



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# ATRIBUTY HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA SPOLEČNOSTI SHELL CZECH REPUBLIC, A.S.

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Radka Horáčková**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.





# ATTRIBUTES OF CUSTOMER VALUE THE COMPANY SHELL CZECH REPUBLIC, A.S.

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Radka Horáčková**

*Supervisor:* doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.



**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka Horáčková**  
Osobní číslo: **E12000080**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Atributy hodnoty pro zákazníka společnosti Shell Czech Republic, a.s.**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Charakteristika společnosti Shell Czech Republic, a. s.
2. Teoretická východiska hodnoty pro zákazníka
3. Analýza potřeb a spokojenosti zákazníků
4. Identifikování faktorů hodnoty pro zákazníka
5. Návrh marketingových nástrojů pro dosažení hodnoty pro zákazníka

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**CARON, N. Prodej problémovým zákazníkům: klíč k vyjednávání a přesvědčování. 2. české vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012.**

**ISBN 978-80-247-4049-2.**

**DAY, G. S. and C. MOORMAN. Strategy from the outside in: profiting from customer value. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 00-717-4229-8.**

**HOMMEROVÁ, D. CRM v podnikových procesech. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.**

**VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1068-6.**

**WEINSTEIN, A. Superior customer value: strategies for winning and retaining customers. 3rd ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012. ISBN 14-398-6128-5.**

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

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Jaroslav Technik**

jednatel společnosti TEJA CZ s.r.o.

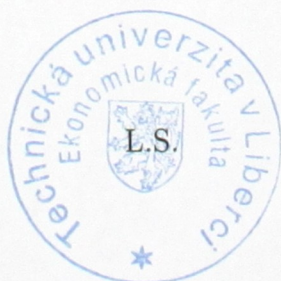
Datum zadání diplomové práce:

**31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**7. května 2015**

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



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

V Liberci dne 31. října 2014

## Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

# ANOTACE

Tématem diplomové práce jsou Atributy hodnoty pro zákazníka společnosti Shell Czech Republic, a. s. Práce se zabývá především zjišťováním těchto atributů. První část je věnována teoretickým východiskům pojmu hodnota pro zákazníka a jejím atributům. V následující části je popsána charakteristika společnost Shell včetně nabízených produktů a služeb, dále je charakterizován trh čerpacích stanic v České republice a prostřednictvím analýzy vnějších vlivů jsou popsány faktory, ovlivňující podnikání na trhu čerpacích stanic. V další části práce byla analyzována také konkurence a její produkty. Prostřednictvím prvního dotazníkového šetření byly zjišťovány atributy ovlivňující nákupní rozhodování zákazníka. Za pomoci druhého dotazníkového šetření a diagnostické metody stanovení úrovně hodnoty pro zákazníka byly zjištěné atributy ohodnoceny a porovnány v rámci vybraných konkurenčních společností. Závěrečná část práce obsahuje výsledné shrnutí atributů hodnoty pro zákazníka společnosti Shell Czech Republic, a. s. Přínos práce tvoří navržená opatření pro zlepšení zjištěné situace.

## **Klíčová slova:**

Analýza

Atributy

Diagnostická metoda

Dotazníkové šetření

Hodnota pro zákazníka

Konkurence

# ANNOTATION

The thesis deals with the topic Attributes of Customer Value the Company Shell Czech Republic, a. s. The thesis primarily endeavours to determine these attributes. The first part defines the customer value concept and describes the value attributes for the customer. In the practical part the Shell Corporation is described, including the offered products and services. The next part describes the external environment of the corporation is investigated by means of characterizing the market of petrol stations in the Czech Republic, external influences analysis, competition analysis and the survey for finding the attributes of customer value and another survey for evaluating these attributes. The final part of the thesis contains the summary of the value attributes for the customer of Shell Czech Republic, a. s., obtained through the using the diagnostic method to determine the level of value for the customer. The contributions of this thesis are the proposed measures that should improve the identified situation.

## **Key words:**

Analysis

Attributes

Diagnostic method

Survey

Customer Value

Competition

# Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk a symbolů .....	12
Úvod .....	13
1 Hodnota pro zákazníka a její atributy .....	15
1.1 Vymezení pojmu hodnota pro zákazníka.....	16
1.2 Vztah hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka.....	20
1.3 Tvorba a zvyšování hodnoty pro zákazníka .....	21
1.3.1 Tvorba hodnoty z hlediska klasického a nového pojetí marketingu .....	21
1.3.2 Holistický přístup k tvorbě hodnoty .....	22
1.3.3 Tvorba hodnoty prostřednictvím hodnotového managementu.....	23
1.4 Model hierarchie hodnoty pro zákazníka.....	24
1.5 Atributy hodnoty pro zákazníka .....	25
1.5.1 Přístupy vymezující atributy hodnoty pro zákazníka .....	26
1.5.2 Atributy hodnoty pro zákazníka v oblasti maloobchodního trhu .....	29
1.5.3 Hodnocení atributů hodnoty pro zákazníka.....	33
2 Charakteristika společnosti Shell .....	35
3 Analýza vnějšího okolí.....	42
3.1 Trh čerpacích stanic v České republice .....	42
3.2 Analýza vlivů na podnikání v oblasti provozování čerpacích stanic.....	43
3.2.1 Politicko-legislativní vlivy .....	44
3.2.2 Ekonomické vlivy.....	48
3.2.3 Sociálně-kulturní vlivy .....	49
3.2.4 Technologické vlivy .....	49



3.3	Analýza konkurence .....	49
3.3.1	Benzina, s. r. o. ....	50
3.3.2	OMV Česká republika, s. r. o. ....	53
4	Analýza atributů hodnoty pro zákazníka.....	58
4.1	Stanovení cílů dotazníkového šetření .....	58
4.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	58
4.2.1	Charakteristika respondentů .....	59
4.2.2	Pravidelnost návštěv čerpacích stanic .....	60
4.2.3	Druh dopravního prostředku.....	61
4.2.4	Faktory ovlivňující výběr čerpací stanice.....	62
4.2.5	Požadovaný sortiment .....	63
4.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	64
5	Analýza vnímání stanovených atributů .....	65
5.1	Stanovení cílů dotazníkového šetření .....	65
5.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	65
5.2.1	Charakteristika respondentů .....	66
6	Atributy hodnoty pro zákazníka společnosti Shell.....	76
7	Doporučení pro společnost.....	80
	Závěr.....	82
	Seznam použité literatury .....	84
	Seznam příloh.....	95
	Příloha A: Dotazník č. 1 .....	96
	Příloha B: Dotazník č. 2 .....	99
	Příloha C: Ukázka zákaznických karet.....	102
	Příloha D: Vývoj loga společnosti Shell v čase.....	103

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Hodnotová matice .....	20
Obrázek 2: Tradiční fyzický sled procesu .....	21
Obrázek 3: Proces vytváření hodnoty a sled jejího poskytování.....	22
Obrázek 4: Model hierarchie hodnoty pro zákazníka.....	24
Obrázek 5: Konceptní rámec výzkumu hodnoty pro zákazníka a jejího vlivu na CRM ....	30
Obrázek 6: Logo společnosti Shell.....	36
Obrázek 7: Symbol Pečeť kvality.....	38
Obrázek 8: Demografické údaje respondentů .....	59
Obrázek 9: Četnost návštěv čerpacích stanic .....	60
Obrázek 10: Druh dopravního prostředku .....	61
Obrázek 11: Palivové karty .....	62
Obrázek 12: Demografické údaje respondentů .....	66
Obrázek 13: Hodnotová mapa .....	74
Obrázek 14: euroShell Card .....	102
Obrázek 15: Shell ClubSmart Card .....	102
Obrázek 16: Vývoj loga společnosti Shell v čase .....	103

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory ovlivňující výběr čerpací stanice .....	62
Tabulka 2: Požadovaný sortiment na čerpacích stanicích .....	63
Tabulka 3: Užitečnost paliva .....	67
Tabulka 4: Užitečnost doplňkových produktů a služeb.....	69
Tabulka 5: Užitečnost prestiže podniku a značky .....	70
Tabulka 6: Složky užitečnosti nabídky.....	71
Tabulka 7: Celkové relativní náklady vyvolané nákupem .....	72
Tabulka 8: Celková relativní hodnota pro zákazníka .....	73

## Seznam zkratk a symbolů

B2C	Business to Customers
CNG	Compressed Natural Gas
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
CRM	Customer Relationship Marketing
ČS	Čerpací stanice
ČSN	Česká státní norma
ETBE	Ethyl tert-butyl ether
HF TUL	Hospodářská fakulta Technické univerzity v Liberci
HVO	hydrotreated vegetable oil
LPG	Liquefied Petroleum Gas

# Úvod

Významným rysem současné doby plné nejmodernějších technologií je neustále snadnější přístup k nejrůznějším informacím. Téměř každý člověk je dnes schopen v poměrně krátké době a s minimálním vynaloženým úsilím získat přesně takovou informaci, jakou potřebuje. Také tržní podmínky se dnes s postupně narůstající globalizací podstatně mění. Tyto změny zasahují do různých oblastí a výjimkou není ani oblast obchodu. Zde je možné pozorovat jejich následky především ve zvyšující se obtížnosti prosadit se na trhu. Ta je dána rostoucí konkurencí v důsledku již zmíněné globalizace a také zmíněnými neustále informovanějšími zákazníky. Tato informovanost jim dává stále větší přehled a možnost volby. Získat tedy zákazníka ochotného zaplatit za výrobek podnikem stanovenou cenu by mělo být pouze prvním krokem. Podnik, který chce být v současném tržním prostředí úspěšný, by měl také myslet na prodeje uskutečněné v budoucnu. Cílem takového podniku by tedy mělo být získání zákaznickovy přízně, důvěry a tímto způsobem také vybudování jeho loajality. Jedním z prostředků, jak tohoto cíle dosáhnout je nabídnout zákazníkovi „něco navíc“. Tímto přínosem pro zákazníka je určitá přidaná hodnota.

Jedním z trhů potýkajících se s velmi početnou konkurencí, trhů kde získání loajality zákazníka je velmi obtížné, je trh čerpacích stanic. Právě zde bude v rámci vypracování této diplomové práce snahou zjistit, co v určitém konkrétním případě tvoří ten již zmíněný přínos, tedy určitou přidanou hodnotu pro zákazníka. Tímto konkrétním případem je síť čerpacích stanic Shell Czech Republic, a.s. (dále jen Shell), v jejíž spolupráci je tato diplomová práce vypracována.

Cílem této práce je tedy nalézt atributy tvořící hodnotu pro zákazníka společnosti Shell. Plánovaným přínosem pro společnost Shell je návrh opatření pro oblasti, kde má společnost Shell v rámci atributů hodnoty pro zákazníka ještě jisté rezervy.

Pro dosažení stanoveného cíle je třeba nejprve vymezit teoretická východiska, objasňující význam pojmu hodnota pro zákazníka a jejich atributů. Dále je nezbytné zjistit, co zákazníci od společností na trhu čerpacích stanic očekávají a co je pro ně v této oblasti významné. Pak je třeba porovnat tyto získané poznatky s nabízenými možnostmi v rámci

sítě čerpacích stanic Shell a také s možnostmi, které nabízí adekvátní konkurence, a zhodnotit, které atributy společnosti Shell tvoří hodnotu pro zákazníka.

Teoretická část diplomové práce je tedy věnována vymezení konceptu hodnoty pro zákazníka a jejích atributů. Praktickou část této diplomové práce zahajuje charakteristika společnosti Shell a jejích produktů. Dále následuje analýza vnějšího okolí, která se zaměřuje na trh čerpacích stanic v České republice, a na vnější vlivy, které působící na podnikání v oboru čerpacích stanic. Následující část je věnována analýze konkurence a jejích produktů. Práce obsahuje také dvě dotazníková šetření. Pro zjištění požadavků zákazníků byl nejprve proveden marketingový výzkum, jehož výsledky byly dále zpracovány a použity pro výzkum hodnocení atributů čerpacích stanic Shell. V závěrečné části diplomové práce jsou pak navržena opatření, jejichž úkolem je napomoci společnosti Shell ke zlepšení v oblastech, kde má jisté rezervy.

# 1 Hodnota pro zákazníka a její atributy

Nejvýznamnější osobou v procesu prodeje je zákazník, a tudíž by mu mělo být vše podřízeno. To, co podnik zákazníkovi prodává, není jen samotný výrobek, služba ani informace, nýbrž užitek, a tímto směrem se také musí vyvíjet nabídka. Aby bylo možné zákazníkovi prodat to pravé, je třeba znát či umět rozpoznat jeho potřeby a přání. Čím více informací podnik o zákazníkovi má, tím lépe je schopen připravit mu nabídku „šitou přímo na tělo“. Nejmenším množstvím informací podnik disponuje před prvním kontaktem, což je bohužel situace, kdy je potřebuje nejvíce (Rezek a Filipová, 2000).

Trendem současné doby je fakt, že přesvědčit zákazníka ke koupi je stále obtížnější. Existuje totiž velmi málo sektorů, ve kterých obchodníci nemusí čelit značné konkurenci v podobě množství a formy nabídek i kanálů distribuce. V současné době, ve které vládne internet, je také naprostou samozřejmostí, že naprostá většina zákazníků má ještě před setkáním s obchodníkem možnost získat dostupné informace o všech nabídkách na trhu, tedy také těch konkurenčních. Dalším neméně významným důvodem je zpomalování ekonomického růstu zapříčiněného počínajícím převisem nabídky nad poptávkou. Zákazníci se ocitají ve výhodné situaci, kdy si mohou mezi velkým počtem dodavatelů vybrat to nejvhodnější řešení (Caron, 2012).

Jedním z důsledků této situace byla změna myšlení pracovníků marketingu, kteří se v minulosti domnívali, že nejdůležitější dovedností je schopnost nacházet nové zákazníky. Péče o současné zákazníky pak byla opomíjená. Dnešní pracovníci marketingu jsou již přesvědčeni o opaku. Vzhledem ke spoustě vynaložených prostředků na získání každého ze svých současných zákazníků a vysoké konkurenci, která se je neustále snaží přetáhnout k sobě, je udržování a pěstování stálých zákazníků to nejdůležitější. S každým ztraceným zákazníkem dochází v podniku nejen ke ztrátě příštího prodeje, ale přichází i o budoucí zisk z celoživotních nákupů tohoto zákazníka. Další náklady jsou spojené s přilákáním nového zákazníka, který by ho nahradil. Také nákupy nového zákazníka mohou dosáhnout úrovně nákupů zákazníka ztraceného až za několik let (Kotler, 2000).

Chce-li podnik uplatňovat diferencovaný vztah se zákazníky, výzkum trhu je prvním zásadním krokem k jejich poznání. Jde o nepřímý způsob, jak za použití správné analýzy o spotřebitelích získat potřebné informace. Je třeba zjistit nejen to, jak zákazníci výrobky či služby nakupují, ale také to, jak je používají a jaké při tom mají problémy. Aby byl tento způsob řízení účinný, mělo by docházet k permanentnímu odhalování a vytváření příležitostí pro prohlubování vztahů se zákazníky, jejich uspokojování, příjemné překvapování a získávání jejich oddanosti a loajality (Lošťáková et al., 2009).

V současné době se tedy v tomto stále více náročném prostředí mnohem lépe daří těm firmám (zvyšují svůj podíl na trhu, roste jejich úspěch i zisky), které vytvářejí větší hodnotu pro zákazníka oproti jejich konkurenci, intenzivně zaměřenou na snižování rozpočtu (Day a Moorman, 2010).

## **1.1 Vymezení pojmu hodnota pro zákazníka**

Ačkoliv existuje poměrně velké množství odborných publikací, zabývajících se vymezením pojmu „hodnota pro zákazníka“, jednotnou a vyčerpávající definici tohoto pojmu v nich nenalezneme. Jednou z příčin může být například značná různorodost názorů na atributy, kterými je hodnota tvořena či podstatu hodnoty pro zákazníka, jinou subjektivní vnímání jak u jednotlivých zákazníků, tak i mezi zákazníky navzájem. To může být navíc umocněno i specifičností určitých situací. Všechny definice však mají společný základ, kterým je spojitost hodnoty pro zákazníka s určitým výrobkem či službou, kterou firma nabízí a za kterou je zákazník ochoten zaplatit (Simová, 2009).

Vlček (2002) definuje hodnotu pro zákazníka podle České technické normy harmonizované s Evropskou unií (ČSN, 1997 a ČSN, 2000) jako „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení*“.



Tento vztah schematicky vyjadřuje vzorec (1):

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}}$$

(1)

Hodnotu je třeba považovat za relativní veličinu, a to z důvodu značné různorodosti zákaznických potřeb a jejich kupní síly (Vlček, 2002).

Pojem **potřeba** definuje Vlček (2002) jako „*pocit nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, žádoucí a nutné k vykonávání určité činnosti nebo k uspokojení určitého zájmu*“.

**Zdroje** podle Vlčka (2002) představují „*všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Proces uspokojení potřeb může mít charakter jednorázové spotřeby výrobku či služby, nebo je procesem jejich dlouhodobého využívání*“.

Podle Lošťákové (2009) lze obecně hodnotu pro zákazníka definovat například jako „*zákaznickovo vnímání a hodnocení dvou atributů (dimenzí) – toho, co získá (ekonomické, sociální a související zisky), a toho, co pro to musí obětovat, tzn. všechno, čeho se musí zákazník vzdát, aby získal nebo spotřeboval výrobek či službu, což zahrnuje jak peněžní (cena), tak i nepeněžní aspekty, jako je čas, úsilí, riziko nebo pohodlí*“.

Každý zákazník přiděluje jednotlivým výrobkům či službám, uspokojujícím jeho potřebu, jinou velikost hodnoty. Jeho přirozenou ekonomickou snahou je získat za své vynaložené úsilí co největší hodnotu, tzn. získat při co nejnižších obětovaných nákladech na pořízení a užívání požadovaný užitek. Čím vyšší hodnoty pro zákazníka podnik dosáhne, tím vyšší bude pravděpodobnost, že se jeho výrobek či služba prodá (Lošťáková et al., 2009).

Přijetí hodnoty pro zákazníka je posláním a vizí managementu, což znamená, že udržení zákazníků (řízení vztahů a spolupráce) se stane primárním prostředkem pro úspěch na trhu (Weinstein, 2012).

Společnosti, které hodnotově změnily své myšlení, získaly podíl na trhu, zisk a růst hodnoty pro zákazníka během hospodářských cyklů posledních dvaceti let, které byly plné výkyvů. Tyto společnosti nemusí být burzovními favority, nikdo z nich nedosáhl ani na žebříček nejvíce profitujících společností posledního desetiletí. Nalezly však cestu jak vytvořit hodnotu na dlouhé období. Jsou úspěšné, protože zůstaly věrné účelu podnikání, tedy získání a udržení zákazníků. Nesoustředily se na akcionáře a čtvrtletní meetingy zaměřené na čísla, hraní her se svými finančními bilancemi nebo pouhé dosažení konkurenčních výhod, ale na neustálé zvyšování hodnoty pro zákazníka a profitování z této hodnoty (Day a Moorman, 2010).

První věc, která odlišuje tuto hodnotu a zisk tvořící firmy tedy je, že řídí strategii z perspektivy trhu – jinými slovy, z vnějšku dovnitř neboli „outside-in“. To může znít jednoduše, ale je to neuvěřitelně výjimečné. Spousta společností hovoří o stavění zákazníka na první místo a trvalé doručování hodnoty zákazníkovi, avšak spousta manažerských týmů v tomto směru selže. Naprosto jednoduše řečeno, „outside-in“ znamená zůstat v botách zákazníka a dívat se jeho očima na vše, co společnost dělá (Day a Moorman, 2010).

Způsob myšlení, na jehož základě tyto firmy uskutečňují strategická rozhodnutí, je tedy možné shrnout do tří bodů:

- Tyto společnosti uplatňují strategii „outside-in“ spíše než „inside-out“. Začínají s obchodem, teprve když naplánují svou strategii, ne opačně.
- Používají hloubkové průzkumy trhu s cílem informovat se a řídit svůj „outside-in“ pohled.
- Jejich „outside-in“ strategie soustředí každou část organizace na dosažení, udržení a profitování z hodnoty pro zákazníka (Day a Moorman, 2010).

