrnout:

- ovocné knedlíky – borůvkové, jahodové, meruňkové,
- šišky s mákem,
- masové knedlíky – plněné uzeným masem
- a bramborové, houskové, špekové a karlovarské knedlíky.

Nejenom velmi dobrá dostupnost, ale především kvalita knedlíků jsou podstatnými důvody toho, proč je firma v kraji velmi oblíbená. V letech 2012 a 2013 získala společnost od Sdružení českých spotřebitelů cenu Spokojený zákazník Karlovarského kraje (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary e), 2009). Od roku 2011 se firma začala pravidelně účastnit soutěže „Regionální potravina Karlovarského kraje“, kde se každý rok hodnotí přibližně více než 60 produktů od více než 20 výrobců a zemědělců z regionu. Soutěží se v 8 kategoriích, kdy vítěz z každé kategorie může následující rok používat značku „Regionální potravina roku ...“. Ocenění výrobci mají zajištěnou propagaci ve speciálním katalogu a výstavní místo na velkých veletrzích (např. Země živitelka – České Budějovice) (Nájemníková, 2012). V rámci této soutěže byly produkty zmiňované firmy oceněny několikrát, především pak špekový knedlík.

## 2.4 Stručná charakteristika zákazníků firmy

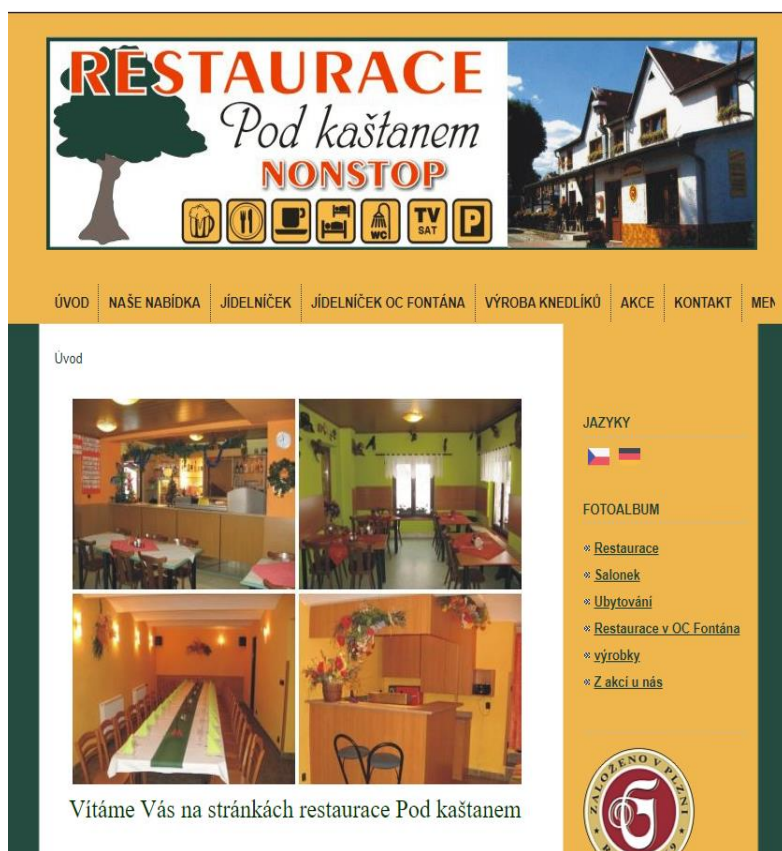
Zákazníky firmy jsou v převážné většině obyvatelé obcí v nedaleké blízkosti města Karlových Varů. Produkty podniku kupují nejenom koneční spotřebitelé, ale také restaurace, a to převážně se sídlem v Karlových Varech, které odebírají zboží přímo z Knedlíkárny Pastelákovi. Dále pak maloobchody i velkoobchody a další menší hypermarkety, či dokonce večerky. Zajímavým faktem je to, že firma dodává své produkty do velkoobchodu Makro nejenom v Karlových Varech, ale také v Plzni. Co se týče příkladů restaurací, tak jsou to především hotely a podniky s menší kapacitou, jako např. restaurace U Šimla, která se nachází v blízkosti místních dostihů. Příkladem hypermarketu může být místní Globus.

Je možné konstatovat, že produkty firmy lze v rámci Karlovarského kraje nalézt prakticky všude, což představuje pro postavení společnosti na trhu značnou konkurenční výhodu. Výrobky je možné vidět i na většině velkých trhů pořádaných v Karlovarském kraji, příhodným příkladem je „Knedlíkfest“, který je pořádán Pivovarem Karel IV., a uskutečňuje se před historickou budovou „Becherplatzu“ na nejvíce frekventované třídě T. G. Masaryka (Karlovy Vary, 2019). Firma se účastní nejen českých trhů, produkty je možné ojediněle nalézt i v přilehlém pohraničí v Německu.

Skupinou, která byla pro potřeby této práce tou nejdůležitější, je skupina finálních spotřebitelů, kteří poskytli cenné informace pro vypracování praktické části této práce tím, že byli respondenty provedeného výzkumu. Ostatní skupiny zákazníků byly zmíněné z toho důvodu, aby bylo možné si představit rozsah, který firma dokáže v současnosti svou činností obsloužit.

## 2.5 Subjektivní zhodnocení image firmy

Jedním z důležitých faktorů, který bude ovlivňovat zákazníkův postoj k dané značce, je image firmy. Zde uvedené informace budou sloužit jako odrazový můstek při tvorbě návrhů na zlepšení, u kterých budou respektovány i finanční možnosti podniku. Níže subjektivně popsany stav, jehož některé složky (prezentace firmy a komunikace přes internet) jsou jednou z nejslabších stránek firmy, slouží k utvoření představy o tom, jak podnik v současnosti působí na své okolí.



Obr. 8: Webové stránky firmy

Zdroj: (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary a), 2009).

Současný stav webových stránek firmy (viz obrázek 8) působí velmi neprofesionálním dojmem, který uživatele při prvním otevření spíše odradí. Nepřehlednost a neaktuálnost informací, stejně tak jako neexistence možnosti přizpůsobení formátu webové stránky pro mobilní zařízení, neexistence informací o dalších součástech podniku, a mnoho dalších nejasností a nedostatků, by bylo potřeba odstranit či vylepšit. Na začátku roku 2020 se dle informací od majitelky firmy začalo pracovat na vylepšení této situace, kdy je v plánu zprovoznění jednotlivých webových stránek pro každou část tohoto podniku zvlášť.

Dalším nedostatkem, který je na první pohled zřejmý, je aktuální stav loga, kterým disponuje pouze restaurace Pod Kaštanem a Česká kuchyně, u Knedlíkárny Pastelákovi logo zcela chybí. Logo restaurace přitom působí zastaralým dojmem, a netvoří harmonický celek s logem České kuchyně, čímž není dán najevo ten fakt, že provozovny patří pod jednu společnost.

Velkým problémem je i komunikace přes sociální sítě. Tou nejvíce používanou je samozřejmě síť Facebook. Na té má firma vytvořenou skupinu, ale pouze pro restauraci Pod Kaštanem, a pro Českou kuchyni. Ta je navíc v titulku nesprávně označena jako čínské bistro. Po otevření stránky je ihned možné konstatovat, že se této komunikaci posledních pár let nikdo nevěnoval, informace nejsou aktuální a stránky zejí prázdnotou.

Celkově je možné říci, že firmě chybí celistvá strategie pro komunikaci se svými zákazníky, kterým tím pádem chybí mnoho aktuálních informací. Tento problém byl rozpoznán i při pilotním šetření a podrobněji bude popsán v další kapitole.

## 2.6 SWOT analýza firmy

Po rešerši informací o společnosti je možné sestavit SWOT analýzu (viz obrázek 9), která přehledně shrnuje veškeré poznatky zjištěné v rámci této kapitoly.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Dlouholetá tradice a zkušenosti. Velké množství stálých zákazníků. Finanční zdraví podniku. Fungující zavedený distribuční systém.</p>	<p>Neexistence jednotné marketingové strategie. Nedokonalá marketingová komunikace. Nedostatečná úroveň informačního systému ve firmě. Konzervativní přístup k inovacím.</p>
<b>Pastelákovi s. r. o.</b>	
<p>Žádná konkurence v Karlovarském kraji. Zrychlený životní styl. Rozvoj technologií. Čím dál tím větší objemy nákupů na internetu.</p>	<p>Oblíbenost zdravého životního stylu. Možnost příchodu nového konkurenta. Blížící se ekonomická recese a s tím spojený pokles výdajů domácností. Nedostatek pracovních sil (celkově obyvatel) v Karlovarském kraji.</p>
Příležitosti	Hrozby

Obr. 9: SWOT analýza firmy  
Zdroj: vlastní zpracování.

Interní prostředí společnosti je na obrázku 9 zobrazeno v kvartálech silné a slabé stránky. Silné stránky lze definovat jako charakteristiky pozitivní, které pomáhají podniku rozvíjet se předem stanoveným směrem. Definují, v čem je podnik lepší než jeho konkurence, nebo jakým hmotným či nehmotným majetkem, který ho odlišuje od ostatních firem, podnik disponuje. Nejdůležitějším faktorem pro společnost Pastelákovi s. r. o. je v této skupině dlouholetá tradice a zkušenosti, což je faktor, od kterého se odvíjí zbytek charakteristik.

Co se týče slabých stránek, ty pak představují charakteristiky firmy, které zpomalují či zabrzdí rozvoj podniku. Zde se zkoumá to, co podniku chybí pro to, aby byl více úspěšný, dále pak jaké závazky brání splnění vytyčeného cíle, v čem by se společnost měla zlepšit, či v čem je její konkurence lepší. Tou nejpodstatnější charakteristikou pro zmiňovanou společnost je v této skupině nejednotná marketingová strategie, která je důvodem vzniku nedostatku informací. Tuto situaci lze velmi dobře ovlivnit tím, že firma na této slabé stránce zapracuje a vytvoří jednotný koncept. Návrhy zaměřující se na minimalizaci této slabé stránky jsou obsahem další kapitoly této práce.

Druhou část obrázku 9 tvoří oblasti analýzy externího prostředí firmy z hlediska příležitostí a hrozeb. Příležitosti je možné popsat jako pozitivní podmínky či trendy, které firma není schopna ovlivnit, ale mohly by hrát v její prospěch. Je zde možné si klást otázky typu: „Jaké změny, které jsou pro firmu prospěšné, ve světě proběhly?“, „Uskutečnily se nějaké legislativní změny, které výrazně zjednodušily podmínky pro podnikání?“, či „Vstoupila na trh nějaká firma, která by mohla být eventuálně potenciálním spojencem společnosti?“. Největší příležitostí pro zmiňovaný podnik je určitě růst online nákupů. Pokud by společnost uvažovala o rozšíření své nabídky v rámci internetu, mohla by oslovit další zákazníky z jiných geografických oblastí, než je Karlovarský kraj. Pro rozvinutí této příležitosti by mohla využít jedné ze svých silných stránek, a to dobrého distribučního systému.

Do externího prostředí se zahrnuje také poslední část obrázku 9, tedy hrozby. Ty je možné charakterizovat jako skutečnosti, které firma jen velmi těžce sama za sebe ovlivní. Tyto jevy mohou určitým způsobem ohrozit aktivitu podniku a zastavit jeho růst. Pro definování hrozeb je nutno si stanovit, jaké překážky stojí podniku v cestě za stanoveným cílem, jaké změny externího prostředí ohrožují firmu, či jaké společenské změny znesnadňují fungování firmy atp. Největší hrozbou, a to nejen pro zmiňovaný podnik, je blížící se ekonomický pokles, na který je nutno se velmi dobře připravit a zabezpečit firmu

v té době, kdy je okolní prostředí stále ještě stabilní. Problémem je také celkový úbytek obyvatel v Karlovarském kraji. Celkový počet obyvatel České republiky sice dle údajů Českého statistického úřadu roste (jedním z důvodů je migrace), avšak nárůst je v porovnání s předcházejícími roky čím dál tím menší. V Karlovarském kraji, druhém nejmenším v České republice, byl pak zaznamenán jeden z největších poklesů (po přepočtu na rozlohu kraje) (ČTK, 2019).

## **2.7 Vymezení hodnoty pro zákazníky firmy**

Stanovení hodnoty, kterou chce firma svým zákazníkům poskytovat, je z marketingového hlediska nutné především proto, že marketingová komunikace hodnotu jako samotnou nevytváří, pouze ji ze své podstaty komunikuje s okolím firmy. Je vhodné stanovit hlavní body hodnoty pro zákazníka, které budou definovat přístup a také náplň marketingových nástrojů (Anon b), 2019).

Při definování hodnoty pro zákazníka provozovny Knedlíkárna Pastelákovi je možné definovat následující body:

- úspora času spojená s přípravou poměrně komplikovaného jídla (knedlíky),
- výhodná cena v porovnání s poskytnutou porcí a kvalitou polotovaru,
- vysoká dostupnost produktů firmy v rámci Karlovarského kraje,
- široký sortiment nabídky,
- rodinná tradice firmy od samého počátku jejího fungování.

### **2.7.1 Firmy podílející se na tvorbě hodnoty**

Po stanovení hodnoty, kterou firma svým zákazníkům nabízí, je vhodné uvést tzv. spolutvůrce hodnoty pro zákazníky. Ty lze charakterizovat jako články procesu tvorby hodnoty, se kterými daná firma spolupracuje na rozvíjení nových nápadů, vytváří s nimi dlouhodobý blízký vztah a zapojuje je do procesu vytváření nové hodnotové nabídky (Kotler, 2016, s. 47).

V následujícím textu jsou uvedeni spoluvůrci hodnoty provozovny Knedlíkárna Pastelákovi. Tyto firmy lze celkově nazvat jako dodavatele, jejichž produkty hrají podstatnou část při výrobě produktu Knedlíkárny.

- **Mlýn a krupárna Mrskoš**

Mlýn a krupárna Mrskoš (viz obrázek 10) je situována v jihozápadních Čechách ve městě Horažďovice, odkud distribuuje své výrobky po celé České republice, teoreticky i do zahraničí, pokud si tak zákazník přeje (Anon ch), 2020). Mlýn s kapacitou 100 tun pšeničné mouky za den patří k těm nejmodernějším podnikům v regionu (Anon h), 2020). Firma vyrábí pšeničné krupice, hrubé, polohrubé a hladké pšeničné mouky, ječné krupky a kroupy pro řeznické účely, nebo také mlýnská krmiva. Kvalita produktů firmy je kontrolována v průběhu celého výrobního procesu ve vlastní laboratoři (Anon j), 2020).



Obr. 10: Logo společnosti Mlýn a krupárna Mrskoš  
Zdroj: (Anon i), 2020).

- **Vitana**

Vitana (viz obrázek 11) je jednou z nejmodernějších potravinářských značek, která spadá pod skandinávskou společnost Orkla Foods. V České republice se v současnosti vyrábí ve třech závodech, a to v Byšicích, Varnsdorfu a Roudnici nad Labem. Společnost se specializuje především na dehydratované a předpřipravené potraviny a ochucovadla, které pomáhají nejen s vařením, ale i při pečení (Anon b), 2020). Komerční úspěšnost firmy je oceňována jak u odborníků, tak také u konečných spotřebitelů. V posledních několika letech získala firma mnoho cen, mezi těmi nejnovějšími je ocenění „Nejdůvěryhodnější značka roku 2017“ a “Volba spotřebitelů 2017 – Nejlepší novinka“ (Anon c), 2020).



Obr. 11: Logo společnosti Vitana  
Zdroj: (Anon b), 2020).

- **Nestlé**

Nestlé (viz obrázek 12) je nadnárodní společnost se sídlem ve Švýcarsku. Firma je největší potravinový koncern na světě. Vlastní více než 2 000 značek, zaměstnává přibližně 340 000 zaměstnanců a denně prodá cirká 1 miliardu svých výrobků (Anon d), 2020). Firma působí ve více než 197 zemích světa, v Česku vyrábí v závodech Sfinx Holešov (výroba nečokoládových cukrovinek), Zora Olomouc (největší čokoládovna v České republice, značka Orion) a Carpathia (dehydratované kulinářské výrobky, značka Maggi) (Anon e), 2020).



*Obr. 12: Logo společnosti Nestlé*  
Zdroj: (Anon d), 2020).

- **Hügli Food**

Společnost Hügli (viz obrázek 13) funguje v divizích dle oblasti podnikání svých zákazníků. Divize Food Service se stará o trh mimo segment domácností, divize Customer Solutions zabezpečuje maloobchod s potravinami, majitele značek a výrobce potravin, divize Food Industry spolupracuje s koncerny a podniky potravinářského průmyslu a divize Consumer Brands spravuje pro koncové spotřebitele značky firmy Hügli (Anon f), 2020). V rámci divize Food Industry, se kterou spolupracuje i firma Pastelákovi s. r. o., prodává firma různé dochucovací složky (Anon g), 2020).



