



# Spokojenost a loajalita zákazníka ke značce Nescafé

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Marketing podniku

*Autor práce:*

**Bc. Tomáš Hokr, M.Sc.**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jitka Burešová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Spokojenost a loajalita zákazníka ke značce Nescafé

*Jméno a příjmení:* **Bc. Tomáš Hokr, M.Sc.**  
*Osobní číslo:* E17000350  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika – Marketing podniku  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska problematiky loajalita zákazníka.
3. Analýza vybraného podniku, jeho podnikatelských aktivit a produktového portfolia.
4. Primární výzkum loajality zákazníka vybrané značky.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

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

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- BLECHARZ, Pavel. 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.
- FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2014. *Principles of marketing*. 15<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson. ISBN 978-0133084047.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK. 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 15. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online] Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Eliška Cibulková, Nestlé, a.s., Brand Manager

Vedoucí práce:

Ing. Jitka Burešová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

14. prosince 2020

Bc. Tomáš Hokr, M.Sc.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat zejména vedoucí diplomové práce paní Ing. Jitce Burešové, Ph.D., která mi byla v průběhu celé tvorby nesmírnou oporou, nejvíce děkuji za její trpělivost a pozitivní naladění, odborné rady a připomínky, a v neposlední řadě za vstřícný přístup v rámci konzultací mimo pracovní dobu a online formou. Dále bych chtěl poděkovat společnosti NESCAFÉ a jejím zástupcům za veškeré poskytnuté informace, bez kterých by nebylo možné práci zpracovat. Mimo jiné i za ochotu a věnovaný čas nad rámec běžných pracovních povinností.

# **Anotace**

Obsahem diplomové práce je zkoumání spokojenosti a loajality zákazníků k vybrané značce po teoretické a následně i praktické stránce včetně předložení návrhů autora ke zlepšení. Pro účely zpracování tématu byla oslovena značka NESCAFÉ z potravinářské společnosti Nestlé. V teoretické části jsou popsány jednotlivé pojmy související s touto problematikou, kupříkladu hodnota obchodní značky, vztah mezi spokojeností a loajalitou, či důležitost a způsoby budování loajality. Mimo to jsou v této části práce vysvětleny metody měření míry loajality a spokojenosti zákazníků, zejména však Matice loajality. V praktické části je představena značka NESCAFÉ spolu se svými podnikatelskými aktivitami, dále je popsáno, jakými způsoby se snaží stimulovat zákazníky k nákupu a jak si je udržet. Hlavní téma této části představuje dotazníkový výzkum, který má za cíl zjistit hodnotu značky NESCAFÉ v očích konzumentů kávy, určit stěžejní atributy, které hrají při výběru kávy roli a v neposlední řadě zjistit míru loajality zákazníků značky. Z výsledků, které byly zjištěny v rámci dotazníkového šetření, vyplynulo, že zákazníci na značku NESCAFÉ nahlíží jako na značku s renomé poskytující kvalitu, a že velká část jejich zákazníků jsou „silně loajální“. Nicméně i tak byla zjištěna slabá místa marketingových aktivit značky, proto byla v závěru práce navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení mechanismů vedoucích k budování loajálních zákazníků, či k podpoře atraktivity a prestiže zkoumané značky.

## **Klíčová slova**

loajalita, značka, zákazník, spokojenost, káva, hodnota

# **Annotation**

The content of the diploma thesis is to examine customer satisfaction and loyalty to the selected brand from a theoretical and subsequently practical point of view, including the submission of the author's suggestions for improvement. The NESCAFÉ brand from the Nestlé food company was approached for the purpose of elaborating the topic. The theoretical part describes the individual concepts related to this issue, such as the value of the brand, the relationship between satisfaction and loyalty, or the importance and ways of building loyalty. In addition, this part of the work explains the methods of measuring the level of loyalty and customer satisfaction, but especially the Loyalty Matrix. The practical part introduces the NESCAFÉ brand together with its business activities, it also describes the ways in which it tries to stimulate customers to buy and how to keep them. The main topic of this section is a questionnaire survey, which aims to determine the value of the NESCAFÉ brand in the eyes of coffee consumers, identify key attributes that play a role in coffee selection and, last but not least, determine the level of loyalty of brand customers. The results of the questionnaire survey showed that customers view the NESCAFÉ brand as a brand with a reputation for quality and that a large proportion of its customers are "strongly loyal". Nevertheless, weaknesses of the brand's marketing activities were identified, so at the end of the work, recommendations were proposed that could lead to improved mechanisms leading to building loyal customers, or to support the attractiveness and prestige of the researched brand.

## **Key Words**

Loyalty, brand, customer, satisfaction, coffee, equity

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 16 |
| 1 Koncepce a cíle práce.....                              | 17 |
| 1.1 Cíle.....   | 17 |
| 1.2 Koncepce práce.....                                   | 18 |
| 2 Vymezení důležitých pojmů .....                         | 20 |
| 2.1 Zákazník .....  | 20 |
| 2.2 Komunikace se zákazníkem .....                        | 21 |
| 2.3 Obchodní značka .....                                 | 23 |
| 2.4 Hodnota obchodní značky .....                         | 24 |
| 2.4.1 Kvalita .....                                       | 25 |
| 2.4.2 Vnímaná kvalita zákazníkem.....                     | 26 |
| 2.4.3 Image .....   | 26 |
| 2.5 Loajalita zákazníka .....                             | 27 |
| 2.5.1 Druhy loajality .....                               | 28 |
| 2.6 Spokojenost zákazníka .....                           | 31 |
| 2.7 Vztah mezi spokojeností a loajalitou zákazníka.....   | 35 |
| 2.8 Hodnota pro zákazníka .....                           | 37 |
| 2.9 Customer Lifetime Value .....                         | 39 |
| 3 Budování loajality zákazníků.....                       | 41 |
| 3.1 Význam loajálního zákazníka pro firmu .....           | 41 |
| 3.2 Segmentace zákazníků.....                             | 43 |
| 3.3 Přilákání a udržení zákazníka .....                   | 45 |
| 3.3.1 Věrnostní programy .....                            | 46 |
| 4 Metody měření spokojenosti a loajality .....            | 48 |
| 4.1 Metody měření spokojenosti – diferenční analýza ..... | 48 |
| 4.2 Metody měření loajality.....                          | 50 |
| 4.2.1 Loajalitní matice .....                             | 51 |
| 4.2.2 Index spokojenosti zákazníka - CSI .....            | 51 |
| 5 Představení společnosti Nestlé a značky NESCAFÉ .....   | 55 |
| 5.1 Značka NESCAFÉ.....                                   | 58 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.1.1 | Produktové portfolio rozpustné kávy Nescafé.....  | 59  |
| 5.1.2 | Segmentace trhu rozpustné kávy Nescafé .....  | 60  |
| 5.1.3 | Konkurence na trhu rozpustné kávy .....   | 61  |
| 5.2   | Značka Nescafé Dolce Gusto .....  | 62  |
| 5.2.1 | Produktové portfolio kapslové kávy Nescafé Dolce Gusto .....                                    | 63  |
| 5.2.2 | Segmentace trhu kapslové kávy Nescafé Dolce Gusto.....  | 64  |
| 5.2.3 | Konkurence na trhu kapslové kávy .....  | 64  |
| 5.3   | Marketingové aktivity a budování loajality zákazníků značky NESCAFÉ a Nescafé Dolce Gusto ..... | 66  |
| 6     | Metodika výzkumu značek Nescafé a Nescafé DG .....  | 68  |
| 6.1   | Základní soubor a vzorek respondentů .....  | 68  |
| 6.2   | Dotazníkový průzkum značky NESCAFÉ .....  | 69  |
| 7     | Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....   | 72  |
| 7.1   | Diferenční analýza .....  | 76  |
| 7.2   | Vnímání značky Nescafé .....  | 80  |
| 7.3   | Matice loajality .....  | 83  |
| 7.4   | Způsoby budování loajality .....  | 90  |
| 7.4.1 | Věrnostní program .....   | 90  |
| 7.4.2 | Společenská odpovědnost firem .....   | 93  |
| 7.5   | Vyhodnocení hypotéz .....   | 96  |
| 8     | Dosažené výsledky a návrhy vlastních doporučení.....  | 98  |
| 8.1   | Výsledky Diferenční analýzy .....   | 98  |
| 8.2   | Vyhodnocení vnímání hodnoty značky .....  | 99  |
| 8.3   | Výstupy Loajaltní matice .....  | 101 |
| 8.4   | Návrhy vlastních doporučení .....   | 102 |
| 8.4.1 | Návrhy pro navýšení míry loajality zákazníků značky.....  | 103 |
| 8.4.2 | Zvýšení povědomí o CSR aktivitách firmy .....   | 104 |
| 8.4.3 | Zaujmutí zákazníka citlivého na cenu .....  | 104 |
| 8.4.4 | Zaujmutí zákazníka ze segmentu zrnkové a mleté kávy .....                                       | 105 |
| 8.4.5 | Princip fungování věrnostního portálu .....   | 106 |
|       | Závěr.....  | 109 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1: Matice loajality podle Walker information .....                             | 29 |
| Obr. 2: Kano model spokojenosti.....  | 32 |
| Obr. 3: Matice spokojenosti a loajality .....                                       | 36 |
| Obr. 4: Hodnota pro zákazníka .....   | 38 |
| Obr. 5: Tradiční versus moderní organizace zákaznický orientované společnosti ..... | 43 |
| Obr. 6: Model indexu spokojenosti zákazníka .....                                   | 52 |
| Obr. 7: První rozpustná káva Nescafé .....  | 56 |
| Obr. 8: Značky patřící do koncernu Nestlé .....                                     | 57 |
| Obr. 9: Logo Nestlé.....  | 58 |
| Obr. 10: Produktová řada rozpustné kávy Nescafé .....                               | 59 |
| Obr. 11: Produkty kapslové kávy Nescafé Dolce Gusto .....                           | 63 |
| Obr. 12: Příjmové skupiny respondentů.....  | 72 |
| Obr. 13: Věkové rozložení respondentů.....  | 73 |
| Obr. 14: Rozvržení respondentů podle preferencí různých druhů kávy .....            | 74 |
| Obr. 15: Preference jednotlivých značek .....                                       | 75 |
| Obr. 16: Druhy zákazníků dle jejich postoje ke značce .....                         | 84 |
| Obr. 17: Druhy zákazníků dle spotřebního chování.....                               | 86 |
| Obr. 18: Výsledná Matice loajality .....  | 88 |
| Obr. 19: Preferované typy věrnostních programů .....                                | 92 |
| Obr. 20: Etikety s informací "káva pěstována s respektem" .....                     | 94 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1: Cenová strategie rozpustné kávy .....                           | 62 |
| Tab. 2: Cenová strategie kapslové kávy .....                            | 65 |
| Tab. 3: Příjmové skupiny a jejich preference kávy .....                 | 74 |
| Tab. 4: Diferenční analýza VŠECH konzumentů kávy.....                   | 77 |
| Tab. 5: Diferenční analýza konzumentů ROZPUSTNÉ KÁVY .....              | 78 |
| Tab. 6: Diferenční analýza konzumentů KAPSLOVÉ KÁVY .....               | 79 |
| Tab. 7: Diferenční analýza konzumentů JINÝCH DRUHŮ KÁVY.....            | 80 |
| Tab. 8: Kritéria vyhodnocení postojové loajality .....                  | 84 |
| Tab. 9: Kritéria vyhodnocení behaviorální loajality u otázky č. 1 ..... | 87 |
| Tab. 10: Kritéria hodnocení behaviorální loajality u otázek č. 2-4..... | 88 |

## Seznam zkratek

|      |  |
|------|--|
| CLV  | Celoživotní hodnota zákazníka ( <i>Customer Lifetime Value</i> )           |
| CRM  | Management vztahů se zákazníky ( <i>Customer Relationship Management</i> ) |
| CSI  | Index spokojenosti zákazníka ( <i>Customer Satisfaction Index</i> )        |
| CSR  | Společenská odpovědnost firmy ( <i>Consumer Social Responsibility</i> )    |
| ECSI | Evropský index spokojenosti zákazníka                                      |
| GDP  | Hrubý domácí produkt ( <i>Gross Domestic Product</i> )                     |
| NDG  | NESCAFÉ Dolce Gusto  |
| PR   | Vztah s veřejností ( <i>Public Relations</i> )                             |

# Úvod

Každý spotřebitel ve vyspělých zemích světa má v dnešní době takřka neomezené množství různých variant u téměř každého produktu. Díky vyspělým technologiím ve výrobě, logistice či komunikaci si může zákazník neomezeně vybírat mezi velkým množstvím výrobců produkt přesně podle svých preferencí. To podnikatelské subjekty neustále nutí k inovacím a novým způsobům, jak zákazníka nejen přilákat, ale zejména udržet. Firmy se snaží nabízet svým kupujícím stále nové způsoby, které je mají pobízet jak k setrvání u značky, tak i k dalším nákupům.