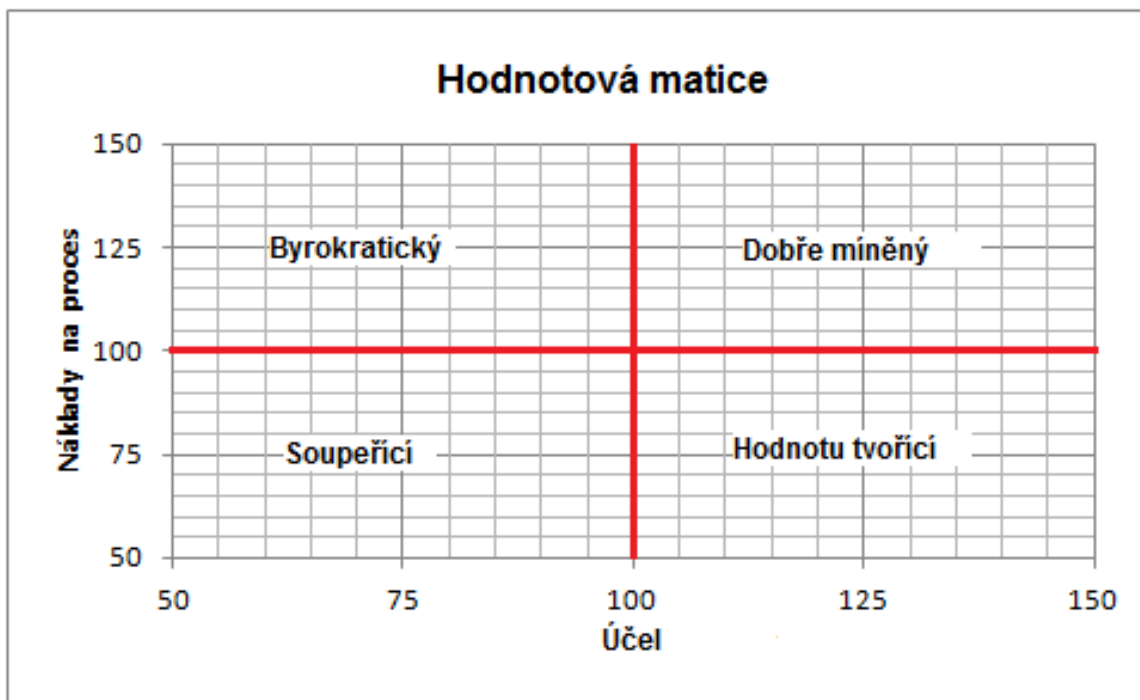
Mnohem častější než myšlení „outside-in“ je však stále myšlení „inside-out“ a strategie „inside-out“ neboli z vnitřku ven. Takto orientované společnosti staví úzce své strategické myšlení na otázkách: *Co může udělat trh pro nás?* raději než *Co můžeme my udělat pro trh?* Výsledek porovnání obou myšlenkových cest může být viděn ve způsobu, jak se firmy na B2B trhu přibližují k zákaznickým řešením. Z pohledu „inside-out“ je řešením soubor

produktů a služeb, které nám pomohou prodat více. „Outside-in“ pohled vidí řešení v pomoci zákazníkovi najít hodnotu a vydělat tak peníze – ke společnému prospěchu obou stran (Day a Moorman, 2010).

Jak již bylo řečeno, pozice zákazníků je stále silnější. Klíčem k úspěchu se tedy zdá být budování organizací orientovaných na zákazníky a posilování dlouhodobých vztahů s nimi. To by mělo probíhat diferencovaně podle jejich potřeb v závislosti na jejich hodnotě pro podnik, tedy hodnotě, kterou podnik získá tím, že daného zákazníka obsluhuje. Spokojení a loajální zákazníci jsou ukazatelem kvality práce firem. Proto by řízení orientované na zákazníky mělo být vlastní všem funkčním úsekům společnosti (Lošťáková et al., 2009).

Hodnota pro zákazníka je považována za jeden z nejvýznamnějších faktorů pro úspěch podniku, za strategickou zbraň, která představuje hlavní zaměření zájmů všech marketingových aktivit. Hodnota předaná zákazníkům vede k loajalitě zákazníka a loajalita a zisky jsou silně spojeny s hodnotou vytvořenou pro zákazníky. Nabízí-li podnik zákazníkům vyšší hodnotu v porovnání s jeho konkurenty, zákazníci zůstanou podniku loajální. Spokojení a loajální zákazníci pak firmě přinášejí vyšší tržby a zisky, tzn., stávají se zdrojem hodnoty, kterou pro daný podnik představují (Khalifa, 2004 cit. dle Lošťákové et al., 2009).

Organizace by měly být vnímány jako hodnotu tvořící subjekty. Zákaznický orientované podniky tvoří hodnotu prostřednictvím řešení zákaznických problémů. Potěšení zákazníci vnímají přidanou hodnotu, pokud získané benefity převyšují náklady (cena, čas, potíže, stres a podobně). Jak znázorňuje obrázek číslo 1, hodnotu tvořící firmy vedou v účelu (rozumějí svým obchodním přáním i přáním zákazníka) a vedou také v procesu (vědí jak efektivně využít interní postupy a účinně reagovat na požadavky zákazníků) (Weinstein, 2012).



Obrázek 1: Hodnotová matice (Weinstein, 2012, s. 15)

## 1.2 Vztah hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka

Ačkoliv spolu pojmy hodnota pro zákazníka a spokojenost zákazníka souvisí, nelze je považovat za totožné. Oba pojmy vycházejí ze subjektivních pocitů a jsou výsledkem subjektivního porovnání získaných přínosů a obětovaných nákladů. Odlišnost však lze nalézt ve výskytu jednotlivých pojmů v různých fázích nákupního procesu. Zatímco hodnota pro zákazníka působí ve všech fázích kupního procesu včetně předkupní, spokojenost zákazníka je výsledkem ponákuční fáze a fáze užití, tedy zkušeností získaných užíváním produktu. Zatímco hodnota pro zákazníka umožňuje popsat vztah mezi zákazníkem a produktem, spokojenost je měřicím nástrojem reakcí na určitou nabídku (Lošťáková et al., 2009).

### 1.3 Tvorba a zvyšování hodnoty pro zákazníka

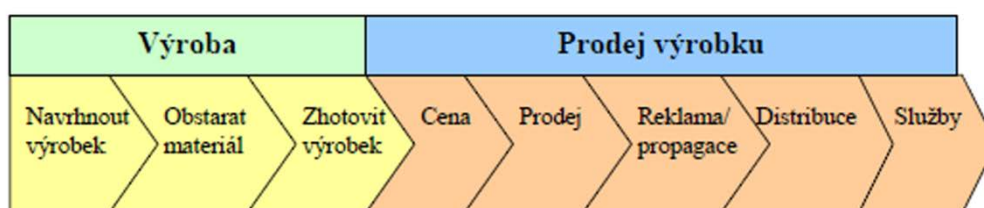
Tvorba a neustálé zvyšování hodnoty pro zákazníka jsou základem pro budování dlouhodobé loajality zákazníka (Kotler, 2007).

V procesu tvorby hodnoty vystupují na prvním místě účastníci, a to jak ve vztahu dodavatelsko-odběratelském (jako poskytovatelé na jedné straně a příjemci na druhé straně hodnoty), tak ve vztahu interaktivním (na procesu tvorby hodnoty spolupracuje i zákazník a stává se tak spolutvůrcem dané hodnoty) (Tišlerová, 2012).

Existuje několik způsobů, jak lze přistupovat k tvorbě hodnoty. Mezi tyto přístupy patří například tvorba hodnoty z hlediska klasického a nového pojetí marketingu, holistický přístup nebo tvorba hodnoty pro zákazníka prostřednictvím hodnotového managementu.

#### 1.3.1 Tvorba hodnoty z hlediska klasického a nového pojetí marketingu

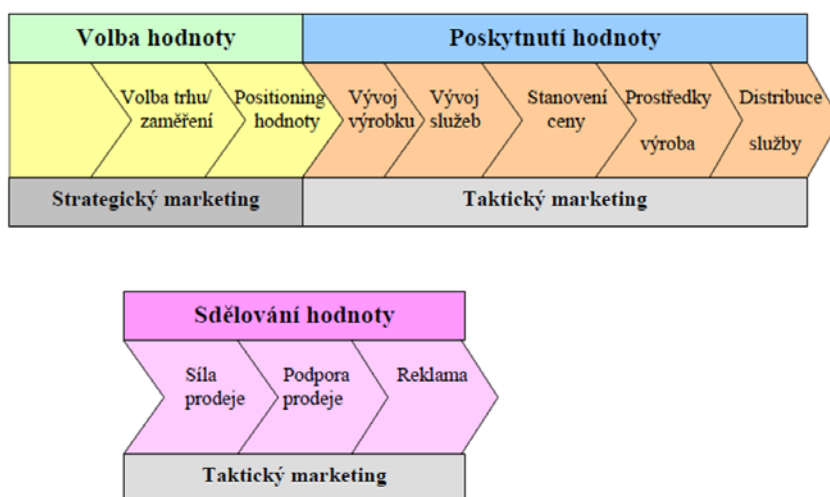
Sled procesu tvorby hodnoty z hlediska klasického přístupu je zachycen na obrázku číslo 2.



Obrázek 2: Tradiční fyzický sled procesu (Kotler, Keller, 2007, s. 74)

Tradiční marketingový přístup zahrnuje do tvorby hodnoty pro zákazníka pouze výrobu výrobku, následný prodej a s tím spojené marketingové aktivity.

Z hlediska nového pojetí je poskytování hodnoty vnímáno jako samostatná fáze, která je důležitější než výroba a prodej. Umisťuje proto marketing na začátek procesu již do etapy plánování. Tento proces zachycuje obrázek číslo 3.



Obrázek 3: Proces vytváření hodnoty a sled jejího poskytování (Kotler, Keller, 2007, s. 74)

Z obrázku je zřejmé, že proces tvorby hodnoty v sobě zahrnuje fáze volby hodnoty, poskytnutí hodnoty a sdělování hodnoty. Nezbytnou součástí první fáze (volby hodnoty) je určení atributů hodnoty pro zákazníka, a to ještě před počátkem vývoje a výroby výrobku. V této fázi je provedena segmentace trhu, následuje výběr vhodného cílového trhu a nalezení positioningu nabízené hodnoty. Tento proces je úkolem strategického marketingu. Po této fázi následuje fáze poskytnutí hodnoty, jejíž součástí je určení vlastností, cen a distribuce produktu. Ve třetí fázi je pak třeba sdělit hodnotu využitím síly osobního prodeje, podpory prodeje a dalšími komunikačními prostředky (Kotler, Keller, 2007).

### 1.3.2 Holistický přístup k tvorbě hodnoty

Dalším možným způsobem jak tvořit hodnotu pro zákazníka je holistický přístup. V rámci tohoto procesu dochází k tvorbě hodnoty v rámci tří oblastí činností, a to:

- Integrované zkoumání hodnoty – tato fáze v sobě dále zahrnuje průzkum prostoru pro poznávání zákazníků (existujících a latentních potřeb), průzkum prostoru pro kompetence společnosti (rozsahu a schopností) a prostoru pro zdroje partnerů (vertikálních vztahů v souvislosti s využíváním souvisejících tržních příležitostí a vertikálních vztahů v souvislosti se schopností partnerů pomáhat společnosti s vytvářením hodnoty) a vzájemných vztahů mezi nimi.
- Vytváření hodnoty – základem této fáze je přesvědčení, že pro vytváření hodnoty musí společnost nalézt nové výhody pro zákazníky, využívat nejdůležitějších předností svého odvětví a vybírat a řídit obchodní partnery z okruhu svých spolupracovníků. Společnost musí zjistit, kdo je její zákazník, jaké jsou jeho přání, pocity a podobně. Pokud chce firma dosáhnout maximální úrovně klíčových předností, může dojít i k jejímu přeskupení z hlediska změny podnikatelské koncepce, sféry podnikání a vymezení identity značky společnosti.
- Poskytnutí hodnoty – v souvislosti s tímto krokem existuje předpoklad, že se společnost stane schopnou v řízení vztahů se zákazníky (CRM), řízení vnitřních zdrojů i řízení obchodních partnerů (Kotler, Keller, 2007).

### **1.3.3 Tvorba hodnoty prostřednictvím hodnotového managementu**

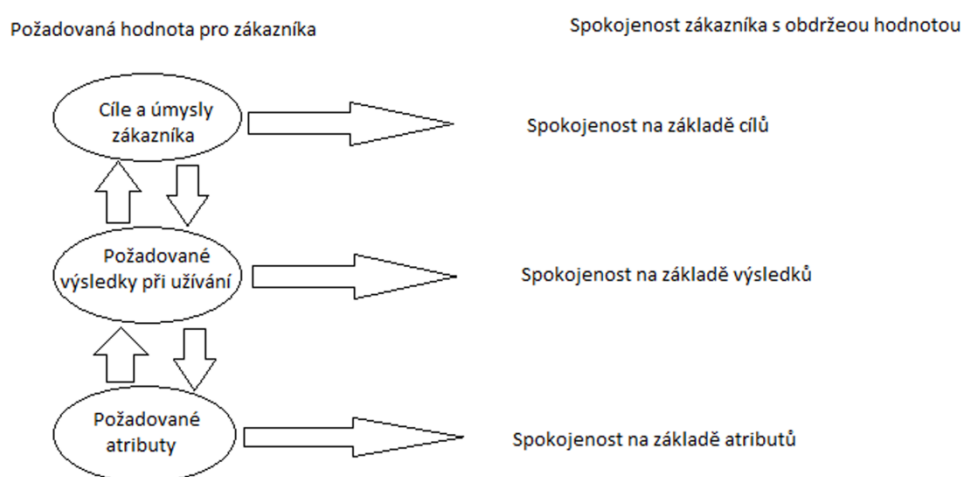
Dalším možným přístupem k tvorbě hodnoty pro zákazníka je tvorba hodnoty s využitím hodnotového managementu. Hodnotový management je speciálním typem managementu inovací jednoznačně zaměřeným na zvyšování hodnoty pro zákazníka, a tudíž také na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení (Vlček, 2002). Jde o dynamický proces vytváření, poskytování a zdokonalování hodnoty pro zákazníka (Lošťáková et al., 2009). Univerzální uplatnění tohoto relativně mladého oboru speciálního managementu vyplývá z jeho metodické a manažerské použitelnosti všude tam, kde je nutné prostřednictvím inovací úspěšněji a efektivněji uspokojit téměř jakoukoliv racionální lidskou potřebu. Dle evropské normy spočívá hodnotový management především

v motivování lidí, rozvíjení jejich dovedností, podpoře součinnosti a inovací, a to vše za účelem maximalizace celkové výkonnosti podniku. Tento druh managementu závisí na hodnotové kultuře organizace (Vlček, 2002).

Maximalizace hodnoty pro zákazníka je vyvíjející se výzva pro obchodníky. Vizionářské společnosti reagují na náročnější a chytřejší zákazníky tím, že se zaměřují na udržení si zákazníků prováděním strategických rozhodnutí založených na hodnotě a přehodnocováním některých tradičních pracovních funkcí (Weinstein, 2012).

## 1.4 Model hierarchie hodnoty pro zákazníka

Model hierarchie hodnoty pro zákazníka je zobrazen na obrázku číslo 4. Tento model byl prvotně určen k popisu procesu, v němž zákazníci zařazují informace o produktech do své paměti. Spodní část modelu znázorňuje situaci, kdy se zákazníci seznamují s produktem jako se souborem specifických atributů. Další úroveň modelu souvisí s nákupem a užíváním produktu. Na této úrovni dochází k porovnávání skutečnosti s požadavky a preferencemi zákazníka. Vrchol modelu znázorňuje to, jak zákazníci hodnotí výsledky v závislosti na jejich schopnosti pomoci dosažení cílů zákazníka a splnění účelu (Woodruff, 1997).



Obrázek 4: Model hierarchie hodnoty pro zákazníka (Woodruff, 1997, s. 142)



## 1.5 Atributy hodnoty pro zákazníka

Nejen přesné definování, ale také přesné změření hodnoty pro zákazníka je prakticky nemožné. Lze však vytvořit koncepční rámec hodnoty pro zákazníka, a to na základě identifikace kategorií nebo atributů hodnoty pro zákazníka, které jsou určujícím podkladem pro vnímání hodnoty zákazníkem (Smith, Colgate, 2007 cit. dle Lošťákové et al., 2009).

Atributy hodnoty pro zákazníka jsou v souvislosti se zjišťováním, posuzováním a hodnocením hodnoty pro zákazníka jedním z nejdůležitějších pojmů. Jedná se o dimenze, jejichž srovnáním dochází k určování či definování hodnoty pro zákazníka. Za klíčové atributy byly původně považovány pouze kvalita a cena. Ty byly později díky dalším výzkumům doplněny o další neméně významné atributy (Woodruff, 1997).

Vymezení atributů je třeba provést tak, aby bylo možné je měřit a posoudit jejich vliv na efektivnost CRM, tedy na zavedení nové podnikatelské strategie diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Tento pojem však může být používán také ve spojitosti s technologickými a softwarovými pomůckami, sloužícími jako podpora při implementaci této nové strategie. Při správném používání může strategie CRM přinést firmě potřebné informace o zákaznících, následně je vyhodnotit, a tak napomůže uspokojit zákaznickova přání i jeho potřeby. Základem je tedy individuální přístup ke každému zákazníkovi. Podnik se po úspěšné implementaci CRM stává zákaznický orientovaným (Hommerová, 2012).

Pro definování hodnoty pro zákazníka za pomoci atributů jsou nejčastěji používány dva přístupy.

V prvním přístupu proti sobě zákazník **hodnotí dvě dimenze**, kde první dimenze zahrnuje *vše, co zákazník nákupem daného výrobku či služby získá*. Jedná se o kompletní souhrn toho, co konkrétní zákazník považuje za benefity. Do této skupiny patří například ekonomické, sociální a související zisky. Druhou dimenzi tvoří *vše, co zákazník při získávání daného výrobku či služby musí obětovat*. Do této dimenze patří nejen peněžní, ale

především také nepeněžní aspekty, mezi které patří například čas či úsilí, které zákazník vynaloží při získávání informací o daném produktu (Lošťáková et al., 2009).

Druhý přístup vnímá hodnotu pro zákazníka jako **multidimenzionální koncept**, zahrnující několik atributů, které jsou zařazeny do dvou oblastí. První funkční oblast obsahuje racionální a ekonomické hodnocení zákazníkem a také kvalitu produktu. Naproti tomu druhá afektivní oblast zahrnuje emocionální a sociální aspekty jednotlivců (Lošťáková et al., 2009).

### 1.5.1 Přístupy vymezující atributy hodnoty pro zákazníka

Stejně tak, jako nelze jednoznačně definovat pojem hodnota pro zákazníka, také na její atributy existuje mnoho pohledů. Podle Rokeacha (1973 cit. dle Lošťákové et al., 2009) existují pouze dva atributy hodnoty pro zákazníka, a to **instrumentální**, zahrnující obecné přesvědčení týkající se očekávaného chování a **terminální**, představující přesvědčení, týkající se očekávaného konečného stavu.

Jiný pohled na atributy měli autoři Carpenter a Fairhurst (2005 cit. dle Lošťákové et al., 2009). Ti dělili tyto atributy na **užitátní** a **hedonistické**. Užitátní atributy z pohledu těchto autorů slouží k určení spokojenosti zákazníků z hlediska užitku. Jsou spojeny s dosažením cíle, tedy nejčastěji získáním toho, co zákazník hledá. Hedonistické atributy pak představují psychologické či emocionální aspekty spokojenosti zákazníka. Do této skupiny atributů lze tedy zařadit například pocit radosti, potěšení a zábavy zákazníka.

Na vnímání atributů hodnoty z pohledu zákazníka se zaměřili autoři Sheth, Newman a Gross (1991 cit. dle Lošťákové et al., 2009), a to jako reakce na Kotlerovo vnímání hodnoty pro zákazníka v souvislosti s hodnotou výrobku, služeb, zaměstnanců a image, tedy přílišného zaměření atributů na podnik. Dimenze hodnoty pro zákazníka rozdělili do pěti skupin:

- Funkční – představují velikost užitku, vyplývající ze schopnosti produktu plnit jeho funkční, utilitární či fyzický účel.
- Sociální – jedná se o užitek, který zákazníkovi přináší image a symbolika produktu v souvislosti s jeho demografickým, sociálně-ekonomickým a kulturně-etnickým zařazením ve společnosti.
- Emocionální – reprezentuje vnímaný užitek vyvolaný schopností produktu navodit či podnítit pocity nebo afektivní stav (například bezpečnost, pohodlí, nadšení, romantika, vzrušení, strach a podobně).
- Epistemická – užitek v této skupině vyplývá z aspektů překvapení, zvědavosti, novosti produktu, fantazie či schopnosti uspokojit touhu po poznání nebo vědomostech.
- Situační – v této kategorii se jedná o vnímaný užitek, který zákazník získá za určitých fyzických či společenských okolností, typických pro danou specifickou situaci, které ovlivňují vnímání hodnoty pro zákazníka.

Ulaga (2003, cit. dle Lošťákové et al., 2009) vymezil osm kategorií, vyplývajících z obchodního vztahu. Těmito kategoriemi jsou:

- Kvalita produktu
- Doručení
- Doba na trhu
- Přímé náklady na produkt (cena)
- Procesní náklady (náklady spojené s pořízením)
- Osobní interakce
- Know-how dodavatele
- Nabízené podpůrné služby

Pro každou tuto kategorii hodnoty pak definoval tři až čtyři benefity, které tvoří zákazníkem vnímanou a získanou hodnotu především v oblasti B2B trhu.

Woodall (2003 cit. dle Lošťákové et al., 2009) rozdělil hodnotu pro zákazníka do pěti dimenzí:

- čistá (net) hodnota – je výsledkem užitku a nákladů,
- odvozená hodnota – je výsledkem poměru užití a zkušeností,
- marketingová hodnota – je dána atributy produktu
- prodejní hodnota – má vliv na snížení nákladů či vynaloženého úsilí při získávání produktu,
- racionální hodnota – je výsledkem hodnocení toho, co je správné při relativním srovnání užitku a nákladů.

Další zajímavý pohled na vymezení atributů hodnoty pro zákazníka poskytl Heard (1993-1994 cit dle Lošťákové et al., 2009), který hodnotu pro zákazníka rozdělil na:

- charakteristiky produktu,
- doručení objednávky,
- transakční zkušenosti, které jsou spojené se základními aktivitami hodnotového řetězce nebo procesu (například design, výroba, marketing a podobně) a odrážejí tak tvorbu hodnoty ve firmě.