*Obr. 13: Logo společnosti Hügli*  
Zdroj: (Anon f), 2020).



### **3 Výzkum postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty vybraného produktu**

Na základě teoretických poznatků a analýzy činnosti firmy byl připraven marketingový výzkum, který měl za cíl zjistit postoje zákazníků a jejich vnímání hodnoty u daného produktu společnosti. Jednotlivé kroky realizovaného výzkumu jsou popsány v následujících podkapitolách. V závěru jsou uvedeny výsledky výzkumu, na které navazují návrhy pro zlepšení stávající situace ve firmě.

#### **3.1 Cíle a metodika výzkumu**

Provedený výzkum se zaměřuje především na spokojenost zákazníka. Ta však s hodnotou vnímanou zákazníkem velmi úzce souvisí. Spokojenost vzniká kladným hodnocením atributů (jež jsou součástí hodnoty), které zákazník vnímá ve spojitosti s konkrétním produktem nebo službou (Červová, 2013, s. 37). Hodnota pro zákazníka figuruje ve všech fázích nákupního procesu. Spokojenost je pak získána po osvojení si určité zkušenosti s produktem, je důsledkem hodnoty pro zákazníka (Lošťáková et al., 2009, s. 52).

Hlavním cílem provedeného výzkumu bylo zjištění spokojenosti zákazníků s atributy produktů provozu Knedlíkárna Pastelákovi, které definují zákazníkem vnímanou hodnotu. Úroveň spokojenosti zákazníků pak určuje jejich postoj. Dílčím cílem je identifikace atributů, které byly následně předmětem dotazování. Obdržená data byla zpracována a využita pro návrh doporučení vedoucí ke zlepšení současné situace. Vyhodnocením výzkumu došlo ke splnění dalšího dílčího cíle, a to identifikaci silných a slabých stránek, které zákazníci u produktů provozu vnímají.

##### **3.1.1 Konceptní rámec výzkumu – vymezení předmětu výzkumu**

Před samotným sestavením dotazníku bylo klíčové zjistit atributy hodnoty produktů. Ty musely být následně zapracovány do dotazníku tak, aby ho bylo možné použít pro zjištění postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty, kterou firma vytváří.

Pro potřeby práce byl zvolen multidimenzionální přístup ke tvorbě hodnoty, který dává možnost rozřadit nadefinované atributy do pěti základních dimenzí, viz tabulka 2, které byly podrobněji vysvětleny v teoretické části práce. Dále je uplatňován holistický přístup, jehož cílem je především udržení a obnovování hodnoty s účelem vybudování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky společnosti (Horáčková, 2015, s. 23). V tomto duchu byly navrhovány i vylepšení, která se opírají o výsledky výzkumu.

Jednotlivé atributy, které je možné vidět v tabulce 1, vznikly v rámci brainstormingu, jež provedla autorka se skupinou vybraných respondentů.

Tab. 2: Atributy hodnoty produktů a jejich dimenze

<b>Funkční dimenze</b>	Jídlo, uspokojení potřeby hladu, uspokojení chuti, úspora času, rychlost pořízení produktů, zjednodušení zajištění jídla pro rodinu.
<b>Sociální dimenze</b>	Vzhled knedlíků, zákaznická přístupnost, výjimečné ceny, poměr cena a kvalita, rozsah nabídky produktů, dostupnost produktů, vyhlášenost podniku, obrázek kuchaře na etiketě, rychlé životní tempo (potřeba vše urychlit), širší nabídky, domácí vzhled knedlíků (je možné je vydávat za vlastní výtvar, a tím si vylepšit reputaci), návštěva známého podniku při koupi produktu.
<b>Emocionální dimenze</b>	Chuť, výjimečnost, závan starých časů, výhodné ceny (jak pozitivně, tak i negativně, jelikož nízká cena může vzbuzovat určité podezření ohledně kvality), rodinný podnik, knedlík jako typicky české jídlo, spojitost s dobrou obsluhou v restauraci Pod Kaštanem, pohodlí díky ušetřené práci v kuchyni, nadšení z ušetřeného času.
<b>Epistemická dimenze</b>	Veliké množství náplně, dobrá chuť polotovarů, překvapení, že si zákazník může koupit polotovar i v restauraci, blízkost podniků od obchodních center, uspokojení touhy ochutnat nejlepší knedlík v Karlovarském kraji, ochutnání dalších pokrmů z restaurace při nákupu produktů od Knedlíkárny Pastelákovi.
<b>Situační dimenze</b>	Nejlepší knedlík v Karlových Varech, úspora času a peněz, požitek z dobrého jídla, sváteční jídlo, snadnost nákupu, zánik nutnosti velkých domácích zásob.

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro potřeby tohoto výzkumu byly kromě standardních dimenzí uváděných v odborné literatuře zvoleny i další, které vycházejí z typu produktů a charakteru činnosti společnosti. Těmito dimenzemi jsou dimenze ekonomická a marketingová, jejichž atributy jsou shrnuty v tabulce 3.

Tab. 3: Ekonomická a marketingová dimenze hodnoty produktů

<b>Ekonomická dimenze</b>	Spojení velkého nákupu se zajištěním hlavního jídla, které je možné si s sebou odvézt domů, a tím tak ušetření cesty do restaurací v centru, parkování zdarma u objektů firmy, výhodná cena produktů, ušetření úsilí na vaření, ušetření celkového času, ušetření nákladů na energie spotřebované při vaření.
<b>Marketingová dimenze</b>	Týdenní spotřební lhůta (značí kvalitu surovin a minimum chemických přísad), nepraktické balení, které obsahuje hodně plastů a produkt vyloženě nechrání před poškozením, velký sortiment knedlíků, které lze velmi dobře zkombinovat s různými druhy omáček, přehledné štítky informující o složení, nedostatek informací o činnosti firmy a o firmě celkově na internetu, vyřízení problémů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Ekonomická dimenze představuje především úspory, které jsou spojené s pořízením produktů Knedlíkárny Pastelákovi. Tím, že si zákazník koupí již hotové jídlo, které je pouze nutno ohřát, určitě ušetří úsilí a čas, který by byl spojen s přípravou podobného pokrmu. I přesto však dostane jídlo ve srovnatelné kvalitě. Pořízení zmíněných produktů je také spojeno s úsporou nákladů. A to ať v porovnání s restauračními hotovými jídly, tak i se surovinami, které by bylo potřeba nakoupit.

Zvolení zvláštní marketingové dimenze bylo inspirováno prostudováním dimenzí, které stanovil autor Woodall (2003, s. 8) v rámci svého výzkumu. V rámci této dimenze jsou definovány především takové atributy, které na zákazníka působí vizuálním dojmem (balení produktů nebo informační štítky).

Stanovené atributy byly následně zkontrolovány s majitelkou společnosti a vedoucím provozu restaurace Pod Kaštanem s cílem zajistit co největší přesnost, a vyhnout se tak zbytečným pojmům. Ty by po zařazení do dotazníků respondenta pouze zdržovaly a rozptylovaly ho od pro něj důležitějších atributů. Poté, co byl sestaven konečný seznam těchto faktorů, byly pojmy transformovány tak, aby je bylo možné zakomponovat do dotazníku, a staly se tak předmětem hodnocení.

### 3.1.2 Návrh dotazníku

Podstatnou část dotazníkového šetření tvořilo hodnocení atributů, které byly definovány v rámci uskutečněného brainstormingu, a protříděny po konzultaci s klíčovým zaměstnancem a majitelkou firmy. Koncepce dotazníku vycházela z měření kvality a využila principy modelu SERVQUAL.

Dotazník byl koncipován na základě realizovaného výzkumu zjišťování hodnoty zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu. Autorem práce je Ing. Lenka Červová, Ph.D. z Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (Červová, 2013). I přesto, že je zmíněný výzkum zaměřen na služby, a tato práce se zaměřuje na produkt, po malých úpravách bylo šetření vhodnou předlohou, která zaručila profesionalitu dotazníku a poskytla autorce potřebné informace k následnému vyhodnocení.

Samotný dotazník, viz příloha A, má 4 části:

- **první část (otázky 1 – 2)** zkoumá frekvenci způsobu konzumace výrobků firmy a frekvenci nákupu produktů na jednotlivých prodejních místech.
- **Druhá část (otázka 3)** obsahovala možnost hodnotit atributy produktů, které byly zpracované dle výše zmíněného postupu. To znamená, že byl nejdříve proveden brainstorming, poté se nově nadefinované atributy zkonzultovaly se zaměstnanci firmy, následně byly subjektivně zkontrolovány dle obecného postupu modelu pro hodnocení kvality SERVQUAL a na závěr byla provedena opět subjektivní kontrola dle hotového dotazníku z výzkumu paní doktorky Červové (Červová, 2013, s. 154). Jednotlivé atributy byly seskupeny do větších oblastí se stejnými charakteristikami, a to proto, aby byl dotazník přehlednější. Respondenti mohli atributy hodnotit na pětibodové stupnici, kdy 1 znamenalo, že jsou s daným atributem velmi spokojeni a hodnotí ho velmi dobře, pokud zaškrtnuli číslo 5, s atributem nejsou spokojeni vůbec a hodnotí ho velmi špatně. Stupnice byla doplněna i o možnost zaškrtnou 0, tedy situaci, kdy dotazovaný nemohl atribut hodnotit, jelikož s ním nikdy nepřišel do styku.

- **Ve třetí části (otázka 4)** se pak jednotlivým skupinám atributů přiřazovala důležitost, kterou respondenti v rámci nákupního procesu těmto prvkům přiřazují. Pro tuto otázku byla využita metoda stupňového řazení, která zaručila, že dotazování neudělili každé ze skupin stejnou důležitost, čímž by následně nebylo možné výsledky výzkumu efektivně a správně vyhodnotit.
- **Čtvrtá část (otázky 5, 6, 7 a 8)** obsahuje identifikační otázky, které umožnily vypracovat přehled základních charakteristik respondentů. Těmi jsou pohlaví a věk, a další charakteristiky, které by mohly ovlivnit samotný nákup produktů, tedy čistý příjem domácnosti a počet členů a dětí v této domácnosti.

### 3.1.3 Metoda sběru dat

Sběr dat je možné provést pomocí dotazování, pozorování nebo experimentu. Pro účely pilotního výzkumu byla zvolena kombinace metod osobního dotazování (volných individuálních rozhovorů) a písemného dotazování, kdy se testoval strukturovaný dotazník pro hlavní výzkum. Výhodou osobního dotazování je především získání informací na základě neverbálních projevů respondenta a možnost kladení doplňujících otázek, které nejsou součástí strukturovaného dotazníku. Nejdříve bylo umožněno respondentům vyplnit předem připravený tiskopis. Následně v rámci individuálních rozhovorů pokládala tazatelka respondentům otázky týkající se struktury dotazníku a jeho obsahu. Odpovědi respondentů byly zapsány volně jako poznámky, které byly následně zpracovány v rámci vyhodnocení pilotního šetření.

Pro potřebu hlavního výzkumu bylo využito pouze metody kvantitativního dotazování s využitím techniky strukturovaného dotazníku, který byl vylepšen na základě zpětné vazby získané z pilotního šetření.

Dotazování bylo zvoleno především z důvodu finanční nenáročnosti a možnosti získat informace od velkého množství respondentů. Výzkumem mohou být získána kvalitní, přesná, aktuální, úplná a nezkrácená data.

### 3.1.4 Pilotní šetření

V prvotní fázi sběru dat bylo realizováno pilotní šetření. Vybraným respondentům byly rozdány dotazníky a po jejich vyplnění se jim dodatečně kladly dotazy zaměřující se na strukturu dotazníku, informace, které se dotazník snažil získat, a celkově na téma, kterému se šetření věnuje.

Uskutečněním pilotního výzkumu zajišťuje tazatel to, že respondenti budou výsledně podobě dotazníku dokonale rozumět, pochopí jeho cíl a účel, a vyplní ho tím pádem správně. Pro vyhodnocení tak budou získány informace, které poskytnout reálný a nezkrácený výsledek.

Celkově byla provedena dvě testování odlišných verzí dotazníku, který byl po ukončení každého kola odpovídajícím způsobem upraven. První testování proběhlo pro 10 respondentů. Sběr informací byl uskutečněn v prostorách restaurace Pod Kaštanem, aby se vyzkoušelo i reálné prostředí, ve kterém bude hlavní výzkum po ověření probíhat i v budoucnu. Tabulka 4 obsahuje stručný přehled základních informací o respondentech, kteří se tohoto pilotního šetření zúčastnili.

Tab. 4: Charakteristika respondentů prvního pilotního šetření

Otázka	Možnosti	Četnost
Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	5
	Žena	5
Jaký je Váš věk?	18-30	3
	31-50	3
	51-60	3
	61 a více	1
Jaký je čistý příjem Vaší domácnosti?	Do 9 999,- Kč	1
	20 000,- Kč – 24 999,- Kč	3
	25 000,- Kč – 29 999,- Kč	1
	35 000,- Kč – 39 999,- Kč	1
	45 000,- Kč – 49 999,- Kč	3
	Nad 50 000,- Kč	1

Zdroj: vlastní zpracování.

Po vyplnění první verze dotazníku byly respondentům položeny i doplňující volné otázky, které se zaměřovaly na strukturu dotazníku, cíl a účel dotazníku, a celkově ověřovaly porozumění řešené problematice. Tímto tak byla získána potřebná zpětná vazba, na základě které byly provedeny obsahové i grafické změny dotazníku. Byly blíže specifikovány časové pojmy a úvodní slovo dotazníku bylo více rozepsáno, vznikla totiž potřeba blíže specifikovat a vymezit účel a cíl výzkumu. Takto upravený dotazník byl dále konzultován s vedoucím práce a dalším členem katedry marketingu, paní Ing. Jitkou Burešovou, Ph.D., která se taktéž specializuje na marketingový výzkum. Byly vymazány některé přebytečné otázky, které dotazník pouze prodlužovaly, byla přidána možnost „Nemohu hodnotit“, atributy v jednotlivých velkých skupinách byly vytrženy a systematictěji seřazeny, a skupiny příjmů, které jsou součástí identifikačních otázek v závěru dotazníku, byly omezeny.

Po zpracování těchto dodatečných návrhů na zlepšení proběhlo druhé testování u 3 respondentů, kterými byli obě jednatelky společnosti, tedy paní Renata Pasteláková a její vnučka Pavla Gešvartnerová Pasteláková, dále pak provozní restaurace Pod Kaštanem. Tito dotazovaní poskytli poslední připomínky a potvrdili dobrou a srozumitelnou strukturu a obsah dotazníku.

Po uskutečnění pilotního šetření byl strukturovaný dotazník upraven na základě získaných poznámek a doporučení. Následovala fáze sběru dat. Pro zajištění správného vyplnění byl jeden ze zaměstnanců restaurace Pod Kaštanem, který dotazníky zákazníkům rozdával, podrobně seznámen s touto prací. Porozuměl celkovým cílům, i konkrétně cíli dotazníku. Byl taktéž upozorněn na možné chyby, které by se ojediněle mohly při vyplňování vyskytnout. Největší pozor byl dán na zdůrazňování faktu, že dotazník se zaměřuje pouze a jen na produkty Knedlíkárny Pastelákovi, nehodnotí se tedy další jídla, která se prodávají v restauraci Pod Kaštanem.

### 3.1.5 Metoda výběru respondentů

Před samotnou realizací sběru dat bylo nutné si stanovit, definovat a charakterizovat vzorek respondentů, kteří byli v rámci tohoto výzkumu osloveni.

Prvním krokem bylo vymezení populace, ze které byli respondenti vybíráni. Tou jsou zákazníci firmy Pastelákovi s. r. o. Při bližší specifikaci jsou to koneční spotřebitelé, kteří si někdy v minulosti či nedávné době zakoupili produkty firmy Knedlíkárna Pastelákovi (nějaký z nabízených druhů knedlíků nebo šišek s mákem). Tato populace se vyskytuje ve všech provozech firmy, avšak její největší koncentrace je v restauraci Pod Kaštanem. Tím pádem se realizátor výzkumu snažil oslovit vybraný vzorek dotazovaných právě v tomto místě.