Ústředním tématem této diplomové práce je průzkum spokojenosti a loajality zákazníka ke značce NESCAFÉ. Význam spokojených a loajálních zákazníků si uvědomuje většina firem napříč trhy, bez ohledu na jejich velikost a úspěšnost. Získat a udržet si zákazníka je pro každou firmu velmi náročné. Spokojený a loajální zákazník pro firmu představuje nejlepší marketingový nástroj, jelikož tento kupující často a rád šíří své pozitivní zkušenosti do svého okolí. Zároveň takový zákazník přináší společnosti nejvyšší zisky. Diplomová práce se zaměřuje zejména na loajalitu z pohledu postojové a behaviorální, kde sehraává roli i samotné renomé značky a pozitivní vztah s emoční vazbou zákazníka ke značce.

V rámci celé práce byla hojně využívána metoda deskripce v rámci popisování současného stavu firmy či dotazníkového šetření, kdy deskripce předcházelo analyzování teoretických aspektů problematiky loajality zákazníka. Výsledkem kombinování těchto dvou metod bylo možné použít metodu komparace teoretických aspektů se získanými výsledky v rámci realizovaného výzkumu.

Za účelem provedení analýzy tématu spokojenosti a loajality zákazníka byla použita odborná literatura českých i zahraničních titulů. Literární rešerše stavěla zejména na poznatcích Kotlera a kolektivu s názvem *Marketing management*, dále na titulu autorky Laiskové s tématem *Výzkum značky – případová studie metod měření loajality*, či autorky Zamazalové s knihou *Marketing obchodní firmy*, a v poslední řadě zastoupení zahraniční literatury v podobě titulu od autora Hooley a kolektivu nesoucího jméno *Marketing strategy and competitive positioning*.

# 1 Koncepce a cíle práce

Důvodem pro zvolení tématu loajality je snaha zjistit, jakým způsobem přistupuje značka nadnárodní společnosti ke svým zákazníkům a jak zákazníci na takovou společnost nahlíží. Řada společností začíná objevovat důležitost loajality svých zákazníků a používá různé prostředky k získání opakovaně nakupujících. Pro podniky představuje loajální zákazník značnou úsporu nákladů a zároveň tito vracející se zákazníci přinášejí největší procento zisku. Dalším důvodem pro výběr tohoto tématu je fakt, že pro spoustu lidí představuje káva jednu z nejdůležitějších součástí každodenního života, jakýsi rituál a bylo by přínosné zjistit, jaké atributy a vlivy působí na zákazníka při rozhodování o nákupu kávy.

## 1.1 Cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je **pomocí dotazníkového šetření zjistit náhled konzumentů kávy na značku NESCAFÉ, určit míru loajality zákazníků značky a v případě zjištěných nedokonalostí navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení.** Analyzovanému podniku by tato doporučení mohla dopomoci vybudovat v očích zákazníka renomovanou a oblíbenou značku čítající zejména loajální zákazníky.

Ke zjištění postoje konzumentů kávy ke značce Nescafé je zapotřebí zanalyzovat několik oblastí, a to image značky, vnímanou kvalitu produktů a hodnotu samotné značky. Tyto poznatky slouží jako výchozí základna pro budování postojové a behaviorální loajality u zákazníků společnosti. Mimo vnímání značky je potřeba k dosažení hlavního cíle zanalyzovat i další oblasti obsažené v dílčích cílech.

Jako dílčí cíle byly určeny následující body:

- Zjištění stěžejních atributů, které hrají při výběru značky kávy roli spolu s určením spokojenosti konzumentů kávy s těmito atributy.
- Prozkoumání zájmu zákazníků značky o věrnostní program, sloužící jako nástroj pro budování jejich loajality.

- Zjistit povědomí konzumentů kávy o společensky prospěšných aktivitách značky NESCAFÉ, a zda by CSR představovalo pro zákazníka konkureční výhodu firmy.

V rámci práce byly stanoveny **hypotézy**, jejichž analýza dopodpoří splnění cílů práce. Je zde řeč o následujících:

- 1) Nejdůležitějšími dvěma atributy při výběru značky kávy jsou kvalita a cena produktu.
- 2) Pro více jak 50 % zákazníků značky NESCAFÉ by věrnostní program představoval stimul k opakovanému nákupu u firmy.
- 3) Více než polovina všech respondentů věří, že značka NESCAFÉ produkuje kávu vypěstovanou s respektem.
- 4) Více než 40 % konzumentů kávy by zakoupilo produkty od značky NESCAFÉ spíše než od konkurence, pokud by vědělo, že z prodejů firmy společnost podporuje projekty udržitelného rozvoje.

Výstupem této práce bude návrh postupů, které by v očích zákazníků pomohli vybudovat silnější a hodnotnější značku přinášející zákazníkovi určitou přidanou hodnotu, získat u konzumentů kávy lepší povědomí o jejích prospěšných aktivitách a zajištění vracejících se zákazníků, kteří nakupují z hlubšího přesvědčení o značce, nikoliv pouze na základě krátkodobých stimulů snížení ceny či spuštění atraktivní soutěže.

## **1.2 Koncepce práce**

Diplomová práce je koncipována do dvou hlavních částí, kde v první z nich se zvolenému tématu věnuje po teoretické rovině a v druhé části práce je proveden praktický výzkum zabývající se metodami měření loajality zákazníků. Na začátku práce jsou objasněny důležité pojmy hrající stěžejní roli v této problematice, například kdo je to zákazník, jakou hodnotu nese obchodní značka, provázanost spokojenosti a loajality, důležitost kvality a mnoho dalšího. Dále jsou zde rozebrány postupy pro budování loajální zákaznické základny, potažmo vliv věrnostních programů na loajalitu zákazníka.

Jako poslední jsou v rámci této problematiky po teoretické stránce popsány metody, jakými jsou Diferenční analýza, Index spokojenosti, či Matice loajality, pomocí kterých je možné míru spokojenosti a loajality u zákazníků efektivně zjišťovat a měřit.

V druhé, praktické části práce, zabývající se loajalitou zákazníků v kontextu analyzované společnosti, je blíže přiblížena společnost Nestlé SA, v rámci které je významným hráčem světa kávy značka NESCAFÉ. Konkrétně této značce je věnována značná pozornost v oblasti jejích marketingových aktivit, konkurenci na trhu kávy, produktovému portfoliu či způsobům udržování stávajících zákazníků. Dále je důležitou součástí praktické části dotazníkový výzkum složený ze třech hlavních a jedné doplňující oblasti. Mimo otázek zaměřených na povědomí a náhled na značku NESCAFÉ, jsou v dotazníku obsaženy otázky na praktické využití metody Diferenční analýzy a Matice loajality, pomocí kterých jsou následně vyhodnocována získaná data. Veškeré poznatky z výzkumu jsou poskládány do vzájemně se propojujících souvislostí a navržena rafinovaná řešení všech slabin značky, které by mohly firmě zajistit stabilní pozici na trhu kávy i v budoucnu spolu s vytvořením loajální zákaznické základny.

Značka NESCAFÉ se primárně zaměřuje na instantní kávu, nicméně jednu z jejích významných produktových řad představuje značka Nescafé Dolce Gusto, která se orientuje na produkci kávy v kapslích. V práci je této podznačce věnována značná pozornost, jelikož kapslová káva v dnešní době nabírá na stále větší oblíbenosti u konzumentů mleté kávy a představuje pro značku NESCAFÉ část nezanedbatelných příjmů. Právě díky oblíbenosti kapslové kávy je v rámci praktického výzkumu pomocí dotazníkového šetření zkoumána a určována míra loajality zákazníků obou značek. Je tedy analyzován trh nejen instantní kávy, ale i trh kávy kapslové, avšak mimo to i preference konzumentů jiných druhů kávy (zrnkové a mleté).



## 2 Vymezení důležitých pojmů

Za účelem správného pochopení analyzovaného tématu je zprvu důležité vysvětlit jednotlivé marketingové pojmy, které v rámci této diplomové práce hrají klíčovou roli. Tyto pojmy jsou v práci dále rozebrány a provázány v různých souvislostech probírané problematiky.

### 2.1 Zákazník

Další z důležitých pojmů, který je nutné si na začátku vymežit, představuje „kdo je to **zákazník**?“. Definic zákazníka se v odborné literatuře vyskytuje nesčetné množství. Nejčastěji je však pod tímto pojmem označována osoba, která si pořizuje nebo nakupuje určitý produkt ať už komoditu či službu.

Zákazníkem avšak nemusí být pouze konečný uživatel, který produkt spotřebovává, ale i jedinec, který produkt nakupuje a přitom zakoupenou komoditu neužívá. Z toho tedy plyne, že spotřebitelem nutně nemusí být osoba totožná s kupujícím (Kotler et al., 2013). Pro lepší porozumění lze uvést příklad člověka, kupujícího dárek a osoby, která bude dárkem obdarována. Zákazníkem jsou tedy oba aktéři a podnik se tak může při zvyšování loajality zákazníka zaměřit na obě tyto osoby.

Zákazníkem může být nejen osoba, která produkt nakupuje za účelem uspokojení svých vlastních potřeb, ale i osoba nakupující se záměrem dalšího zpracování a zhotovení svého produktu, který posléze nabízí. Mohou jím být i obchodníci, kteří nakupují pouze za účelem dalšího prodeje. Jak uvádí Kotler a Armstrong (2004), existuje celkem šest skupin zákazníků v závislosti na typu trhu, na kterém figurují. Mezi tyto kategorie lze zařadit:

- **Spotřebitelské trhy** – jednotlivci a domácnosti, které kupují produkt (zboží nebo službu) pouze za účelem své vlastní spotřeby.
- **Průmyslové trhy** – zahrnuje firmy nakupující materiál potřebný pro jejich produkci určenou k prodeji.
- **Institucionální trh** – tvořen institucemi, které nabízí zboží a služby lidem v jejich péči, jako příklad lze uvést nemocnice, družstva, vězení a jiné.