Tyto atributy jsou zákazníky následně hodnoceny čtyřmi hodnotovými dimenzemi, a to ve smyslu co je správné, přesně včas, odpovídající (vhodné) a ekonomické.

Je samozřejmé, že výčet kategorií je značně zjednodušený. Ve firmách existuje celá řada dalších zdrojů hodnoty pro zákazníka, které zde vznikají, například prostředí nákupu nebo spotřeby či transakční zkušenosti na úrovni zákazník – zaměstnanec – firma.

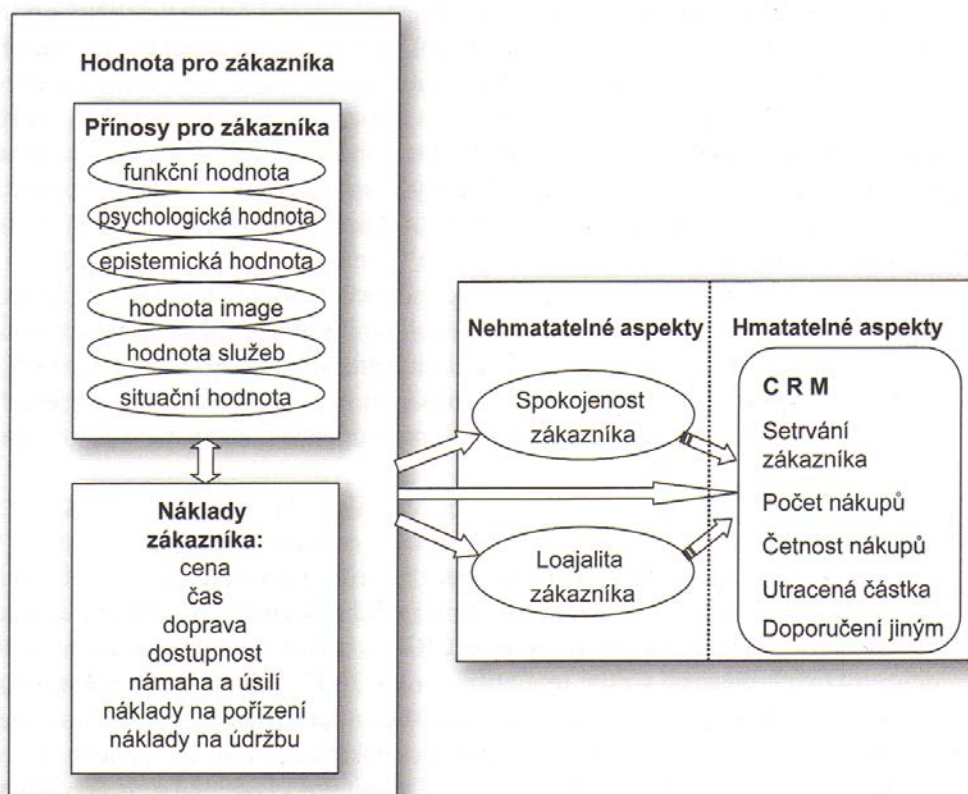
## 1.5.2 Atributy hodnoty pro zákazníka v oblasti maloobchodního trhu

Ačkoliv český maloobchodní trh v posledních patnácti letech prodělal dramatické změny způsobené internacionalizací a diverzifikací trhu, následkem čehož byl dramatický růst konkurence, maloobchod i spotřebitelský trh stále zůstávají oblastí, kde je působení konceptu hodnoty pro zákazníka stále spíše na začátku. Příčinou je například nedostatečné sledování nákladů, které má velký význam při identifikaci ziskových zákazníků, ale také identifikování zákazníka samotné. Díky téměř absolutní anonymitě zákazníka, kde výjimku tvoří pouze držitelé zákaznických věrnostních karet, kterých je jen zlomek, je téměř nemožné zjistit výši ani frekvenci jeho nákupů. Není tedy ani možné identifikovat ziskové zákazníky. Neméně problematické je také určení hodnot a způsobů jejich doručení, které nejvíce působí na zvyšování účinnosti a efektivnosti CRM. (Sirohi, McLaughlin, Wittink, 1998 cit. dle Lošťákové et al., 2009).

Jeden z možných způsobů vymezení jednotlivých atributů hodnoty pro zákazníka a měření jejich vlivu na výkonnost CRM v oblasti spotřebního trhu byl proveden pomocí výzkumu trhu fakultou marketingu na HF TUL. Výzkum byl zaměřen na koncept hodnoty pro zákazníka a jeho atributy v maloobchodě s oděvy. Cílem bylo prověření použitelnosti navrženého modelu hodnoty pro zákazníka z hlediska identifikace klíčových složek hodnoty pro zákazníka, považovaných zákazníky za důležité při jejich výběru prodejny s oděvy, i ve vztahu ke spokojenosti a loajalitě zákazníka, jde-li o vybrané typy maloobchodních formátů v oblasti maloobchodu s oděvy. Dalším cílem byl průzkum vnímání jednotlivých atributů hodnoty pro zákazníka ve vztahu k prodejnám s oděvy a zjištění relativní síly a důležitosti atributů při volbě prodejny (Simová, 2007 cit. dle Lošťákové et al., 2009).

Při určování atributů hodnoty pro zákazníka byl v tomto výzkumu původní jednoduchý koncepční model hodnoty pro zákazníka tvořený dvěma složkami, a to tím co zákazník získá (přínosy, zisk) a tím, co vše musí zákazník obětovat (náklady), doplněn o další neméně důležité dimenze. K těmto cenovým a kvalitativním dimenzím byly dále přidány funkční, sociální a emocionální aspekty hodnoty ve vztahu ke vnímanému obětování. Obětování bylo dále kromě ceny rozšířeno také o nepeněžní náklady. (Simová, 2007 cit.

dle Lošťákové et al., 2009). Tento koncepční rámec, aplikovaný ve výzkumu je znázorněn na obrázku číslo 5.



Obrázek 5: Koncepční rámec výzkumu hodnoty pro zákazníka a jejího vlivu na CRM v oblasti maloobchodu s oděvy (Simová, 2007 cit. dle Lošťákové et al., 2009, s. 55)

Vychází ze vztahu mezi hodnotou pro zákazníka a jejím vlivem na spokojenost a loajalitu zákazníka. Na levé straně obrázku se nachází hlavní atributy hodnoty pro zákazníka, které byly definované podle toho, co zákazník získá (přínos, užitek), a toho, co musí dát (obětovat) při nákupu oblečení. Jinými slovy lze říci, že je zde znázorněno, co je obdrženo a co dodáno. Ve výzkumu byla zohledněna také specifika daná nákupem oblečení. Důsledkem toho je seskupení hlavních atributů hodnoty pro zákazníka do šesti hlavních dimenzí, které se vztahovaly k:

- produktu – funkční hodnotě, zahrnující kvalitu, módu, design, velikostní sortiment a značku;

- zákazníkovi a jeho psychologickým aspektům spojeným s nakupováním oblečení – psychologické hodnotě, zahrnující emotivní, sociální, utilitaristické a hédonické hodnoty;
- místu nákupu (prodejně) – atributům, zahrnujícím image prodejny a jejich vlivu na zákazníkův výběr prodejny, nákupní chování a epistemické hodnotě, vycházející z inovace, novosti, kreativity a překvapení;
- procesu nákupu – hodnotě služeb a podmiňujícím atributům hodnoty pro zákazníka, zahrnujících podmíněné efekty nakupování ve vztahu k potřebám zákazníka, speciální události, slevy, výprodeje nebo věrnostní karty (Simová, 2007).

Funkční složka obsahovala vše, co je spojeno s užítkem a používáním produktu ve vztahu k jeho kvalitě a dalším atributům. Zobrazovala očekávaný užitek a spokojenost s užíváním produktu (Lošťáková et al., 2009).

Sociální složka je tvořena společenským přínosem vyplývajícím z užívání produktu. Tento přínos obvykle souvisí s postavením ve společnosti, s vlastní image i vnímáním ostatními členy společnosti (Lošťáková et al., 2009).

Emotivní složka hodnoty pro zákazníka obsahovala emotivní aspekty spojené s nakupováním i užíváním produktu, jako například postoje, pocity a emoce zákazníka (Lošťáková et al., 2009).

Z vymezení dimenzí vyplývá, že jednotlivé dimenze se navzájem prolínají a ovlivňují. Jsou také úzce spojeny s atributy výrobků, prodejen i atributy nákupů jako procesu. Formulace jednotlivých proměnných zvolených dimenzí hodnoty pro zákazníka byla provedena tak, aby zastoupení každé proměnné zobrazovalo jejich důležitost a míru vlivu na zákazníka i výkonnost CRM ke zvoleným typům prodejen. Výběr prodejen byl proveden tak, aby byly reprezentovány různé marketingové strategie a aby bylo možné posoudit atributy

hodnoty pro zákazníka ve vztahu k jednotlivým typům strategií, tedy k jednotlivým maloobchodním formátům (Lošťáková et al., 2009).

Atributy hodnoty pro zákazníka spojené s obětováním, tedy tím, co musí zákazník podstoupit, aby produkt získal, obsahovaly peněžní i nepeněžní faktory, tedy cenu, čas, polohu prodejny, dostupnost prodejny a cestovní náklady. Díky této dimenzi může být sníženo vnímání hodnoty pro zákazníka a odradit tak některé zákazníky od nakupování některých produktů nebo na některých místech (prodejnách) (Lošťáková et al., 2009).

Vliv jednotlivých dimenzí hodnoty pro zákazníka na výkonnost CRM byl měřen z hlediska hmatatelných aspektů kvantitativního charakteru a nehmatatelných aspektů ve vztahu k nákupnímu chování. Do hmatatelných aspektů tedy spadaly atributy spojené s četností nákupů a udržením zákazníka (nákupy v různých typech prodejen), naproti tomu nehmatatelné aspekty výkonnosti CRM obsahovaly spokojenost zákazníka a jeho loajalitu značce (prodejně). Tento koncept vycházel z toho, že spokojenost zákazníka a loajální chování napomáhají tvorbě a udržování dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a maloobchodem s oděvy, a mohou tedy významně ovlivnit hmatatelné aspekty CRM. Vyšší spokojenost a loajalita zákazníka značce či obchodu je důvodem k nižšímu počtu odcházejících zákazníků a významnému dlouhodobému efektu na čistou současnou hodnotu zákazníků i podnikový zisk (Lošťáková et al., 2009).

Celkové zhodnocení atributů hodnoty pro zákazníka, vycházející z počtu nákupů a ze zážitku při koupi produktu v průběhu času bylo vyhodnoceno jako spokojenost zákazníka. Za loajalitou pak bylo považováno opakující se nákupní chování. Výzkumy prokázaly, že ač mají někteří zákazníci kladný postoj k určitému typu prodejny s oděvy, nakupují v různých prodejnách (Simová, 2006 cit. dle Lošťákové et al., 2009).



### 1.5.3 Hodnocení atributů hodnoty pro zákazníka

Metodou, která umožňuje změřit, jak zákazníci vnímají jednotlivé atributy hodnoty pro zákazníka v porovnání s konkurencí je **Diagnostická metoda stanovení úrovně hodnoty pro zákazníka**. Autorem této metody je Gale (1994, cit. dle Lošťákové et al., 2009).

Pro objektivní hodnocení je třeba si nejprve zvolit adekvátní konkurenci. Tato konkurence by měla poskytovat srovnatelné produkty či služby jako podnik, který touto metodou provádí, aby bylo možné jednotlivé atributy porovnávat a na tomto základě hodnotit.

Dalším krokem metody je zjištění **úrovně relativní užitečnosti nabídky** vnímané zákazníkem. Tato fáze spočívá v ohodnocení užitků, které působí na zákazníka v souvislosti s produktem, službami, značkou, image a podobně. Toto hodnocení provedené zákazníkem, které následně ovlivňuje jeho nákupní chování, probíhá na čistě subjektivní úrovni. Pro tuto fázi je nutné nejdříve zjistit, které složky mají vliv na hodnocení daného produktu, a dále je třeba přiřadit těmto složkám určitou relativní důležitost, jejíž součet pro všechny složky musí být 100. Tato relativní důležitost udává, jak významný vliv má hodnocení dané složky na celkovém hodnocení produktu.

Fáze **hodnocení podniku a konkurentů** pak spočívá v udělení hodnot těmto jednotlivým složkám škále od 1 do 10, kde 0 znamená nejhorší a 10 nejlepší hodnocení, a to pro všechny sledované podniky.

Dále je třeba zjistit **relativní výhodu podniku a konkurentů**. Tu lze vypočítat jednoduchým postupem, kdy za každý konkurenční podnik, který má hodnocení složky nižší minimálně o 2 body je přičtena hodnota relativní důležitosti a za každý konkurenční podnik, který je hodnocen minimálně o 2 body lépe je hodnota relativní důležitosti odečtena. Výsledný součet je pak vydělen počtem hodnocených konkurenčních podniků. Liší-li se hodnocení oproti konkurenci o méně než 2 body, je hodnocení bráno jako srovnatelné a proto se za každé takovéto hodnocení nepřičítá ani neodečítá žádná relativní důležitost.

Sečtením hodnot relativní výhody pro jednotlivé podniky a přičtením hodnoty 100 je získána **relativní užitečnost produktu**, který je právě hodnocen.

Tento postup je opakován pro všechny produkty, které jsou součástí analýzy. Pro stanovení úrovně hodnoty pro zákazníka je nutné získat **celkovou relativní užitečnost nabídek** pro zákazníka. Ta je součtem relativních užitečností všech hodnocených produktů.

Jako protipól celkové relativní užitečnosti nabídek pro zákazníka je třeba dále zjistit hodnotu **relativního vnímání nákladů**, vyvolaných nákupem. Zde je opět třeba stanovit složky nákladů zvažovaných zákazníky při nákupním rozhodování a těm pak přiřadit relativní důležitost. Složky jsou zde hodnoceny procentní hodnotou. Přiřadí-li zákazník složce například hodnotu 10, znamená to, že je pro něj tato nákladová složka vnímána o 10 % vyšší (neboli dražší) a naopak pokud zvolí hodnotu -5, vnímá tuto složku o 5 % nižší, tedy levnější. Hodnota 0 pro něj představuje adekvátní náklad. Z tohoto hodnocení je třeba nejprve přičtením hodnoty 100 a následným vydělením výsledku hodnotou 100 získat multiplikátor nákladů. Celkové náklady vyvolané nákupem jsou pak vynásobením relativní důležitosti s multiplikátorem nákladů. Posledním krokem k získání celkových relativních nákladů vyvolaných nákupem od konkurenta je sečtení hodnot celkových nákladů vyvolaných nákupem pro jednotlivé nákladové složky. Tento postup je třeba opakovat pro všechny podniky.

V situaci kdy je již pro všechny podniky vypočtena celková relativní užitečnost nabídky i celkové relativní náklady pro zákazníka, lze konečně stanovit celkovou relativní úroveň hodnoty pro zákazníka pro každý podnik. Převyšuje-li celková relativní užitečnost nabídky celkové relativní náklady pro zákazníka, znamená to, že podnik vytvořil kladnou hodnotu pro zákazníky. Rozdíl mezi celkovou relativní užitečností nabídky a celkovými relativními náklady, vyvolanými nákupem je nazýván indexem vnímané hodnoty pro zákazníky.

## 2 Charakteristika společnosti Shell

Společnost Shell je celosvětovou skupinou energetických a petrochemických společností zaměstnávajících přibližně 92 000 zaměstnanců ve více než 70 zemích světa. Sídlo společnosti se nachází v nizozemském Haagu. Mateřskou společností skupiny Shell, zapsanou v Anglii a Walesu, je Royal Dutch Shell plc (Shell, 2015).

Společnost Shell pomáhá ekonomicky, ekologicky a sociálně odpovědnou cestou uspokojit globální poptávku po energii. Každý den vyprodukuje 3,3 milionů barelů plynu a ropy. Po celém světě existuje 44 000 čerpacích stanic a 30 rafinérií a chemických závodů, nesoucích tuto značku (Shell, 2015).

Prostřednictvím dlouhodobých investic 1,3 miliardy dolarů ročně do výzkumu a vývoje stávajících a nových technologií se společnost Shell snaží zajistit dostatek energie pro budoucí generace (Shell, 2015).

V současné době působí v rámci společnosti Shell Czech Republic čtyři nejvýznamnější oddělení:

- Divize Aviation působí v oblasti plnění letadel na nejvýznamnějších letištích v Praze, Brně a Ostravě.
- Divize Commercial Fleet je provozovatelem systému palivových karet euroShell.
- Divize Bitumenů je prodejcem silničních asfaltů (bitumenů).
- Divize Retailu zabezpečuje provoz sítě čerpacích stanic po celé republice (Shell, 2015).

Prodej produktů typu průmyslových, automobilových a motocyklových olejů a maziv je zabezpečován prostřednictvím oficiálního dovozce (Shell, 2015).

Tato diplomová práce je zaměřena především na divizi Retailu, tedy na provozování čerpacích stanic Shell v České republice.

## Historie

Počátky značky Shell sahají až do devadesátých let 19. století. Marcus Samuel Junior tehdy rozšířil oblast obchodní činnosti rodinné firmy o dovoz petroleje z černomořské oblasti. Na počest úspěšného podnikání svého otce v prodeji mušlí pak přejmenoval firmu na Shell (anglicky „mušle“) (Shell, 2015). Symbol mušle si společnost ve svém logu ponechala dodnes. To je zobrazeno na obrázku číslo 6.



*Obrázek 6: Logo společnosti Shell (Autofashion, 2015)*

V průběhu let došlo několikrát ke změnám grafiky loga, avšak typické barvy si společnost Shell na svém logu zachovává již od roku 1955. Těmito typickými barvami je červená a žlutá. Vývoj loga v čase je možné nalézt na obrázku číslo 15 v příloze D.

Na našem území tehdejšího Československa působila společnost Shell již od dvacátých let 20. století, a to především v oblasti dodávek motorových olejů. Díky světovým válkám bylo obchodování na nějaký čas utlumeno a produkty Shell se na československý trh vrátili prostřednictvím podniků zahraničního obchodu až po roce 1956. V dubnu 1991 byla založena firma Shell Czechoslovakia, která se v roce 1993 spolu s rozdělením státu rozčlenila na dvě samostatné společnosti Shell Czech Republic a Shell Slovakia (Shell, 2015).

Díky akvizicím a kapitálovým vstupům ve vybraných oblastech byl posílen růst společnosti. Ten byl také znázorněním konkrétních výsledků, které vyplývaly ze záměru posilovat a dále rozvíjet ekonomiku a podnikatelské prostředí České republiky. Společnost Shell také investovala významné finanční prostředky do privatizace a technického rozvoje českých rafinérií (Shell, 2015).

## **Základní informace**

Sídlo:	Praha 4, Antala Staška 2027/77
IČO:	15890554
Obrat:	31 240 409 tis. Kč
Počet ČS v ČR:	175 (Výroční zpráva 2013: Shell Czech Republic, a. s., 2014)

## **Prodejny**

Všechny standardní čerpací stanice Shell v České republice nabízejí svým zákazníkům kromě nákupu pohonných hmot také možnost výběru ze širokého sortimentu zboží v prodejnách. V České republice stejně jako na celém světě je možné se setkat se dvěma typy prodejen:

- **SELECT** – Značkou SELECT jsou označeny prodejny, splňující přísnější nároky a požadavky na širší nabízeného sortimentu, nabídku rychlého občerstvení, velikost prodejny, 24 hodinovou otevírací dobu, lepší technické vybavení a podobně.
- **SHELL** – Značkou SHELL jsou označeny všechny ostatní prodejny, vyznačující se zejména menší prodejní plochou (Shell, 2015).

## **Produkty**

Mezi hlavní produkty nabízené na čerpacích stanicích Shell patří především paliva a oleje. Dále je pak nabízen různorodý sortiment doplňkového prodeje.

### **Paliva**

- **Shell FuelSave Natural 95** – Tento druh úsporného benzínu byl navržen tak, aby promazával části motoru, snižoval tření a udržoval motor v čistotě. Výsledkem je již zmíněná úspora paliva za běžnou cenu.
- **Shell FuelSave Diesel** – Motorová nafta Shell FuelSave Diesel byla vyvinuta tak, aby docházelo k rychlejšímu vznícení a lepšímu spalování a tím byla následně

zvýšena efektivita a úspornost provozu motoru. Palivo obsahuje také speciální přísady, udržující čistotu motoru.

- Shell V-Power Nitro+ 95 - Toto prémiové palivo je považováno za nejvyspělejší palivo společnosti Shell. Výkon motoru je zvyšován prostřednictvím aktivního čištění motoru.
- Shell V-Power Nitro+ Racing 100 – Další z řady prémiových paliv společnosti Shell se liší oproti předchozímu typu paliva svým oktanovým číslem. To zajišťuje vozům efektivnější spalování a tím také vyšší výkon.
- Shell V-Power Nitro+ Diesel
- Shell AutoGas – Toto vysoce kvalitní LPG je ekologicky čistým motorovým palivem s vysokým oktanovým číslem. Jeho používáním je zabezpečen plynulý výkonný a zároveň tichý chod motoru, téměř dokonalé spalování a výhodou je také ekonomický provoz vozu (Shell, 2015).