Pro výběr respondentů byla zvolena nepravděpodobnostní metoda výběru z hlediska vhodnosti a dostupnosti respondentů, kdy předpokladem pro zvolení dotazovaného bylo to, že si již někdy koupil výrobek Knedlíkárny Pastelákovi. Tento postup byl zvolen z důvodu neexistujícího rámce populace, ze kterého by mohl být eventuálně proveden statistický výběr, který by zaručil statistickou významnost a umožnil by statistické zpracování výsledků. Takovýto seznam by ale nebylo v tomto okamžiku možné získat, jelikož neexistuje žádná databáze s informacemi o každém zákazníkovi firmy. Ti by navíc museli být tříděni podle druhu nákupu, což je informace, která by vyžadovala velké úsilí a mnoho času při sběru dat. Nepravděpodobnostní výběr sice zahrnuje určité nevýhody, jakými jsou např. nebezpečí výběrové chyby (při sběru dat bude opomenuta určitá skupina respondentů) nebo existence určitého stupně subjektivnosti a nepřesnosti výsledků výzkumu. Tento způsob poskytuje také určité výhody, mezi které patří rychlost sběru dat a velká návratnost dotazníků, což je pro potřeby této práce klíčové.

Při zvažování velikosti vzorku respondentů byl pochopitelně opět zvolen nestatistický postup, a to úsudková metoda. Minimální počet vyplněných dotazníků, které by byly zpracovány v kapitole vyhodnocení výzkumu, byl stanoven na 100. V důsledku světové epidemie viru COVID-19 však nebylo možné daný výzkum realizovat v plném rozsahu. V čase vyhlášení nouzového stavu v České republice bylo získáno 30 dotazníků a další dotazování z důvodu uzavření provozovny i restaurace nebylo možné. Tím pádem bylo zahrnuto do analýzy dat z časových důvodů daných termínem odevzdání diplomové práce pouze 30 vyplněných dotazníků. Výhodou však je to, že získané odpovědi nejsou ovlivněny důsledky světové pandemie.



## 3.2 Posouzení postoje a hodnoty vnímané zákazníky firmy – vyhodnocení hlavního výzkumu

Následující kapitola zahrnuje vyhodnocení informací získaných z hlavního výzkumu. Obsahuje stručnou charakteristiku respondentů, dále pak grafy, které popisují spotřební a nákupní chování zákazníků firmy. Grafy obsahují informace o frekvenci konzumace hotových produktů firmy a o frekvenci nákupů produktů na různých prodejních místech. Následuje kvadrantová analýza, která je stěžejní částí vyhodnocení výzkumu. Na jejím základě byly identifikovány atributy, na jejichž vylepšení musí být vytvořeny konkrétní zlepšovací návrhy.

### 3.2.1 Charakteristika respondentů hlavního výzkumu

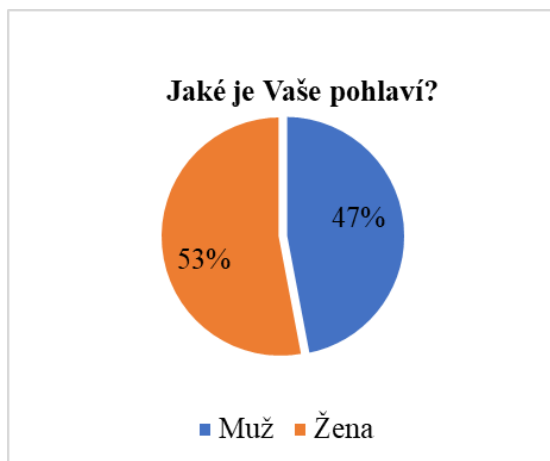
Charakteristika zmíněných 30 respondentů byla provedena na základě vyhodnocení identifikačních otázek, které byly součástí dotazníku. Respondenty výzkumu byli zákazníci firmy Pastelákovi s. r. o., respektive koneční spotřebitelé produktů Knedlíkárny Pastelákovi, kteří navštívili provoz restaurace Pod Kaštanem, a byli osloveni výzkumníkem po ověření předpokladu, že si již někdy koupili některý z produktů Knedlíkárny. Tabulka 5 přehledně shrnuje základní charakteristiky těchto respondentů.

Tab. 5: Charakteristika respondentů hlavního výzkumu

Otázka	Odpovědi	Četnost	Podíl
Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	14	47 %
	Žena	16	53 %
Jaký je Váš věk?	18 – 30 let	7	23 %
	31 – 50 let	12	40 %
	51 – 60 let	5	17 %
	61 let a více	6	20 %
Jaký je čistý měsíční příjem Vaší domácnosti?	Do 15 000,- Kč	5	17 %
	15 001,- Kč – 30 000,- Kč	14	47 %
	30 001,- Kč – 45 000,- Kč	8	27 %
	45 001,- Kč – 60 000,- Kč	2	7 %
	Nad 60 001,- Kč	1	2 %

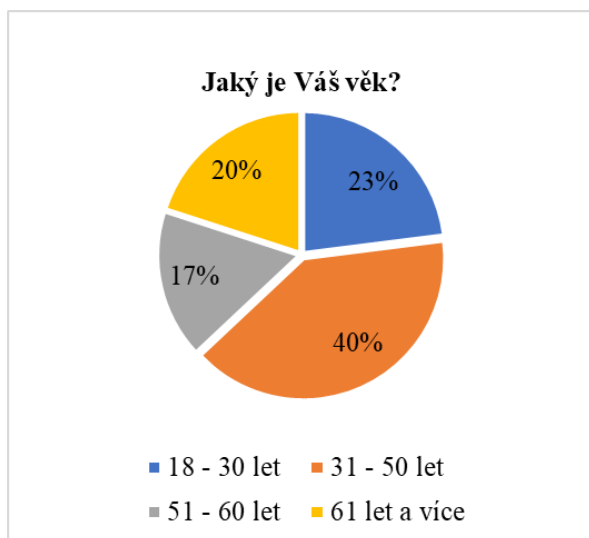
Zdroj: vlastní zpracování.

Rozložení respondentů z hlediska pohlaví je možné vidět na obrázku 14. Výzkumu se zúčastnilo v absolutních veličinách 16 žen (53 % dotazovaných) a 14 mužů (47 % dotazovaných).



Obr. 14: Skladba respondentů podle pohlaví  
Zdroj: vlastní zpracování.

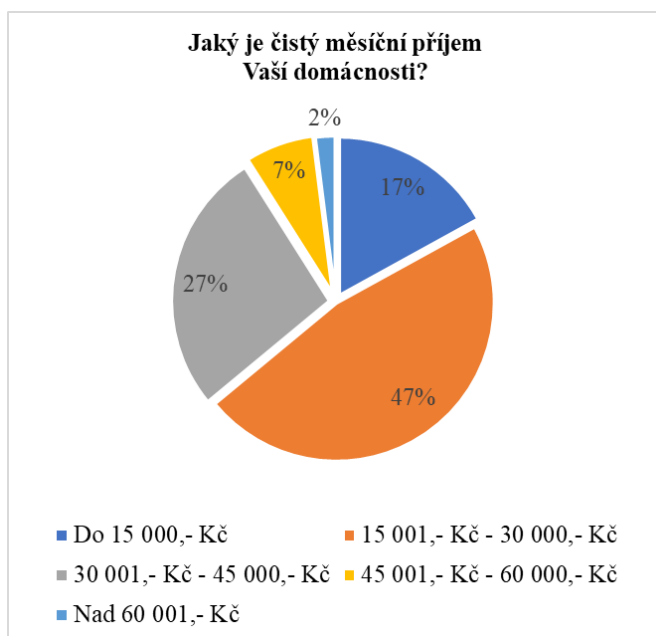
Věková struktura respondentů je uvedena na obrázku 15. Největší podíl (40 %) tvořili zákazníci ve věku 31-50 let. Přibližně stejné procentuální zastoupení (17 – 23 %) měly ostatní věkové skupiny respondentů.



Obr. 15: Skladba respondentů podle věku  
Zdroj: vlastní zpracování.

Obrázek 16 prezentuje složení dotazovaných z hlediska jejich měsíčního příjmu domácnosti. Nejčetnější skupinu (47 %) tvořili respondenti s měsíčním příjmem v rozmezí 15 001,- Kč – 30 000,- Kč. Dále pak bylo získáno 27 % (8) odpovědí od skupiny respondentů s měsíčním příjmem 30 001,- Kč – 45 000,- Kč. Celkem 17 % (5) odpovědí

bylo získáno od respondentů s nejnižším měsíčním příjmem, tedy méně než 15 000,- Kč. Od skupiny s příjmem 45 001,- Kč – 60 000,- Kč byly získány 2 odpovědi (7 %). Pouze 1 odpověď (2 %) byla získána od dotázaných s příjmem vyšším než 60 001,- Kč.



Obr. 16: Skladba respondentů podle měsíčního příjmu jejich domácnosti  
Zdroj: vlastní zpracování.

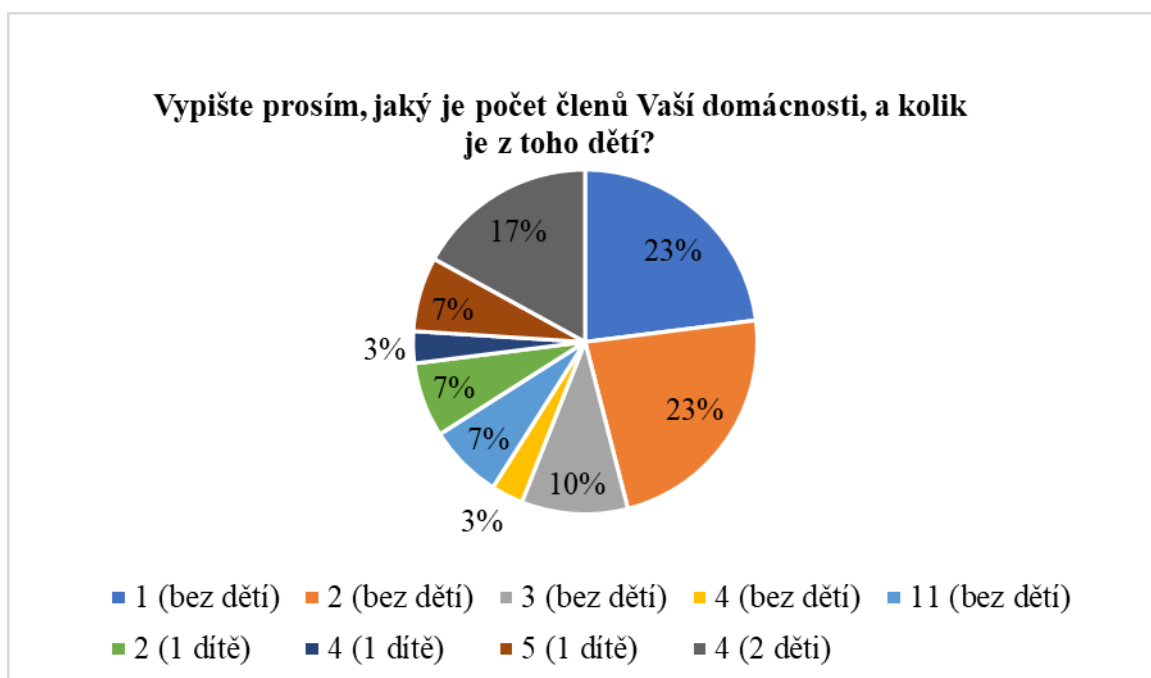
Další charakteristikou, která byla u respondentů zkoumána, je počet členů domácnosti, a z toho počet dětí. Ta může ovlivnit množství nakupovaných produktů, kteří zákazníci budou požadovat, a také rozložení měsíčního příjmu domácnosti mezi různý počet jejich členů. Přehled získaných informací je uveden v tabulce 6.

Tab. 6: Charakteristika respondentů hlavního výzkumu podle počtu členů domácnosti

Otázka	Počet členů domácnosti	Z toho počet dětí	Četnost	Podíl
Vypište prosím, jaký je počet členů Vaší domácnosti, a kolik je z toho dětí?	1	0	7	23 %
	2	0	7	23 %
	3	0	3	10 %
	4	0	1	3 %
	11	0	2	7 %
	2	1	2	7 %
	4	1	1	3 %
	5	1	2	7 %
	4	2	5	17 %

Zdroj: vlastní zpracování.

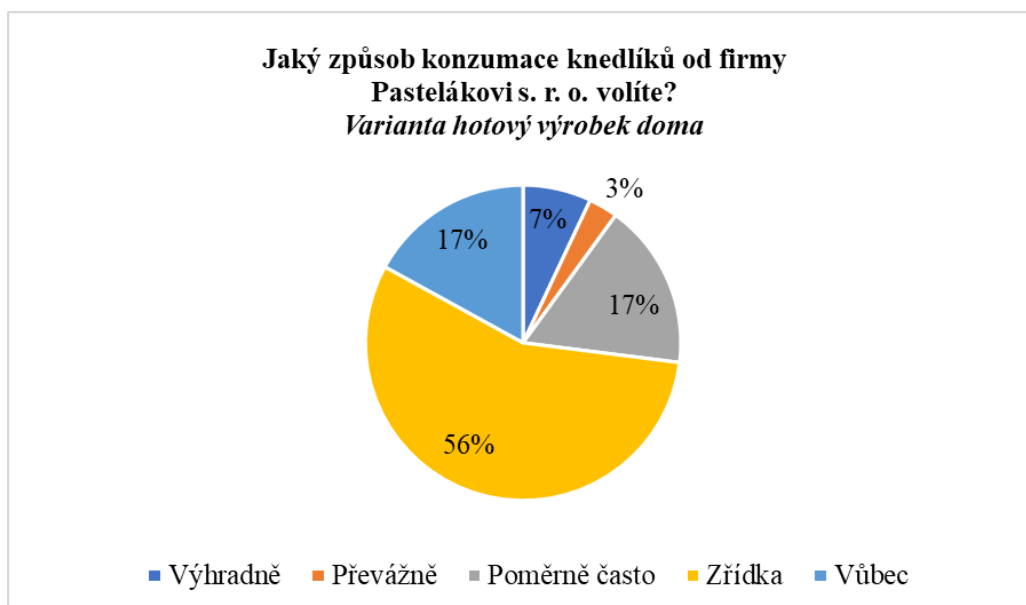
Přehlednou skladbu respondentů dle velikosti jejich domácností a z toho počtu dětí je možné vidět na obrázku 17. Největší procento, tedy 23 % respondentů (7 odpovědí), tvoří jednočlenné domácnosti a dvoučlenné domácnosti bez dětí. Celkem 17 % (5) odpovědí bylo získáno od skupiny respondentů se čtyřčlennou domácností včetně dvou dětí. Následovaly skupiny, které představovaly každá 7 % z celkového počtu dotázaných (2 odpovědi). Byly to skupiny pětičlenných domácností s jedním dítětem, dvoučlenné domácnosti včetně jednoho dítěte, a jedenáctičlenné domácnosti bez dětí. Nejmenší podíl tvořily skupiny se čtyřčlennými domácnostmi bez dětí a čtyřčlenné domácnosti s jedním dítětem. Každá z nich představuje 3 % z celkového počtu respondentů (1 odpověď).



Obr. 17: Skladba respondentů podle počtu členů domácnosti (z toho počet dětí)  
Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.2.2 Spotřební a nákupní chování respondentů

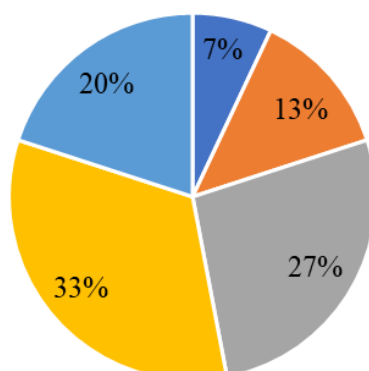
Na obrázku 18 je možné vidět složení respondentů dle frekvence konzumace hotových výrobků Knedlíkárny Pastelákovi v domácím prostředí. Přibližně 56 % respondentů (17 odpovědí) konzumuje hotové výrobky doma zřídka. Celkem 17 % dotázaných (5 odpovědí) konzumuje v domácnosti výrobky výhradně nebo poměrně často. Konkrétně 7 % respondentů (2 odpovědi) pak výrobky konzumuje doma výhradně, tedy nikdy nejí produkty firmy někde jinde. Hotové výrobky doma konzumuje převážně 3 % dotazovaných (1 odpověď).



Obr. 18: Skladba respondentů podle frekvence konzumace produktů firmy doma  
Zdroj: vlastní zpracování.