- **Trh obchodních překupníků** – koupě produktu pouze za účelem následného prodeje dál.
- **Vládní trh** – nákupy jsou prováděny vládními institucemi na celostátní nebo místní úrovni. Nákup probíhá za účelem následného využití ve veřejné sféře.
- **Mezinárodní trh** – zahrnuje subjekty, například firmy, působící na mezinárodním poli (Kotler a Armstrong 2004).

Práce se z těchto šesti skupin zaměřuje zejména na spotřebitelský trh, tj. na vztah firem se spotřebiteli a domácnostmi, jinak řečeno na koncového zákazníka. Na základě tohoto vztahu bude zjišťována věrnost spotřebitelů k výrobci spolu s faktory, které tuto loajalitu zákazníka k firmě, potažmo ke značce ovlivňují (Kotler a Armstrong, 2004).

## 2.2 Komunikace se zákazníkem

Ke komunikaci se zákazníkem podniky využívají celou řadu marketingových nástrojů a lidé se s nimi setkávají na každodenní bázi, v televizi, v novinách, na billboardech či na internetu. Často tak zákazník tyto způsoby marketingové komunikace ani neregistruje, avšak na jeho podvědomí stále působí. Základní myšlenkou komunikace firmy se zákazníkem je jeho oslovení a snaha o navázání dlouhodobého vztahu (Kotler a Armstrong, 2014). Podle Foreta (2011) si musí firma zodpovědět několik základních otázek před tím, než podnik vůbec samotného zákazníka osloví:

*Na koho bude komunikace zaměřena?*

*Co bude předmětem sdělení?*

*Kolik finančních prostředků plánuje firma vynaložit?*

*Jaké komunikační prostředky použije ke svému sdělení?*

Komunikační mix, který firmy využívají právě k udržování kontaktu se svými zákazníky, tvoří šestice nástrojů. Jako první lze uvést **reklamu**, pravděpodobně nejčastěji využívaný nástroj marketingu. Ta představuje jednosměrnou neosobní formu komunikace, která propaguje buď určitý produkt či přímo vizi společnosti. Ke zveřejňování reklamy je možné využít veškeré druhy hromadných sdělovacích prostředků, jakým je například internet nebo televize (Foret, 2011).

Další nástroj, který se začal v marketingu hojně používat, představuje **podpora prodeje**. Ta je prováděna přímou nebo nepřímou formou. Přímou formu podpory prodeje je situace, kdy je zákazník odměněn hned, jakmile splní předem stanovené podmínky (např. „*K nákupu kávovaru dostanete 5 kávových kapslí zdarma!*“).

V případě nepřímé formy podpory prodeje se kupříkladu zákazník po splnění podmínek teprve zařazuje do slosování o výhru s ostatními zákazníky. K získání odměny v takovém případě tedy vůbec nemusí dojít (Foret, 2011).

Vztahy s veřejností, běžně anglicky nazývány jako **Public relations** (PR), zahrnují všechny systematické činnosti podniku, které mají za cíl vytvářet a upevňovat dobré vztahy podniku s klíčovými skupinami veřejnosti. Tyto pro firmu významné skupiny veřejnosti zahrnují i jednotlivce, kteří jsou úzce spjati s činnostmi podniku a mají přímý vliv na chod firmy (majitelé, investoři, zaměstnanci) anebo jsou aktivitami podniku ovlivněni (místní obyvatelstvo, vláda) (Foret, 2011).

Dalšími nástroji, které podniky pro propagaci a komunikaci se svými zákazníky používají, jsou osobní prodej, direct marketing a elektronický marketing. **Osobní prodej** je velice účinný a efektivní nástroj pro úderné sdělení informací. Právě osobní kontakt firmě umožňuje pružněji reagovat a přesvědčit zákazníka o výhodách nové nabídky produktů a služeb.

**Direct marketing** představuje formu komunikace s kupujícím, která je specificky cílená na určitý segment. Zjednodušeně si ho lze ilustrovat na situaci, kdy zákazník nemusí chodit za prodávajícím, ale naopak prodávající přijde za zákazníkem domů či na pracoviště. Tento druh marketingové komunikace je prováděn například ve formě katalogového prodeje, telemarketingu a v poslední době i za pomoci využití internetové sítě skrze e-mailové zprávy. Poslední prostředek ke komunikaci se zákazníky představuje **elektronický obchod**, který umožňuje nákup i prodej zboží na internetu odkudkoliv a kdykoliv. Společnostem to umožňuje operativně reagovat na situaci, informovat kupujícího o aktivitách společnosti či prezentovat nové produkty (Foret, 2011; Kotler a Armstrong, 2014). Kupříkladu automobilová společnost Škoda auto prezentovala veřejnosti svůj nový model vozu v Národní galerii v Praze a celý přenos z tohoto uvedení automobilu na trh byl prostřednictvím internetu živě vysílán do celého světa (Dvořák, 2019).

## 2.3 Obchodní značka

Tato práce se zabývá tématem loajality zákazníka ke značce, z toho důvodu je pro začátek nezbytné objasnit, co samotná **obchodní značka** představuje. V současné době v moderních firemních tiskovinách bývá používána namísto pojmu značka jeho anglická obdoba „**brand**“. Z obecného pohledu značka představuje určitý prvek identifikace produktu, odlišuje firmu od konkurence specifickou formou názvu, znaku, designu nebo například výtvarného projevu. Přesnější definice od Kotlera a Kellera (2013) značku vnímá jako produkt, který umožňuje rozlišit a identifikovat produkt jedné značky od produktů ostatních značek, které slouží k uspokojení stejných potřeb.

Prostřednictvím značky se firmy dostávají do povědomí spotřebitelů a tím vytvářejí záruku nezaměnitelnosti s konkurencí. Odlišení je vhodné zejména v odvětvích, kde je diferenciací produktů velmi malá, příkladem může být trh s oblečením. Různé druhy značek poskytují odlišné vlastnosti a výhody produktu, ale svou roli zde hraje i nabytá image spojená s nákupem produktu této značky.

Ačkoliv použití této diferenciací přináší společnosti řadu výhod, vybudování úspěšné značky je velmi složité. Nabízené produkty a služby konkrétního brandu<sup>1</sup> musí splňovat všechny požadavky jeho zákazníků na kvalitu a vlastnosti produktu. Vizualní podobu značky přebírá logo, jež slouží k odlišení od konkurence a zároveň ve spotřebiteli evokuje určitou emoci, která by měla zapůsobit na zapamatování loga značky zákazníkem. Dalšími komunikačními prvky brandu představuje samotný název značky, její reklama, s níž se uvádí do povědomí zákazníků a prezentuje své produkty, či celkový způsob vystupování a prezentace image značky (Kotler et al., 2013).

Název značky by stejně jako v případě loga značky měl být snadno zapamatovatelný a vybavitelný, tak aby si zákazníci vybavili jako první vždy danou značku jako první. Příkladem výborně zvládnutého marketingu může být výrobce energetických nápojů Red Bull.

---

<sup>1</sup> „Brand“ jakožto synonymum pro pojem „značka“.

## 2.4 Hodnota obchodní značky

*„Hodnota značky (brand equity) je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám.“*  
(Kotler et al., 2013, str. 281)

Obchodní značka představuje pro firmu jedno z nejdůležitějších a nejhodnotnějších hmotných aktiv, kterým společnost disponuje. Podnik musí o svou značku prostřednictvím marketingu pečovat, jelikož síla značky přitahuje zájem zákazníků do takové míry, že jsou značce oddaní. Marketingové strategie proto vyžadují patřičné plánování, které zahrnuje kreativní návrhy a provedení, jež by značku odlišily od konkurence a nabídly tak zákazníkům nový atraktivní směr. Hodnota značky vyjadřuje hodnotu, kterou výrobek nebo služba získá v momentě, kdy je k nim značka přidána. Síla značky vychází ze schopnosti vzbuzovat u zákazníků pozitivní emoce. Podle Kotlera et. al (2013) při výběru produktu často nerozhoduje pouze kvalita, ale mnohdy svou roli sehrávají asociace získané z dřívějších zkušeností s produktem. Z tohoto důvodu silné značky staví na pozitivních asociacích své marketingové strategie.

Mimo to úspěšné značky propůjčují svým produktům celou řadu konkurenčních a marketingových výhod. V případě silných značek zákazníci často některé věci přehlížejí a výkon výrobku vnímají lépe než u konkurence, a to zejména díky image, kterou proslulá značka kupujícímu přináší. To má za následek, že konkurenční marketingové akce mají menší vliv na zákazníka při výběru a porovnávání produktů na trhu. Silné značky z tohoto důvodu mívají věrnější klientelu a mohou si ke svým výrobkům přirazit vyšší marži, a to zejména díky malé elasticitě poptávky na zvýšení ceny produktu, a generují tak větší zisky (Burešová, 2018).

Další výhoda úspěšné značky tkví v dodavatelských i odběratelských vztazích, jelikož dodavatelské či odběratelské firmy projevují větší zájem o navázání spolupráce a spojení svých jmen se silnými a známými značkami. Stejně tak jako ostatní firmy projevují zájem o kooperace, lidé mají velký zájem pracovat pro podniky významných značek. Pro spoustu zaměstnanců je takovýto brand velkou motivací a dodává jim určitou prestiž možnosti pracovat pro velké a světoznámé firmy, ve kterých mohou nabírat zkušenosti či naplno využívat jejich potenciál (Kotler et al., 2013).

## 2.4.1 Kvalita

Jak již bylo naznačeno, jedním z důležitých aspektů ovlivňujících zákazníka při jeho rozhodování o koupi produktu je **kvalita**. Pojem pochází z latinského „*qualis?*“ - v překladu „*jaký?*“. V mnoha publikacích je rovněž možné se setkat s pojmem „jakost“ produktu. Jak překlad z latiny naznačuje, oba tyto termíny představují určitou schopnost produktu nebo služby uspokojit a naplnit požadavky, které zákazník od zakoupené komodity očekává.

Nejnovější ISO norma ČSN EN ISO 9000: 2016 definuje kvalitu jako stupeň, jakým jsou splněny požadavky zákazníka souborem inherentních znaků, které představují vnitřní vlastnosti produktu či služby. Lze je rozdělit na kvantitativní a kvalitativní atributy. **Kvalitativní atributy** není možné číselně vyjádřit na rozdíl od kvantitativních, přesto jejich význam při uspokojení zákazníka s konečným produktem může hrát významnou roli.

Jako příklad kvalitativních atributů lze uvést příjemné jednání, příjemné prostředí nebo třeba vůně, kterou zákazníci cítí v prodejně. **Kvantitativním atributům** je možné přiřadit určitou číselnou hodnotu. Typickým příkladem těchto atributů může být velikost, kterou lze vyjádřit pomocí jednotek délky zjištěné měřením. Jako další příklady lze uvést váhu, hlasitost, rychlost, teplotu a mnoho dalších (Blecharz, 2015).