Čerpací stanice Shell na území České Republiky jsou od 1. 5. 2006 oprávněny používat symbol Pečeť kvality. Podstatou tohoto programu jsou služby spojené se sledováním a vyhodnocováním kvality pohonných hmot, které jsou prodávány na čerpacích stanicích. Testování je prováděno nezávislou akreditovanou laboratoří - Ústavem paliv a maziv, a.s. (Shell, 2015). Symbol pečete kvality je zobrazen na obrázku číslo 7.



Obrázek 7: Symbol Pečeť kvality (Dobrapumpa, 2015)

Oleje

- HELIX

### **Další sortiment**

Sortiment prodejen tvoří vyjma výše zmíněných produktů také provozní kapaliny, autokosmetika, drobné náhradní díly, tiskoviny a mapy, tabákové výrobky, hračky, drogistické zboží, nejrůznější impulzivní zboží a tak dále.

### **Občerstvení**

Na více než 150 stanicích Shell v České republice je možné se setkat s nabídkou občerstvení deli2go. Mezi sortiment této značky patří předbalené bagety, sendviče a wrapy z nejkvalitnějších ingrediencí s důrazem na čerstvost, čerstvě připravované bagety, jejichž předností je možnost objednat si bagetu podle chuti přímo na míru, hot dog a panini, čerstvé sladké pečivo, teplý snack a samozřejmě také kvalitní čerstvě mletá káva či ovocné smoothies (Shell, 2015).

### **Obsluha**

Zvláštností vybraných čerpacích stanic Shell je právě obsluha. Ta je totiž kromě klasického prodeje v shopu zajištěna také na nádvoří čerpací stanice. Hlavním úkolem venkovní obsluhy je především pomoci zákazníkům při tankování. Zákazník je informován o nabízených palivech, může si od obsluhy nechat natankovat, ale také například zkontrolovat provozní kapaliny, dohustit pneumatiky a tak dále.

### **Věrnostní programy**

- Shell ClubSmart – Věrnostní program Shell ClubSmart je bez výjimky určen všem zákazníkům čerpacích stanic Shell. Principem tohoto programu je sbírání bonusových bodů na Shell ClubSmart kartu za každý nákup na kterékoliv čerpací stanici Shell. Tato ClubSmart karta je zcela zdarma. Za nasbírané body si pak zákazníci mohou z Shell ClubSmart katalogu vybírat nejrůznější produkty jako například občerstvení, kuchyňské potřeby, elektroniku, poukázky a podobně. Sbíraní bodů za nákup pohonných hmot je v poměru 1 bod za 1 načerpaný litr paliva z řady Shell FuelSave, 2 body za 1 načerpaný litr paliva z řady Shell

V-Power Nitro+ a 3 body za 1 načerpaný litr paliva Shell V-Power Nitro+ Racing. Bodová hodnota u paliv z řady Shell V-Power Nitro+ se pak při tankování v neděli zdvojnásobuje. Při nákupu zboží z prodejny pak získávají členové klubu 1 bod za každých utracených 25 Kč. Výjimkou je zboží v akcích či zboží společnosti Shell, kde jsou bodové odměny vyšší.

- euroShell Card – Palivová karta euroShell Card je vydávána ve dvou variantách, a to euroShell Card pro osobní automobily a dodávky a euroShell Card pro nákladní automobily a autobusy. Tento druh palivové platební karty je určen pro provozovatele větších či menších vozových parků. Mezi výhody plynoucí z držitelství jedné z euroShell Card je snížení nákladů na tankování pohonných hmot v síti stanic Shell, zlepšení kontroly transakcí, národní i mezinárodní akceptace, možnost přístupu k účtu 24 hodin denně 7 dní v týdnu a podobně (Shell, 2015).

### **Akce**

V současné době probíhá na čerpacích stanicích Shell akce ve spolupráci s prodejny Billa. Pokud zákazník nakoupí v prodejně Billa alespoň za 500 Kč, obdrží slevový kupón, díky kterému získá při natankování na čerpací stanici Shell slevu 1 Kč na každý litr paliva Shell FuelSave či slevu 2 Kč na každý litr paliva Shell V-Power Nitro+ (Shell, 2015). V minulosti spolupracovala společnost Shell na podobné akci s řetězcem prodejen Lidl. Tato akce byla hodnocena jako velmi oblíbená.

### **Aplikace**

Shell Motorist – Aplikace Shell Motorist je oficiální bezplatnou aplikací pro iPhony a mobilní telefony se systémem Android. Po stažení a instalaci této aplikace je možné vyhledávat nejbližší čerpací stanice Shell, sledovat aktuální promoakce, produkty a služby nebo také zjišťovat aktuální stav bodů a transakcí na své Shell ClubSmart kartě, případně zjistit, jak tyto body použít (Shell, 2015).



## **Image**

Výraznou, osobitou a jedinečnou image si společnost Shell buduje především prostřednictvím své dlouholeté spolupráce s výrobcem luxusních sportovních vozů a majitelem závodního týmu Scuderia Ferrari, účastníčím se především prestižních závodů formule 1, společností Ferrari.

Tato spolupráce, která začala jako sponzoring závodníka a majitele společnosti Enza Ferrari, trvá již od roku 1929 a představuje tak jedno z nejznámějších a nejtrvalejších technických partnerství v historii světového motorsportu. Oficiálním technickým partnerem společnosti Ferrari se stala společnost Shell v roce 1950, a to při historicky prvním ročníku Mistrovství světa formule 1. Během této úspěšné spolupráce získal tým Ferrari v závodech formule 1 celkem 12 titulů mistra světa v hodnocení jezdců a 10 v Poháru konstruktérů.

Dnes se spolupráce nesoustřeďuje pouze na úspěchy na závodních tratích, ale snahou je přenést technologie, vyvinuté pro závody také na silnice. Důkazem jsou prémiová paliva Shell V-Power Nitro+ a stooktanové palivo Shell V-Power Nitro+ Racing, na jejichž výrobu se používají stejné modifikátory tření, které jsou používány v závodních palivech vyvíjených pro tým Ferrari na závody formule 1 a mají tedy z 99 % stejné složení (auto-mania, 2012).

V únoru 2015 rozšířila společnost Shell svou spolupráci také o společnost BMW AG. Společnost Shell se tak stala z doporučeného dodavatele olejů jediným doporučeným globálním dodavatelem pro poprodejní servis skupiny BMW. Tím se prémiové motorové oleje Shell Helix Ultra stávají také partnerem závodní divize BMW Motorsport a palivo Shell V-Power pak prémiovým palivem doporučeným pro vozy BMW řady M Automobiles (Motorsport-Ing., 2015).

## **3 Analýza vnějšího okolí**

V této kapitole bude nejdříve nastíněna problematika působení na trhu čerpacích stanic v České republice. V další části budou charakterizovány vnější faktory, které mají vliv na podnikání v oblasti čerpacích stanic a v poslední části této kapitoly bude analyzována konkurence čerpací stanice Shell, a to sice čerpací stanice Benzina, s. r. o. a OMV Česká republika, s. r. o. Důvodem výběru právě těchto dvou konkurenčních sítí je jejich velká podobnost nabízených produktů a poskytovaných služeb. To umožňuje objektivní srovnání nejrůznějších faktorů. Společnost Shell spolu s těmito konkurenty tvoří tři nejvíce zastoupené sítě čerpacích stanic v České republice.

### **3.1 Trh čerpacích stanic v České republice**

V České republice se ze všech evropských zemí nachází nejvíce benzinových pump na počet obyvatel. Ke konci června 2014 evidovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu v provozu celkem 6 551 čerpacích stanic, což je o 88 více než v roce 2013. Na okruh o průměru 11 kilometru připadá přibližně pět čerpacích stanic.

V prvním pololetí roku 2014 bylo v České republice evidováno celkem 3 916 čerpacích stanic s prodejem. Z tohoto počtu bylo 3 649 stanic veřejných a 267 s možností prodeje pouze vymezeným subjektům. Neveřejných benzinových pump s výdejem pohonných hmot pouze pro vlastní spotřebu bylo v roce 2014 dalších 2 635.

Velká konkurence vyplývající z této skutečnosti s sebou přináší nižší marže a v průměru o 50 haléřů nižší ceny. Negativní stránkou věci však je jejich výrazně složitější kontrola. Jednu třetinu čerpacích stanic totiž tvoří stanice pouze pro firmy a jejich zaměstnance a na tyto čerpací stanice inspektoři vůbec nemohou.

Prvním v pořadí s nejvyšším počtem 527 veřejných benzinových pump je Středočeský kraj, dále následuje s 379 stanicemi Jihomoravský kraj a na třetím místě se nachází Moravskoslezský kraj se 350 veřejnými benzinovými pumpami.

Mezi společnostmi s nejrozsáhlejší sítí čerpacích stanic na území České republiky patří Benzina, s. r. o. s 338 čerpacími stanicemi, dále OMV Česká republika, s. r. o. s 207 čerpacími stanicemi a společnost Shell zaujímá třetí místo se 175 čerpacími stanicemi.

Vysoký počet čerpacích stanic je zřejmý především při srovnání se zahraničím. Například Slovensko má podle největší slovenské rafinérie Slovnaftu pouze 700 veřejných a zhruba 500 neveřejných čerpacích stanic. V Německu s osminásobným počtem obyvatel, vyšším počtem aut na obyvatele i vyšší spotřebou benzínu je evidováno 15 tisíc čerpacích stanic.

Důvodem tak velkého počtu čerpacích stanic v České republice je především otevřené prostředí, které není omezené minimální stanovenou vzdáleností mezi pumpami a také není nijak omezen vstup živnostníků do odvětví velkoobchodu s pohonnými hmotami. Také nádrže na naftu - benkalory - je možné pořídit relativně levně (ČT24, 2014).

### **3.2 Analýza vlivů na podnikání v oblasti provozování čerpacích stanic**

V této části diplomové práce jsou charakterizovány nejrůznější vlivy, které zasahují nebo mohou zasáhnout do podnikání v oblasti provozování čerpacích stanic. Tyto vlivy jsou rozděleny do čtyř oblastí, a to na politicko-legislativní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní vlivy a technologické vlivy.

### 3.2.1 Politicko-legislativní vlivy

Vzhledem ke stále se zvyšujícímu provozu motorových vozidel se návštěva čerpacích stanic stala rutinní záležitostí nejen pro řidiče samotné, ale pro všechny účastníky silničního provozu. V souvislosti s rozšiřujícím se sortimentem nabízených služeb, které se již dávno neomezují pouze na prodej pohonných hmot, ale téměř běžnou součástí většiny těchto zařízení jsou také gastronomické provozy, se zde například odehrávají různá pracovní setkání. Některé čerpací stanice poskytují kromě hygienických služeb také méně obvyklé služby ubytovací. Ve větších městech jsou některé čerpací stanice součástí nákupních a obchodních center, v menších oblastech a na venkově pak často představují náhradu za běžné obchody, nabízející základní sortiment v době, kdy už jsou jiné obchody zavřené. Z tohoto důvodu se také rozšiřuje počet legislativních zákonů a opatření, která upravují provoz čerpacích stanic.

Základním legislativním předpisem vymezujícím provozování čerpacích stanic je zákon č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pohonných hmotách č. 234/2013 Sb.), ve znění účinném k 1.10.2013. Tento zákon definuje význam pojmu čerpací stanice, dále správní delikty a sankce za jejich nenaplnění, regulační prvky provozování stanic a podobně.

Čerpací stanice, která je tímto zákonem definována jako stavba, je dále upravována předpisy jako například zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů (zákon o ochraně ovzduší), ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu, vyhláška č. 369/2001 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace, vyhláška č. 355/2002 Sb., kterou se stanoví emisní limity a další podmínky provozování ostatních stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší emitujících těkavé organické látky z procesu aplikujících organická rozpouštědla a ze skladování a distribuce benzínu a další předpisy.

Pro čerpací stanice, které dle tohoto zákona nejsou považovány za stavbu, je stanoveno dvanáct podmínek, z nichž z pohledu bezpečnosti je nejvýznamnější prokázání, že je na čerpací stanici zajištěna optimální protipožární ochrana a ochrana života a zdraví osob, jejich majetku a životního prostředí. Dále musí být tento druh čerpacích stanic vybaven rekuperací benzinových par I. a II. stupně v případě výdeje motorového benzínu, dostatečnou ochranou před zásahem bleskem a účinkem statické elektřiny, musí být prokázáno zajištění zneškodňování odpadních vod v souladu s podmínkami stanovenými v povolení k jejich vypouštění a podobně.

Mezi další povinnosti provozovatele čerpací stanice, kterým se dle zákona rozumí vlastník pohonných hmot prodávaných na čerpací stanici, patří například zákaz plnit mobilní tlakové nádoby zkapalněnými ropnými plyny, zákaz prodávat a vydávat olovnaté benzíny, mít na čerpací stanici k dispozici aditivační přísady do benzínu, které umožňují provoz vozidel, jejichž motor je konstruován na olovnatý automobilový benzín (motor nemá tvrzená sedla ventilů), označit výdejní stojany podle druhu prodávaných pohonných hmot obchodním názvem a číslem příslušné technické normy, zpřístupnit informace o jakosti pohonných hmot a jejich nebezpečných vlastnostech, obsahu biopaliva v benzínech a motorové naftě, vést průkaznou evidenci o množství prodaných a vydaných pohonných hmot a to za každý kalendářní den a za každý výdejní stojan a podobně.

Evidence čerpacích stanic je upravena v § 6 zákona o pohonných hmotách a její vedením je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu. Podmínkou uvedení stanice do provozu je podání informací vlastníkem čerpací stanice ministerstvu. Mezi tyto informace patří například údaje o vlastníku anebo o provozovateli, typ či popis čerpací stanice, adresa čerpací stanice nebo jiné údaje určující polohu stanice, datum uvedení čerpací stanice do provozu, datum ukončení provozu a podobně.

Další normou, odvozenou z ustanovení zákona je norma ČSN 73 6060 Čerpací stanice pohonných hmot. Hlavními kapitolami této normy jsou zejména požadavky na umístění a komunikační řešení (například požadavky na umístění z hlediska ochrany vod či požadavky na odstavné a parkovací plochy), hygienické požadavky, technické požadavky (například požární požadavky a požadavky na ochranu proti hluku, zastřešení),

technická zařízení pro čerpací stanici (kanalizace, vodovod a tak podobně), technologické vybavení pro čerpací stanici pro kapalné pohonné hmoty, technologická zařízení na LPG a požadavky na doplňková zařízení (například požadavky na mycí linky či stravovací provoz).

Další činnosti související s projekcí, výstavbou a provozem čerpacích stanic jsou upravovány řadou návazných legislativních opatření a technických norem spadajících do oblastí:

- Požární bezpečnosti (upravená zákonem o požární ochraně, vyhláška o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru, vyhláška o technických podmínkách požární ochrany staveb, vyhláška o technických požadavcích stavby či norma ČSN 65 0201 Hořlavé kapaliny – Prostory pro výrobu a manipulaci) a požární bezpečnosti staveb.
- Ochrany životního prostředí (vodní zákon, zákon o ochraně ovzduší, vyhlášky upravující emisní limity a zjišťování emisí ze stacionárních zdrojů, zákon o chemických látkách a chemických přípravcích, zákon o prevenci závažných havárií, ustanovení zákona o odpadech a ustanovení zákona o obalech).
- Statistika a hlášení státním orgánům (hlášení údajů o prodeji pohonných hmot na čerpacích stanicích pro účely jejich evidence, roční dotazník o provozu čerpacích stanic pohonných hmot, plnicích a nabíjecích stanic, pololetní výkaz o síti čerpacích stanic pohonných hmot, plnicích a nabíjecích stanic).
- Metrologie a kontroly na čerpacích stanicích (zákon o metrologii zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření, vyhláška stanovující měřidla k povinnému ověřování a měřidla podléhající schválení typu, nařízením vlády, kterým se stanoví technické požadavky na měřidla technickými normami pro odběr vzorků, je třeba akcentovat nastavení a kontrolu měřidel na výdejních stojanech, která je zvláště důležitá pro motoristy a v poslední době i pro celní a daňové kontrolní orgány. Kontrola jakosti prodávaných pohonných hmot ve smyslu vyhlášky

č. 133/2010 Sb., o jakosti a evidenci pohonných hmot. Kontrolu provádí Česká obchodní inspekce a zjištěné výsledky zveřejňuje, což je signálem pro zákazníky o úrovni péče příslušného provozovatele o kvalitu prodáváných produktů).

- Podmínky podnikání (živnostenský zákon – koncesovaná živnost, lokalita upravena stavebním zákonem a zákonem o územním plánování a omezením plynoucím z vyhlášených ochranných zón).
- Bezpečnost na čerpacích stanicích, ochrana zdraví a prevence havárií (Bezpečnost je chápána především jako bezpečnost zákazníka a obsluhy. Hluběji a detailněji řeší otázku bezpečnosti značkové distribuční společnosti prostřednictvím vlastních předpisů – zákon o ochraně veřejného zdraví, zákon o péči a zdraví lidu, zákon o technických požadavcích na výrobu, zákon o inspekci práce, zákon o obecné bezpečnosti výrobků, zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně právních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při poskytování služeb mimo pracovně právní vztahy, zákoník práce a celá řada prováděcích legislativních předpisů a nařízení vlády).

Dle uvedeného výčtu předpisů a technických norem lze říci, že podnikání na trhu čerpacích stanic je z legislativně-právního hlediska značně složité. Tento výčet není zcela vyčerpávající a řada předpisů a norem se vzájemně prolíná a navazuje na sebe (Petrol, 2014).

Z politicko-legislativního hlediska mají na čerpací stanice velký vliv také antimonopolní zákony a opatření, které mají chránit hospodářskou soutěž na trhu s pohonnými hmotami. Právě v této oblasti podnikání totiž dochází velmi často ke kartelovým dohodám a cenovým manipulacím.

### 3.2.2 Ekonomické vlivy

Zkoumání ekonomických vlivů je důležité zejména pro odhad vývoje cen produktů či pracovní síly (Businessvize, 2010).

Mezi obecné ekonomické vlivy působící na oblast čerpacích stanic lze zařadit například hospodářské cykly, trendy HDP, kupní sílu obyvatel, výši úrokové míry, inflaci, nezaměstnanost či průměrnou mzdu.

Přímo působícími faktory jsou pak například devizové kurzy. Zde hraje velkou roli kurz české koruny vůči americkému dolaru. Důvodem je prodej ropy na světovém trhu právě v amerických dolarech.

Provozování čerpacích stanic je stejně jako jiná odvětví podnikání zatíženo a tedy ovlivňováno daní z přidané hodnoty, vymezené v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Kromě této daně je však prodej pohonných hmot, lihovin a tabákových výrobků zatížen také daní spotřební. Dle směrnice Evropské komise z října 2003 (Dir. 2003/96/EC) je minimální sazba spotřební daně v Evropské unii stanovena na 0,359 eur na 1 litr u bezolovnatého benzínu a 0,330 eur na 1 litr u motorové nafty. Ve většině členských zemí Evropské unie jsou však skutečné sazby spotřební daně vyšší. V České republice je problematika spotřební daně vymezena v zákoně č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Sazba spotřební daně za 1 litr bezolovnatého benzínu činí 12,84 Kč a sazba za 1 litr motorové nafty 10,95 Kč. Spotřební daň vyjádřená v eurech se tak se zhodnocením české koruny zvyšuje a naopak.

Ekonomický vliv mají také sezónní výkyvy v poptávce/spotřebě. Menší vliv v České republice mají tyto výkyvy u cen nafty. Důvodem je vysoký podíl spotřeby nafty v nákladní dopravě a hromadné osobní přepravě. Větší vliv na cenu nafty mají právě kvůli nákladní dopravě spíše fáze hospodářského cyklu (ČNB, 2012).



### **3.2.3 Sociálně-kulturní vlivy**

V souvislosti s nezaměstnaností, nedostatečným finančním ohodnocením či chybějícími kariérními příležitostmi je řada zaměstnanců často nucena za prací dojíždět. Dle výzkumu pracovního portálu [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz) má pouze každý šestý pracovník zaměstnání do 15 minut od domova. Každý desátý Čech je kvůli dobré práci ochoten dojíždět jedním směrem až 90 minut denně. Sedm procent účastníků ankety je dokonce ochotno dojíždět do zaměstnání jedním směrem 120 minut, tedy strávit dojížděním až čtyři hodiny denně. Tato skutečnost je jednou ze sociálně-kulturních faktorů, které se příznivě podílejí na spotřebě pohonných hmot (Profesia, 2015).

### **3.2.4 Technologické vlivy**

Nejvýznamnějším technologickým vlivem v oblasti čerpacích stanic je bezpochyby technologický pokrok. Trendem dnešní doby a tedy také automobilového průmyslu je hledání ekologických řešení pohánění motorů. S tím samozřejmě také souvisí vývoj alternativních druhů paliv. Celá řada čerpacích stanic již v současné době nabízí ve svém sortimentu plynná (například LPG, CNG) i kapalná (například bioetanol) alternativní paliva.

## **3.3 Analýza konkurence**

Pro analýzu konkurence byla vybrána síť čerpacích stanic Benzina a síť čerpacích stanic OMV. Oba konkurenti patří spolu s čerpacími stanicemi Shell k nejzastoupenějším sítím čerpacích stanic v České republice. Tito dva konkurenti jsou vhodné také z hlediska podobnosti sortimentu, cenové politiky i nabízených služeb.