Při zkoumání frekvence nákupu produktů firmy na různých prodejních místech byly stanoveny následující časové identifikátory: **Velmi často** – několikrát týdně, **Často** – několikrát měsíčně, **Poměrně často** – několikrát za čtvrtletí, **Zřídka** – alespoň 3 nákupy za rok, a **Vůbec** – nikdy jsem produkt na daném prodejním místě nekoupil/a. Tyto časové hodnoty platily pro všechny možnosti prodejních míst. Při vyhodnocení této otázky v případě nákupu produktů v obchodě (viz obrázek 19) bylo zjištěno, že 33 % respondentů (10 odpovědí) nakupuje produkty firmy v obchodě zřídka. Celkem 27 % dotázaných (8 respondentů) pak poměrně často, 20 % (6 respondentů) vůbec, 13 % (4 respondenti) často, a 7 % (2 respondenti) velmi často.

**Jak často kupujete knedlíky od firmy Pastelákovi s. r. o.  
v obchodu?**



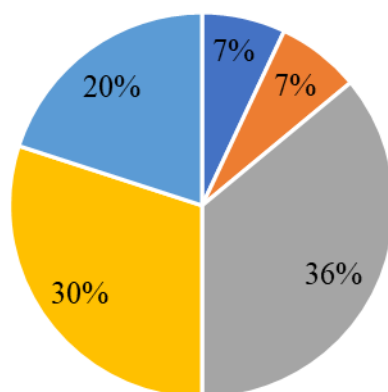
■ Velmi často ■ Často ■ Poměrně často ■ Zřídka ■ Vůbec

*Obr. 19: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů firmy v obchodech*

Zdroj: vlastní zpracování

V případě nákupu produktů firmy v restauraci Pod Kaštanem byla otázka vyhodnocena následovně (viz obrázek 20). Celkem 36 % dotazovaných (11 odpovědí) kupuje produkty firmy ve zmíněné restauraci poměrně často, 30 % (9 odpovědí) zřídka, 20 % (6 odpovědí) vůbec, a 7 % (2 odpovědi) velmi často nebo často.

**Jak často kupujete knedlíky od firmy Pastelákovi s. r. o.  
v restauraci Pod Kaštanem?**

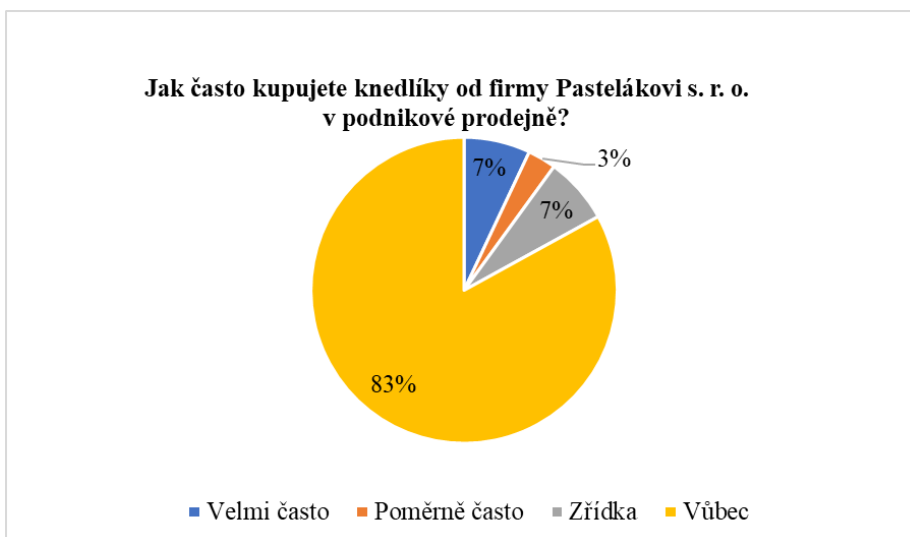


■ Velmi často ■ Často ■ Poměrně často ■ Zřídka ■ Vůbec

*Obr. 20: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů firmy v restauraci Pod Kaštanem*

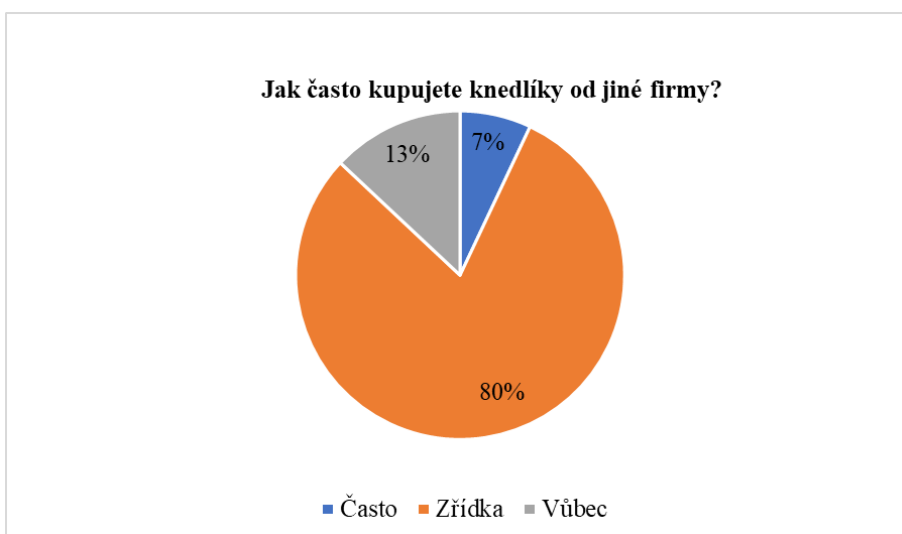
Zdroj: vlastní zpracování.

Při vyhodnocení možnosti nákupu produktů firmy v podnikové prodejně (viz obrázek 21) bylo zjištěno velké procento lidí, kteří nikdy nekoupili produkt v podnikové prodejně, a to konkrétně 83 % (25 respondentů). Celkem 7 % dotázaných (2 respondenti) koupilo produkty v podnikové prodejně buď velmi často nebo zřídka, 3 % (1 respondent) pak poměrně často.



Obr. 21: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů firmy v podnikové prodejně  
Zdroj: vlastní zpracování.

Při vyhodnocení poslední otázky z této části (viz obrázek 22) bylo získáno velmi pozitivních výsledků pro firmu. Celkem 80 % zákazníků (24 respondentů) si koupí stejný typ produktů od jiné firmy pouze zřídka. Konkrétně 13 % dotázaných (4 respondenti) pak kupuje knedlíky pouze od Knedlíkárny Pastelákovi, 7 % (2 respondenti) kupuje knedlíky od jiné firmy často.



Obr. 22: Skladba respondentů podle frekvence nákupu produktů od jiné firmy  
Zdroj: vlastní zpracování.

Po vyhodnocení informací z této části dotazníku je vhodné zdůraznit následující:

- Více než jedna čtvrtina respondentů konzumuje hotové produkty Knedlíkárny Pastelákoví ve svých domácnostech několikrát za čtvrtletí.
- Frekvence nákupu hotových produktů firmy v obchodech a v restauraci Pod Kaštanem je srovnatelná.
- Více než tři čtvrtiny respondentů si nikdy nezakoupily hotové knedlíky firmy v její podnikové prodejně.

### 3.2.3 Kvadrantová analýza spokojenosti zákazníků firmy

Za účelem zjištění atributů produktů, které zákazníci firmy považují při nákupu za důležité, ale zároveň nejsou spokojeni s úrovní jejich poskytování, byla provedena kvadrantová analýza, jež je součástí **modelu důležitosti atributů – spokojenosti zákazníka**. Dává do souvislosti vnímanou důležitost a vnímaný výkon u měřených vlastností (atributů) produktů firmy. Kvadrantová analýza umožňuje identifikovat takové atributy, které lze označit za silnou nebo naopak za slabou stránku, dále pak atributy, které představují potenciál pro úsporu nákladů, a atributy, které pro firmu nemají strategický význam. Hlavním cílem analýzy je označení oblastí, jež vyžadují zlepšení. Tento kvadrant je charakteristický největší důležitostí a nejmenší spokojeností. Analýza, která je součástí této kapitoly, byla vyhotovena na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Do analýzy byly zahrnuty atributy (viz tabulka 7), jejichž hodnocení bylo předmětem dotazníkového šetření. Konkrétně bylo hodnoceno 15 faktorů, které byly na základě stejné povahy zařazeny do shodné kategorie, kterých je celkem 7. Konečné hodnoty spokojenosti a důležitosti, byly vypočítané jako průměry ze všech získaných dat u konkrétních atributů. U spokojenosti hodnotili respondenti atributy na stupnici od 1 do 5. Pokud zvolili 1, hodnotí daný atribut velmi dobře, pokud 5, atribut hodnotí velmi špatně. To znamená, že čím více se konkrétní průměr blíží 1, tím lépe respondenti daný atribut hodnotili. Dotazovaní měli také možnost zvolit 0, pokud atribut nemohli hodnotit. V tomto případě byla odpověď při stanovování průměru spokojenosti vyřazena. Tímto krokem tak bylo zamezeno zkreslování výsledků. U důležitosti respondenti řadili hlavních 7 kategorií hodnoty pro zákazníka od 1 do 7. Pokud přiřadili konkrétnímu atributu pozici 1, znamená to, že je pro ně při nákupu produktů firmy nejdůležitějším, pozice 7 znamená, že je pro ně atribut nejméně důležitým. Čím více se tedy průměrná hodnota důležitosti blíží 1, tím důležitější pro zákazníka konkrétní atribut je.

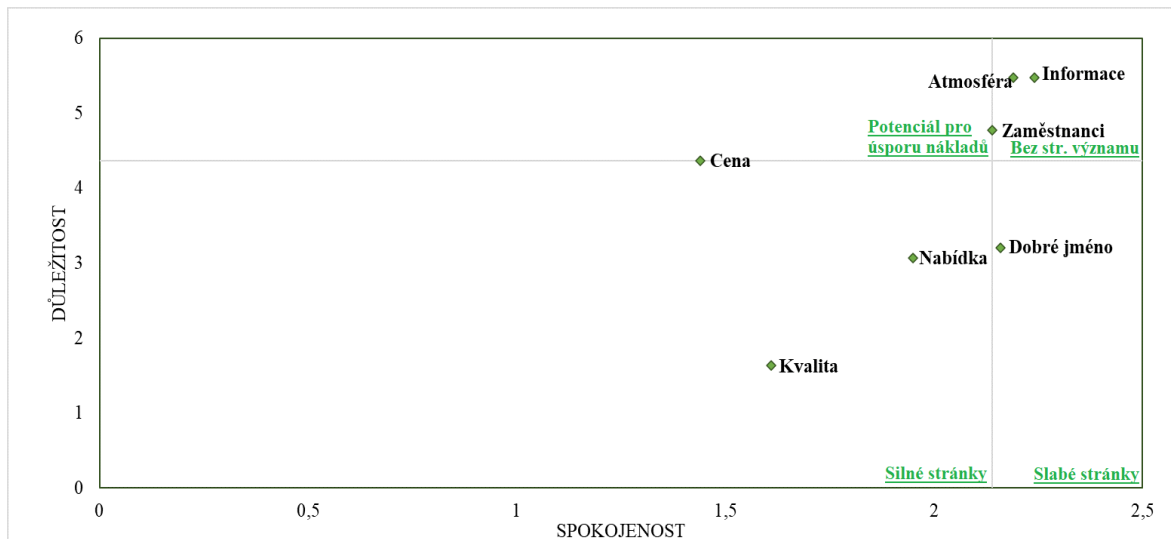


Tab. 7: Hodnoty spokojenosti a důležitosti - respondenti

Atributy a jejich specifikace	Hodnota spokojenosti	Hodnota důležitosti
<p>1. <i>Dobré jméno firmy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spolehlivost firmy,</li> <li>- vyřízení případných problémů,</li> <li>- snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky.</li> </ul>	<b>2,16</b>	<b>3,2</b>
<p>2. <i>Nabídka sortimentu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- šíře sortimentu nabízených knedlíků,</li> <li>- způsob nákupu produktů,</li> <li>- umístění podnikové prodejny,</li> <li>- umístění restaurace Pod Kaštanem,</li> <li>- otevírací doba podnikové prodejny,</li> <li>- otevírací doba restaurace Pod Kaštanem.</li> </ul>	<b>1,95</b>	<b>3,07</b>
<p>3. <i>Kvalita nabízeného sortimentu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- celková kvalita produktů,</li> <li>- kvalita produktů v porovnání s konkurenčním zbožím.</li> </ul>	<b>1,61</b>	<b>1,63</b>
<p>4. <i>Zaměstnanci firmy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- profesionální přístup pracovníků firmy Pastelákovi s. r. o.,</li> <li>- individuální přístup pracovníků firmy Pastelákovi s. r. o.</li> </ul>	<b>2,14</b>	<b>4,77</b>
<p>5. <i>Atmosféra prodeje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atmosféra podnikové prodejny,</li> <li>- atmosféra restaurace Pod Kaštanem,</li> <li>- rychlost obslužení/vyřízení objednávky,</li> <li>- uživatelské prostředí webových stránek.</li> </ul>	<b>2,19</b>	<b>5,47</b>
<p>6. <i>Srozumitelnost a dostupnost informací o produktech:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalita propagačních materiálů,</li> <li>- komunikace prostřednictvím internetu,</li> <li>- informovanost o nabízených produktech,</li> <li>- informovanost o možnosti způsobu nákupu produktů.</li> </ul>	<b>2,24</b>	<b>5,47</b>
<p>7. <i>Cena produktů:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v porovnání ke kvalitě,</li> <li>- v porovnání s konkurencí.</li> </ul>	<b>1,44</b>	<b>4,37</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě průměrných hodnot spokojenosti a důležitosti byla sestavena kvadrantová analýza, která je zobrazena na obrázku 23. Poloha jednotlivých atributů je určena hodnotami uvedenými v tabulce 7. Osy, které určují velikost kvadrantů a následné zařazení atributů do jednotlivých kategorií, byly stanoveny na základě hodnoty mediánu průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti. Pro důležitost se jedná o hodnotu 4,37, pro spokojenost je to hodnota 2,14.



Obr. 23: Kvadrantová analýza – respondenti  
Zdroj: vlastní zpracování.

Každý kvadrant grafu má pro společnost odlišný význam. Kvadranty lze charakterizovat následovně:

- **Silné stránky** – Pro atributy, které byly zařazeny do tohoto kvadrantu, je charakteristická vysoká spokojenost i důležitost pro zákazníka. Dle obrázku 23 lze konstatovat, že silnými stránkami je **nabídka sortimentu** (poloha vlastních prodejen a jejich otevírací doba, širší sortimentu, způsob nákupu produktů) a **kvalita nabízeného sortimentu**. Z těchto dvou je pro zákazníky důležitější spíše kvalita, která je v rámci spokojenosti i lépe hodnocena. Tyto atributy jsou pro firmu klíčové, proto by společnost měla pracovat na udržování, či dokonce zlepšování, jejich úrovně poskytování v rámci prodeje produktů.

- **Slabé stránky** – Na atributy, které byly pomocí kvadrantové analýzy zařazeny do tohoto kvadrantu, by se firma měla zaměřit a pracovat na jejich zlepšení. Atributy z této skupiny jsou pro zákazníka důležité, avšak je velmi špatně hodnotí. V konkrétním případě je to pak dle obrázku 23 **dobré jméno podniku** (spolehlivost firmy, vyřízení případných problémů, snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky). Firma by měla s tímto atributem co nejrychleji začít pracovat, aby došlo k jeho zlepšení. Tím tak bude dosaženo vyšší spokojenosti zákazníků. Zlepšovací návrhy, které jsou součástí další kapitoly, se zaměřují konkrétně na tento atribut.
- **Potenciál pro úsporu nákladů** – Tento kvadrant je charakteristický vysokou spokojeností a nízkou důležitostí. Atributy produktu jsou v tomto případě pro zákazníka spíše jakýmsi bonusem, kterému nepřikládá větší význam. Tyto atributy rozhodují ve prospěch firmy v rámci konkurenčního boje. Dle obrázku 23 nebyl do tohoto kvadrantu zařazen přímo žádný z hodnocených atributů, avšak **cena produktů** se nachází na krajní hranici mezi tímto kvadrantem a kvadrantem silných stránek. Konkrétně byl tento atribut z hlediska spokojenosti hodnocen nejlépe. Proto by bylo pro firmu vhodné s cenou začít pracovat, a posunout tak atribut do kvadrantu silných stránek. Aby se tak stalo, bylo by potřeba vyšší důležitosti. Vzhledem k blížící se ekonomické recesi, ke které může kvůli světové pandemii probíhající v současné době dojít mnohem dříve, je možné, že se tato změna v nejbližších měsících projeví rychleji. Tím pádem by pak důležitost u ceny produktů mohla stoupnout, jelikož lidé budou mít spíše sklony šetřit, nežli utrácet. Stejnou krajní polohu má pak i atribut **přístup zaměstnanců firmy**. Ten leží na rozmezí s kvartálem atributů, které nemají pro firmu strategický význam. Vzhledem k této poloze je firmě doporučeno tento atribut pouze monitorovat.