Autoři Kotler a Keller (2013) kvalitu popisují jako souhrn prvků a vlastností produktu či služby, jež pomáhají uspokojit zákaznickovy potřeby. Podle Pavel Blecharze (2015) je kvalita definována jako úroveň naplnění požadavků kupujícího pomocí souboru inherentních znaků. Obě tyto charakteristiky jsou založeny na myšlence, že je kvalita úzce spjata s uspokojením spotřebitele na základě funkčních vlastností produktu nebo služby. Vzhledem k blízkým souvislostem se samotnou loajalitou zákazníka, je v rámci této problematiky věnována kvalitě produktu či služby značná pozornost (Blecharz, 2015).

Podle Kotlera (2007) je možné kvalitu rozdělit na kvalitu shody a výkonu. Kvalitou výkonu se rozumí, na kolik produkt nebo služba splňují svůj účel. Na druhou stranu se kvalita shody pojí s tím, jak dobře produkt splňuje svůj výkon. Příkladem může být analogie s automobily. Supervýkonný automobil sice poskytuje větší výkon a je rychlejší, ale pokud stráví více svého času při opravách v servisu než na silnici, tak méně výkonné vozidlo, které funguje zcela bezchybně, vykazuje vyšší úroveň kvality.

Racionálně uvažující zákazníci se tak snaží najít dostupnou kombinaci, která nabídne nejvyšší úroveň kvality výkonu a shody (Kotler a Keller, 2007). Nicméně požadavky kupujících jsou velmi individuální a různí se. Někteří zákazníci se rozhodují, zda koupí dražší a kvalitnější zboží či levnější a méně kvalitní. Často se zákazníci rozhodnou pro dražší produkt, jelikož se očekává, že mezi cenou a kvalitou funguje přímá úměra. Obvykle tomu tak je, vzhledem k tomu, že firma na výrobu kvalitnějšího produktu musela vynaložit větší množství prostředků a to se následně promítlo v ceně komodity. V některých případech se produkt dané značky nabízí za významně vyšší cenu navzdory tomu, že je častokrát výkon i kvalita produktu na podobné úrovni jako u levnějších substitutů. V tomto případě hraje roli při výběru nakupovaného zboží image produktu či značky, jehož význam bude v této práci dále vysvětlen (Blecharz, 2015).

## **2.4.2 Vnímaná kvalita zákazníkem**

Fakt, že značka nabízí a vydává své produkty za kvalitní produkt, je samozřejmé. Žádný výrobce by nevystoupil na trh s produktem, který by prezentoval jako nekvalitní, jelikož by tím žádného rozumného zákazníka nenalákal. Proto je důležité, aby pozornost byla zaměřena rovněž i na kvalitu vnímanou zákazníky. Jak už bylo naznačeno, každý zákazník má vnímání kvality nastavené jinak, jelikož očekávání, která jednotliví zákazníci k produktu mají, se také různí. Z toho důvodu zde nelze jednoznačně definovat, jaké jsou úrovně vnímané kvality (Blecharz 2015). Jak již bylo řečeno, kvalita produktu nebo poskytované služby působí jako jeden z hlavních prvků k uspokojení potřeb zákazníka. Podniky by proto měly zajistit, aby kvality jejich produktů byly dostatečně komunikovány zákazníkovi, aby si značku vždy spojil s uspokojivou kvalitou. Vztahu spokojenosti a kvality se věnoval japonský profesor Noriaki Kano, který vztah vysvětloval na Kano modelu spokojenosti, který bude blíže vysvětlen v kapitole 2.6 (Nenadál, 2008).

## **2.4.3 Image**

Image volným překladem z angličtiny vyjadřuje obraz podniku nebo produktu s jakým se prezentuje veřejnosti a díky čemuž si vytvářejí spotřebitelé asociace v paměti.

Tyto spojitosti si spotřebitel může vytvářet s vlastnostmi produktu, známou osobností, která se se značkou prezentuje. Často jsou zákazníci věrni této image, jelikož chtějí být spojováni například s lepší vrstvou společnosti. Takového chování je možné často vyzorovat u drahých módních značek. Lidé chtějí být s touto image spojováni, aby dali na oddiv své bohatství. Zákazník je tak spokojený i přesto, že se daný produkt nemusí objektivně pyšnit vysokou úrovní kvality (Kotler et al., 2013).

Jak již bylo naznačeno, image je tvořena různými asociacemi specifickými pro danou značku. Zákazníci mohou mít vytvořené asociace například s určitými vlastnostmi, které značku odlišují od konkurence. Asociace si mohou zákazníci tvořit také díky domluveným kolaboracím společnosti s veřejně známými osobnostmi (celebrity, sportovci a další). Další možnou asociací často bývá reklamní spojení s veřejně známou osobností, která značce propůjčí svou tvář (Aaker a Jungmann, 2003).

Zde je důležité podotknout, že nezanedbatelný vliv na tvorbu image mají zaměstnanci, kteří se dostávají do přímého kontaktu se zákazníky. Tito zaměstnanci mohou být jedním z hlavních důvodů, proč se zákazník vrátí či nikoliv. Proto zaměstnanci v naprosté většině podniků neustále podstupují celou řadu školení, které je mají naučit a zdokonalit v jednání se zákazníky do takové míry, aby byli zaměstnanci schopni pro zákazníky vytvořit ákup u dané značky nebo firmy, co nejpříjemnějším zážitkem (Aaker a Jungmann, 2003).

## **2.5 Loajalita zákazníka**

Loajalitu zákazníka lze definovat jako pozitivní vztah zákazníka k určité komoditě společnosti, potažmo firemní značce, jehož výsledkem je určitá věrnost nebo oddanost kupujícího k prodejci. Každá společnost či dodavatel má snahu získat a udržet si opakovaně nakupujícího zákazníka, který bude v budoucnu upřednostňovat statky konkrétní značky výrobce oproti konkurenci. Lze tedy říct, že loajalita zákazníka je pro prodávajícího tou největší odměnou za jeho veškerou snahu vyvíjenou pro získání důvěry kupujícího.

Takoví zákazníci totiž společnosti přinášejí největší podíl zisku. Z tohoto důvodu se firmy snaží svým zákazníkům navodit pocit, že setrvání u firmy je v jejich nejlepším zájmu, čímž se snaží zabránit přechodu kupujícího ke konkurenci (Zamazalová, 2009).



Za věrného zákazníka je tedy možné jednoduše označit člověka, který upřednostňuje značku firmy či samotný produkt této značky oproti konkurenci navzdory tomu, že má další možnosti výběru. Zákazník může být věrný buď specifickému produktu konkrétní značky, nebo konkrétní značce jako takové. Kupující, jež se dají považovat jako loajální, navštěvují a nakupují u společnosti více, a proto primárně ostatní prodejce nevyhledávají i přesto, že ceny u jejich oblíbené značky jsou vyšší než ty u konkurence (Zamazalová, 2009).

Jejich elasticita poptávky v závislosti na ceně je nízká, z čehož vyplývá, že reagují na změnu ceny méně než ostatní zákazníci. Dále se také věrní kupující vyznačují větší náklonností poskytnout podniku zpětnou vazbu a tím tak vyjádřit svůj názor. To firmě napomáhá ke zlepšování strategického rozhodování a komunikace se zákazníky či zefektivnění vnitropodnikových procesů. Pozitivní zpětné vazby ze strany zákazníků mohou mít také pozitivní dopady na zaměstnance v podniku, kteří se díky těmto ohlasům mohou cítit motivovaně a lépe, což vede k lepší pracovní výkonnosti (Foret, 2011). Další aspekt, jenž utvrzuje důležitost vytvářet loajální klienty, představuje skutečnost, že tito zákazníci šíří pozitivní povědomí o značce, sdělují své zkušenosti s produkty svému okolí a lákají tak další zákazníky, což ve finále firmě přináší další zisk (Kotler et al., 2013).

### 2.5.1 Druhy loajality

Loajalitu je možné rozdělit na dva obecné druhy – postojovou a behaviorální. **Postojová loajalita** se projevuje pozitivním psychologickým vztahem ke značce, tedy zda má zákazník ve značce oblibu, zda se o ní pozitivně vyjadřuje a zda ji doporučuje dalším potenciálním zákazníkům. Dalším projevem postojové loajality je příjemný pocit, který pramení z nákupu produktu či služby, a bývá stimulem k opakovanému nákupu. Tento druh loajality je určován tím, co zákazník sám říká o svém setrvání u značky (Laisková, 2014).

**Behaviorální loajalita** se na druhou stranu zaměřuje na samotné chování zákazníků ve vztahu k dané značce, nikoliv na „mentální věrnost“. Zkoumá se zde, zda zákazník nakupuje opakovaně, zda plánuje u firmy setrvat i nadále, jaké je jeho spotřební chování u značky v porovnání s konkurencí. Zákazníci, kteří jsou behaviorálně loajální, bývají více tolerantní k vyšším cenám produktů či služeb oblíbené značky v porovnání s konkurencí.

Zde je nutné podotknout, že důvodem k opakovanému nákupu nemusí být pouze pozitivní zkušenost, obliba ke značce a jiné (Laisková, 2014). Dalšími příčinami, které mohou vést zákazníka k opětovnému nákupu, může být neexistence konkurence trhu či horší dostupnost konkurenčních produktů. Zákazníci jsou tak nuceni pořizovat produkty, které jim neposkytují dostatečné uspokojení.

Z těchto definic obou typů loajality vyplývá jejich určitá míra korelace, často totiž postojová loajalita předchází právě té behaviorální. Tedy pozitivní zkušenost s produktem značky a pozitivní emoce z nákupu, častokrát vedou u zákazníka k opakovanému nákupu. Reverzně tento vztah avšak nefunguje, opakovaný nákup podněcuje pouze k budování behaviorální loajality, nikoliv pozitivní přístup ke značce z hlediska loajality postojové (Laisková, 2014).

Dlouhodobě otázku loajality sleduje americká společnost Walker information, která zákazníky rozděluje na základě jejich **Matice loajality** do čtyř typů v závislosti na tom, jak odpovídali na otázky dotazníku. Na horizontální **ose X** je v matici vyobrazena behaviorální loajalita a na vertikální **ose Y** postojová loajalita. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů viz obrázek č. 1 dle specifických charakteristik zákazníků (Laisková, 2014).



Obr. 1: Matice loajality podle Walker information

Zdroj: Vlastní zpracování podle Walkera, 2012

**1) Truly loyal (Silně loajální):** Představuje nejvyšší úroveň loajality zákazníka, tito kupující nevyhledávají konkurenční produkty či služby a neplánují přechod ke konkurenci díky pozitivní emoční vazbě k dané značce. Produkty od oblíbené značky pro ně mají vyšší hodnotu než u konkurenčního zboží, a proto jsou častokrát ochotni si za ně připlatit. Zároveň u nich funguje síla Word of mouth marketingu, kdy tito zákazníci předávají své pozitivní reference dalším lidem a tím rozšiřují povědomí o značce.

**2) Accessible (Přístupní):** Těmto zákazníkům nákup produktů dané značky přináší uspokojení a mají častokrát pozitivní vztah a emoční vazbu ke značce. Z tohoto důvodu nemají problém své pozitivní zkušenosti dále sdílet a značku doporučovat svému okolí. Navzdory pozitivnímu postoji ke značce se tento typ zákazníků nechová loajálně, neplánuje u dané značky nadále setrvávat a opakovaně nakupovat. Jeden z důvodů tohoto chování může být fakt, že se jedná o zákazníky citlivější na změnu ceny (nejčastěji kvůli nižším příjmům). Nebo u těchto zákazníků může hrát roli to, že se změnila jejich životní situace a produkty dané značky si již nemohou dovolit, či je nadále nepotřebují (např. rodiče již nenakupují kočárky pro své děti, když začnou chodit) (Walker, 2012).