### 3.3.1 Benzina, s. r. o.

Společnost Benzina, s. r. o. (dále jen Benzina) je součástí skupiny Unipetrol. Mezi hlavní cíle společnosti patří především zvýšení tržního podílu při efektivním vynaložení prostředků a zajištěné finanční stabilitě. Dalšími cíly jsou zkvalitnění a rozšíření služeb a zlepšení nabídky gastronomie. Mezi plány na budoucí období patří rozšiřování sítě prodejen EXPRES 24 a stanic s nabídkou CNG (Výroční zpráva 2013: Benzina, s. r. o., 2014).

#### Základní informace

Sídlo:	Praha 4, Na pankráci 127
IČO:	60193328
Obrat:	17 030 364 tis. Kč
Počet čerpacích stanic v ČR:	338
Tržní podíl:	14,5 % (Výroční zpráva 2013: Benzina, s. r. o., 2014).

#### Prodejny

Prodejny sítě čerpacích stanic BENZINA jsou profilovány do tří segmentů, a to:

- **BENZINA Plus** – Jedná se o prémiový segment, který ke konci roku 2013 tvořilo 116 čerpacích stanic. Sortiment prodejny tvoří nabídka všech druhů pohonných hmot, včetně prémiových produktů VERVA, široký sortiment potravin, denní tisk, motorové oleje MOGUL a CASTROL, základní povinná výbava vozidla, autokosmetika, samostatný pult s čerstvým občerstvením a čerstvá káva.
- **BENZINA** – Tento segment tvoří 203 menších čerpacích stanic, nabízejících palivářské produkty a služby přizpůsobené poptávce v konkrétní lokalitě. (Výroční zpráva 2013: Benzina, s. r. o., 2014)
- **EXPRES 24** – Jedná se o unikátní segment třech bezobslužných čerpacích stanic, zaměřený na zákazníky, kteří mají zájem pouze o natankování a chtějí tak ušetřit čas strávený čekáním ve frontě. Na tomto druhu čerpací stanice si řidiči sami

natankují a zaplatí platební kartou či v hotovosti prostřednictvím platebního automatu. V souvislosti s nižšími provozními náklady nabízejí tyto čerpací stanice také nižší ceny pohonných hmot. Sortiment pohonných hmot tvoří paliva Natural 95, Diesel Top Q a nyní také CNG. Stanice jsou otevřeny 24 hodin 7 dní v týdnu (Benzina, 2015).

## **Produkty**

Paliva:

- Natural 95
- Diesel Top Q – Jedná se o nadstandardně aditivovanou motorovou naftu, zajišťující dokonalé mazání vstřikovacích čerpadel, udržuje čistotu vstřikovacích trysek a chrání celý palivový systém před korozi.
- Bio Diesel – Tato směsná motorová nafta obsahuje 30 % metylesteru řepkového oleje a 70% klasické motorové nafty. Má velmi dobré mazací schopnosti, příznivé složení emisí a velmi dobrou biologickou rozložitelnost. Je nabízena pouze na vybraném počtu čerpacích stanic Benzina.
- CNG
- VERVA 100 – Prémiové palivo VERVA 100 bylo vyvinuto s cílem zvýšit výkon motoru. Je opatřeno čisticím efektem a zaručuje i menší spotřebu. Splňuje také nejpřísnější ekologické požadavky, protože je bezsirné.
- VERVA DIESEL – Palivo je doporučováno především vozům opatřeným moderními dieselovými motory, vybavenými technologiemi „common rail“. Certanové číslo 60 zajišťuje vyšší účinnost motoru, úspornější provoz, omezení emisí oxidu uhelnatého a snížení hlučnosti motoru (Benzina, 2015).

Síť čerpacích stanic Benzina je v rámci systému „Pečeť kvality“, podrobována pravidelným nezávislým kontrolám. Kontroly jsou prováděny akreditovanou externí

laboratoří a výsledky kontrol jsou pak statisticky zpracovávány. V roce 2013 bylo odebráno a zkontrolováno 1 867 vzorků paliv. Normě vyhovělo 99,7 % vzorků motorové nafty a 100 % automobilových benzinů, čímž celkový podíl vyhovujících vzorků podle platných technických norem činí 99,9 %. Výsledky pravidelných kontrol prováděných Českou obchodní inspekcí společnost zveřejňuje na svých webových stránkách (Benzina, 2015).

Oleje:

- MOGUL
- CASTROL

Mytí vozidel:

V provozu síť Benzina funguje 108 mycích linek, 45 boxů pro ruční mytí a 110 moderních mycích linek s možností výběru základního mycího programu či prémiového mytí s vyšší chemickou hodnotou ošetření a dlouhodobou konzervací. Mycí linky, provozované čerpacími stanicemi Benzina, lze rozdělit na tři typy, a to:

- Portálové mycí linky – Mytí vozu pomocí pohyblivého mycího rámu s rotačními kartáči je převažujícím typem linek.
- Tunelové mycí linky – Vysokokapacitní linky se schopností umýt až 400 automobilů denně jsou vybaveny pásem, na kterém se vozidlo v lince pohybuje.
- Ruční tlakové mytí – Jedná se o samoobslužné mycí boxy určené pro ruční mytí (Benzina, 2015).

**Občerstvení:**

- STOP CAFÉ – Od roku 2012 je 66 čerpacích stanic Benzina vybaveno rychlým občerstvením STOP CAFÉ. Nabídku tvoří výběr z pěti druhů Hot Dogů, šesti druhů kávy a čtyř druhů čaje. V nabídce bistra, kterým je vybaveno 22 čerpacích stanic,

je dále také polévka, pizza, sladké pečivo, hamburger, čerstvé či zapečené bagety a také hotová nebo smažená jídla (Stopcafe, 2012).

### **Věrnostní programy**

BENZINA TANK KARTA – Jedná se o platební kartu společnosti Benzina, široce akceptovanou na většině čerpacích stanic v České republice a u všech stanic Slovnaft na Slovensku. Karta je určena pro majitele vozových parků a umožňuje také platbu mýtného v České republice. Mezi výhody poskytující tato platební karta patří finanční úspora na pohonné hmoty, nulový servisní poplatek, bezplatné vedení účtu a variabilní nastavení platebních podmínek. Dalšími výhodami jsou snadná kontrola transakcí, bezhotovostní platební styk, nastavení limitů a omezení či možnost nastavení nutnosti zadání stavu km pro vyhodnocení spotřeby (Benzina, 2015).

### **Akce**

Mezi úspěšné akce, uskutečněné v roce 2013 patřila například akce ve spolupráci s prodejny sítě Tesco. Za natankování 25 litrů pohonných hmot získal zákazník slevový kupon v hodnotě 500 Kč na nákup v síti Tesco a naopak při nákupu nad 500 Kč v síti Tesco získal zákazník slevu 1Kč na 1 litr paliva v síti čerpacích stanic Benzina (Výroční zpráva 2013: Benzina, 2014).

### **3.3.2 OMV Česká republika, s. r. o.**

Síť čerpacích stanic OMV Česká republika, s. r. o. (dále jen OMV) je součástí rakouského koncernu OMV Aktiengesellschaft. V současné době obsazuje vedoucí pozici v nejširším pokrytí akceptačních míst v České republice u palivových karet, které jsou vydávány provozovateli čerpacích stanic. Z hlediska propagace se OMV zaměřuje především na marketingové a komunikační aktivity zaměřené na prodej pohonných hmot a kávy VIVA (Výroční zpráva 2013: OMV Česká republika, s. r. o., 2014).

## **Základní informace**

Sídlo:	Praha 4, Štětкова 1638/18
IČO:	48038687
Obrat:	22 597 304 tis. Kč
Počet ČS v ČR:	207
Tržní podíl:	13 % (Výroční zpráva 2013: OMV Česká republika, s. r. o., 2014)

## **Produkty**

### Paliva:

- OMV MaxxMotion 95 – Toto palivo se vyznačuje svou schopností výrazného zlepšení výkonu motoru. Aktivní látky obsažené v palivu zajišťují lepší spalování, snižují tření a tím také zajišťují úspornější spotřebu paliva. Složení umožňuje mimořádně čisté spalování, díky němuž se výrazně snižují emise CO<sub>2</sub>.
- MaxxMotion 100 – Tento typ benzínu s vysokooktanovým číslem je určen zejména pro řidiče automobilů s vysokovýkonnými motory. Složky obsažené v palivu v kombinaci s tímto číslem mají dopad na lepší odezvu motoru a také na jeho akceleraci. Palivo se mísí s bioložkou ETBE. Ani u tohoto paliva nejsou výjimkou obecně nižší emise i spotřeba. MaxxMotion 100 je v současné době považován za nejlepší benzín na čerpacích stanicích OMV.
- MaxxMotion Diesel – Tento druh motorové nafty je na čerpacích stanicích OMV dostupný ve dvou sezónních verzích. Zimní verze je ručena pro extrémně nízké zimní teploty až do -35 °C. Palivo obsahuje netradiční bioložku typu HVO, která je za všech okolností plně kompatibilní s uhlovodíkovým naftovým základem, a prémiový paket aditiv. Tankováním tohoto druhu nafty jsou zajištěny původní nároky na spotřebu paliva a také tišší chod motoru.
- CNG
- AdBlue – Produkt AdBlue není klasickým palivem. Jedná se o směs 2/3 vody a 1/3 močoviny, která je přidávána k palivu do nákladních automobilů či autobusů.

Důsledkem je pak snížení spotřeby paliva a redukce produkce emisí až o 60 % (OMV v Česku, 2015).

Také společnost OMV je držitelem Pečeti kvality, tedy splňuje stanovené nároky na kvalitu paliva a je podrobována pravidelnému odebírání vzorků a kontrole dodržování stanovených předpisů.

Léčiva:

Unikátním produktem, nabízeným na padesáti vybraných čerpacích stanicích OMV jsou v rámci projektu MEDIPOINT od ledna 2015 základní volně prodejné léčivé přípravky. Přípravky na rýmu, kašel, bolest hlavy či jiné příznaky nemoci jsou prodávány odborně vyškolenými zaměstnanci (OMV v Česku, 2015).

Mytí vozidel:

Mytí vozidel je na čerpacích stanicích OMV zajišťováno prostřednictvím mycích linek OMV Top Wash. Tyto linky používají 80 % recyklované vody, čímž umožňují úsporu pitné vody a zachovávají nízký objem vody odpadní. K ochraně životního prostředí přispívají také používané chemické přípravky, které jsou testované v souladu s ekologickými požadavky.

V současné době jsou nabízeny tři programy mytí ve standardní, komfortní a kompletní variantě. Kompletní varianta zahrnuje unikátní masáž karoserie s aplikací přípravku Topwax, který utěsňuje i nejjemnější póry a tím zamezí poškozování laku nejrůznějšími vlivy, jako například kyselými dešti, hmyzem či solí.

Dále jsou na vybraných čerpacích stanicích k dispozici také samoobslužné mycí boxy, které umožňují odstranit silné znečištění i tam, kam se automatická myčka nedostane. Možné je zde také nanášení účinných chemických přípravků či horkého vosku. Každý mycí box a mycí linka je navíc vybavena vysoce výkonným vysavačem (OMV v Česku, 2015).

## **Občerstvení:**

Pro účely občerstvení jsou na 118 čerpacích stanicích OMV zřízeny občerstvovací stanice VIVA. Tyto stanice si zakládají na vysokých kvalitativních standardech ohledně prostředí, kvality, služeb a čistoty. Vysoký nárok je kladen i na zaměstnance, kteří jsou intenzivně školeni ohledně filozofie, sortimentu i kvality služeb (Výroční zpráva 2013: OMV Česká republika, s. r. o., 2014).

Sortiment občerstvovacích stanic VIVA zahrnuje 100% kávu Arabica nabízenou ve více než deseti variantách, ovocné džusy, chlazené nápoje, čerstvé sendviče, teplých svačin a baget v různých variacích či sladkého čerstvého pečiva přímo z pece. Novinkou je káva Afro Coffee. Dále je zde možné zakoupit také vína od špičkových vinařů, vybírána osvědčenými vinařskými akademiky (OMV v Česku, 2015).

## **Věrnostní programy**

- OMV Business Card – Karta OMV Business Card je bezhotovostním platebním prostředkem pro firemní zákazníky s roční spotřebou paliva větší než 10 000 litrů. S touto kartou je možné hradit tankování v celé Evropě. V České republice je pak možné využívat tuto kartu také při platbách mýtného či nákupů v obchodech VIVA. V případě poruchy vozidla či nehody je pro držitele karty OMV Business Card k dispozici služba Service 24 International, která vůz obratem zprovozní. Jednou, případně dvakrát měsíčně je vystavován přehled všech uskutečněných transakcí.
- iBOD karta – Program iBOD je jedním z největších multipartnerských bonusových programů v České republice. Principem programu je získávat ibody při platbách za tankování na čerpacích stanicích OMV. Za každý litr pohonných hmot získá zákazník 1 ibod. Body se však nepřipisují při platbách palivovými kartami konkurenčních společností. Tyto nasbírané ibody lze pak uplatnit pro nákup peněžní poukázky OMV (za 10 ibodu získává zákazník slevu 1 Kč), která je k dispozici v hodnotách 200 Kč a 500 Kč. Tyto poukázky lze použít nejen na nákup pohonných hmot, ale také na mycí programy a další sortiment čerpacích stanic OMV včetně gastro nabídky. Do programu je dále zapojeno více než 40 partnerů.



Klienti České spořitelny mají například navíc možnost aktivovat si připisování bodů za každou provedenou transakci na účtu, výběr z bankomatu či platbu kartou (OMV v Česku, 2015).

### **Akce**

Mezi aktuálně probíhající akce patří například sbírání OMV samolepek, kdy za osm samolepek a menší doplatek získává zákazník možnost nákupu vybraných produktů. Jednu OMV samolepku je možné získat za každých 250 Kč utracených za nákup pohonných hmot u vozidel do 3,5 tun nebo za každých 1 000 Kč utracených za nákup pohonných hmot u vozidel nad 3,5 tuny.

Další aktuální akce je na velmi podobném principu. Zákazníci mohou sbírat OMV samolepky za útratu 250 Kč za pohonné hmoty u vozidel do 3,5 tun či 1 000 Kč u vozidel nad 3,5 tun nebo dále za každých 250 Kč utracených za nákup v shopu či mytí. Po nasbírání osmi OMV samolepek a zaplacení menšího doplatku si zákazníci mohou vybrat jeden nůž z kolekce BergHOFF Moon (OMV v Česku, 2015).

### **Aplikace**

OMV Station Finder – Společnost OMV zvolila originální formu propagace, a to formou bezplatné mobilní aplikace určené pro iPhone či smartphone se systémem Android. Po stažení aplikace je zákazník informován o všech čerpacích stanicích OMV v jeho aktuální blízkosti nebo o čerpacích stanicích OMV na jeho naplánované trase. Aplikace dále informuje zákazníky o otevírací době jednotlivých čerpacích stanic, možnostech platby nebo také o aktuálních cenách pohonných hmot v Rakousku, Německu a Rumunsku (OMV v Česku, 2015).

## **4 Analýza atributů hodnoty pro zákazníka**

Názor zákazníků na nejrůznější atributy, na kterých je založeno jejich rozhodování o výběru čerpací stanice, a také zjištění jejich hlavních požadavků, byly podrobeny analýze prostřednictvím nereprezentativního dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření tedy nelze zobecnit na celý základní soubor. Metodou sběru dat byla anketa, uskutečněná prostřednictvím písemného dotazování. Respondenti byli osloveni prostřednictvím elektronického písemného dotazníku na webových stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Dotazník obsahoval 13 otázek, které byly jak uzavřené, polouzavřené tak i otevřené. V dotazníku se také vyskytla otázka, na níž byly odpovědi zaznamenávány formou výběru na škále od 1 do 5. První otázka pak byla otázkou, která rozhodovala o vhodnosti respondenta.

### **4.1 Stanovení cílů dotazníkového šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, co zákazníci na trhu čerpacích stanic žádají a také do jaké míry určité faktory ovlivňují jejich rozhodování o výběru čerpací stanice.

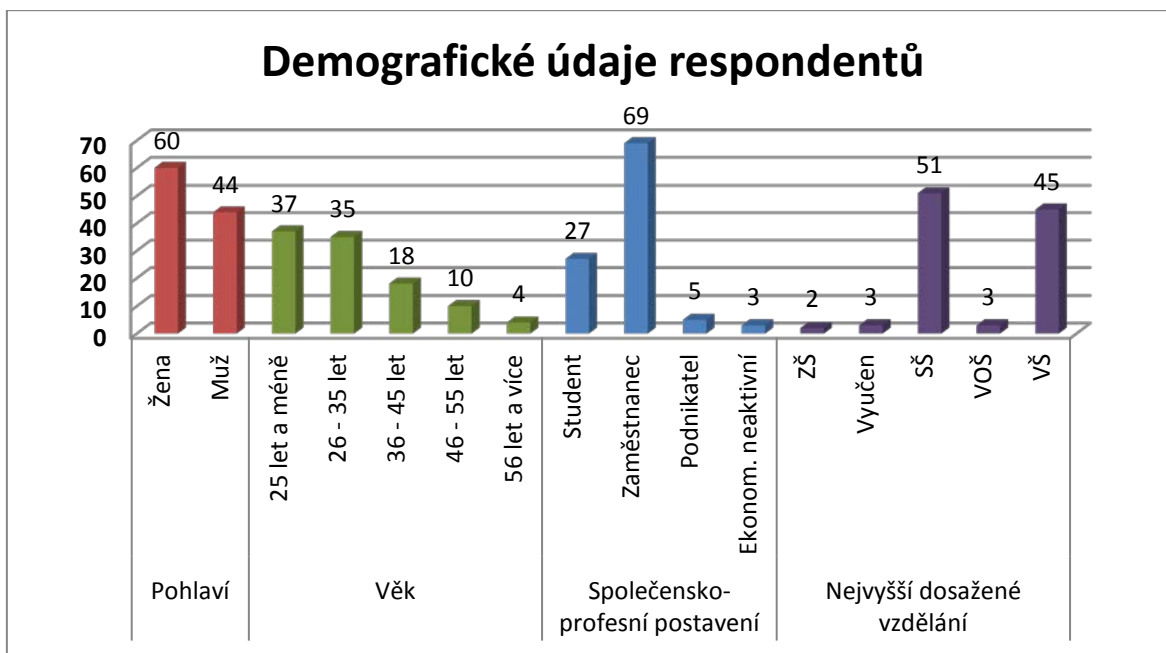
Dílčími cíli pak bylo zjistit, jak často oslovení respondenti navštěvují čerpací stanice, do jakého typu dopravního prostředku tankují, zda vlastní palivovou platební kartu a pokud ne, zda o ní mají zájem, jaký sortiment na čerpacích stanicích nejčastěji vyhledávají a především jaké faktory ovlivňují jejich výběr čerpací stanice. Na závěr bylo také nezbytné zjistit několik demografických údajů, jejichž úkolem bylo nastínit základní charakteristiky respondenta.

### **4.2 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 126 respondentů, z nichž 22 respondentů bylo po posouzení jejich vhodnosti v první otázce vyřazeno z dotazování.

## 4.2.1 Charakteristika respondentů

Výsledky otázek, zaměřených na charakterizování respondentů jsou zobrazeny v grafu na obrázku číslo 8.



Obrázek 8: Demografické údaje respondentů (vlastní zpracování)

Rozložení respondentů z hlediska pohlaví v absolutních veličinách činilo 44 mužů a 60 žen, což v procentním vyjádření znamená 42 % mužů a 58 % žen. Nejvíce odpovědi bylo získáno od věkové skupiny do 25 let, kterou v těsné blízkosti následovala věková skupina 26 – 35 let. Nejméně odpovědi bylo zaznamenáno od věkové skupiny 55 let a více.

Z hlediska společensko-profesního postavení tvořily nejpočetnější skupinu respondentů osoby v zaměstnání, jejichž podíl tvořil 66 %. Druhou nejpočetnější skupinou pak byli studenti s 26 % a dále podnikatelé s 5 %. Nejméně zastoupenou skupinou byli respondenti ekonomicky neaktivní se 3 %.

Z hlediska vzdělání se šetření zúčastnilo 49 % středoškolsky vzdělaných respondentů, následovaných 43 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů. Nejmenší skupinu pak tvořili respondenti se základním vzděláním, a to v podílu 2 %.

## 4.2.2 Pravidelnost návštěv čerpacích stanic

Jak již bylo řečeno v úvodu této analýzy, první otázka byla otázkou, která rozhodovala o vhodnosti respondenta. Byla zaměřena na zjištění pravidelnosti návštěv čerpací stanice. Pokud respondent na tuto otázku, která zněla: „*Jak často navštěvujete čerpací stanici?*“ zvolil možnost: „*Velmi zřídka nebo vůbec*“, jeho dotazování bylo ukončeno a dotazník byl odeslán ke zpracování. Výsledky jsou zobrazeny v grafu na obrázku číslo 9.