- **Bez strategického významu** – Atributy umístěné v tomto kvadrantu mají pro zákazníka nejmenší důležitost. Klienti jsou s nimi zároveň i nejméně spokojeni. Firma s těmito atributy tedy nemusí akutně ihned pracovat a zlepšovat úroveň jejich poskytování. Avšak je vhodné je průběžně monitorovat a při volných finančních prostředcích na nich pracovat a posunout je do kvadrantů potenciálu pro úsporu nákladů nebo do silných stránek. Konkrétně se v případě produktů Knedlíkárny Pastelákovi jedná o **srozumitelnost a dostupnost informací o produktech** (propagační materiály, komunikace přes internet, informovanost o produktech nebo o možnosti způsobu nákupu produktů) a o **atmosféru prodeje** (atmosféra vlastních prodejen, uživatelské prostředí webových stránek a rychlost obsluhy).

Atributy produktů společnosti byly v rámci celkového shrnutí hodnoceny dobře, v průměru není žádný z atributů hodnocen hůře než 2,24 (hodnocení dobře až neutrálně). Nejvíce důležitým atributem pro zákazníky je kvalita sortimentu. Nejvíce spokojeni jsou zákazníci s cenou produktů. Nejméně důležitou je pro zákazníka atmosféra prodeje a informovanost o produktech. Nejméně spokojeni jsou zákazníci s informovaností o produktech.

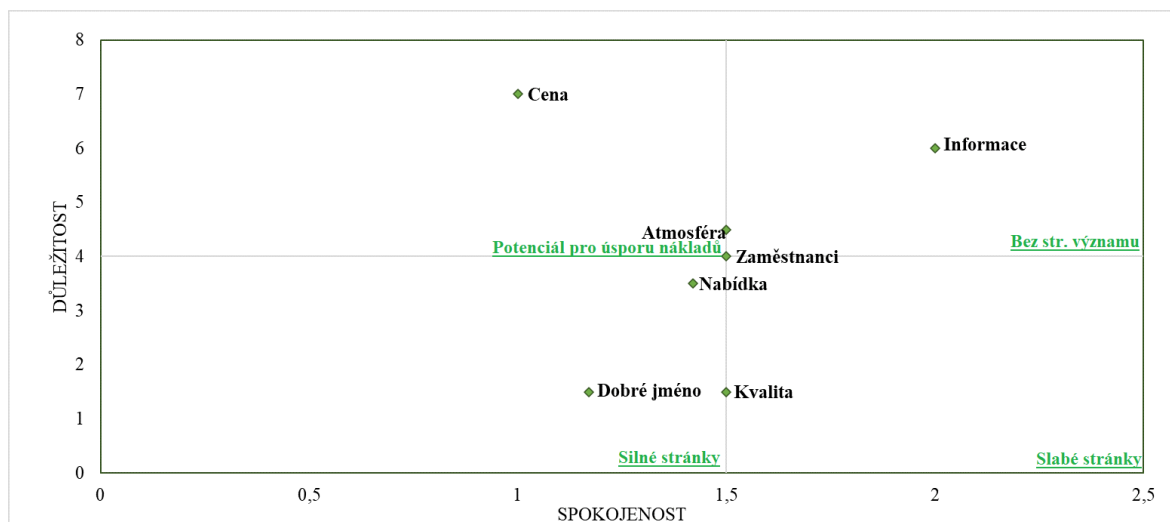
Pro srovnání hodnot spokojenosti s atributy produktů firmy byl dotazník vyplněn i dvěma členy vedení společnosti. Vyhodnocení získaných dat proběhlo naprosto stejným způsobem jako u dat získaných od respondentů hlavního výzkumu. Zmínění dva dotazovaní hodnotili stejné atributy produktů jako respondenti v hlavním výzkumu. Hodnoceno bylo opět 7 kategorií, které je možné vidět ve zjednodušené tabulce 8. Konečné hodnoty spokojenosti a důležitosti byly vypočítané jako průměry ze získaných dat. U spokojenosti byly atributy hodnoceny na stupnici od 1 do 5. Pokud dotazovaní zvolili 1, hodnotí daný atribut velmi dobře, pokud 5, atribut hodnotí velmi špatně. Čím více se konkrétní průměr blíží 1, tím lépe vedení hodnotí daný atribut. Respondenti měli také možnost zvolit 0, tedy že atribut nemohou hodnotit. Tuto možnost ale nezvolil ani jeden z dotazovaných. U stanovování důležitosti bylo 7 zmíněných kategorií řazeno od 1 do 7. Pokud přiřadili respondenti konkrétnímu atributu pozici 1, znamená to, že je pro ně atribut produktů nejdůležitějším, pozice 7 znamená, že je pro ně nejméně důležitým. Čím více se průměrná hodnota důležitosti blíží 1, tím důležitější konkrétní atribut je.

Tab. 8: Hodnoty spokojenosti a důležitosti - vedení

Atributy	Hodnota spokojenosti	Hodnota důležitosti
1. Dobré jméno firmy.	1,17	1,5
2. Nabídka sortimentu.	1,42	3,5
3. Kvalita nabízeného sortimentu.	1,5	1,5
4. Zaměstnanci firmy.	1,5	4
5. Atmosféra prodeje.	1,5	4,5
6. Srozumitelnost a dostupnost informací o produktech.	2	6
7. Cena produktů.	1	7

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě stanovených průměrných hodnot byla sestavena kvadrantová analýza, která je zobrazena na obrázku 24. Poloha jednotlivých atributů je určena hodnotami uvedenými v tabulce 8. Osy, jež určují velikost kvadrantů, a následné zařazení atributů do konkrétních oblastí byly stanoveny na základě hodnoty mediánu průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti. Osa pro důležitost byla umístěna na hodnotu 4, pro spokojenost na hodnotu 1,5.



Obr. 24: Kvadrantová analýza – vedení

Zdroj: vlastní zpracování.

Z pohledu hodnocení spokojenosti od vedení firmy lze kvadranty popsat následovně:

- **Silné stránky** – Podle vedení jsou silnými stránkami rozhodně atributy dobré jméno firmy a nabídka sortimentu. Hraniční polohu s kvadrantem slabých stránek má atribut kvalita produktů.
- **Slabé stránky** – Do tohoto kvadrantu logicky nejsou dle hodnocení vedení zařazeny žádné atributy, avšak krajní hodnotou je v tomto případě kvalita produktů.
- **Potenciál pro úsporu nákladů** – Do tohoto kvadrantu je možné stejně, jako u hodnocení respondentů, zařadit atribut cena produktů. Hraniční polohu mezi tímto a kvadrantem s atributy, které pro firmu nemají strategický význam, má atribut atmosféra prodeje.
- **Bez strategického významu** – Informovanost o produktech, stejně jako v případě vyhodnocení informací získaných od respondentů hlavního výzkumu, lze zařadit do kvadrantu bez strategického významu pro firmu.

Speciální pozici má atribut zaměstnanci firmy, jehož průměrná spokojenost i důležitost představují mediány vypočítaných hodnot. Proto je tento atribut umístěn přímo ve prostředku grafu. V rámci shrnutí je možné říci, že nejvíce důležitým atributem pro vedení je kvalita sortimentu a dobré jméno firmy. Nejvíce spokojeno je vedení s cenou produktů. To je zároveň i atribut, který je pro vedení nejméně důležitý. Nejméně spokojeno je vedení s informovaností o produktech.

Po vypracování kvadrantové analýzy byly identifikovány atributy, které zákazníci vnímají jako důležité, a zároveň s nimi nejsou příliš spokojeni. Jak bylo uvedeno v teoretické části, zákazníci jsou spokojeni, pokud je jimi vnímaná hodnota větší, než je jejich očekávání. V opačném případě jsou naopak nespokojeni. Atributem, na jehož vylepšení musí firma začít pracovat, je dobré jméno firmy. Při vypracování kvadrantové analýzy na základě hodnocení atributů produktů vedením společnosti byl tento atribut na druhou stranu hodnocen jako jeden z nejlépe vnímaných. Tato skutečnost zdůrazňuje ještě větší potřebu na tuto situaci upozornit. Hodnocení dalších atributů je pak v rámci vzájemného srovnání těchto dvou kvadrantových analýz spíše shodné.

### 3.2.4 Spokojenost respondentů v kontextu hodnoty vnímané zákazníkem

Nejvíce stěžejními kvadranty ve vypracované analýze jsou ty, jež jsou charakteristické vysokou důležitostí pro zákazníky. Úroveň spokojenosti zákazníků s těmito atributy ve velké míře ovlivňuje jeho rozhodování o uskutečnění či neuskutečnění nákupu produktů firmy. V této části grafu lze v případě Knedlíkárny Pastelákovi nalézt následující skupiny atributů: kvalita sortimentu, nabídka produktů, dobré jméno firmy a cena produktů (té náleží hraniční poloha s kvadrantem potenciálu pro úsporu nákladů).

Skupiny kvalita, nabídka a cena jsou pak z pohledu spokojenosti hodnoceny nejlépe. Spadají tedy do oblasti silných stránek produktů firmy. Lze je charakterizovat pomocí konkrétních atributů následovně:

- **kvalita** – uspokojení potřeby hladu nebo chuti, domácí vzhled knedlíků, veliké množství náplně, dobrá chuť polotovaru, kvalita v porovnání s většími značkami vyrábějící stejný typ produktů, spotřební lhůta knedlíků, obal výrobků, informační štítek na obalu,
- **nabídka** – rychlost pořízení produktů, zjednodušení zajištění hlavního jídla pro rodinu, dostupnost produktů, rozsah nabídky, snadnost nákupu jak z hlediska času, tak i z hlediska přístupnosti,
- **cena** (hraniční poloha s kvadrantem potenciálů pro úsporu nákladů) – výhodná až výjimečná cena, poměr cena a kvalita, úspora času a peněz, ušetření nákladů spojených s cestou do restaurací v centru města, parkování zdarma u objektů firmy, ušetření nákladů za energie spotřebované při vaření.

S úrovní těchto atributů jsou zákazníci spokojeni, proto není nutné je zásadním způsobem měnit. Důležitým by pro firmu mělo být monitorování důležitosti ceny produktů. Důvodem je hraniční poloha atributu v kvadrantové analýze.

Na druhé straně skupina atributů **dobré jméno podniku** náleží do kvadrantu slabých stránek produktů firmy, jelikož zákazníci jsou s touto oblastí nespokojeni. Skupinu lze charakterizovat pomocí konkrétních atributů následovně: zákaznická přístupnost, vyhlášenost podniku, návštěva známého podniku při koupi produktů, splnění závazků ohledně produktů, rodinný podnik, nedostatek a nepravdivost informací, vyřízení případných problémů. Na základě výsledků kvadrantové analýzy lze tuto oblast označit za tu, které by se měla firma nejvíce věnovat a pracovat na jejím postupném zlepšování.

### **3.2.5 Shrnutí výsledků výzkumu**

Výsledkem kvadrantové analýzy bylo zjištění, že atribut dobré jméno podniku považují zákazníci firmy za nejslabší stránku. Je to pro ně takový atribut, který hraje v nákupním procesu důležitou roli, avšak úroveň jejich spokojenosti s tímto atributem je nejnižší. Po vypracování stejné analýzy, která je na rozdíl od té první postavena na informacích získaných od vedení firmy, byl stejný atribut označen za silnou stránku. Toto zjištění dále zdůrazňuje nutnost upozornit vedení podniku na odlišný pohled ze strany zákazníků. Zároveň budou vedení předloženy návrhy na zlepšení této skupiny konkrétních atributů, které mají za cíl zvýšit úroveň spokojenosti zákazníků.



## 4 Návrhy opatření vedoucí ke zlepšení hodnoty poskytované zákazníkům

Výsledky, které byly získány v rámci realizovaného výzkumu postojů zákazníků a jimi vnímané hodnoty produktů Knedlíkárny Pastelákovi, umožnily poukázat na konkrétní oblasti, kterým by společnost měla v rámci zlepšování stávající situace věnovat více pozornosti.

Jak je z výsledků patrné, postoje dotazovaných k výrobkům provozu lze všeobecně označit za pozitivní (průměrné hodnocení spokojenosti není u žádné skupiny atributů nižší než 2,24, což je hodnocení pohybující se v kladné části stupnice). Akutní přímé změny není nutné provádět v oblastech kvality a nabídky. Atributy náležící do těchto skupin hodnotili respondenti nejlépe, a jsou pro ně při nákupu zároveň i velmi důležité. V kvadrantové analýze se nacházejí v oblasti silných stránek. Hraniční polohu má v tomto konkrétním kvadrantu cena produktů, která není pro zákazníky tak důležitá, ale přesto ji hodnotí velmi pozitivně.

Na druhé straně oblast atributů:

- **dobré jméno firmy** - konkrétně: zákaznická přístupnost, vyhlášenost podniku, návštěva známého podniku při koupi produktů, splnění závazků ohledně produktů, rodinný podnik, nedostatek a nepravdivost informací, vyřízení případných problémů,

byla identifikována na základě získaných výsledků z kvadrantové analýzy jako slabá stránka. Naopak vedení firmy označilo tuto skupinu atributů za silnou stránku. Lze konstatovat určitý rozpor mezi vnímáním zákazníků a tím, jak na situaci nahlíží vedení. Je nutné se zmíněnými atributy dále dlouhodobě pracovat. To především proto, aby se pomocí zlepšovacích opatření, která jsou zmíněna v následujícím textu, vylepšila hodnota vnímaná zákazníkem, a tím se následně zvýšila i jeho spokojenost. Zákazník bude mít k produktům firmy lepší postoj, jelikož bude spokojenější, tím pádem teoreticky i loajálnější. Jakými konkrétními kroky by firma měla přistoupit ke zlepšování procesu, v rámci kterého dlouhodobě buduje své dobré jméno?

## 4.1 Zavedení Customer Relationship Management systému

Většina podniků v určité fázi svého extenzivního růstu přistoupí k zavedení Customer Relationship Management systému, dále CRM systému. Ty slouží především pro tvorbu a následnou správu databáze zákazníků. Pomáhají rovněž k celkové podpoře řízení dalších činností společnosti.

Zavedení CRM systému do chodu podniku má na hodnotu vnímanou zákazníkem určité pozitivní dopad. Systém umožňuje dlouhodobé budování oboustranně výhodného vztahu, ze kterého těží jak firma, tak i její zákazníci. Mezi benefity, které po zavedení systému bude firma schopná svým zákazníkům nabídnout, patří např. lepší cenová politika (slevy za odběr určitého množství produktů - loajalita zákazníka vede k benefitům pro něj) nebo nabídka ušitá zákazníkovi na míru (určená na základě jeho předchozích objednávek). Dalším způsobem, jak využít CRM systémy ke zvyšování hodnoty, je využívání analytických výstupů z různých aplikací pro co nejefektivnější interakci se zákazníkem.

Před zavedením CRM systému by si firma měla zodpovědět otázky, které ji pomohou vybrat správný typ softwaru přesně pro její potřebu. Jaké technologie mají zaměstnanci k dispozici? Jaká je náplň jejich pracovního času? Chce firma systém provázat se svým účetnictvím? V konkrétním případě společnosti Pastelákovi s. r. o. mají zaměstnanci k dispozici na pracovištích (restaurace Pod Kaštanem a Česká kuchyně) pouze elektronickou pokladnu. Ve výrobně knedlíků (podniková prodejna) se pak při prodeji hotových výrobků vydávají pouze ručně vypsané papírové účtenky. Proto by bylo dobré zvážit nákup jednodušší elektronické pokladny, či chytrého telefonu a tiskárny na účtenky, také do výroby. Toto zařízení by se tak mohlo propojit s CRM softwarem, který by byl následně schopný sbírat informace ze všech prodejních míst v rámci firmy. Dalším vodítkem, které by mohlo dále specifikovat, jaký CRM systém by firma měla zvolit, je skutečnost, že společnost vlastní licenci k některým produktům firmy Microsoft (nejvíce používanějšími programy jsou Word a Excel), v nichž udržuje důležité informace týkající se výrobků. Tím pádem by bylo vhodné pořízení CRM systému taktéž od společnosti Microsoft, který má název Dynamics 365, jelikož provázání těchto aplikací probíhá velmi jednoduše.