**3) Trapped (Uvěznění):** Tito zákazníci stále nakupují u jedné značky i přesto, že k ní nemají vybudovaný pozitivní vztah, daná značka pro ně nepředstavuje takovou hodnotu a nákup je neuspokojuje. Z tohoto důvodu jim může dělat problém značku doporučit svému okolí. Toto chování je možné pozorovat u zákazníků, jež jsou u dané firmy vázáni smlouvou, či na trhu neexistuje konkurence, která by nabídla vhodné substituty, nebo je pro ně příliš složitá značka změnit. Takový zákazník společnost nahradí při první vhodné příležitosti.

**4) High risk (Vysoce rizikový):** Z názvu je patrné, že takovýto zákazník k podniku nemá vybudovanou pozitivní emoční vazbu, nákupy u značky mu nepřinášejí dostatečné uspokojení, a tím pádem neplánuje u firmy dlouhodobě zůstat. Pro společnost představuje hrozbu, jelikož nespokojený zákazník častokrát šíří svůj názor na firmu a negativní zkušenosti spíše než sdílí své pozitivní reference loajální zákazník, což může velkou část potenciálních zákazníků odradit (Walker, 2012).

Další možné rozdělení zákazníků nabízí Kotler a Keller (2013), kteří stanovili několik stupňů loajality dle tzv. “marketingového trychtýře“.

- **Aware:** zákazník získal povědomí o značce nebo produktu.
- **Open to trial:** zákazníka značka zaujala a je nakloněn k vyzkoušení, ale ještě produkt nezakoupil a nevyzkoušel.
- **Trier:** zákazník už měl možnost vyzkoušet a vyzkoušel by znovu, ale v posledních 3 měsících tak neučinil.
- **Recent user:** v posledních 3 měsících zakoupil produkt, ale není pravidelný zákazník.
- **Regular user:** pravidelný zákazník, nicméně častěji nakupuje u jiných značek.
- **Most often used:** zákazník užívá i jiné značky, ale upřednostňuje jednu konkrétní.
- **Loyal:** používá pouze produkty jedné značky, konkurenci nevyhledává.

## 2.6 Spokojenost zákazníka

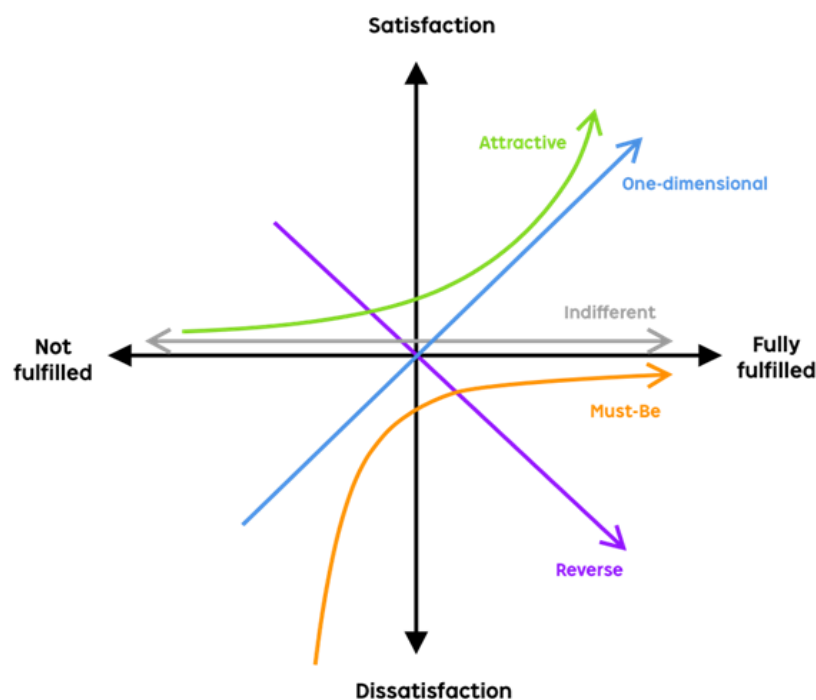
Spokojenost zákazníka je možné označit jako určitou formu kognitivní a emocionální reakce, která plyne z užívání produktu a rovněž z nákupu jako takového. Emocionální stránku, jinak řečeno to, v jakém psychickém rozpoložení se zákazník nachází v době nákupu, není firma schopna zcela ovlivnit. Proto je primárním záměrem firmy zaměřit se zejména na zákaznickovy kognitivní reakce, jež plynou z poznání funkcí produktu, jeho následného používání, ale i samotného průběhu nákupu. Spokojenost je u zákazníka vyvolána splněním požadavků, které si od produktu nebo služby sliboval. Je stěžejní podotknout, že se požadavky kupujícího skládají ze zákaznickových potřeb a očekávání od produktu (Zamazalová, 2009).

Už před samotným pořízením komodity si zákazník vytvoří požadavky na kvalitu na základě svých potřeb, má vlastní představy a očekávání o attributech produktu, které si následně dává do porovnání s reálnými charakteristikami, s nimiž se seznámí až po zakoupení (Kotler et al., 2013).

V závislosti na tom, jak moc jsou očekávání naplněna, se dostavuje buď spokojenost, nebo v případě nenaplnění požadavků nespokojenost s produktem či službou. Na očekávání zákazníka má vliv spousta faktorů. Očekávání může být ovlivněno například doporučením či dojmem ostatních zákazníků.

Vliv může mít i způsob reklamy, jakým se zákazník o produktu dozvěděl, recenze od odborníků a jiné. Požadavky zákazníka jsou v tomto směru kladeny zejména na cenu, kvalitu statku, vnímanou hodnotu, komunikaci firmy se zákazníkem a samotný prodej (Marinič 2008), (Proquest, 2020).

Spokojeností zákazníka se zabýval japonský profesor Noriaki Kano v 80. letech 20. století a podle něhož byl také pojmenován **Kanův model spokojenosti**. Model rozděluje zákaznické preference do pěti kategorií a napomáhá tak ve výběru priorit zákazníka. Vertikální osa vyjadřuje míru spokojenosti kupujícího, zda jsou zákazníci spokojení (satisfaction) nebo frustrovaní (dissatisfaction). Horizontální osa pak zobrazuje, jak firmy investují své zdroje, aby byly požadavky kupujících na atributy naplněny. Vyobrazené křivky znázorňují specifické atributy libovolného produktu. Z obrázku č. 2 je jasně patrné, že i nejlepší možné naplnění některých požadavků zákonitě nemusí dělat zákazníka spokojeným (Nenadál, 2008).



Obr. 2: Kano model spokojenosti  
Zdroj: Hsin-Jou, 2019

### 1) Křivka Attractive - Atraktivní požadavky:

- Tato křivka vyjadřuje atributy, které jsou pro zákazníka v době nákupu utajeny a seznámí se s nimi až při využívání produktu. Tato neznalost může napomáhat k tomu, že následné odhalení těchto atributů povede k exponenciálně větší spokojenosti ve formě nadšení a proto má křivka exponenciální průběh. Vhodným příkladem může být ukrytá škrabka na okno ve víčku palivové nádrže nebo schovaný deštník do výplně dveří u vozů značky Škoda auto.
- Nevýhodou podobných atributů může být fakt, že zákazníci mívají tendence tyto prvky začít považovat za samozřejmost, viz právě “Simple clever” pomůcky u vozů Škody auto, kdy i přes unikátnost pomůcek je zákazníci začali standardně vyžadovat.
- Firmy se zároveň musí rozhodnout, zdali zákazníka o těchto attributech budou při prezentaci komodity informovat či nikoliv, jelikož při prozrazení atributů dojde ke ztrátě nevědomosti a utajení. To povede k tomu, že užitek z produktu bude menší, jelikož zde nefiguroval moment překvapení (Nenadál, 2008).

### 2) Křivka Must-be - Povinné požadavky:

- Opakem křivky “attractive” je křivka “must be”, jež zahrnuje všechny atributy, které jsou očekávané a výrazně nepřispívají ke zvyšování spokojenosti. Proto se tato křivka celým svým průběhem rozkládá pod osou X. Důležitost těchto atributů tkví v tom, že pokud tyto požadavky nejsou naplněny, mají významný dopad na nespokojenost s produktem. Pokud firma chce uspět, musí atributy splnit co nejlépe, jak je to jen možné.
- Pro firmu je zároveň zcela zbytečné tuto vlastnost produktu jakkoliv komunikovat. Jednalo by se o zbytečně vynaložené náklady právě proto, že se tento atribut očekává (Nenadál, 2008).

### 3) Křivka One dimensional - Jednorozměrné požadavky:

- Z lineárního průběhu této křivky lze vyvodit dopad těchto atributů na spokojenost. Tato křivka někdy bývá v literatuře označována jako křivka výkonu, díky spojitosti výkonu produktu a spokojenosti s produktem.

Pokud jsou tyto atributy splněny, spokojenost poroste a naopak pokud nejsou, roste nespokojenost. Avšak jsou zde atributy, které mají pro zákazníky větší priority.

- Vhodným příkladem může být čekací doba na zákaznických infolinkách, kdy čím kratší doba, tím je zákazník spokojenější a naopak. Ale přesto pokud zákazník nemusel čekat takřka vůbec, není to záruka spokojenosti, zejména v případě, že se nedočkal pomoci a vyřešení svého problému. Dalším příkladem atributu, který spadá do této kategorie, je výdrž baterie u laptopu. Čím déle vydrží, tím bude větší spokojenost (Nenadál, 2008).
- Tyto atributy je vhodné prezentovat jako přednosti produktu, jelikož se jedná o jistou konkurenční výhodu. Avšak neměl by být na atributy tohoto typu kladen hlavní důraz. Například právě v případě výdrže baterie laptopů. Zákazníci rozhodně ocení delší výdrž, ale někteří budou preferovat větší výkon laptopu zejména v případech, kdy laptop pouze přenáší a rovnou zapojují do sítě. Zároveň je důležité tyto atributy nadále vylepšovat, rozvíjet, posouvat dále, aby nedošlo k zevšednění. Zákazníci stále očekávají při uvedení nového produktu určitý posun oproti předchozí verzi (Nenadál, 2008).

#### **4) Křivka Indiferent- Lhostejné požadavky:**

- Už tvar i název křivky napovídá důležitost atributů tohoto typu pro rozvoj spokojenosti u zákazníka. Indiferentní atributy zákazník u svého produktu nevyhledává a nijak na nich nelpí. Avšak je nutné poznamenat, že tyto atributy nemusí být lhostejné pro každého zákazníka.
- Jako příklad lze uvést různé atributy u osobních automobilů. Pro některé zákazníky je především důležitá designová stránka věci a praktičnost je jim naprosto lhostejná, jde úplně stranou. Ale to samé nebude platit pro zákazníka, který potřebuje praktický automobil zejména pro převážení materiálu, věcí nebo osob a vzhled vozidla je pro něj zcela nedůležitý (Nenadál, 2008).