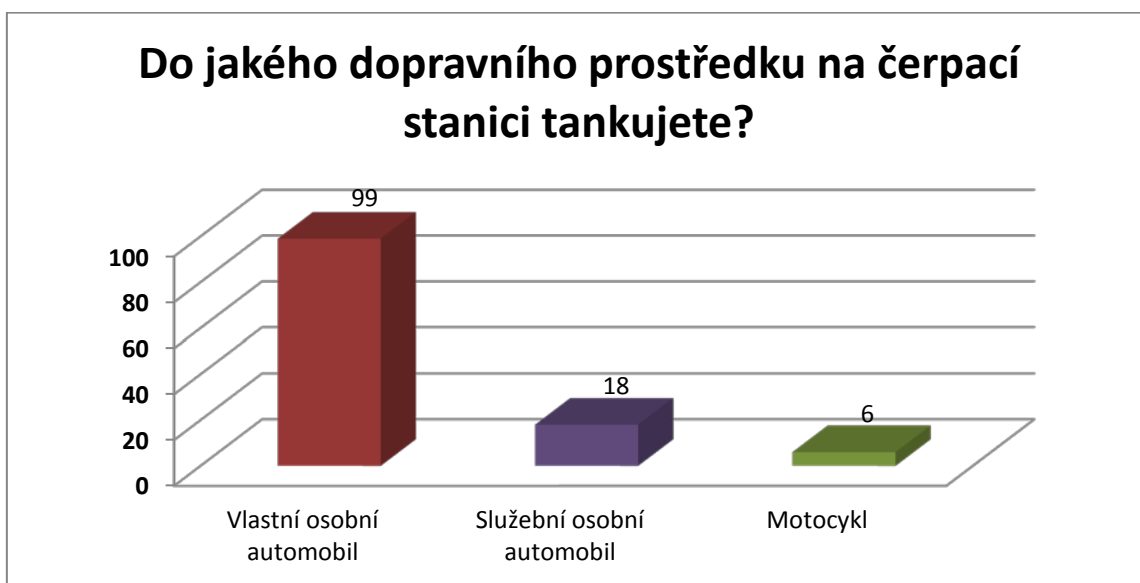


Obrázek 9: Četnost návštěv čerpacích stanic (vlastní zpracování)

Z šetření vyplynulo, že 50 % oslovených respondentů navštěvuje čerpací stanici několikrát měsíčně a pouze 11 % respondentů navštíví čerpací stanici několikrát za týden. Maximálně jednou měsíčně navštíví čerpací stanici 19 % oslovených a maximálně jednou týdně 19 % respondentů.

### 4.2.3 Druh dopravního prostředku

Další část otázek byla zaměřena na zjištění typu vozidla, do kterého respondenti tankují, a na oblast palivových platebních karet. V této otázce bylo možné zaškrtnout najednou více odpovědí. Výsledky jsou zachyceny v grafu na obrázku číslo 10.

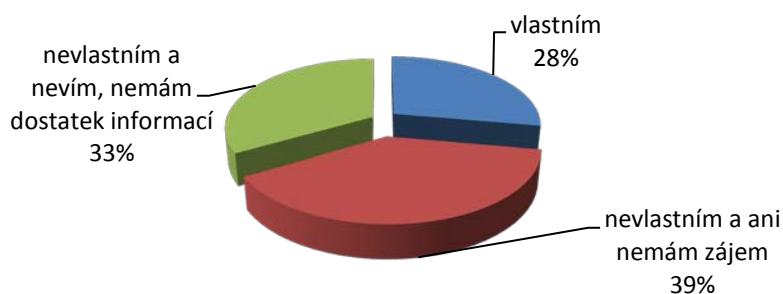


Obrázek 10: Druh dopravního prostředku (vlastní zpracování)

Z průzkumu bylo zjištěno, že do vlastního osobního automobilu tankuje 95 % respondentů, do služebního osobního automobilu 17 % a do motocyklu 6 % respondentů. Údaje ve sloupcovém grafu jsou uvedeny v absolutních veličinách. Velkou škodou je, že se průzkumu nezúčastnil žádný respondent tankující do služebního nákladního automobilu, jejichž podíl na počtu návštěv čerpacích stanic je velmi vysoký.

V případě, že respondent v dotazníku na otázku do jakého dopravního prostředku tankuje, zaškrtnl odpověď „do služebního osobního automobilu“, odpovídal také na otázku, zda vlastní palivovou platební kartu. V případě záporné odpovědi dále odpovídal na otázku, zda má o tuto palivovou platební kartu zájem. Výsledky odpovědí jsou zobrazeny v grafu na obrázku číslo 11.

## Vlastníte palivovou platební kartu? V případě že ne, máte o ni zájem?



Obrázek 11: Palivové karty (vlastní zpracování)

Pouhá 4 % respondentů odpověděla, že o tuto kartu má zájem, dalších 57 % respondentů odpovědělo záporně a 39 % dotázaných si není jisto z důvodu nedostatku informací.

### 4.2.4 Faktory ovlivňující výběr čerpací stanice

Pomocí škál byla zjišťována míra, do jaké uvedené faktory ovlivňují výběr čerpací stanice. Hodnocení probíhalo na škále od 1 do 5, kde číslo 1 znamenalo nejnižší míru ovlivnění a naopak číslo 5 nejvyšší. Výsledky jsou uvedeny v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující výběr čerpací stanice

Faktor	Průměr
Cena paliva	3,933
Kvalita paliva	3,827
Vzdálenost	3,731
Rychlost odbavení	3,231
Image, atmosféra, čistota	2,971
Vstřícná obsluha	2,798
Slevové akce	2,769
Poskytované služby	2,529
Věrnostní programy	2,337
Šířka sortimentu paliv	2,202
Šířka sortimentu doplňkového prodeje	2,048
Reklama	1,827

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Z tabulky je zřejmé, že největší vliv na výběr čerpací stanice má na oslovené respondenty cena pohonných hmot. Dále kladou velký důraz na kvalitu paliva a vzdálenost od místa, kde se nacházejí. Naopak nejmenší vliv má na respondenty šířka sortimentu doplňkového prodeje či reklama.

#### 4.2.5 Požadovaný sortiment

Poslední dvě otázky dotazníku byly zaměřené na zjištění nejčastěji vyhledávaného a nakupovaného sortimentu na čerpacích stanicích a také na zjištění toho, co respondenti na čerpacích stanicích postrádají nebo co by na čerpacích stanicích změnili. Odpověď na tuto poslední otázku byla zcela otevřená a nepovinná. V tabulce číslo 2 jsou uvedeny jednotlivé produkty seřazené podle počtu jejich zvolení.

*Tabulka 2: Požadovaný sortiment na čerpacích stanicích*

<b>Produkt</b>	<b>Počet</b>	<b>Podíl na celkovém počtu respondentů</b>
Palivo	98	94,23 %
Myčka, vysavač, kompresor	28	26,92 %
Sociální zařízení (WC, sprchy)	27	25,96 %
Občerstvení	27	25,96 %
Tabákové výrobky	20	19,23 %
Provozní kapaliny (oleje, kapaliny do ostříkovačů)	20	19,23 %
Autokosmetika (vonné stromečky, utěrky na okna)	9	8,65 %
Tiskoviny (noviny, časopisy, mapy)	5	4,81 %
Drobné náhradní díly a autopříslušenství (žárovky, stěrače a podobně)	4	3,85 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce vyhledávaným produktem na čerpacích stanicích je samozřejmě palivo. Na další příčce se umístily mycí linky spolu s vysavači a kompresory a těsně za nimi pak sociální zařízení a občerstvení. Nejméně vyhledávaným druhem zboží jsou podle průzkumu drobné náhradní díly a autopříslušenství.

Z odpovědí na otevřenou otázku, co respondenti na čerpacích stanicích postrádají, případně co by zde změnili, bylo opět nejčastější odpovědí zlevnění paliva. Mezi další odpovědi

patřilo například zkvalitnění paliv, zavedení fitness stravy, poskytování relaxačního prostoru pokrytého wifí a zlepšení čistoty sociálního zařízení.

### **4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, co zákazníci na trhu čerpacích stanic žádají, jaké faktory a do jaké míry je ovlivňují při rozhodování o výběru čerpací stanice. Z výsledků bylo zjištěno, že zákazníci jsou velice citliví na cenu, kvalitu a dostupnost paliv. Z hlediska sortimentu je nejvíce žádaným produktem palivo, dále služby pro mytí a úklid vozu a také sociální zařízení.



## **5 Analýza vnímání stanovených atributů**

Prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění preferencí zákazníků již bylo zjištěno, co je pro ně při nákupu na čerpacích stanicích významné a jaký sortiment na čerpacích stanicích nejčastěji vyhledávají. V rámci charakteristiky společnosti Shell v kapitole číslo 2 a analýzy konkurence v kapitole číslo 3.3 byla také popsána současná nabídka jednotlivých čerpacích stanic.

V této části diplomové práce budou zjištěné atributy prostřednictvím dotazníkového šetření ohodnoceny a diagnostickou metodou stanovení úrovně hodnoty pro zákazníka vzájemně porovnány. Výsledkem bude zjištění, které atributy hodnoty pro zákazníka jsou silnou a které slabou stránkou společnosti Shell.

### **5.1 Stanovení cílů dotazníkového šetření**

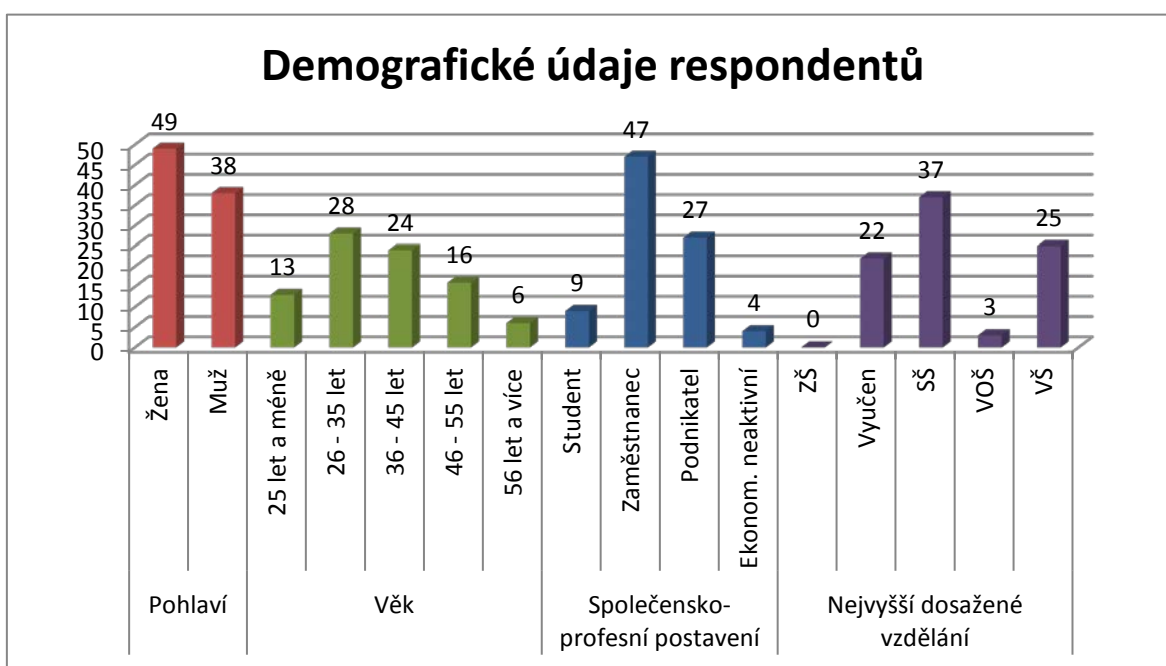
Na základě zpracování výsledků dotazníkového šetření, analyzujícího preference zákazníků bylo provedeno druhé šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, které atributy tvoří hodnotu pro zákazníka společnosti Shell a kde má v porovnání s konkurencí ještě rezervy. Metodou sběru dat byla anketa, uskutečněná prostřednictvím osobního dotazování. Výběr respondentů pro toto šetření byl zcela náhodný. Kritériem vhodnosti respondenta byla skutečnost, že respondent někdy navštívil čerpací stanici Shell, Benzina i OMV.

### **5.2 Výsledky dotazníkového šetření**

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 87 respondentů.

## 5.2.1 Charakteristika respondentů

Demografické údaje respondentů, kteří se zúčastnili druhého dotazníkového šetření, provedeného za účelem zjištění hodnocení nejrůznějších atributů paliva, doplňkových produktů a služeb, prestiže podniku a značky a nákladů, vyvolaných nákupem od jednotlivých sítí čerpacích stanic zobrazuje graf na obrázku číslo 12.



Obrázek 12: Demografické údaje respondentů (vlastní zpracování)

Z hlediska pohlaví činilo rozdělení 44 % mužů a 56 % žen. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou se s 32 % stala skupina 26 – 35 let, dále se s 28 % umístila věková skupina 36 - 45 let a nejméně zastoupenou skupinou se se 7 % stala skupina nad 55 let. Z hlediska společensko-profesního postavení na šetření podílelo 54 % zaměstnanců, kteří tvořili nejpočetnější skupinu. Nejméně zastoupenou skupinu naopak tvořili s 5 % ekonomicky neaktivní. Posledním demografickým údajem, který byl v tomto šetření zjišťován, bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Zde se se 43 % stala nejzastoupenější skupinou skupina středoškolsky vzdělaných respondentů. Naopak nebyl osloven žádný respondent se základním vzděláním.

### Stanovení relativní užitečnosti produktu

Z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění preferencí zákazníků vyplynulo, že podle očekávání nejžádanějším produktem na čerpacích stanicích je palivo. Atributy, které jsou pro zákazníky při nákupu paliva velice významné, jsou kvalita, rychlost odbavení, poskytované služby při tankování a šířka sortimentu paliv. Tyto atributy jsou zaznamenány v tabulce číslo 3. Tabulka byla doplněna o údaje, vyplývajícího z druhého dotazníkového šetření, vzniklé zprůměrováním hodnocení jednotlivých atributů zákazníky. V případě, že se hodnota atributu konkurenčního podniku lišila od momentálně hodnoceného v pozitivním směru minimálně o dva body, byla přičtena hodnota relativní důležitosti atributu a v případě že se hodnota atributu lišila minimálně o dva body v negativním směru, hodnota relativní důležitosti byla odečtena. Pokud se rozdíl hodnoty atributu lišil od konkurence pouze o jeden bod v kterémkoli směru, nebyla přičtena ani odečtena žádná hodnota, a to z důvodu, že vnímání atributu je v tomto případě považováno za téměř rovnocenné. Výsledná hodnota pak byla vydělena počtem ostatních hodnocených podniků, tedy dvěma. Relativní užitečnost produktu pak byla získána přičtením hodnoty 100 k hodnotě zjištěné relativní výhody podniku.

Tabulka 3: Užitečnost paliva

Palivo	Relativní důležitost	Hodnocení podniku a konkurentů (škála 0-10)			Relativní výhoda podniku a konkurentů		
		Shell	Benzina	OMV	Shell	Benzina	OMV
Kvalita	40	8	8	8	0	0	0
Rychlost odbavení	30	9	8	8	0	0	0
Poskytované služby při tankování	20	9	5	4	20	-10	-10
Šířka sortimentu paliv	10	9	9	9	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>20</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>
<b>Relativní užitečnost produktu</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Z tabulky číslo 3 vyplývá, že kvalitu paliva vnímají zákazníci u všech hodnocených čerpacích stanic stejně. V tomto hodnocení tedy žádná stanice nezískala žádnou relativní výhodu oproti konkurenci. Dále byla hodnocena rychlost odbavení při nákupu paliva. Zde

získala společnost Shell v průměru 9 bodů. Stanice Benzina i OMV pak získala po 8 bodech. Protože se však průměrné hodnocení tohoto atributu oproti konkurenci nelišilo o více než 1 bod, ani zde nezískala žádná síť čerpacích stanic žádnou relativní výhodu oproti konkurenci. Relativní výhodu získala společnost Shell až při hodnocení poskytovaných služeb při tankování. Tento atribut byl ve společnosti Shell v průměru hodnocen 9 body, ve společnosti Benzina 5 body a ve společnosti OMV 4 body. Společnost Shell tak získala relativní výhodu oproti konkurentům ve výši 20 bodů. Hodnocení konkurenčních stanic se navzájem nelišilo o více než 2 body, tudíž relativní výhoda obou konkurentů činí -10 bodů. Šířka sortimentu paliv byla na všech hodnocených čerpacích stanicích hodnocena 9 body, tudíž žádná ze sítě čerpacích stanic nemá oproti konkurenci žádnou relativní výhodu. Z celkového hodnocení relativní užitečnosti paliva bylo zjištěno, že společnost Shell dosahuje relativní výhody ve výši 20. Tento výsledek lze interpretovat tak, že na základě vnímaného hodnocení složek užitečnosti paliva ve srovnání s konkurencí společnost Shell poskytuje o 20 % větší užitečnost. Index relativní užitečnosti společnosti Shell pak dosahuje relativní užitečnosti ve výši 120. Obě zbylé společnosti poskytují o 10 % menší užitečnost a jejich index relativní užitečnosti činí 90.

Dotazníkovým šetřením byly dále hodnoceny složky, tvořící celkové hodnocení nabízených doplňkových produktů a služeb. Dle výzkumu preferencí zákazníků bylo zjištěno, že nejvíce významnými faktory, ovlivňující hodnocení tohoto souboru produktů jsou myčka, vysavač a kompresor, dále sociální zařízení, občerstvení a šířka sortimentu doplňkového prodeje. Tyto složky byly zákazníky opět hodnoceny na škále od 0 do 10. Relativní důležitost jednotlivých atributů byla stanovena na základě zjištění, vyplývajícího z dotazníkového šetření zaměřeného na preference zákazníků. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v tabulce číslo 4.

Tabulka 4: Užitečnost doplňkových produktů a služeb

Doplňkové produkty a služby	Relativní důležitost	Hodnocení podniku a konkurentů (škála 0-10)			Relativní výhoda podniku a konkurentů		
		Shell	Benzina	OMV	Shell	Benzina	OMV
Myčka, vysavač, kompresor	40	9	10	10	0	0	0
Sociální zařízení (WC, sprchy)	30	5	8	7	-30	15	15
Občerstvení	20	7	8	8	0	0	0
Šířka sortimentu doplňkového prodeje	10	8	8	9	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>-30</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Relativní užitečnost produktu</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>70</b>	<b>115</b>	<b>115</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Složka obsahující myčku, vysavač a kompresor byla zákazníky ve společnosti Shell hodnocena 9 body. Obě zbylé sítě čerpacích stanic byly v tomto hodnocení obodovány 10 body. Rozdíl hodnocení žádného podniku nebyl větší než 1 bod, proto zde žádná síť čerpacích stanic nezískala žádnou relativní výhodu. Ta vznikla až při hodnocení sociálního zařízení. Zde byla společnost Shell hodnocena v průměru pouhými 5 body, společnost Benzina 8 body a společnost OMV 7 body. Hodnocení sociálního zařízení se u společnosti Benzina i OMV lišilo oproti společnosti Shell v pozitivním směru o více než 2 body, avšak vzájemně se hodnocení lišilo pouze o 1 bod. Proto zde obě společnosti získaly relativní výhodu ve výši 15 bodů. Další hodnocenou složkou bylo občerstvení. To bylo ve společnosti Shell hodnoceno v průměru 7 body, zbylé čerpací stanice získaly po 8 bodech. Žádné hodnocení se tedy nelišilo o více než 1 bod, tudíž žádná čerpací stanice nezískala žádnou relativní výhodu. Poslední složkou v hodnocení nabízených doplňkových produktů a služeb byla šířka sortimentu doplňkového prodeje. Zde byla společnost Shell i Benzina v průměru hodnoceny 8 body. Společnost OMV byla získala v průměru 9 bodů. Ani zde se hodnocení mezi jednotlivými společnostmi nelišilo o více než 1 bod, proto ani zde žádná ze společností nezískala žádnou relativní výhodu. Výsledkem tohoto hodnocení je zjištění, že na základě vnímaného hodnocení složek užitečnosti doplňkových produktů a služeb ve srovnání s konkurencí poskytuje společnost Shell o 30 % nižší

užitečnost. Naproti tomu společnosti Benzina a OMV poskytují relativní užitečnost o 15 % vyšší než konkurence.

Posledním hodnoceným souborem atributů byla prestiž podniku a značky. Tento soubor tvořily image, atmosféra a čistota, vstřícnost obsluhy, slevové akce, věrnostní programy a reklama. Relativní důležitost jednotlivých atributů byla stanovena na základě dotazníkového šetření preferencí zákazníků. Výsledky hodnocení jsou zachyceny v tabulce číslo 5.