### 4.1.1 CRM systém Dynamics 365

CRM systém Dynamics 365 disponuje mnoha výhodami. Jeho uživatelské rozhraní je velmi podobné ostatním programům firmy Microsoft, které firma již využívá. Jak bylo zmíněno, Dynamics 365 zároveň velmi dobře spolupracuje s těmito programy. Součástí systému jsou aplikace pro analýzu sociálních sítí, což přináší podniku velkou příležitost, jak pozitivně ovlivnit svou prezentaci na internetu. Každý licencovaný uživatel má přístup k mobilní verzi systému, který je ve formě aplikace dostupný pro téměř všechny mobilní platformy. Data v softwaru jsou přístupná i bez použití internetového připojení. Absence připojení není však pro firmu problémem, jelikož každá provozovna, kde se hotové výrobky prodávají, disponuje bezdrátovým modemem. Na druhé straně při výpadku sítě tato možnost tvoří určitou výhodu, která zajišťuje spolehlivost systému.

Dynamics 365 nabízí společnostem příležitost sestavit si svůj systém z jednotlivých aplikací přesně do takového celku, jaký potřebují. V nabídce jsou následující moduly, ze kterých si firmy mohou vybírat: Ve spojení se zákazníky; Pro obchod, finance a účetnictví; Pro výrobu, provoz a finanční řízení; Pro maloobchodní i velkoobchodní řetězce a Pro personální řízení (Anon a), 2019).

Tyto moduly v sobě zahrnují následující aplikace:

- **Obchod** – zrychlení prodeje, efektivnější poznávání zákazníků, předvídání jejich potřeb, aktivní budování obchodních vztahů vedoucích ke zvyšování spokojenosti a loajality, kontrola nákladů.
- **Finance** – informace o celé firmě na jednom místě, řízení obchodů, financí, objednávek, prodejů, fakturace a reportingu.
- **Zákaznický servis** – poskytování personalizovaných služeb, hloubkové analýzy měření vlivu odpovědí, interaktivní přehledy a vizualizace dat, identifikace trendů a předvídání příležitostí.
- **Servis v terénu** – pro oblasti poskytování servisních služeb v terénu (úklidové, pečovatelské služby, služby osobních poradců apod.).
- **Talent** – usnadnění přijímacího procesu nových pracovníků, přehled benefitů a odměn, hlášení absencí, kontrola dodržování interních směrnic a pravidel.

- **Marketing** - komplexní marketingové aktivity pro oslovení zákazníků a posílení jejich povědomí o produktech, profilování zákazníků, vícekanálová marketingová komunikace, osobní a obsahově bohaté kampaně s cílem maximalizace loajality a celkové hodnoty zákazníků, koordinace kampaní napříč všemi kanály a plošné měření návratnosti investic.
- **Podnikové procesy** - výroba (zjednodušení řízení), maloobchod (informace o produktu a zákazníkovi), finance (analytické nástroje) a IT.
- **Projektové řešení** - nástroje pro efektivní vedení projektů.
- **Nákup & dodavatelé** - propojení s účetním softwarem, vyhodnocení kvality fakturovaných dodávek, identifikace potenciálních úspor (Anon a), 2019).

V rámci ekonomického zhodnocení náročnosti zavedení tohoto systému za asistence odborné firmy se lze orientovat dle ceníku (viz obrázek 25), kde jsou popsány náklady na licenci a zprovoznění softwaru Dynamics 365.

Varianta Basic	Varianta Professional	Varianta Enterprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Doporučujeme pro Asistentky a uživatele, kteří chtějí s CRM teprve začít.</i></li> <li>• <b>25,30 EUR</b> (za uživatele a měsíc)</li> <li>• <u>Obsahuje tyto funkce:</u></li> <li>• Pracovní postupy a schvalování.</li> <li>• Služby zákazníkům.</li> <li>• Kontakt management + account management.</li> <li>• Sestavy a osobní řídicí panely.</li> <li>• Integrace prostřednictvím webových služeb.</li> <li>• Mobilní přístup.</li> <li>• Užívání vlastního nastavení a rozšíření.</li> <li>• <b>ZKUŠEBNÍ VERZE ZDARMA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Doporučeno pro specialistiky na prodej.</i></li> <li>• <b>54,78 EUR</b> (za uživatele a měsíc)</li> <li>• <u>Obsahuje tyto funkce:</u></li> <li>• Pracovní postupy a schvalování.</li> <li>• Automatizace prodeje.</li> <li>• Automatizace služeb zákazníkům.</li> <li>• Prodejní kampaně.</li> <li>• Sestavy a osobní řídicí panely.</li> <li>• Integrace prostřednictvím webových služeb.</li> <li>• Mobilní přístup.</li> <li>• Možnost vlastního nastavení a rozšíření.</li> <li>• <b>ZKUŠEBNÍ VERZE ZDARMA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Doporučeno pro větší prodejní týmy v terénu.</i></li> <li>• <b>70,00 EUR</b> (za uživatele a měsíc)</li> <li>• <u>Obsahuje Microsoft Dynamics CRM Online Professional plus Office 365 Enterprise E5, jehož součástí jsou:</u></li> <li>• Office 2016 na Váš počítač.</li> <li>• Online konference.</li> <li>• Komunikace přes Skype (volání, zprávy, video).</li> <li>• Weby pro týmovou spolupráci (SharePoint online).</li> <li>• E-mailová schránka.</li> <li>• Sdílený kalendář.</li> <li>• Pokročilé zabezpečení.</li> <li>• Správa kontaktů.</li> <li>• Mobilní přístup.</li> <li>• Správa pracovních úkolů.</li> <li>• Pracovní postupy a schvalování.</li> <li>• Automatizace prodeje.</li> <li>• Automatizace služeb zákazníkům.</li> <li>• Uložiště videí.</li> <li>• Prodejní kampaně.</li> <li>• Sestavy a osobní řídicí panely.</li> <li>• Integrace prostřednictvím webových služeb.</li> <li>• Možnost vlastního nastavení a rozšíření.</li> <li>• <b>ZKUŠEBNÍ VERZE ZDARMA</b></li> </ul>

Obr. 25: Ceník Dynamics 365

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Anon a), 2020)

Pro firmu Pastelákovi s. r. o. by byla doporučena varianta basic, jež by představovala přibližné náklady ve výši 25,3 € za měsíc za jednoho licencovaného uživatele. Při zohlednění situace firmy by bylo potřeba koupit tři takovéto licence, které by byly využívány v každém prodejním místě v rámci společnosti. To by představovalo za měsíc používání CRM systému náklady ve výši 75,9 € celkem. Při přepočtu na českou měnu (kurz 27,31 Kč za 1 €, ČNB 24. 04. 2020) by byly přibližné měsíční náklady za toto navržené opatření 2 100,- Kč (ČNB, 2020). Otázkou je výše marže firmy, která by software ve společnosti Pastelákovi s. r. o. zaváděla. Výše těchto dodatečných nákladů by se odvíjela od další domluvy. Marže by zahrnovala zároveň i náklady na zaškolení zaměstnanců, kteří budou CRM systém používat. Pozitivem využití této možnosti zavedení je to, že první měsíc používání je zcela zdarma. V rámci tohoto časového úseku by mohlo být zhodnoceno, zda systém dotčeným zaměstnancům vyhovuje, a zda je vedení firmy spokojeno s jeho fungováním. Po uplynutí měsíce by mohla být provedena analýza výsledků používání, na jejímž základě by se rozhodlo buď o nakoupení licence (za zmíněné náklady), nebo o změně CRM systému, či o úplném zamítnutí zavedení takového zlepšovacího opatření.

**Opatření by mohlo mít po zavedení dopad na následující konkrétní atributy:** zákaznická přístupnost, splnění závazků ohledně produktů, nedostatek a nepravdivost informací, vyřízení případných problémů, navázání dlouhodobého vztahu se zákazníky.

## 4.2 Zlepšení internetové prezentace produktů (firmy)

V současné době, kdy se většina činností odehrává především v online sféře, je důležité umět řídit a pracovat s informacemi o firmě, které se tímto způsobem dokážou velmi rychle šířit. Důležitými pojmy, které je nutné v tomto kontextu zdůraznit, je responzivní firemní webová stránka, komunikace a aktivita firmy na sociálních sítích (tyto dva faktory byly označeny v subjektivním zhodnocení image firmy za velmi slabé) a práce s referencemi.

Právě **referencemi**, které jsou na internetu velmi dobře dostupné, se dnes mnoho zákazníků řídí. Dobré reference představují pro firmu spokojené klienty, tím pádem i skvělou reklamu. Na druhou stranu špatné reference nelze opomíjet a je nutné na ně co nejdříve reagovat. Firma tímto způsobem může získat zpětnou vazbu, kterou nebyla schopna zachytit od zákazníka v rámci osobního kontaktu.

Konkrétním doporučením pro firmu by bylo každý den odpovídat na recenze z hlavních webových stránek, kde je firma prezentována (recenze na Googlu, Facebooku a Tripadvisoru). Bylo vyzorováno, že se podnik této aktivitě věnuje velmi nepravidelně. Pokud na recenzi odepíše, jsou to strohé odpovědi, které nenabízejí konkrétní řešení problému. Zároveň nikdy nebylo uvedeno, kdo danou recenzi napsal, či nebyl přiložen žádný dodatečný kontakt. Doporučeno by bylo svěřit tuto činnost přímo do rukou jedné z jednatelek, jako osob nejpovolanějších. Této činnosti by měl být každý den věnován alespoň krátký úsek dne, jehož rozsah by se odvíjel od množství recenzí. Zapojením CRM systému by se pak sledování recenzí mohlo stát více přehlednějším a jednodušším.

Dalším důležitým aspektem fungování firmy na internetu je i její **prezentace na sociálních sítích**, a to především na Facebooku. Na stránkách, které byly pro firmu v rámci této platformy založeny, je uvedeno mnoho zastaralých a nepřesných informací. Ty mohou potenciální zákazníky v mnoha případech odradit od dalšího nákupu. Pokud těmto informacím firma nebude věnovat pozornost, může vzniknout riziko šíření negativních zpráv a recenzí. Společnosti by bylo doporučeno na sociálních sítích vystopovat všechny stránky, které prezentují podnik. Ty následovně buď úplně zrušit, pokud jsou ve správě podniku, či kontaktovat jejich správce, a udělat stránky úplně nové nebo ty stávající kompletně předělat do sjednocené strategie.

Nákladem, který by bylo vhodné u tohoto opatření zvážit, je využití reklamy na Facebooku. Při zadávání může firma zvolit buď maximální rozpočet, který je za reklamu ochotná vynaložit, či může nastavit parametry zobrazení reklamy, na jejichž základě je vypočítána její cena. Pokud by firma zvolila druhý přístup, náklady za reklamu na Facebooku za měsíc by vypadaly následovně. Při nastavení okruhu lidí, které chce firma svou reklamou oslovit, byl zadán Karlovarský kraj. Dále se nastavil okruh od sídla firmy, v jehož rozsahu by byla reklama zobrazována. Teoreticky by mohlo být nastaveno 20 kilometrů. To především z toho důvodu, že přibližně v takovémto rozsahu probíhá stávající rozvoj výrobků. Dále je nutné nastavit věk uživatelů, kterým se má reklama zobrazovat. Ten by bylo doporučeno nastavit na 18 – 65 +. Na základě odhadu, který byl poskytnut po zadání těchto parametrů, by touto konkrétní reklamou bylo osloveno přibližně 120 000 uživatelů. Reklama by firmu stála denně přibližně 25,- Kč, měsíčně 780,- Kč.

Dále byla zmíněna nová **webová stránka firmy**. Na základě informací získaných od jednatelky se však na těchto stránkách v současné době již pracuje. Jejich tvorba byla zadána profesionální firmě, proto tento návrh nebude dále rozpracován.

V podkapitole subjektivního zhodnocení image firmy byla zmíněna i **nepropracovaná loga jednotlivých částí podniku**. Ta netvoří harmonický celek a nenavozují tak pocit, že se jedná o stejnou firmu. Pokud by se zkoumala cenová náročnost tohoto opatření, je možné se řídit dle ceníků profesionálního grafického studia (viz obrázek 26). Při zvolení varianty basic by se tvorba jednoho loga pohybovala kolem 5 000,- Kč, což je cena, která je při porovnání dalších nabídek i u jiných firem poměrně stejná. Za potřebí by bylo vypracovat celkem tři loga pro jednotlivé provozy firmy (Česká kuchyně, restaurace Pod Kaštanem a Knedlíkárna Pastelákovi). Přibližné náklady tohoto opatření by se vyšplhaly na částku 15 000,- Kč. Celková cena by se následně odvíjela dále od případných úprav, což by opět bylo na dohodě s konkrétním podnikem, kterému by byla práce zadána.



 <p><b>4 900 Kč</b> <b>BASIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2 návrhy loga na výběr</li> <li>✓ 4 úpravy</li> <li>✓ Barevná verze loga</li> <li>✓ Finální logo ve více formátech (AI, EPS, PDF, PNG, JPG, GIF)</li> </ul> <p>VÍCE INFORMACÍ</p>	 <p><b>6 950 Kč</b> <b>PREMIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4 návrhy loga na výběr</li> <li>✓ 5 úprav</li> <li>✓ Barevná verze loga</li> <li>✓ Finální logo ve více formátech (AI, EPS, PDF, PNG, JPG, GIF)</li> </ul> <p>VÍCE INFORMACÍ</p>	 <p><b>8 490 Kč</b> <b>PREMIUM plus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4 návrhy loga na výběr</li> <li>✓ Neomezené úprav</li> <li>✓ Barevná, inverzní a černobílá verze loga</li> <li>✓ Logomanuál</li> <li>✓ Vizitky (200 ks)</li> <li>✓ Finální logo ve více formátech (AI, EPS, PDF, PNG, JPG, GIF)</li> </ul> <p>VÍCE INFORMACÍ</p>	 <p><b>16 490 Kč</b> <b>ULTRA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 7 návrhů loga na výběr</li> <li>✓ Neomezené úprav</li> <li>✓ Možnost nové sady návrhů</li> <li>✓ Barevná, inverzní a černobílá verze loga</li> <li>✓ Logomanuál</li> <li>✓ Základní sada tiskovin</li> <li>✓ Finální logo ve více formátech (AI, EPS, PDF, PNG, JPG, GIF)</li> </ul> <p>VÍCE INFORMACÍ</p>
--	---	--	--

Obr. 26: Ceník za nová loga  
Zdroj: (Anon, 2017).

Dodatečným doporučením, které vzniklo v návaznosti na fungování podniku při světové pandemii, by bylo **zprovoznění prodeje produktů či zadávání objednávek, pomocí nových webových stránek firmy**. V době vyhlášení karantény v České republice takto firma fungovala velmi úspěšně. Lidé si objednávali pokrmy i hotové výroby Knedlíkárny Pastelákovi především telefonicky. Ty jim pak byly dováženy. Za týden ve všedních dnech se objem dovezených jídel pohyboval okolo 750 objednávek celkově. Více než 15 % (něco přes 100 produktů) tvořily hotové výrobky Knedlíkárny. Pokud by byl zprovozněn systém objednávek, produkty by mohly být v rámci současného dovozu rozváženy do menších prodejen, kde by byly předávány zákazníkům. Se zavedením tohoto opatření by určitě muselo být spojeno i zprovoznění možnosti platby přes internet kartou. Tímto způsobem však není možné ani v současnosti v žádné části podniku platit, jelikož jednatelky nejsou této možnosti úhrady moc nakloněny. Tato skutečnost by mohla způsobit komplikace při zavádění návrhu.

**Opatření by mohla mít po zavedení dopad na následující konkrétní atributy:** zákaznická přístupnost, vyhlášenost podniku, nedostatek a nepravdivost informací, vyřízení případných problémů.

### 4.3 Zviditelnění kvality

Z výsledků kvadrantové analýzy, jež je postavena na informacích získaných z hlavního výzkumu, vyplývá, že nejdůležitějším atributem pro zákazníky je kvalita produktů. To ukazuje, že snaha podniku komunikovat se zákazníky právě dobrou kvalitou je opodstatněná a má smysl se jí věnovat i nadále. Příhodným opatřením z této oblasti, které by mohlo vést ke zlepšení dobrého jména, je zviditelnění získaných ocenění, jež zdůrazňují kvalitu výrobků. Umístěním ocenění na viditelné části obalu by se zvýšila důvěryhodnost v kvalitu nabízených produktů.

V letech 2012 a 2013 získala společnost od Sdružení českých spotřebitelů cenu Spokojený zákazník Karlovarského kraje. V roce 2011 pak byla firma oceněna značkou Regionální potravina Karlovarského kraje (Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary e), 2009). Z toho vyplývá, že firma v těchto soutěžích určitě má potenciál na výhru i v následujících letech.