## 5) Křivka Reverse

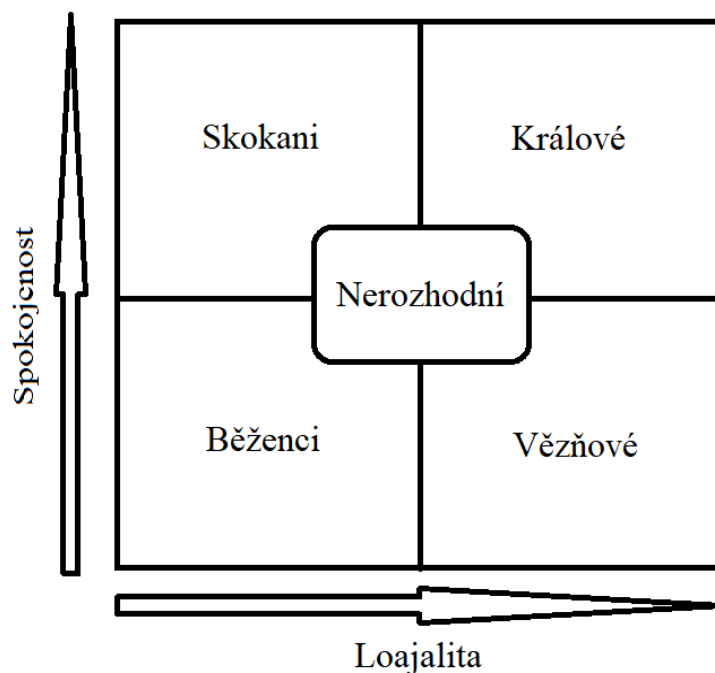
- V některých publikacích je možné narazit i na křivku Reverse, z angličtiny “protichůdný”. Na rozdíl od křivky One-dimensional, která má pozitivní sklon, má tato křivka negativní. Existence těchto atributů u produktu naopak způsobují růst nespokojenosti. Příkladem tohoto typu může být nabízené množství pokrmů v restauraci. Čím menší je výběr, tím více jsou zákazníci v restauraci nespokojeni (Nenadál, 2008).

## 2.7 Vztah mezi spokojeností a loajalitou zákazníka

Takový zákazník, který je spokojený se svým nákupem a se značkou jako takovou, má menší tendence od značky odejít ke konkurenci. Spokojenost zákazníka tak někdy bývá buď považována za záruku loajality zákazníka, nebo rovnou zaměňována s loajalitou. Podle Storbacka a Lehtinena (2002) tomu tak nutně nemusí být.

Toto tvrzení podložili výsledky šetření, ve kterých se až 75 % respondentů, kteří přešli od své dosavadní společnosti ke konkurenci, vyjádřilo jako spokojeno či velmi spokojeno se společností, od které odešli. Důvody k jejich odchodu totiž nemusí být vždy nespokojenost se službami nebo samotnými produkty. Odchod zákazníků ke konkurenci mohl být zapříčiněn pouhou reakcí na změnu ceny anebo momentální nedostupností produktu, služby, v dané lokalitě. Spojitost těchto dvou pojmů je výstižně znázorněna pomocí tzv. **Matice spokojenosti a loajality** (Storbacka a Lehtinen, 2002) vyobrazená na obrázku č. 3.





Obr. 3: Matice spokojenosti a loajality

Zdroj: Vlastní zpracování podle Zamazalová, 2009

Zákazníci jsou v této matici rozděleni do pěti různých typů na základě toho, jak a proč provádějí své nákupy a jaký je vztah jejich spokojenosti a loajality. Do těchto skupin patří:

- 1) **Králové:** spokojenost na nejvyšší úrovni, pocítují velkou přidanou hodnotu a řadí se mezi časté zákazníky. Pro firmy tato skupina zákazníků představuje největší příjmy.
- 2) **Skokani:** využívají velké konkurenční nabídky a tak rádi a často přeskakují mezi různými značkami nakupovaných výrobků nebo služeb, navzdory tomu, že byli s produktem dané firmy nadměru spokojeni. Nicméně to jen mohou být zákazníci, kteří jsou citliví na cenu a ke konkurenci přecházejí pouze z důvodu momentální lepší cenové nabídky.
- 3) **Věžňové:** jak název napovídá, tito zákazníci jsou věrni stále stejné značce, nicméně ne proto, že by byli spokojeni. Důvodem bývá omezená nabídka daného produktu nebo služby na trhu, vysoké náklady spojené s odchodem od dosavadního dodavatele nebo existence dlouhodobých smluv. „Loajální“ zákazníci budou pravděpodobně do doby, než se objeví vhodná náhrada.
- 4) **Běženci:** tato skupina je klasickým příkladem nespokojených zákazníků a tudíž neloajálních, kteří chtějí odejít ke konkurenci a při první příležitosti tak učiní.

Pro podniky představují pouze náklady vynaložené na komunikaci za účelem jejich získání, ale zároveň mohou představovat ušlé zisky, jelikož své negativní zkušenosti rozšiřují mezi potenciální zákazníky.

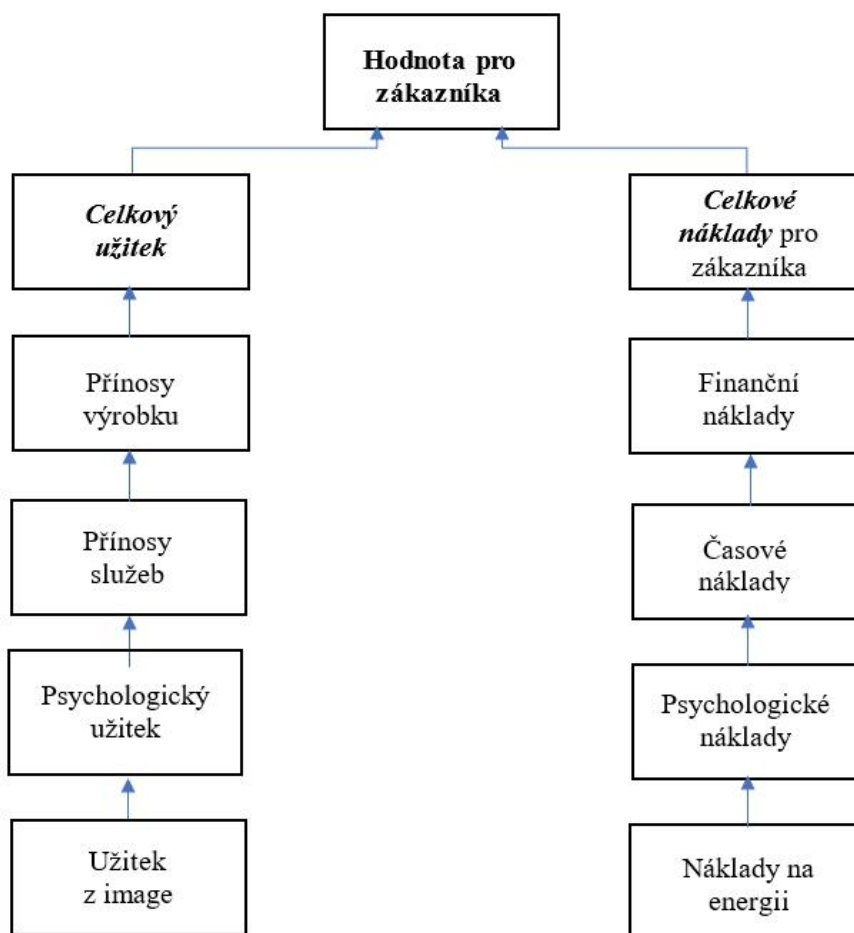
- 5) **Nerozhodní zákazníci:** do této skupiny se řadí nově přichozí zákazníci na trh, kteří se s podmínkami na daném trhu/segmentu teprve seznamují a začínají si vztahy s firmami budovat (Zamazalová, 2009).

## 2.8 Hodnota pro zákazníka

Pro správné pochopení, co loajalita ve skutečnosti představuje a jak je možné ji u zákazníka vybudovat a dlouhodobě ji u něj udržet, je důležité si zároveň vysvětlit i koncept **hodnoty zákazníka**. Tento pojem se začal poprvé objevovat ke konci druhé poloviny 20. století v rámci nového pohledu na řízení vztahů se zákazníky v tzv. Customer Relationship Management (dále jen CRM). Tehdy se jednalo o nový přístup k marketingové strategii, jež měl za cíl sledovat spokojenost zákazníků se záměrem navyšování míry uspokojení, a tím tak napomáhat k vytváření loajálních zákazníků.

Prostředkem k dosažení určité míry loajality pomocí navyšování zákaznické spokojenosti, a tím naplňování podnikových cílů, se stala hodnota zákazníka (Salem Khalifa, 2004), (Proquest, 2020).

Podniky tímto reagovaly na výsledky průzkumů z řad odborníků, které poukazyvaly na rostoucí důležitost předané hodnoty zákazníkům. Jedná se o hodnotu, kterou kupující získá právě nákupem zboží. Z průzkumů vyplynulo několik možných interpretací hodnoty produktu pro zákazníka, nicméně zejména to, že kupující upřednostní nákup u společnosti, která mu nabídne vyšší hodnotu oproti hodnotě, jež by získal z pořízení produktu u konkurence. Nicméně pro firmu je stěžejní si uvědomovat, že vnímání této hodnoty je u zákazníků velmi individuální. Každý kupující má své vlastní preference, dle kterých si vybírá komoditu mezi konkurenčními podniky, viz obrázek č. 4 (Salem Khalifa, 2004).



Obr. 4: Hodnota pro zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotler a Keller, 2013

Dalším důvodem sledování hodnoty pro zákazníka je také cena, kterou zákazník musí zaplatit při nákupu zboží. Vyšší cena častokrát bývá spojena s vyšší úrovní nabízené kvality produktu, kupříkladu z důvodu využití lepších technologií či dražších materiálů pro výrobu. Lidé při koupi posuzují, jak velká hodnota je jim nabídnuta za úplatu určité výši ceny neboli peněžní hodnoty produktu (Kotler et al., 2013). Až na velmi úzkou skupinu lidí, pro kterou má výše ceny absolutně zanedbatelný význam (movití zákazníci), je právě cena pro racionálně smýšlejícího člověka jedním z nejdůležitějších prvků při rozhodování o koupi. Kotler s Kellerem (2013) definovali hodnotu pro zákazníka jako rozdíl všech nákladů plynoucích z pořízení zboží a všech přínosů, které zákazník nákupem obdrží.

V nákladech na pořízení se neprojevují pouze náklady a přínosy finančního charakteru, ale i náklady časové nebo emoční újma či přínos ve formě radosti z nákupu (kupříkladu vysněných hodinek). Záměrem každého racionálně uvažujícího zákazníka je snaha maximalizovat svůj užitek, tedy získat co nejvyšší hodnotu. Prostředkem k tomu může být nákup nejkvalitnějšího produktu na trhu, což by mělo vést k největší možné spokojenosti s produktem a tím pro zákazníka bude mít zakoupený produkt tu nejvyšší hodnotu (Kotler et al., 2013).