Tabulka 5: Užitečnost prestiže podniku a značky

Prestiž podniku a značky	Relativní důležitost	Hodnocení podniku a konkurentů (škála 0-10)			Relativní výhoda podniku a konkurentů		
		Shell	Benzina	OM V	Shell	Benzina	OMV
Image, atmosféra, čistota	30	9	7	7	30	-15	-15
Vstřícnost obsluhy	25	6	7	6	0	0	0
Slevové akce	20	7	8	7	0	0	0
Věrnostní programy	15	8	5	6	15	-7,5	-7,5
Reklama	10	8	4	3	10	-5	-5
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>55</b>	<b>-27,5</b>	<b>-27,5</b>
<b>Relativní užitečnost produktu</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>155</b>	<b>72,5</b>	<b>72,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Atribut, tvořený image, atmosférou a čistotou byl v dotazníkovém šetření pro společnost Shell hodnocen 9 body a pro společnosti Benzina a OMV 7 body. Hodnocení společnosti Shell se oproti konkurenci lišilo o 2 body, tudíž společnost Shell získala oproti konkurenci relativní výhodu ve výši 30. Hodnota relativní výhody u konkurenčních společností pak díky tomuto hodnocení činí -15. Vstřícnost obsluhy byla ve společnosti Shell a OMV v průměru hodnocena 6 body. Společnost Benzina pak získala průměrné hodnocení ve výši 7. Hodnocení tohoto atributu se tedy vzájemně nelišilo o více než 1 bod, z čehož vyplývá, že žádná společnost v rámci tohoto hodnocení nezískala žádnou relativní výhodu. Ani v hodnocení slevových akcí nebyla vytvořena žádná relativní výhoda. Průměrné hodnocení tohoto atributu ve společnostech Shell a OMV totiž činilo 7 bodu a průměrné

hodnocení v síti Benzina pak 8 bodů. Žádné hodnocení se tedy nelišilo o více než 2 body. Dalším neméně důležitým hodnoceným atributem byly věrnostní programy. Zde se již průměrné hodnocení zásadně lišilo. Společnost Shell získala průměrné hodnocení 8 bodů, společnost Benzina 5 bodů a společnost OMV 6 bodů. Relativní výhoda společnosti Shell tedy činí 15 bodů, zatímco hodnoty relativní výhody u konkurenčních podniků dosáhly záporné hodnoty ve výši 7,5. Posledním hodnoceným atributem byla reklama, jejíž hodnocení bylo také velmi rozdílné. Společnost Shell zde získala 8 bodů, společnost Benzina 4 a společnost OMV 3 body. Relativní výhoda společnosti Shell v souvislosti s tímto atributem tedy činí 10, zatímco konkurenční síť opět dosáhly záporných hodnot ve výši 5. Na základě vnímaného hodnocení složek užitečnosti prestiže podniku a značky ve srovnání s konkurencí tedy poskytuje společnost Shell o 55 % větší užitečnost. Její index relativní užitečnosti činí 155. Společnosti Benzina a OMV pak v hodnocení tohoto souboru atributů poskytují užitečnost o 27,5 % nižší.

Hodnoty celkových relativních užitečností jednotlivých souborů atributů byly vloženy do tabulky číslo 6 a na základě výzkumu preferencí zákazníků byla těmto souborům opět přidělena relativní důležitost, avšak nyní součet všech relativních důležitostí činil 1. Součin hodnot relativní důležitosti jednotlivých souborů se zjištěnými relativními užitečnostmi pak představuje hodnotu celkové relativní užitečnosti nabídky.

Tabulka 6: Složky užitečnosti nabídky

Složky užitečnosti nabídky	Relativní důležitost	Relativní užitečnost			Celková užitečnost		
		Shell	Benzina	OMV	Shell	Benzina	OMV
Palivo	0,6	120	90	90	72	54	54
Doplňkové produkty a služby	0,3	70	115	115	21	34,5	34,5
Prestiž podniku a značky	0,1	155	72,5	72,5	15,5	7,25	7,25
<b>Celková relativní užitečnost nabídky</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>108,5</b>	<b>95,75</b>	<b>95,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Z tabulky vyplívá, že společnost Shell v průměru o 8,5 % převyšuje při poskytování vnímaných užitek zákazníkovi své konkurenty.

### Stanovení relativního vnímání nákladů

Na druhé straně bylo třeba ohodnotit také atributy ve smyslu toho, co musí zákazník pro získání produktu obětovat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce významné atributy v oblasti vnímaných nákladů jsou cena a vzdálenost od čerpací stanice. Tyto dva atributy byly zadány do tabulky číslo 7. Nejprve byla na základě výsledků výzkumu preferencí zákazníků opět stanovena relativní důležitost obou faktorů, která po sečtení činí hodnotu 100. Dále byla zjištěna konkurenční pozice, která je procentním vyjádřením vnímání jednotlivých nákladů oproti konkurenci. Kladné číslo představuje procentní hodnotu, o kterou je atribut zákazníkem vnímán jako vyšší v porovnání s konkurencí a naopak. Záporné číslo představuje hodnotu, o kterou je atribut zákazníkem vnímán v porovnání s konkurencí jako nižší. Multiplikátor nákladů pak vznikl vydělením hodnoty konkurenční pozice hodnotou 100 a následným přičtením hodnoty 1. Celkové náklady vyvolané nákupem pak byly vypočítány vynásobením relativní důležitosti jednotlivých atributů s multiplikátorem nákladů. Součet celkových nákladů vyvolaných nákupem tvoří celkové relativní náklady pro zákazníka.

Tabulka 7: Celkové relativní náklady vyvolané nákupem

Složky nákladů vyvolané nákupem od podniku	Relativní důležitost	Shell			Benzina			OMV		
		Konkurenční pozice (%)	Multiplikátor nákladů	Celkové náklady vyvolané nákupem	Konkurenční pozice (%)	Multiplikátor nákladů	Celkové náklady vyvolané nákupem	Konkurenční pozice (%)	Multiplikátor nákladů	Celkové náklady vyvolané nákupem
Cena	60	12	1,12	67,2	9	1,09	65,4	10	1,10	66
Dostupnost	40	8	1,08	43,2	5	1,05	42	7	1,07	42,8
<b>Celkové relativní náklady vyvolané nákupem</b>	<b>100</b>	x	x	<b>110,4</b>	x	x	<b>107,4</b>	x	x	<b>108,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Zprůměrováním hodnot, získaných z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění vnímání jednotlivých atributů zákazníky byly získány následující informace: cena na čerpacích stanicích Shell je v porovnání s konkurencí vnímána o 12 % vyšší, na stanicích Benzina o 9 % vyšší a na stanicích OMV o 10 % vyšší. Náklady spojené



s dostupností jednotlivých čerpacích stanic jsou pak pro stanice Shell vnímány v porovnání s konkurencí o 8 % vyšší, pro stanice Benzina o 5 % vyšší a pro společnosti OMV o 7 % vyšší. Vynásobením vypočítaných multiplikátorů nákladů pro jednotlivé atributy s relativní důležitostí jednotlivých atributů pak byly pro jednotlivé atributy čerpacích stanic zjištěny celkové náklady vyvolané nákupem. Jejich součet udává hodnotu celkových relativních nákladů vyvolaných nákupem. Společností s nejvyššími celkovými relativními náklady vyvolanými nákupem se stala společnost Shell. Tyto náklady jsou v porovnání s konkurencí vnímány o 10,4 % vyšší. Vnímané náklady spojené s nákupem u společnosti Benzina činí 7,4 % a hodnota vnímaných nákladů spojených s nákupem u společnosti OMV činí 8,8 %. Vnímané náklady spojené s nákupem u společnosti Shell jsou tedy nejvyšší.

### Stanovení celkové relativní hodnoty pro zákazníka

Celková relativní hodnota pro zákazníka je výsledkem odečtení celkových relativních nákladů vnímaných zákazníkem od celkové relativní užitečnosti nabídky. Výsledky tohoto výpočtu jsou zobrazeny v tabulce číslo 8.

Tabulka 8: Celková relativní hodnota pro zákazníka

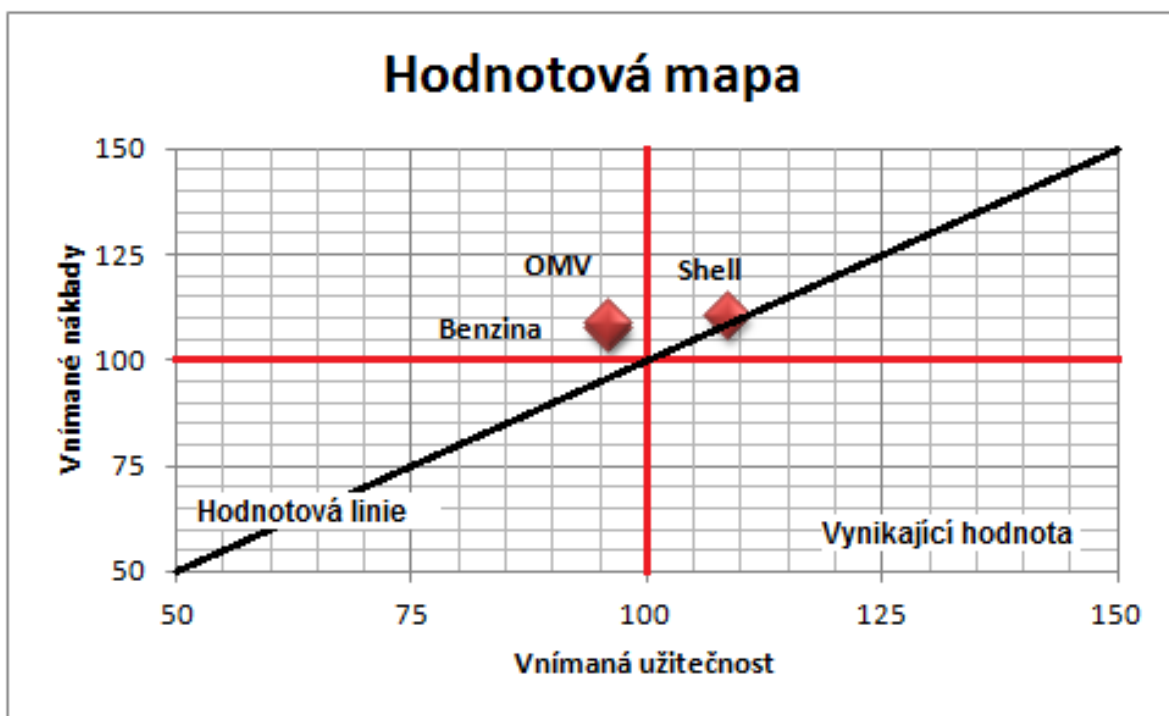
Složky relativní hodnoty pro zákazníka	Podnik a konkurenti		
	Shell	Benzina	OMV
Celková relativní užitečnost nabídky	108,5	95,75	95,75
Celkové relativní náklady pro zákazníka	110,4	107,4	108,8
<b>Celková relativní hodnota pro zákazníka</b>	<b>-1,9</b>	<b>-11,65</b>	<b>-13,05</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

Z této tabulky vyplývá, že žádný z hodnocených podniků nedosáhl v očích zákazníků kladné celkové relativní hodnoty pro zákazníka. Příčinou mohou být jak příliš vysoké vnímané náklady, tak příliš nízká relativní užitečnost nabídky.

Prostřednictvím hodnotové mapy lze výsledky zjišťování zachytit také graficky. Tato mapa je tvořena čtyřmi kvadranty. Na ose X je měřena celková vnímaná relativní užitečnost nabídky, na ose Y pak celkové vnímané relativní náklady. Levým dolním a pravým horním kvadrantem prochází diagonála, nazývaná hodnotová linie. Tato linie pomáhá naznačit, kde v oblasti mapy je dosaženo kladné a kde záporné hodnoty pro zákazníka (část

nad hodnotovou linií zobrazuje zápornou hodnotu pro zákazníka, část pod hodnotovou linií kladnou hodnotu). Levý dolní kvadrant zachycuje hodnotu tvořenou nízkou vnímanou užitečností a nízkými vnímanými náklady, levý horní kvadrant zápornou hodnotu tvořenou nízkou vnímanou užitečností a vysokými vnímanými náklady, pravý dolní kvadrant nejvyšší hodnotu tvořenou nízkými vnímanými náklady a vysokou vnímanou užitečností a pravý horní kvadrant hodnotu tvořenou vysokými vnímanými náklady a vysokou vnímanou užitečností produktu. V levém dolním a pravém horním kvadrantu může být dosaženo jak kladné, tak záporné hodnoty. Mapa s výsledky hodnocení čerpacích stanic je zobrazena na obrázku číslo 13.



Obrázek 13: Hodnotová mapa (vlastní zpracování)

Společnost Shell je v této hodnotové mapě umístěna v pravém horním kvadrantu a to těsně nad hodnotovou linií, tedy v oblasti, kde je zobrazována záporná hodnota. Z tohoto zobrazení je zřejmé, že pokud by byly náklady společnosti Shell vnímány nepatrně nižší, společnost by dosáhla kladné hodnoty pro zákazníka.

Společnosti Benzina a OMV jsou umístěny v levém horním kvadrantu a jejich znázornění se téměř překrývá. Z tohoto zobrazení je také zřejmé, že pokud by byly náklady těchto společností vnímány nižší, mohly by stanice dosáhnout kladné hodnoty pro zákazníka.

## 6 Atributy hodnoty pro zákazníka společnosti Shell

Cílem této diplomové práce bylo zjištění či vymezení atributů, které tvoří hodnotu pro zákazníky sítě čerpacích stanic Shell. V této kapitole jsou shrnuty poznatky získané z provedených analýz.

### Palivo

V rámci paliv byly hodnoceny atributy: kvalita paliva, rychlost odbavení, poskytované služby při tankování a šířka sortimentu paliv.

#### Kvalita paliva

První hodnocený faktor představovala kvalita paliva. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kvalita paliva je jednou z nejvýznamnějších veličin, ovlivňujících zájem zákazníka. Ačkoliv je v souvislosti s legislativními předpisy kvalita paliv na čerpacích stanicích průběžně monitorována a je zjišťováno, zda nedochází ke znehodnocování paliv ze strany prodejců například ředěním, a v souvislosti s odhalením takového podvodu dochází k udělování vysokých pokut, stále se takoví prodejci na trhu vyskytují.

Společnost Shell stejně jako analyzovaní a hodnocení konkurenti Benzina a OMV jsou držiteli Pečetě kvality, garantující skutečnost, že prodávaná paliva v těchto sítích čerpacích stanic jsou skutečně kvalitní. Možná právě tato skutečnost byla příčinou udělení stejného průměrného hodnocení tohoto atributu zákazníky.

#### Rychlost odbavení

Rychlost odbavení na čerpacích stanicích Shell byla hodnocena průměrným počtem 9 bodů. Ostatní hodnocené čerpací stanice získaly průměrné ohodnocení 8 bodů. Ani zde tedy čerpací stanice Shell nezískala relativní výhodu, ačkoliv na svých vybraných stanicích poskytuje možnost natankování personálem, která odbavení určitým způsobem urychluje.

### Poskytované služby při tankování

Výše zmíněná možnost natankování personálem včetně možnosti využít dalších služeb, například poskytnutí informací o nabízeném sortimentu, doplnění provozních kapalin, dohuštění pneumatik či umytí oken vozu byla pravděpodobně zohledněna při hodnocení poskytovaných služeb při tankování. Zde totiž průměrné bodové ohodnocení zákazníky činí 9 bodů oproti společnosti Benzina, která získala v průměru pouze 5 bodů a společnosti OMV, jejíž průměrné hodnocení činí pouhé 4 body.

### Šířka sortimentu paliv

V hodnocení atributu šířky sortimentu paliv nezískala žádná ze společností relativní výhodu, a to z důvodu stejného průměrného bodového hodnocení zákazníky.

### **Doplňkové produkty a služby**

V rámci doplňkových produktů a služeb byly hodnoceny atributy: myčka, vysavač, kompresor; sociální zařízení, občerstvení a šířka sortimentu doplňkového prodeje.

### Myčka, vysavač, kompresor

Hlavním hodnotícím bodem této skupiny zařízení byla především myčka automobilů. Myčku automobilů obsahuje v analyzovaných společnostech značná část čerpacích stanic. V tomto hodnocení získala společnost Shell v průměru pouhých 9 bodů oproti konkurenčním společnostem, jejichž získaná průměrná bodová hodnota číla 10 bodů.

### Sociální zařízení

Hodnocení sociálního zařízení dopadlo pro čerpací stanice Shell v porovnání s konkurencí velmi špatně. Společnost Shell obdržela v průměru pouhých 5 bodů, společnost Benzina 8 bodů a společnost OMV 7 bodů. Toto nízké hodnocení sociálního zařízení by mohlo být způsobeno faktem, že vybrané čerpací stanice Shell již mají vstup na sociální zařízení zpoplatněn.

### Občerstvení

Občerstvení bylo v dotazníkovém šetření hodnoceno velmi podobně. Nejmenší průměrné bodové hodnocení získala společnost Shell se 7 body, společnost Benzina získala 8 bodů

a společnost OMV také 8 bodů. Žádná společnost zde tedy nezískala relativní výhodu. Důvodem může být velmi podobný nabízený sortiment i srovnatelná kvalita tohoto občerstvení.

#### Šířka sortimentu doplňkového prodeje

Ani bodové hodnocení šířky sortimentu doplňkového prodeje nebylo příliš odlišné. Společnosti Shell i Benzina zde získaly hodnocení 8 bodů a o jeden bod vyšší hodnocení získala společnost OMV. I zde je pravděpodobně důvodem téměř shodného hodnocení velká podobnost nabízeného sortimentu doplňkového prodeje.

#### **Prestiž podniku a značky**

V rámci oblasti prestiže podniku a značky byly hodnoceny oblasti: image, atmosféra a čistota; vstřícnost obsluhy, slevové akce, věrnostní programy a reklama.

#### Image, atmosféra, čistota

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že také tento soubor faktorů, kterým je image, atmosféra a čistota, na zákazníka určitým relativně významným způsobem působí. Image, atmosféra a čistota čerpacích stanic Shell byla hodnocena v průměru 9 body. Stanice Benzina i OMV byly hodnoceny 7 body. Vyšší hodnocení těchto atributů pro společnost Shell by mohlo být způsobeno spoluprací společnosti Shell se značkou sportovních vozů Ferrari. Tyto skutečnosti jistě pozitivně působí na image společnosti.

#### Vstřícnost obsluhy

Vstřícnost obsluhy by měla být samozřejmostí na každé čerpací stanici. Zde je společnost Shell spolu se společností OMV ohodnocena 6 body. Společnost Benzina získala v hodnocení 7 bodů.

#### Slevové akce

V bodovém ohodnocení slevových akcí získala společnost Shell 5 bodů stejně jako společnost Benzina. Společnost OMV pak obdržela ještě o 1 bod méně. Příčinou nízkého hodnocení tohoto atributu pro společnost Shell by mohla být způsobena nízkou propagací

jak nepřetržitě probíhající slevové akce v rámci věrnostního programu Shell ClubSmart, tak i krátkodobých slevových akcí.

#### Věrnostní programy

Hodnocení tohoto atributu bylo pro společnost Shell pozitivní. Získala zde totiž 8 bodů oproti konkurenční společnosti Benzina, která obdržela pouhých 5 bodů i oproti společnosti OMV, která získala 6 bodů. Toto příznivé hodnocení je pravděpodobně následkem dobrého povědomí o věrnostním programu Shell ClubSmart mezi zákazníky.

#### Reklama

Také reklama společnosti Shell byla hodnocena v porovnání s konkurencí velmi dobře. Společnost Shell získala v hodnocení tohoto atributu 8 bodů, společnost Benzina pak 4 a společnost OMV pouhé 3 body. Možným důvodem tohoto příznivého hodnocení společnosti Shell může být stejně jako v případě atributu image spolupráce se značkou Ferrari.

## 7 Doporučení pro společnost

Ačkoliv bylo při hodnocení úrovně hodnoty pro zákazníka zjištěno, že vnímání nákladových atributů převyšuje vnímání atributů, přinášejících užitek, tento rozdíl je jen nepatrný. Tato část diplomové práce je zaměřena na doporučení společnosti Shell, která by mohla vést ke zlepšení vnímání daných atributů a tak k vytvoření hodnoty pro zákazníka.

### Kvalita paliva

Mezi nejvýznamnější atributy působící na zákazníka a ovlivňující jeho nákupní chování je kvalita paliva. V souvislosti s legislativními předpisy je kvalita paliv na čerpacích stanicích průběžně monitorována a je zjišťováno, zda nedochází ke znehodnocování paliv ze strany prodejců například ředěním. Společnost Shell stejně jako analyzovaní a hodnocení konkurenti Benzina a OMV jsou navíc držiteli Pečetě kvality, garantující skutečnost, že prodávaná paliva v těchto sítích čerpacích stanic jsou skutečně kvalitní. Pro zvýšení důvěryhodnosti v kvalitu nabízeného paliva by bylo dobré přímo na viditelném místě čerpacích stanic pravidelně uveřejňovat výsledky provedených kontrol. Tento způsob osvědčení kvality paliva není nákladný a mohl by pozitivním způsobem ovlivnit hodnocení tohoto atributu.

### Rychlost odbavení

Jedním z atributů, u kterého existuje možnost zvýšit hodnocení je rychlost odbavení. Řada řidičů má zájem pouze o nákup paliva a tudíž pro něj není návštěva prodejny nezbytná. Investičně náročnějším řešením této situace, které by však mohlo příjemně zapůsobit na zákazníky a vytvořit tak pro ně jistou hodnotu je vybudování vedle klasických palivových stojanů také stojany s možností platby na místě prostřednictvím platebního automatu. Na rozdíl od čerpacích stanic EXPRES 24 společnosti Benzina by se však nejednalo o naprosto bezobslužné čerpací stanice, nýbrž stanice kombinované. Lidé by tak měli v případě potřeby možnost získat od venkovní obsluhy čerpací stanice informaci, jak s těmito novými stojany zacházet a také další výhody.



## Občerstvení

Hodnocení občerstvení čerpacích stanic bylo téměř totožné. Jelikož hodnocené stanice nabízejí velmi podobný sortiment rychlého občerstvení, jehož kvalita se v posledních letech v rámci trendu zdravé výživy podstatně zlepšila, doporučením pro společnost Shell by v tomto případě mohlo být například rozšíření nabídky o výživu pro děti. Existuje velké množství rodin, které cestují s malými dětmi a které s sebou vozí výživu ve skleničkách, což příliš nepřispívá k její trvanlivosti. Zavedení dětské výživy není nákladnou investicí a spolu s vyhrazením malého prostoru pro dětský koutek jde o přínos, který by mnoho zákazníků jistě ocenilo.