Co se týče ocenění Spokojený zákazník Karlovarského kraje, tak tu vyhlašují hejtmani konkrétních krajů pravidelně každý rok v květnu. Následně je spuštěna registrace, kdy zákazníci musejí nominovat své oblíbené podniky. Na stránkách Sdružení českých spotřebitelů je umístěna žádost a kontakty, kam se vyplněný návrh odešle. Návrhy se podávají většinou do konce července (SČS, 2019). Doporučením pro firmu by bylo poskytnout zákazníkům veškeré informace, jak mohou podnik v této soutěži podpořit. Na nově zpracované sociální sítě a webové stránky, případně i do provozoven, by měly být umístěné přesné návody, jakým způsobem mohou zákazníci podniku pomoci. Pro získání značky Regionální potravina Karlovarského kraje je pak nutné vyplnit žádost, která je opět přístupná na internetu. Po odeslání je konkrétní produkt zařazen do soutěže.

Při zvažování nákladů tohoto opatření se jedná o minimální částky, které by představovaly především dodatečné náplně do štítkovače, který funguje i teď pro tisk etiket na obaly výrobků. Cena těchto náplní se na internetu pohybuje mezi 200 až 600,- Kč. Další možností je umístění takových pečeti přímo na etiketu, čím by se eliminoval i tento možný dodatečný náklad.

**Opatření by mohlo mít po zavedení dopad na následující konkrétní atributy:** vyhlášenost podniku, rodinný podnik, nedostatek a nepravdivost informací.

## 4.4 Výzkum spokojenosti zákazníků

Po provedení hlavního výzkumu je možné konstatovat, že na základě zpětné vazby získané od zákazníků firmy, by byl v budoucnu o takovéto průběžné výzkumy spokojenosti velký zájem, a to jak ze strany jednatelek firmy, tak i ze strany zákazníků. Respondenti měli k hlavnímu tématu dotazníku vždy co říci a byli ochotní vyjadřovat i své další nápady.

Uskutečněný výzkum byl vůbec prvním, který byl ve firmě kdy proveden. Už v rámci tohoto průzkumu byly získány informace, jež poukazují na oblasti, na které by se firma měla v rámci zlepšování stávající situace zaměřit. Zmíněný dotazník byl zaměřen pouze na výrobky Knedlíkárny Pastelákovi, proto by bylo vhodné v budoucnu zacílit další průzkum především na služby restaurace Pod Kaštanem. Ta vytváří většinu příjmů společnosti. Následovat by měla i Česká kuchyně se svými službami a pokrmy. Dalším důležitým faktorem, který by společnost měla respektovat, je pravidelnost těchto výzkumů. Podnik by měl také získávat zpětnou vazbu na opatření, která budou zavedena již na základě výsledků získaných z předcházejícího výzkumu. Největším přínosem je pozitivní vliv na dobré jméno podniku, jelikož takovéto průzkumy, pokud jsou dlouhodobější činností, které se firma pravidelně věnuje, dávají zákazníkům společnosti najevo, že je jejich názor respektován a brán v potaz.

Při zvažování možností provedení výzkumu by firmě bylo doporučeno provést výzkum spokojenosti za použití vlastních pracovních sil (zaměstnanci konkrétních částí podniku). Náklady, které je vhodné u tohoto opatření zvážit, záleží na formě dotazníku, kterou by firma zvolila. Pokud by průzkum prováděla přes internet, tak by nevznikly prakticky žádné dodatečné náklady. Provozní restaurace by po dohodě s jednou z jednatelek mohl v méně vytíženějším čase provozu restaurace zpracovat dotazník např. na platformě Google dokumenty, která je k dispozici zdarma. Následně by sdílel odkaz na nově zpracovaných sociálních sítích a na firemní webové stránce. Obsluha konkrétní části podniku by byla instruována k tomu, aby zákaznicky o probíhajícím výzkumu průběžně informovala. Pokud by se na druhé straně rozhodla firma pro papírovou formu, proces tvorby dotazníku by mohl být prakticky stejný. S tím rozdílem, že by byly otázky zapisovány do textového editoru a následně vtištěny v kanceláři podniku. Náklady, které by u této formy vznikly, by byly za balík papírů do tiskárny, jehož ceny se na internetu pohybují okolo 80,- Kč – 160,- Kč bez poštovného, dále pak za náplň do tiskárny, jejíž ceny jsou v rozmezí 200,- Kč – 800,- Kč bez poštovného.

**Opatření by mohlo mít po zavedení dopad na následující konkrétní atributy:** zákaznická přístupnost, vyřízení případných problémů, navázání dlouhodobého vztahu se zákazníky.

## **4.5 Shrnutí návrhů**

Tabulka 9 obsahuje přehledné shrnutí návrhů, které jsou doplněny možnými přínosy, jež po zavedení může firma očekávat, a náklady, které by musela na realizaci návrhů vynaložit. Opatření vedoucí ke zlepšení současné situace se týkají především oblasti marketingu. Převážná absence těchto aktivit může být jedním z důvodů, proč zákazníci firmy označili dobré jméno podniku za slabou stránku (firma na něm pomocí marketingových nástrojů dlouhodobě nepracovala). Při vypracovávání zlepšovacích návrhů byl kladen důraz především na zefektivnění komunikace se zákazníkem (práce s recenzemi, spravování stránek na sociálních sítích, pravidelné výzkumy u zákazníků, CRM systém), dále pak na zlepšení vizuální image firmy (nová loga, značky kvality).

Tab. 9: Shrnutí návrhů

Navrhované opatření	Přínosy	Náklady
Zavedení CRM systému.	Jednodušší sledování recenzí, práce se sociálními sítěmi, efektivnější práce se zákazníky, možnost sestavování predikcí na základě poskytnutých analýz, zjednodušení řízení dalších podnikových činností.	Cena licence, marže firmy, jež software ve firmě zprovozní, zaškolení zaměstnanců, kteří budou se softwarem pracovat, (nákup elektronické pokladny nebo chytrého telefonu s tiskárnou na účtenky do podnikové prodejny).
Pravidelné sledování a odpovídání na recenze.	Získání zpětné vazby, která nebyla zjištěna v rámci přímého kontaktu se zákazníkem, možnost poskytnutí odůvodnění, inspirace pro zlepšovací opatření, regulace šíření negativních informací.	Především investování času do odpovídání na recenze. Teoreticky pak investice do CRM systému, jež by kontrolu referencí značně usnadnil.
Zlepšení práce se sociálními sítěmi.	Lepší přehled o působnosti firmy na sociálních sítích, možnost kontroly informací, přiblížení se zákazníkům, možnost oslovení nového segmentu zákazníků, zlepšení image firmy.	Ceny za reklamu na Facebooku a za propagaci stránky, dále pak spíše časové náklady za toho, kdo se činnosti bude věnovat.
Nová loga pro firmu.	Originálnější prezentace, zlepšení image, sjednocení jednotlivých částí podniku.	Náklady za grafickou práci na logách, případně za dodatečné úpravy.
Značky kvality na obalech výrobků.	Zdůraznění kvality výrobků, což je atribut nejdůležitější pro zákazníka, zvýšení důvěryhodnosti produktů.	Dodatečné náplně do štítkovače.
Výzkum spokojenosti zákazníků.	Zpětná vazba, důvěra, zájem o názor zákazníků, efektivní provádění změn.	Nákup papírů a černobílé cartridge do tiskárny.

Zdroj: vlastní zpracování.

V souvislosti s náklady, jež by firma za zprovoznění konkrétních opatření musela vynaložit, je nutné zmínit i vliv probíhající pandemie, jež znemožnil obvyklé fungování všech provozů podniku. Tím tak došlo k podstatnému poklesu příjmů firmy. Proto je otázkou, kdy by byla firma ochotná k zavádění navržených opatření vedoucích ke zvýšení nabízené hodnoty přistoupit, a zda vůbec.

Doporučeno by bylo určitě to, aby společnost uváděla v chod jednotlivé návrhy postupně a zpětně sledovala jejich úspěšnost. Na základě té by pak měla pokračovat s dalším postupem. První, čemu by se firma stoprocentně měla věnovat, je práce se sociálními sítěmi a odpovídání na recenze. Tato opatření vyžadují především hlavně časové náklady. Zavedením těchto návrhů by mohl být efektivně vyplněn čas ve velmi omezeném provozu, za kterého nyní podnik funguje.

## Závěr

Cílem diplomové práce byla identifikace skupiny atributů hodnoty produktů provozovny Knedlíkárna Pastelákovi, která byla na základě výzkumu spokojenosti zákazníků zařazena do oblasti vyžadující zlepšení. I přesto, že byl výzkum zaměřen především na spokojenost, bylo možné identifikovat ty atributy, které by měly být zdokonaleny, aby se zlepšila hodnota vnímaná zákazníkem. Je to hlavně díky tomu, že spokojenost zákazníka je ve velké míře ovlivněna právě nabízenou hodnotou (jejími atributy) – úroveň hodnoty produktů určuje výši spokojenosti zákazníka. Podle hodnoty vnímané důležitosti a spokojenosti (což jsou hlavní dimenze kvadrantové analýzy, jež umožnila identifikovat kritickou skupinu atributů hodnoty) bylo možné určit konkrétní atributy, na jejichž vylepšení byly následně navrženy v poslední kapitole práce opatření vedoucí ke zdokonalení těchto atributů. Dílčím cílem, který pomohl k naplnění cíle hlavního, byla realizace marketingového výzkumu, jehož předmětem bylo hodnocení identifikovaných atributů. Specifikace těchto charakteristik předcházela realizaci výzkumu. Ten byl proveden po studiu odborné literatury, která byla zaměřena na pojmy hodnota zákazníka a její atributy, spokojenost a loajalita zákazníka a postoj zákazníka.

Výzkum byl realizován v restauraci Pod Kaštanem (provoz firmy Pastelákovi s. r. o.). Respondenty dotazníkového šetření byli zákazníci společnosti. Předpokladem, který musel být u dotazovaných splněn proto, aby byla jejich odpověď zařazena do vyhodnocení, byla předchozí zkušenost s nákupem produktů výroby knedlíků. Velikost vzorku respondentů byla negativně ovlivněna dopadem světové pandemie, proto bylo do vyhodnocení výzkumu zařazeno pouze 30 odpovědí. Ty však byly získány ještě před vyhlášením nouzového stavu v České republice, což je výhodou, jelikož výsledná data tak nebyla ovlivněna. Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění informací, na jejichž základě bylo možné vytvořit kvadrantovou analýzu. V rámci šetření se získávaly informace týkající se vnímané důležitosti a spokojenosti zákazníků s identifikovanými atributy produktů. Spokojenost a důležitost atributů tvoří hlavní dimenze kvadrantové analýzy, jež umožnila zjistit oblast atributů vyžadující zlepšení. Zavedení zdokonalujících návrhů povede ke zlepšení hodnoty vnímané zákazníky.

Základní výsledky výzkumu shrnuje následující text. Předmětem hodnocení byly oblasti atributů produktů Knedlíkárny. Respondenti u nich hodnotili vnímanou spokojenost a důležitost. Po vyhodnocení získaných dat bylo možné konstatovat, že převážná část atributů byla hodnocena kladně. Z výsledků kvadrantové analýzy bylo možné konkrétně určit, že oblasti nabídky sortimentu (atributy hodnoty: rychlost pořízení produktů, zjednodušení zajištění hlavního jídla pro rodinu, dostupnost produktů, rozsah nabídky, snadnost nákupu jak z hlediska času, tak i z hlediska přístupnosti) a kvality výrobků (atributy hodnoty: uspokojení potřeby hladu nebo chuti, domácí vzhled knedlíků, veliké množství náplně, dobrá chuť polotovaru, kvalita v porovnání s většími značkami vyrábějící stejný typ produktů, spotřební lhůta knedlíků, obal výrobků, informační štítek na obalu) byly respondenty označeny za silné stránky. To znamená, že jsou pro ně při zvažování uskutečnění nákupu důležité, a zároveň jsou s nimi zákazníci spokojeni. Tím bylo potvrzeno to, že firma komunikuje se svými zákazníky především na základě kvality svých výrobků, což je postup, ve kterém by měla podle výsledků výzkumů pokračovat. Cílem kvadrantové analýzy však byla identifikace takové oblasti atributů, na kterou by se podnik měl v rámci zlepšování stávající situace více zaměřit. Dobré jméno firmy (atributy hodnoty: zákaznická přístupnost, vyhlášenost podniku, návštěva známého podniku při koupi produktů, splnění závazků ohledně produktů, rodinný podnik, nedostatek a nepravdivost informací, vyřízení případných problémů) bylo respondenty výzkumu označeno za slabou stránku. Tuto oblast dotazovaní považují za velmi důležitou, když zvažují nákup výrobků společnosti, avšak nejsou spokojeni s úrovní poskytovaných atributů. Právě nízká úroveň spokojenosti je důvodem, proč by se firma měla této oblasti dále věnovat a dlouhodobě pracovat na jejím zlepšení.

Na základě identifikace slabé stránky bylo podniku navrženo několik zlepšovacích opatření, z nichž se většina zaměřuje především na oblast marketingu. Právě absence těchto aktivit by mohla být důvodem, proč zákazníci firmy považují dobré jméno podniku za slabou stránku. Pro zdokonalení hodnoty vnímané zákazníkem (jejíž součástí je i oblast atributů dobré jméno) bylo společnosti doporučeno co nejdříve začít pracovat s referencemi a zlepšit práci se sociálními sítěmi, pomocí nichž se firma na internetu prezentuje. Tyto faktory byly zároveň i v rámci subjektivního hodnocení aktuální image označeny jako nejhorší. Po zohlednění současného finančního stavu podniku, který byl podstatně ovlivněn světovou pandemií, by bylo firmě doporučeno zavádět navržená opatření s rozvahou a postupně. Společnost by měla dávat přednost méně finančně



náročným opatřením. Až dojde podnik opět do finanční stability, mohl by přistoupit ke zprovoznění CRM systému, který patří k těm finančně náročnějším opatřením, avšak jeho používání by podstatně zefektivnilo zlepšovací práce na dobrém jméně firmy. Další opatření se týkala vizuální image, konkrétně byla navržena tvorba nových log jednotlivých provozů či zdůraznění kvality výrobků umístěním konkrétních ocenění přímo na obal produktů. Taktéž bylo upozorněno na vhodnost pravidelného provádění průzkumů spokojenosti zákazníků, o které projevil zájem nejen podnik, ale také zákazníci samotní. Tyto konkrétní návrhy tvoří hlavní přínos diplomové práce.

Stěžejním výsledkem práce je poznatek, že by společnost měla se systematickým a pravidelným měřením spokojenosti svých zákazníků rozhodně pokračovat. Tento proces totiž není jednorázovou činností, musí probíhat dlouhodobě. Očekávání, požadavky a následně i výsledná spokojenost zákazníků, se v průběhu času velmi rychle mění, a není tak možné vycházet ze stále stejných dat. Na základě aktuálních informací lze následovně efektivně pracovat s atributy hodnoty, kterou zákazníci vnímají, a která výrazně ovlivňuje jejich úroveň spokojenosti (respektive i jejich postoj). Vypracování určitého modelu, který by měl za cíl získávat takováto aktuální data týkající se spokojenosti zákazníků a jejich vnímání hodnoty produktů firmy, by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

## Seznam literatury

AUKA, D. O., J. N. BOSIRE a V. MATERN, 2013. Perceived service quality and customer loyalty in retail banking in Kenya. Kent: *British Journal of Marketing Studies*. ISSN 2689-5072.

CARPENTER, J. M. a A. FAIRHURST, 2005. Consumer Shopping Value Satisfaction and Loyalty for Retail Apparel Brands. Bingley: *Journal of Fashion Marketing and Management*. ISSN 1361-2026.

CLOW, K. E. a D. BAACK, 2008. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Brno: *Computer Press*. ISBN 978-80-251-1796-9.

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

EGGERT, A. a W. ULAGA, 2006. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. Thousand Oaks: *Journal of Marketing*. ISSN 1547-7185.

GRONHOLDT, L., A. MARTENSE, K., 2000. The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences [online]. *Total Quality Management*. DOI: 10.1080/09544120050007823.

HOMMEROVÁ, D., 2012. CRM v podnikových procesech. Praha: *GRADA Publishing*. ISBN 987-80-247-4388-2.

JACOBY, J., KYNER, D. B., 1973. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. Thousand Oaks: *Journal of marketing research*. DOI 10.2307/3149402.

JÄRVI, H., M. IMMONEN a J. KOIVUNIEMI, 2013. Mobile clinics in public health care: Integrated service offerings for rural elderly. Lappeenranta: *Lappeenranta University of Technology*. ISBN 978-952-265-497-7.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2016. Principles of Marketing. Essex: *Person Education Limited*. ISBN 978-1-292-09248-5.