## 2.9 Customer Lifetime Value

Ve spojitosti s hodnotou zákazníka a loajalitou se jeví jako vhodné představit i ukazatel Customer lifetime value (CLV), z angličtiny „*Celoživotní hodnota zákazníka*“. Tento ukazatel vyjadřuje příjem firmy plynoucí z nákupů právě jednoho zákazníka vyjádřený v peněžní hodnotě. Do této hodnoty nejsou započítány pouze historické příjmy za již provedené nákupy od daného zákazníka, ale jsou rozšířeny i o veškeré potenciální nákupy, které by zákazník realizoval za předpokladu, že by setrval u jedné značky. Pro každou firmu, kde u jednoho zákazníka dochází k opakovaným nákupům, je důležité mít povědomí o tom, jakou hodnotu pro ni právě tento jeden zákazník představuje. A to zejména pro účely rozhodování o strategiích cílených na loajalitu zákazníka (Salem Khalifa, 2004).

Pokud by společnost nezjišťovala výši CLV, její rozhodání by pravděpodobně nebylo zcela efektivní. Důvodem by zde byla neschopnost správně odhadnout, jakou výši prostředků by si měl podnik vyčlenit kupříkladu na marketingovou komunikaci směřovanou právě loajálními zákazníky. Následkem toho může nastat situace, kdy firma vyčlení zbytečně velké množství prostředků, které by však mohla v rámci podniku využít jinde. Naopak při nedostatku finančních zdrojů potřebných na propagaci určenou loajálními zákazníky, nemusí daná reklama dosahovat požadovaných výsledků a strategie nebude tak efektivní, jak byla plánována (Salem Khalifa, 2004).

Veškeré marketingové aktivity, které podnik provádí za účelem přilákání zákazníků nebo zvyšování jejich loajality povedou ke zvyšování CLV. S rostoucím CLV roste i zisk, jelikož zákazník realizuje více nákupů, přivedl na základě svého doporučení další nové zákazníky apod.

Aby se zvyšovala tzv. „retention rate“ - v překladu „míra opakování nákupu“, musí k tomu podnik nějakým způsobem své zákazníky vybízet, motivovat. Pro tyto účely vytváří speciální věrnostní programy, které budou v práci více přiblíženy. Smyslem těchto programů je odměnit zákazníka za jeho nákup a pobídnout ho tak k dalším nákupům. Příkladem může být poskytnutí slevy na další nákup či kupón s časově omezeným kreditem nebo zaslání věcného daru. Jako příklad lze uvést upomínací předměty, dárky zdarma s logem společnosti či značky. Zákazník má produkt s označením firmy stále na očích, například při denním používání hrnečku nebo skleničky a tím na něj společnost působí bez přímého vědomí zákazníka (Salem Khalifa, 2004).

Spotřebitel získává praktický dárek zdarma a firma nenákladnou individualizovanou reklamu, kterou má zákazník stále na očích. Odměňování obdobnými způsoby bývají i ti zákazníci, kteří přivedou dalšího nového zákazníka a doporučují nákup u firmy svým známým. V tu chvíli se jedná o tzv. „Word of mouth marketing“, jednoduše přeloženo „marketing předávaný ústy zákazníka“. Jedná se o velmi efektivní, cenný a zároveň velmi levný nástroj propagace, jelikož to zákazníci často dělají nezištně a v některých případech i nevědomky (Salem Khalifa, 2004).

## 3 Budování loajality zákazníků

V této kapitole jsou objasněny faktory, jež vedou k vybudování loajality zákazníka ke značce či produktu. Zároveň je zde věnován prostor hlavním příčinám, proč se podniky o budování loajality u svých zákazníků zajímají. Dále jsou zde představeny metody a přístupy k této problematice ze strany managementu každé firmy. Dnešní společnost nehledí pouze na kvalitu provedení samotného produktu, ale pohledy veřejnosti se začínají upínat i na samotné fungování a vystupování podniku. Toto je možné shrnout termínem „*Consumer social responsibility*“, zkráceně CSR neboli společenská odpovědnost firmy. CSR představuje aktivity, které podnik provozuje ve snaze integrace sociálních a environmentálních aspektů do vnitropodnikového řízení takovým způsobem, aby jimi byla firma prospěšná společnosti. **Tato oblast marketingu sehrává pro stále větší množství zákazníků významnou roli při porovnávání produktů s konkurencí.** Pověst firmy a její společensky přínosné aktivity ve značné míře vstupují do hodnoty nabízeného výrobku či služby, kterou zákazník stále více sleduje (Kuklišová, 2011).

### 3.1 Význam loajálníhoho zákazníka pro firmu

Udržet si spokojeného zákazníka je klíčové nejen z důvodu jeho budoucích nákupů, které přinášejí firmě zisk dlouhodobě. Jak již bylo naznačeno, spokojený a loajální zákazník je pro podnik výborným nástrojem a komunikačním mediátorem pro další potenciální zákazníky. Svě zkušenosti častokrát sdílí mezi své příbuzné, blízké či známé a tito lidé následně mohou nabyté zkušenosti s produktem šířit také. V dnešní globalizované době je tento druh předávání zkušeností výrazně zjednodušen a dosah může být díky internetu takřka celosvětový (Kotler et al., 2013). Pro podniky bohužel nastává problém zejména v momentě, kdy se začnou naopak šířit negativní zkušenosti. Negativní publicita se šíří podle statistik rychleji než ta pozitivní. Podle Kotlera a Kellera (2013) nespokojený zákazník sdílí svou špatnou zkušenost v rozsahu s až 9-15 dalšími osobami. Kdežto pozitivní zkušenost zákazník předá v průměru pouze 5 lidem.

V době internetu je velice snadné vyhledat produkty a služby konkurenčních značek a porovnat zkušenosti ostatních zákazníků. Dnešní zákazník velmi dbá na veřejná internetová hodnocení, která jsou dnes na internetu velmi snadno dohledatelná a dostupná.

Zákazník má možnost řadit jednotlivé značky či produkty podle hodnocení zadané ostatními uživateli a produktů s nízkým hodnocením si ani nemusí všimnout. Na tomto přístupu jsou postavené například internetové portály typu Booking.com, jakožto vyhledávač ubytování, nebo TripAdvisor.com, jenž vyhledává zajímavá místa (restaurace, muzea, a jiné) pro turisty. Velmi dobré hodnocení zákazníků tak dává podnikům jistou konkurenční výhodu (Kotler et al., 2013).

Proto by se měly podniky snažit zapracovat na způsobu fungování zákaznických center zaměřených právě na péči o zákazníka, být aktivní ve zjišťování vnímání značky zákazníky, reagovat na přání kupujících, posléze také jejich stížnosti. Poslední průzkumy vytvořené Ipsos Loyalty (2016) prokázaly, že své pozitivní zkušenosti sdílelo 56 % z dotázaných a 52 % z celkových respondentů sdílelo své negativní zkušenosti (Damais, 2016). To poukazuje na jistý způsob změny přístupu zákazníků, ale i způsob jakým se veřejnost vyvíjí. Stále avšak platí, že negativní ohodnocení bývají důrazněji a zřetelněji vyjádřeny (Kotler a Keller, 2007).

Podle autorů Kotlera a Kellera (2013) se podniky začali rovněž ubírat novým směrem ve snaze získat a udržet si věrné zákazníky. Tím dochází k odklonu od tradičního pojetí organizační struktury, kdy zákazník představoval jediný zdroj příjmu. Na obrázku č. 5 je vidět, že v současné době došlo k přehodnocení tohoto přístupu a pyramidové schéma organizace bylo převráceno, čímž se zákazníci dostali na samotný vrchol. Další pozice patří zaměstnancům v první linii, tedy zaměstnancům, kteří jsou se zákazníky v přímém kontaktu a snaží se uspokojit jejich potřeby. Střední management funguje jako podpora pro zaměstnance v první linii. Vrcholný management se stará o kvalitní zastoupení mezi manažery středního managementu (Kotler et al., 2013). Na rozdíl od tradičního pojetí je zde rozšíření o zákazníky na bocích pyramidy, což naznačuje, že znát zákazníky nemusí jen zaměstnanci nižší instance, nýbrž i vrcholový a střední management. Například Kumar (2008) označil generálního ředitele jako nejvyššího zástupce zákazníka, který zajišťuje dozor nad funkčností systému. Vrcholný management by měl vést svůj podnik s kontaktem z „přední linie“, což mu zajistí dostatečný kontakt s cílovým zákazníkem. Díky tomu je management schopnější ve vytváření efektivnějších marketingových strategií (Kotler et al., 2013).



Obr. 5: Tradiční versus moderní organizace zákaznický orientované společnosti

Zdroj: Marketing management, Kotler a Keller, 2013, s. 160

V době globalizace je pro zákazníky velmi jednoduché vyhledávat informace o produktech, firmách a jejich nabízených službách. Dnešní spotřebitelé jsou tak díky internetu nejinformovanější za celou dobu tržní společnosti a vytvářejí si čím dál tím větší očekávání. Proto je důležité, aby manažeři naslouchali a byli schopni reagovat a přizpůsobovat se zákazníkům, jelikož zákazníci představují pro podnik poptávku, bez které by zde nebyl důvod vzniku nabídky (Kumar, 2008).

### 3.2 Segmentace zákazníků

Aby byla marketingová komunikace podniku úspěšná, musí být nejprve stanoveno, komu má být určena, kdo je jejím cílovým zákazníkem. Není možné očekávat, že produkt bude vyhovovat všem, nebo že jeden druh reklamy zaujme a přesvědčí ke koupi každého zákazníka stejným způsobem. Rovněž je ale zcela nereálné očekávat, že firma bude schopna splnit požadavky každému zákazníkovi individuálně. Individuální přístup k jednomu zákazníkovi se dá očekávat pouze v případě exkluzivního zboží. Faktem je, že taková strategie vychází finančně velmi nákladně a z toho důvodu bude okruh potenciálních zákazníků výrazně menší než by tomu tak bylo v případě sériové výroby. Zároveň podnik nemůže očekávat, že je možné si získat loajalitu u každého zákazníka (McDonald a Wilson, 2012).



Vyjimku tvoří zákazníci, kteří svá nákupní rozhodnutí upravují na základě cenové úrovně produktu v porovnání s konkurencí a budou se vždy rozhodovat pro nejnižší úroveň ceny. Na takové zákazníky je zcela zbytečné mířit své snahy získat jejich věnost (Kotler et al., 2013).

Firma by se tak ve snaze uspět měla zaměřit pouze na určitý okruh zákazníků. V marketingu se takový proces analýzy trhu nazývá segmentace a zákazníci jsou rozděleni do segmentů podle společných specifických rysů. Podle Armstronga a Kotlera (2014) není nutné cílit svou komunikaci a strategii pouze na jediný segment, nicméně podotýkají důležitost prioritizace. Pokud se podnik rozhodne zacílit na více typů zákazníků, měl by jim stavovit priority a podle toho upravovat své strategie. Marketingové komunikace a strategie budou takto dosahovat vyšší efektivity.

Pro podnik představuje segmentace důležitý proces zejména při vstupu na trh, při uvádění nového produktu do oběhu nebo také při tvorbě věnostního programu. Důvodem je potřeba zjištění cílové skupiny a na základě toho přizpůsobit marketingový mix. Podniky mohou zákazníky dělit do skupin podle společných charakteristik. Tyto charakteristiky lze rozčlenit do několika typů, jako jsou geografické, demografické, behaviorální, psychografické, dle velikosti firmy či objednávek apod (Kotler a Armstrong, 2014).