Dalšími návrhy jak získat výhodu v oblasti občerstvení na čerpacích stanicích je například zavedení salátů, které by na cestách jistě ocenily nejen ženy či odlišit snídaňovou nabídku občerstvení od stálé, nabízené během zbytku dne.

## Vstřícnost obsluhy

Atributem s určitou rezervou pro zlepšení hodnocení je také vstřícnost obsluhy. Na tu se jistě významným způsobem podílí také kvalita pracovního prostředí. Zaměstnanci by měli být dostatečně motivováni, a to zejména finančním ohodnocením. To je jedním z nejvýznamnějších prostředků, kterým lze chování obsluhy ovlivnit. Vstřícná obsluha také vyžaduje dostatečně odpočaté zaměstnance. Pracovní dobu je tedy třeba uzpůsobit tak, aby byla přijatelná pro obě strany. Obsluha by měla být dostatečně proškolená nejen z hlediska informací o nabízeném sortimentu produktů a služeb, ale také by měla znát pravidla, jak se zachovat v určitých situacích.

## Image a reklama

Jak již bylo uvedeno v charakteristice společnosti Shell v kapitole 2, počátkem roku 2015 začala společnost Shell spolupracovat také se společností BMW. Tato informace však není příliš výrazně prezentována a tudíž se ještě nedostala do povědomí veřejnosti, ačkoliv by mohla v očích zákazníků ještě více zlepšit prestiž firmy a tudíž posílit zákaznickou důvěru ve společnost Shell.

## Závěr

Pokud chce být podnik stále o krok napřed před konkurencí, je pro něj neustálé zjišťování zákaznických přání a jejich porovnávání se svou i konkurenční nabídkou nepřetržitým procesem. Hodnota pro zákazníka, která je tvořená jednotlivými atributy, pak poskytuje podniku nejen významnou konkurenční výhodu, ale také mu zajišťuje značnou loajalitu jeho zákazníků.

Cílem této diplomové práce bylo zjištění atributů, které tvoří hodnotu pro zákazníka společnosti Shell a výsledkem mělo být navržení opatření pro oblasti, kde má společnost Shell oproti konkurenci stále rezervy.

Řešená problematika byla rozdělena do dvou částí. V první části diplomové práce byla nastíněna teoretická východiska vymezení konceptu hodnoty pro zákazníka, vztah hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka, tvorba této hodnoty a také byly teoreticky vymezeny atributy hodnoty pro zákazníka. V další části diplomové práce byla charakterizována společnost Shell včetně nabídky jejích produktů a služeb. Dále byla provedena analýza vnějšího okolí, která zahrnovala nastínění situace na trhu čerpacích stanic v České republice, analýzu vnějších vlivů, působících na podnikání v oblasti čerpacích stanic a byla také provedena analýza nabídky produktů a služeb u vybraných konkurenčních společností. Ke zjištění atributů vnímaných zákazníky byla prostřednictvím dotazníkového šetření provedena analýza zákaznických postojů v oblasti čerpacích.

Prostřednictvím druhého dotazníkového šetření pak byli atributy, zjištěné v rámci prvního dotazníkového šetření ohodnoceny. Pomocí diagnostické metody zjišťování úrovně hodnoty pro zákazníka byly tyto poznatky s ohledem na informace uvedené v charakteristice společnosti Shell a analýze konkurence vyhodnoceny. Z výsledků této analýzy bylo zjištěno, že vnímání velké většiny atributů je na analyzovaných stanicích velmi podobné.

Na základě tohoto vyhodnocení bylo také zjištěno, že žádná z analyzovaných společností nedosahuje kladné hodnoty pro zákazníka. Důvodem může být příliš nízký vnímaný užitek jednotlivých atributů nebo také příliš vysoká vnímaná cena.

V závěrečné části byla navržena opatření pro oblasti kvality paliva, rychlosti odbavení při tankování, občerstvení, vstřícnosti obsluhy a image.

# Seznam použité literatury

## Citace

CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům: klíč k vyjednávání a přesvědčování*. 2. české vyd. Přel. Eva Černá, Ludmila Desbrosseová. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4049-2.

CARPENTER, J. M., FAIRHURST, A.: Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2005, roč. 9, č. 3, s. 256-269 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

DAY, G. S. and C. MOORMAN. *Strategy from the outside in: profiting from customer value*. 1<sup>st</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 00-717-4229-8.

GALE B, T.: *Managing Customer Value: Creating Quality & Service that Customers Can See*. The Free Press, New York, 1994 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

HEARD, E.: Walking the Talk of Customer Value. *National Productivity Review*. Winter 1993-94, roč. 11, s. 21-27 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

HOMMEROVÁ, D. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

KHALIFA, A. S. Customer Value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 2004, roč. 42, č. 5, s. 645-666. ISSN 0025-1747 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 792. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1 české vyd. Přel. Ing. Pavel Medek. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. české vyd. Přel. Ing. Alena Svozilová, MBA. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

REZEK, J. a A. FILIPOVÁ. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2000. ISBN 80-7169-905-5.

ROKEACH, M.: *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York, NY. 1973 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

SIMOVÁ, J.: Attributes of customer value in clothing retailing. *Customer Relationship Management '07*, Pardubice, 2007, s. 179-185 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

SIMOVÁ, J.: Customer Value and Customer Relationship Management: A conceptual framework for clothing retailing. *Customer Relationship Management 06*. Lázně Bohdaneč, 2006, s. 215-222 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

SHETH, J. N., NEWMAN, B. I., GROSS, B. L.: *Consumption values and market choice*. South Western Publishing. Cincinnati, OH. 1991 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

SIROHI, N., McLAUGHLIN, E.W., WITTINK, D. R.: *Managing the Customer Experience*. Prentice-Hall, London 2002 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

SMITH, B. J., COLGATE, M.: Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2007, roč. 15, č. 1, s. 7-23 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

TIŠLEROVÁ, K. *Tvorba hodnoty pro zákazníky podniků internetového obchodu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, 170 s., Disertační práce na Technické univerzitě v Liberci.

ULAGA, W.: Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial marketing management*, 2003, roč. 32, č. 8, s. 677-693 cit. In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1068-6.

WEINSTEIN, A. *Superior customer value: strategies for winning and retaining customers*. 3<sup>rd</sup> ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012. ISBN 14-398-6128-5.

WOODALL, T.: Conceptualization ,Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. 2003, č. 12, s. 1-42 cit.

In: LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

## Elektronické odkazy citace

AUTO-MANIA, 2012. Ferrari a Shell slaví 500. společný závod Formule 1. *Auto-mania.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.auto-mania.cz/ferrari-a-shell-slavi-500-spolecny-zavod-formule-1/>

BENZINA, 2015. Platební karty: Benzina Tank Karta. *Benzina.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/CS/produkty-a-sluzby/platebni-karty/Stranky/main.aspx>

BENZINA, 2015. Produkty a služby: EXPRES 24. *Benzina.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/CS/produkty-a-sluzby/Stranky/main.aspx>

BENZINA, 2015. Produkty a služby: Myčky. *Benzina.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/cs/produkty-a-sluzby/mycky/Stranky/main.aspx>

BENZINA, 2015. Produkty a služby: Paliva. *Benzina.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/CS/produkty-a-sluzby/paliva/Stranky/main.aspx>

BENZINA, 2015. Produkty a služby: STOP CAFÉ. *Benzina.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/CS/produkty-a-sluzby/Stranky/main.aspx>

BENZINA, 2015. Produkty a služby: VERVA prémiová paliva. *Benzina.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/CS/produkty-a-sluzby/verva-premiova-paliva/Stranky/main.aspx>

BUSINESSVIZE, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>



ČNB, 2012. Faktory vývoje maloobchodních cen pohonných hmot. *Cnb.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2012/2012\\_II/boxy\\_a\\_prilohy/zo\\_i\\_2012\\_II\\_box\\_2.html](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_II/boxy_a_prilohy/zo_i_2012_II_box_2.html)

ČSN EN 12973. *Hodnotový management*. Praha: Český normalizační institut, 2000. Třídící znak 01 0121 cit. In: VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1068-6.

ČSN EN 1325-1. *Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy: Hodnotová analýza a funkční analýza*. Praha: Český normalizační institut, 1997. Třídící znak 01 0120 cit. In: VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1068-6.

ČT24, 2014. Česká republika, ráj čerpacích stanic v Evropě. *Ceskatelevize.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/287038-ceska-republika-raj-cerpacich-stanic-v-evrope/>

DOBRAPUMPA, 2015. *Dobrapumpa.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.dobrapumpa.cz/cs/>

EAKCIE, 2015. Royal Dutch Shell. *Eakcie.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.eakcie.cz/shell/>

MOTORSPORT-ING., 2015. Společnosti Shell a BMW prohlubují spolupráci. *Motorsport-Ing.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.motorsport-ing.cz/novinky/spolecnosti-shell-a-bmw-prohlubuji-spolupraci>

OMV, 2015. AdBlue: Budoucnost je modrá. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Produkty/Informace\\_o\\_vyrobcich/AdBlue](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Produkty/Informace_o_vyrobcich/AdBlue)

OMV, 2015. Akce: Hravé léto. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Akce/hrave-leto](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Akce/hrave-leto)

OMV, 2015. Akce: Kvalita do ruky - Exkluzivní nože BergHOFF. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Akce/kvalita\\_do\\_ruky](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Akce/kvalita_do_ruky)

OMV, 2015. Aplikace OMV Station Finder: K nejbližší čerpací stanici OMV nyní ještě rychleji. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Akce/Aplikace\\_OMV\\_Station\\_Finder](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Akce/Aplikace_OMV_Station_Finder)

OMV, 2015. iBOD: Tankujte levněji s iBOD kartou. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Akce/ibod](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Akce/ibod)

OMV, 2015. Karta OMV Business Card: S jedinou kartou po celé Evropě. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Produkty/Informace\\_o\\_vyrobcich/Karta\\_OMV\\_Business\\_Card](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Produkty/Informace_o_vyrobcich/Karta_OMV_Business_Card)

OMV, 2015. Léčiva u OMV. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Cerpaci\\_stanice/leciva-u-omv](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Cerpaci_stanice/leciva-u-omv)

OMV, 2015. Mycí programy: Tři programy, které splní vaše požadavky. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Myti\\_a\\_pece\\_o\\_vozidlo/OMV\\_Top\\_Wash/Myci\\_programy](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Myti_a_pece_o_vozidlo/OMV_Top_Wash/Myci_programy)

OMV, 2015. Obchod VIVA: Cítit se blaze u občerstvovacích stanic VIVA. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/VIVA/Obchod\\_VIVA](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/VIVA/Obchod_VIVA)

OMV, 2015. OMV TopWash: Proč si vybrat OMV Top Wash?. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Myti\\_a\\_pece\\_o\\_vozidlo/OMV\\_Top Wash](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Myti_a_pece_o_vozidlo/OMV_Top_Wash)

OMV, 2015. Pohonné hmoty: MaxxMotion 95. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Pohonne\\_hmoty/MaxxMotion\\_95](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Pohonne_hmoty/MaxxMotion_95)

OMV, 2015. Pohonné hmoty: MaxxMotion 100. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Pohonne\\_hmoty/MaxxMotion\\_100](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Pohonne_hmoty/MaxxMotion_100)

OMV, 2015. Pohonné hmoty: MaxxMotion Diesel. *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/Pohonne\\_hmoty/MaxxMotion\\_Diesel](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/Pohonne_hmoty/MaxxMotion_Diesel)

OMV, 2015. VIVA Gastronomie: Gastronomie občerstvovací stanice VIVA - požitek pro každého *OMV.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: [https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv\\_cz/Motoriste/VIVA/VIVA\\_Gastronomie](https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/Motoriste/VIVA/VIVA_Gastronomie)

PETROL, 2014. Labyrint legislativy výstavby a provozu čerpacích stanic. *Petrol.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: <http://www.petrol.cz/aktuality/archiv/2014/9/labyrint-legislativy-vystavby-a-provozu-cerpacich-stanic-3692.aspx>

PROFESIA, 2015. Lidé jsou nejčastěji ochotni dojíždět do práce 60 minut denně. *Profesia.cz*[online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/info/tiskove-zpravy/lide-jsou-nejcasteji-ochotni-dojizdet-do-prace-60-minut-denne/>

SHELL, 2015. Karta euroShell Card pro firmy. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shell-fuel-card-for-businesses-tpkg.html>

SHELL, 2015. Karta euroShell Card pro osobní vozy a dodávky. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shell-fuel-card-for-businesses-tpkg/find-your-fuel-card/fuel-card-for-cars-and-vans.html>

SHELL, 2015. Nakupte si v Bille slevu na palivo. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/promotions/bille-discount-on-fuel.html>

SHELL, 2015. Nová nabídka občerstvení deli2go. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shop-and-services/deli2go.html>

SHELL, 2015. O našich úsporných palivech Shell FuelSave. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/fuels/shell-fuelsave/about-shell-fuelsave.html>

SHELL, 2015. O nás. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/aboutshell/at-a-glance.html>

SHELL, 2015. Pečeť kvality. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/fuels/fuel-quality.html>

SHELL, 2015. Product-Services. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: [http://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shop-and-services/deli2go/\\_jcr\\_content/par/accordion\\_1/accordionsection\\_3/textwithimage\\_4/image.691269427.jpeg](http://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shop-and-services/deli2go/_jcr_content/par/accordion_1/accordionsection_3/textwithimage_4/image.691269427.jpeg)

SHELL, 2015. Select. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shop-and-services/select.html>

SHELL, 2015. Shell V-Power Nitro+. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/fuels/shell-vpower-experience/shell-vpower-nitro-plus-unleaded.html>

SHELL, 2015. Shell AutoGas. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/fuels/other-fuels.html>

SHELL, 2015. Shell Motorist. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shell-station-locator/shell-motorist-app.html>

SHELL, 2015. Země systému Eurovignette. *Shell.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.shell.cz/products-services/on-the-road/shell-fuel-card-for-businesses-tpkg/fleet-management/road-tolls-ferries-breakdown/road-tolls/road-tolls-in-eurovignette-countries.html>

STOPCAFE, 2012. Čaj. *Stopcafe.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.stopcafe.cz/cs/caj.html>

STOPCAFE, 2012. Hot dog. *Stopcafe.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.stopcafe.cz/cs/hotdog.html>

STOPCAFE, 2012. Káva. *Stopcafe.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.stopcafe.cz/cs/kava.html>

STOPCAFE, 2012. Stop Cafe Bistro. *Stopcafe.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.stopcafe.cz/cs/bistro.html>

Výroční zpráva 2013 Benzina, s.r.o. *Justice.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=2e47aabe511f4bbfa976959b0d7f2e33>

Výroční zpráva 2013 OMV Česká republika, s.r.o. *Justice.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ef481eb7099147feaaf4f332a2db8b57>

Výroční zpráva 2013 Shell Czech Republic, a.s. *Justice.cz* [online]. [vid. 2015-04-20]. Dostupné

z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=13148e913309416fac4be9769d3c00f0>

WOODRUFF, R. B.: Customer value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997, vol. 25, iss. 2, p. 139-153. Available from: <http://search.proquest.com/>

# Seznam příloh

Příloha A: Dotazník č. 1, 3 s.

Příloha B: Dotazník č. 2, 3 s.

Příloha C: Ukázky zákaznických karet, 1 s.

Příloha D: Vývoj loga společnosti Shell v čase, 1 s.

# Příloha A: Dotazník č. 1

## Atributy hodnoty pro zákazníka

1. Jak často navštěvujete čerpací stanici? (jedna možnost)
  - a. několikrát týdně
  - b. maximálně jednou týdně
  - c. několikrát měsíčně
  - d. maximálně jednou měsíčně
  - e. velmi zřídka nebo vůbec
  
2. Do jakého dopravního prostředku na čerpací stanici tankujete? (i více možností)
  - a. do vlastního automobilu
  - b. do služebního osobního automobilu
  - c. do služebního nákladního automobilu
  - d. do motocyklu
  
3. (V případě odpovědi 2b nebo 2c) Vlastníte palivovou platební kartu? (Platební karta určité sítě čerpacích stanic často určená zejména pro podnikatele, která umožňuje získat slevy na tankování paliv, kontrolu transakcí prostřednictvím jedné faktury, akceptaci na celé řadě čerpacích stanic i v zahraničí, ... Příkladem může být euroShell Card společnosti Shell, Tank karta společnosti Benzina či Zákaznická karta společnosti KM-PRONA)
  - a. ano
  - b. ne
  
4. (odp. 3b) Máte zájem o tuto palivovou platební kartu?
  - a. ano
  - b. ne
  - c. nevím, nemám dostatek informací
  
5. Do jaké míry ovlivňují následující faktory Váš výběr čerpací stanice? (1 – nejvíce; 5 – nejméně)

1.1	vzdálenost	1	2	3	4	5
1.2	cena paliva	1	2	3	4	5
1.3	kvalita paliva	1	2	3	4	5
1.4	šířka sortimentu paliv	1	2	3	4	5
1.5	šířka sortimentu doplňkového prodeje	1	2	3	4	5
1.6	vstřícná obsluha	1	2	3	4	5
1.7	věrnostní programy	1	2	3	4	5
1.8	slevové akce	1	2	3	4	5
1.9	reklama	1	2	3	4	5



1.10	poskytované služby (například venkovní obsluha – tankování, kontrola kapalin, dofouknutí pneumatik, ...)	1	2	3	4	5
1.11	image, atmosféra, čistota	1	2	3	4	5
1.12	rychlost odbavení	1	2	3	4	5

6. Jaký sortiment na čerpací stanici nejčastěji vyhledáváte/nakupujete? (lze zaškrtnout více možností)

- a. palivo
- b. občerstvení
- c. tiskoviny (noviny, časopisy, mapy, ...)
- d. drogistické zboží
- e. tabákové výrobky
- f. náhradní díly a autopříslušenství (žárovky, stěrače, ...)
- g. provozní kapaliny (olej, voda do ostříkovačů, ...)
- h. autokosmetika (vonné stromečky, utěrky na okna, ...)
- i. myčka, vysavač, kompresor
- j. sociální zařízení (WC, sprchy)
- k. jiné.....

7. Co na čerpacích stanicích postrádáte, případně co byste změnili (nepovinné).....

8. Pohlaví

- a. muž
- b. žena

9. Věk

- a. 25 a méně
- b. 26 – 35
- c. 36 – 45
- d. 46 – 55
- e. 56 a více

10. Společensko-profesní postavení

- a. majitel firmy, podnikatel
- b. zaměstnanec
- c. student
- d. ekonomicky neaktivní

11. Nejvyšší dokončené vzdělání

- a. ZŠ
- b. vyučen
- c. SŠ
- d. VOŠ
- e. VŠ

## Příloha B: Dotazník č. 2

1. Navštívil/a jste někdy čerpací stanici společnosti Shell?
  - a. ano
  - b. ne (konec dotazování)
  
2. Navštívil/a jste někdy čerpací stanici společnosti Benzina?
  - a. ano
  - b. ne (konec dotazování)
  
3. Navštívil/a jste někdy čerpací stanici OMV?
  - a. ano
  - b. ne (konec dotazování)
  
4. Ohodnoťte na škále od 0 do 10 vaše vnímání uvedených složek významných při nakupování paliva v porovnání s konkurencí, kde 0 znamená velmi špatné hodnocení a 10 vynikající hodnocení.

Palivo	Hodnocení na škále 0 - 10		
	Shell	Benzina	OMV
Kvalita			
Rychlost odbavení			
Poskytované služby při tankování			
Šířka sortimentu paliv			

Doplňkové produkty a služby	Hodnocení na škále 0 - 10		
	Shell	Benzina	OMV
Myčka, vysavač, kompresor			
Sociální zařízení (WC, sprchy)			
Občerstvení			
Šířka sortimentu doplňkového prodeje			

Prestiž podniku a značky	Hodnocení na škále 0 - 10		
	Shell	Benzina	OMV
Image, atmosféra, čistota			
Vstřícnost obsluhy			
Slevové akce			
Věrnostní programy			
Reklama			

5. Procentně vyjádřete své vnímání uvedených složek oproti konkurenci (například hodnota 10 znamená, že složka je v porovnání s konkurencí vnímána o 10 %, hodnota -10 znamená, že složka je v porovnání s konkurencí vnímána o 10 % levnější).

Složky nákladů vyvolané nákupem od podniku	Vnímaná hodnota nákladu v %		
	Shell	Benzina	OMV
Cena			
Dostupnost			

6. Pohlaví
- muž
  - žena
7. Věk
- 25 let a méně
  - 26 – 35 let
  - 36 – 45 let
  - 46 – 55 let
  - 56 let a více
8. Společensko-profesní postavení
- majitel firmy, podnikatel
  - zaměstnanec
  - student
  - ekonomicky neaktivní

9. Nejvyšší dokončené vzdělání

- a. ZŠ
- b. vyučen
- c. SŠ
- d. VOŠ
- e. VŠ

## Příloha C: Ukázka zákaznických karet

### euroShell Card



Obrázek 14: euroShell Card (Shell, 2015)

### Shell ClubSmart Card



Obrázek 15: Shell ClubSmart Card (Shell, 2015)

## Příloha D: Vývoj loga společnosti Shell v čase



Obrázek 16: Vývoj loga společnosti Shell v čase (Eakcie, 2015)