- KOTLER, P., 2013. Principles of Marketing. Harlow: *Pearson Education Limited*. ISBN 978-12-922-2017-8.
- KOUDELKA, J., 1997. Spotřební chování a marketing. Praha: *GRADA Publishing*. ISBN 80-7169-372-3.
- KOZEL, R. et al., 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: *GRADA Publishing*. ISBN 80-247-0966-X.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. et al, 2009. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: *GRADA Publishing* [cit. 2020-03-21]. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MONROE, K. B., 2002. Pricing: Making Profitable Decisions. New York: *McGraw Hill*. ISBN 978-0-0725-2881-7.
- NAKONEČNÝ, M., 1998. Psychologie osobnosti. Praha: *Academia*. ISBN 80-200-0628-1.
- OLIVER, R. L., 2009. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: *McGraw Hill*. ISBN 978-0-7656-1770-5.
- PECINOVÁ, Z., 2009. Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její význam v rámci strategie diferencovaného CRM. In: Lošťáková, H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: *GRADA Publishing* [cit. 2020-03-21]. ISBN 978-80-247-3155-1.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., 1997. Obchodní podnikání – Retail management. Praha: *Management Press*. ISBN 80-85943-48-4.
- SHETH, J. N., B. I. NEWMAN a B. L. GROSS, 1991. Consumption Values and Market Choice. Cincinnati: *South Western Publishing*. ISBN 978-954-21-0333-2.
- SCHIFFMAN, L. G. a L. L. KANUK, 2004. Nákupní chování. Brno: *Computer Press*. ISBN 80-251-0094-4.
- SIMOVÁ, J., 2010. Retailing in a Transitional Central European Economy: A Model of Clothing Development in the Czech Republic. Saarbrücken: *LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG*. ISBN 978-3-8383-4333-4.

SIMOVÁ, J., 2012. Customers Attitudes Towards Online Shopping. *ACC Journal* [online]. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 2012, 18(3) [cit. 2015-09-29]. ISSN 1803-9782. Dostupné z: [http://acc-ern.tul.cz/images/journal/sbornik/ACC\\_JOURNAL\\_2012\\_C.pdf](http://acc-ern.tul.cz/images/journal/sbornik/ACC_JOURNAL_2012_C.pdf).

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R., 2002. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: *GRADA Publishing*. ISBN 80-7169-813-X.

SVĚTLÍK, J., 1992. Marketing – Cesta k trhu. Zlín: *Ekka*. ISBN 80-900015-8-0.

TAN, K. C. a T. A. PAWITRA, 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. Bingley: *Managing Service Quality*, vol. 11, no.6. ISBN 0960-4529.

TEIXEIRA, T. S., 2019. Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption. USA: *Currency*. ISBN 978-15-247-6308-4.

TOMAN, M., 2016. Intuitivní marketing pro 21. století. Praha: *Management Press*. ISBN 978-80-726-1399-1.

VLČEK, R., 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: *Management Press* [cit. 2020-03-21]. ISBN 80-726-1068-6.

VYSEKALOVÁ, J., 2011. Chování zákazníka. Praha: *GRADA Publishing*. ISBN 978-80-247-3528-3.

WOODALL, T., 2003. Conceptualization "Value for the Customer." An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. Švýcarsko: *Academy of Marketing Science Review*. ISSN 1526-1794.

WOODRUFF, R. B., 1991. Customer Value: The next Source for Competitive Advantage. Thousand Oaks: *Journal of the Academy of Marketing Science*. ISSN 1552-7824.

ZAREEN, A., 2019. Customer Life Time Value. Indie: *Scholars World*. ISBN 978-93-881-7359-9.

## Seznam internetových zdrojů

Anon a), 2019. *ŘEŠENÍ DYNAMICS 365*. Konika Minolta / Dynamics 365 [online]. Praha: Konika Minolta IT Solutions Czech [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://www.msynamics365.cz/d365/>.

Anon a), 2020. *Ceník*. DYNAMICA a.s. [online]. Brno: DYNAMICA [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <http://crm.dynamica.cz/cenik/>.

Anon b), 2019. *Marketing a hodnota pro zákazníka*. Altaxo [online]. Praha: ALTAXO SE [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketing-a-hodnota-pro-zakaznika>.

Anon b), 2020. *Současnost*. Vitana [online]. Byšice: Vitana [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.vitana.cz/o-nas/soucasnost>.

Anon c), 2020. *Certifikáty a ocenění*. Vitana [online]. Byšice: Vitana [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.vitana.cz/o-nas/certifikace>.

Anon d), 2020. *O Nestlé*. Nestlé [online]. Praha: Nestlé [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/o-nestle>.

Anon e), 2020. *Naše závody*. Nestlé [online]. Praha: Nestlé [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/nestle-pro-spolecnost/vyroba-a-zamestnanci/nase-zavody>

Anon f), 2020. *O nás*. Hügli [online]. Zásmuky u Kolína: Hügli [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.huegli.cz/skupina-huegli/o-nas/>.

Anon g), 2020. *Food Industry*. Hügli [online]. Zásmuky u Kolína: Hügli [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.huegli.cz/sluzby/food-industry/>.

Anon h), 2020. *Mlýn*. Mlýn a krupárna MRŠKOŠ [online]. Horažďovice: Mlýn a krupárna MRŠKOŠ [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.mlynmrskos.cz/mlyn>.

Anon ch), 2020. *Odbyt*. Mlýn a krupárna MRŠKOŠ [online]. Horažďovice: Mlýn a krupárna MRŠKOŠ [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.mlynmrskos.cz/odbyt>.

Anon i), 2020. *Historie*. Mlýn a krupárna MRSKOŠ [online]. Horažďovice: Mlýn a krupárna MRSKOŠ [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.mlynmrskos.cz/historie>.

Anon j), 2020. *Certifikace*. Mlýn a krupárna MRSKOŠ [online]. Horažďovice: Mlýn a krupárna MRSKOŠ [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.mlynmrskos.cz/certifikace>.

Anon, 2017. *Tvorba loga kvalitně a za rozumnou cenu*. Loga na míru [online]. Praha: Design station [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <http://www.loganamiru.cz/>.

Česká republika, 2014. *Zákon č. 90 ze dne 1. ledna 2014 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. In: Sbírnka zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.

ČNB, 2020. *Kurzy devizového trhu*. Česká národní banka [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>.

ČTK, 2019. *Počet obyvatel ČR za devět měsíců stoupl na 10,68 milionu*. České noviny [online]. Praha: ČTK [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-obyvatel-cr-za-devet-mesicu-stoupl-na-10-68-milionu/1831574>.

Fontána obchodní centrum Karlovy Vary, 2019. *Česká kuchyně* [online]. Karlovy Vary: Obchodní centrum Fontána [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.oc-fontana.cz/obchody-a-sluzby/obcerstveni/ceska-kuchyne/>.

HORÁČKOVÁ, R., 2015. *Atributy hodnoty pro zákazníka společnosti SHELL CZECH REPUBLIC, A.S.* [online]. Liberec [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://knihovna-opac.tul.cz/media-viewer?rootDirectory=30846&origin=https%3A%2F%2Fknihovna-opac.tul.cz%2Fdocuments%2F484739>. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci.

HOŘČIČKOVÁ, Š., 2013. *Marketingová komunikace podniku jako proces tvorby hodnoty pro zákazníka* [online]. Liberec [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://knihovna-opac.tul.cz/media-viewer?rootDirectory=78326&origin=https%3A%2F%2Fknihovna-opac.tul.cz%2Fdocuments%2F475315>. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci.

JADRNÝ, P. a A. KOTTOVÁ, 2020. *Česko má už 150 nakažených koronavirem. Restaurace a některé obchody se zavřou, rozhodla vláda.* IRozhlas [online]. Praha: Český rozhlas [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/koronavirus-vyleceni-nakazeni-cina-wuchan-chu-pej-justin-trudeau\\_2003130656\\_kro](https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/koronavirus-vyleceni-nakazeni-cina-wuchan-chu-pej-justin-trudeau_2003130656_kro).

Karlovy Vary, 2019. *Karlovarský Knedlík fest* [online]. Karlovy Vary: Infocentrum města Karlovy Vary [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.karlovyvary.cz/cs/karlovarsky-knedlik-fest-2019>.

Kurzy.cz, 2019. *PASTELÁKOVI, s. r. o. , Hory IČO 29091691 - Obchodní rejstřík firem* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/29091691/pastelakovi-sro/>.

NÁJEMNÍKOVÁ, R., 2012. *Ve třetím ročníku soutěže Regionální potravina se hodnotilo 62 výrobků.* Karlovarský kraj - aktuality [online]. Karlovy Vary: Krajský úřad Karlovarského kraje [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: [http://www.kr-karlovarsky.cz/krajske\\_listy/Stranky/120628\\_potravina.aspx](http://www.kr-karlovarsky.cz/krajske_listy/Stranky/120628_potravina.aspx).

OTAVOVÁ, Š., 2013. *Tvorba hodnoty zákazníka v podmínkách hypermarketu Globus, k. s.* [online]. Liberec [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://knihovna-opac.tul.cz/media-viewer?rootDirectory=78320&origin=https%3A%2F%2Fknihovna-opac.tul.cz%2Fdocuments%2F475313>. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci.

PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary a), 2009. *Úvod* [online]. Hory: Pastelákovi [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.restauracepastelakovi.cz>.

Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary b), 2009. *Restaurace* [online]. Hory: Pastelákovi [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.restauracepastelakovi.cz/fotoalbum/---restaurace/>.

Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary c), 2009. *Výrobky* [online]. Hory: Pastelákovi [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.restauracepastelakovi.cz/fotoalbum/vyrobky/>.

Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary d), 2009. *Výroba knedlíků* [online]. Hory: Pastelákovi [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.restauracepastelakovi.cz/clanky/vyroba-knedliku.html>.

Restaurace Pod Kaštanem + knedlíkárna Karlovy Vary e), 2015. *Ocenění* [online]. Hory: Pastelákovi [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.restauracepastelakovi.cz/clanky/akce/oceneni.html>.

SČS, 2019. *Dokumenty o Ceně spokojeného zákazníka SČS*. Sdružení českých spotřebitelů [online]. Praha: Sdružení českých spotřebitelů, z.ú. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://konzument.cz/poradenstvi/spotrebitelev-kraji/dokumenty-ocene.php?PHPSESSID=kuc8utn61fose37o5u4q7no106>.

SVOBODOVÁ, V., 2018. *Etická teorie J. S. Milla* [online]. Plzeň [cit. 2020-03-21]. Dostupné z <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/31474/1/Eticka%20teorie%20J.%20S.%20Milla.pdf>. f. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni.

ŠRÁMEK, J., 2009. *Metody sběru dat v kvantitativním výzkumu*. Focus agency, s. r. o. [online]. Praha: Focus Agency [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-quantitativnim-vyzkumu\\_\\_s390x5140.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-quantitativnim-vyzkumu__s390x5140.html).



# **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník

## Příloha A: Dotazník

Vážené respondentky, Vážení respondenti,  
obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro mou diplomovou práci na téma „Hodnota vnímaná zákazníkem a jeho postoj k vybranému produktu“. Cílem tohoto dotazníku je zjistit Váš postoj a spokojenost s produktem, a to konkrétně s knedlíky firmy Pastelákovi s. r. o. jako takovými. **Cílem tohoto dotazníku není hodnocení dalších produktů a služeb, které Vám firma nabízí** (tzn. jiná jídla apod.). Pro posouzení celkové spokojenost zákazníků a identifikování významných faktorů ovlivňující spokojenost, je pro potřeby tohoto výzkumu nutné zjistit, jak hodnotíte produkty firmy, a co je pro Vás při nákupu těchto produktů důležité. Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění. Ten obsahuje 8 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Účast na tomto výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Klára Šlingrová, studentka ekonomické fakulty Technické univerzity Liberec

### 1. Jaký způsob konzumace knedlíků od firmy Pastelákovi s. r. o. volíte?

	Výhradně	Převážně	Poměrně často	Zřídka	Vůbec
a) V restauraci.	1	2	3	4	5
b) Doma (nakoupený hotový výrobek).	1	2	3	4	5

### 2. Jak často kupujete:

	Velmi často (několikrát týdně)	Často (několikrát měsíčně)	Poměrně často (několikrát za čtvrtletí)	Zřídka (alespoň 3 nákupy za rok)	Vůbec (nikdy jsem si daný produkt nekoupil/a)
a) knedlíky od firmy Pastelákovi s. r. o. v obchodu?	1	2	3	4	5
b) knedlíky od firmy Pastelákovi s. r. o. v restauraci Pod Kaštanem?	1	2	3	4	5
c) knedlíky od firmy Pastelákovi s. r. o. v podnikové prodejně?	1	2	3	4	5
d) knedlíky od jiné firmy?	1	2	3	4	5

**3. Uved'te prosím, jak jste spokojeni s následujícími faktory:**

	<b>Velmi dobře</b>	<b>Dobře</b>	<b>Neutrálně</b>	<b>Špatně</b>	<b>Velmi špatně</b>	<b>Nemohu hodnotit</b>
<b>DOBŘÉ JMÉNO FIRMY.</b>						
a) Spolehlivost firmy.	1	2	3	4	5	0
b) Vyřízení případných problémů.	1	2	3	4	5	0
c) Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky.	1	2	3	4	5	0

<b>NABÍDKA SORTIMENTU.</b>						
d) Šíře sortimentu nabízených produktů.	1	2	3	4	5	0
e) Způsob nákupu produktů.	1	2	3	4	5	0
f) Umístění podnikové prodejny.	1	2	3	4	5	0
g) Umístění restaurace Pod Kaštanem.	1	2	3	4	5	0
h) Otevírací doba podnikové prodejny.	1	2	3	4	5	0
i) Otevírací doba restaurace Pod Kaštanem.	1	2	3	4	5	0

<b>KVALITA NABÍZENÉHO SORTIMENTU.</b>						
j) Celková kvalita produktů.	1	2	3	4	5	0
k) Kvalita produktů v porovnání s konkurenčním zbožím.	1	2	3	4	5	0

	<b>Velmi dobře</b>	<b>Dobře</b>	<b>Neutrálně</b>	<b>Špatně</b>	<b>Velmi špatně</b>	<b>Nemohu hodnotit</b>
<b>ZAMĚSTNANCI FIRMY.</b>						
l) Profesionální přístup pracovníků firmy.	1	2	3	4	5	0
m) Individuální přístup pracovníků firmy.	1	2	3	4	5	0

<b>ATMOSFÉRA PRODEJE.</b>						
n) Atmosféra podnikové prodejny.	1	2	3	4	5	0
o) Atmosféra restaurace Pod Kaštanem.	1	2	3	4	5	0
p) Rychlost obsluhy nebo vyřízení objednávky.	1	2	3	4	5	0
q) Uživatelské prostředí webových stránek.	1	2	3	4	5	0

<b>SROZUMITELNOST A DOSTUPNOST INFORMACÍ O PRODUKTECH.</b>						
r) Kvalita propagačních materiálů.	1	2	3	4	5	0
s) Komunikace prostřednictvím internetu.	1	2	3	4	5	0
t) Informovanost o nabízených produktech.	1	2	3	4	5	0
u) Informovanost o možnosti způsobu nákupu produktů.	1	2	3	4	5	0

	Velmi dobře	Dobře	Neutrálně	Špatně	Velmi špatně	Nemohu hodnotit
<b>CENA PRODUKTŮ.</b>						
v) Cena produktů v porovnání ke kvalitě.	1	2	3	4	5	0
w) Cena produktů v porovnání s konkurencí.	1	2	3	4	5	0

**4. Seřad'te prosím následující faktory podle toho, jak jsou pro Vás při nákupu knedlíků od firmy Pastelákovi s. r. o. důležité. Nejdůležitějšímu faktoru přiřad'te číslo 1, tomu nejméně důležitému číslo 7.**

a) Dobré jméno firmy.	
b) Nabídka sortimentu.	
c) Kvalita nabízeného sortimentu.	
d) Zaměstnanci firmy.	
e) Atmosféra prodeje.	
f) Srozumitelnost a dostupnost informací o produktech.	
g) Cena produktů.	

**5. Jaké je Vaše pohlaví:**

- Muž
- Žena

**6. Jaký je Váš věk:**

- 18-30
- 31-50
- 51-60
- 61 a více

**7. Jaký je čistý měsíční příjem Vaší domácnosti:**

- Do 15 000 Kč
- 15 001 Kč – 30 000 Kč
- 30 001 Kč – 45 000 Kč
- 45 001 Kč – 60 000 Kč
- Nad 60 001 Kč

**8. Vypište prosím, jaký je počet členů Vaší domácnosti, a kolik je z toho dětí:**

.....z toho.....dětí.