Dělení podle geografických faktorů rozděluje zákazníky dle společného územního celku. Nejširší dělení představuje segmentace podle světadílů, nižší instancí jsou regiony, například ve smyslu severní či jižní Evropy, ale také regiony jednotlivých států. Takto široká segmentace se týká primárně nadnárodních společností a společností s celostátní působností. Pro firmu s působností pouze v okolí svého sídla má tato segmentace nulový význam (Kotler et al., 2013).

Demografické členění zahrnuje kritéria na základě věku, pohlaví, rodinného stavu, náboženského vyznání a jiné. Tyto kritéria je důležité zohledňovat, protože lidé upravují své potřeby na základě svého aktuálního stavu, podle něhož mění i své názory. Příkladem může být člověk hinduistického vyznání, kterému je nesmyslné nabízet produkty z hovězího masa, když jeho náboženství zakazuje konzumaci tohoto masa kvůli posvátnosti krav (Kotler a Armstrong, 2014).

Psychografická segmentace třídí zákazníky podle společných psychologických charakteristik, tedy na základě podobného myšlení, uvažování. Mezi tyto charakteristiky je možné zahrnout například vyznávání určitého životního stylu a hodnot, typu provozovaného hobby nebo společenské třídy. To se může projevovat například dle typu poskytované image, jež bude objasněno v následující kapitole (Kotler et al., 2013).

Další možností je utváření segmentace podle způsobu chování zákazníků, jak a při jaké příležitosti nakupují. Typickým rysem této segmentace je fakt, kdy zákazník nakupuje pravidelně nebo se jedná pouze o jednorázový nákup. Další příklad lze uvést rozdělení podle toho, jaké množství zákazníci najednou nakoupí. Zdali preferují častější nákup po méně kusech nebo naopak ojedinělý nákup o velkém objemu zakoupeného zboží (McDonald a Wilson, 2012).

### **3.3 Přilákání a udržení zákazníka**

Snahou každé firmy je získat co nejvíce zákazníků, ale zároveň si jich co nejvíce udržet. Jak už bylo řečeno, bez zákazníků by podniky nemohli fungovat a právě proto společnosti svádí o zákazníky konkurenční boj. Lidé mají dnes spoustu možností jak nabídky jednotlivých podniků porovnávat, v Čechách toto umožňují například portály Heuréka.cz a Zboží.cz. Nicméně získat zákazníka představuje pouze část úkolu firmy. Pro existenci podniku je neméně důležité být schopný si svého kupujícího udržet. Právě k tomuto je využívána již zmíněná segmentace (Kotler et al., 2013).

Podnik si musí stanovit, jaká bude jeho cílová skupina zákazníků a podřídít tak tomu veškeré svoje aktivity, ve snaze oslovit a zároveň přesvědčit vybraný segment. Možností, které může podnik využít k přilákání nových zákazníků, se nabízí mnoho. Společnosti vynakládají nemalé prostředky na tvorbu reklam a mediálních kampaní za účelem představit podnik jako takový, jeho vizi, ale samozřejmě i produktové portfolio a nabízené služby. Podle studií, které Kotler a Keller (2013) provedli, se náklady v mnohých případech na získání nových zákazníků mohou vyšplhat až na pětinasobek oproti nákladům vynaloženým při udržení současných zákazníků.

Další možností může být zkvalitnění výroby a poskytovaných služeb. Tato volba však může vést k vyšším nákladům na implementaci nových výrobních procesů a zaučování zaměstnanců, kdy se tento nárůst následně odráží ve vyšší ceně produktu. Taková strategie tedy může mít obousměrný dopad, kdy podnik získá nové zákazníky, kteří upřednostňují vyšší kvalitu i na úkor vyšší ceny. Zároveň ale zapříčiní odliv té části zákazníků, jejichž cenová elasticita je vyšší a od firmy odejdou i přesto, že jsou s jejími výrobky a nabízenými službami spokojeni. V takovém případě zákazník odchází z důvodu vyšší finanční náročnosti, kterou si již nemůže dovolit a nezbyde mu jinak, než přejít ke konkurenci s nižší cenou (Kotler et al., 2013).

Zákazníci, které podnik získal právě vyšší úrovni nabízené kvality, mají pro firmu vyšší důležitost než naopak zákazníci, které by získal slevovou akcí. Právě na tuto část zákazníků, kteří jsou citliví na změnu ceny, nemá smysl vynakládat příliš vysoké prostředky a úsilí za účelem jejich získání a setrvání. Takoví lidé si vybírají pouze na základě výše ceny porovnáváním konkurenčních nabídek a veškerá snaha na udržení těchto zákazníků u značky je zbytečná (Kotler et al., 2013).

### **3.3.1 Věrnostní programy**

Jednou z často využívaných metod, kterou se snaží firmy motivovat své zákazníky k setrvání, ale i k získání nových zákazníků, je zakládání věrnostních programů. Pokud se zákazníci rozhodnou stát se členem věrnostních programů, podniku to poskytne možnost svou komunikaci směrem k nim individualizovat. Zároveň společnosti umožní vysledovat charakteristické znaky chování při nakupování, zjistit jaké marketingové strategie jsou efektivní a které nikoliv. Pro firmu věrnostní program představuje vhodný nástroj ke snižování nákladů a zvyšování svého tržního podílu (Kotler et al., 2013). Zákazník vstupem do těchto věrnostních programů na oplátku získá určité výhody. Podle charakteru programů jsou rozlišovány čtyři kategorie:

- Slevové – zákazník svým nákupem obdrží slevu na další nákup, například formou peněžní poukázky, procentní slevy, cenového zvýhodnění apod.

- Dárkové – podnik odmění zákazníka za nákup dárkem nebo vzorky ostatních nabízených produktů. S touto formou se lze často setkat v parfumeriích, kdy k nákupu zákazník obdrží vzorky vůní, krémů či kosmetické taštičky.
- Rabatové – pokud zákazník splní předem stanovené podmínky nákupu, získá slevu například ve formě 1+1, kdy za cenu jednoho produktu obdrží produkty dva.
- Kombinované – nejvyužívanější forma, zákazník se zaregistruje do programu a obdrží věrnostní kartu. Za každý nákup získává body, které může využít při dalších nákupech a čerpat je například ve formě slevy nebo obdrží určitý dárek. Jako příklad lze uvést tankovací stanice Benzina nebo obchodní řetězce Globus, Billa a jiné (Hooley et al., 2004).

## 4 Metody měření spokojenosti a loajality

Pro účely této práce je vhodné si představit různé metodologické přístupy v měření spokojenosti a loajality zákazníků. Jednu z metod měření spokojenosti představuje **diferenční analýza**, v některých publikacích označována také jako tzv. gap analýza., z angličtiny „*gap = mezera*“. Tato analýza se zabývá zjišťováním nějakého nedostatku (mezery), jež se ve firmě vyskytuje (Blažková, 2007).

Na druhou stranu nestačí zjišťovat pouze spokojenost, pro společnost je vypovídající zejména míra loajality zákazníků ke značce. Jedním ze způsobů, jak tento parametr zjistit, představuje již zmiňovaná **Matice loajality** dle Walker information. Pomocí dotazníkového šetření a správně kladených otázek je možné zákazníky rozdělit na ty, kteří pravděpodobně budou nakupovat u firmy i v budoucnu či na skupinu těch, kteří opakované nákupy a šíření kladné reference nemají v plánu (Laisková, 2014).

Další z metod pro komplexnější měření loajality představuje metoda **CSI** neboli **Index spokojenosti zákazníka**. Podniky využívají různé druhy měření za účelem zjištění, jak je jejich značka zákazníky vnímána a tato metoda zprostředkovává detailnější pohled ze strany zákazníka na několik stěžejních oblastí, které na jeho spokojenost a opakovaný nákup mají značný vliv (Blecharz, 2015).

### 4.1 Metody měření spokojenosti – diferenční analýza

Tato metoda dává do porovnání faktory spokojenosti a důležitosti. Figuruje zde předpoklad spojitosti mezi spokojeností a důležitostí atributů. To znamená, že čím důležitější atribut pro zákazníka firma splní, tím spokojenější bude. U méně důležitých atributů se tak podniky nemusí tolik snažit o jejich naplnění, jelikož na zákaznickou spokojenost to nebude mít tak významný dopad (Blažková, 2007).

Diferenční analýza se provádí ve formě dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky jsou rozděleny do dvou částí tak, aby zákazník zodpověděl, jak je pro něho daný atribut důležitý a nakolik je s jeho provedením spokojený. Aby bylo možné tyto údaje kvantifikovat, bývají zde odpovědi zachyceny na určité škále. Rozsah této škály je libovolný, nicméně nejčastěji se používá škála od jedné do pěti (kdy 1 by znamenala „zcela nespokojen/nedůležité“ a 5 by stálo pro „zcela spokojen/důležité“). Odpovědi jednotlivých respondentů se dají do porovnání a jsou zprůměrovány. Od výsledné průměrné hodnoty spokojenosti je odečten výsledný průměr důležitosti a tím vznikne diference (Blažková, 2007).

Hodnota diference je směrodatná pro určení výsledku. Pokud je záporná, výsledek značí vyšší důležitost tohoto atributu než je zmíněný průměr, kterého dosáhla veličina spokojenosti. Podle toho jak velké jsou tyto rozdíly lze vyvozovat určité závěry. Pokud důležitost daného atributu dosahuje například 90 %, ale spokojenost se pohybuje okolo 60 %, pak vzniká diference -30 %. Takový rozdíl už podniku naznačuje oblast, ve které by se měl zlepšit, pokud si chce svého zákazníka udržet (Blecharz, 2015).

Na druhou stranu, pokud má nějaký atribut pro zákazníky důležitost pouze 50 %, a jejich spokojenost s provedením produktu dosahuje 100 %, pro podnik je to sice příjemné zjištění, každopádně nikterak pozitivní. Vzhledem k tomu, že náklady vynaložené na vysoké uspokojení atributu, který na loajalitu zákazníka nemá velký vliv, jsou častokrát značné, podnik by měl začít uvažovat o omezování takového prvku. Takto ušetřené náklady by měla společnost spíše investovat pro rozvoj atributů dle zákazníků důležitých (Blažková, 2007).

V případě této analýzy je důležité podotknout, že diferenční metoda není zcela vhodným prostředkem pro hlubší zkoumání spokojenosti zákazníků. Odpovědi mohou být do určité míry ovlivněny a zkresleny typem segmentu, kterého se týkají. Smysl této metody netkví v poskytnutí přesných statistických hodnot, které automaticky povedou k jasnému řešení situace. Jejím cílem je spíše nastínit situaci a poskytnout lepší představu o aktuálním stavu (Blecharz, 2015).

## 4.2 Metody měření loajality

Způsobů jak měřit loajalitu zákazníků se společností nabízí více. Lze k tomu přistoupit čistě ze statistického pohledu, kdy podniky vyčíslují loajalitu pomocí nepřímých ekonomických ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří například počet nově získaných a ztracených zákazníků za určité období.

Mohou tak zjišťovat ukazatel setrvání zákazníka, který je dán poměrem počtu zákazníku na začátku a na konci sledovaného období nebo ukazatel objemu nakoupeného zboží právě jedním zákazníkem (Laisková, 2014).

Další metoda slouží k měření loajality za pomoci zkoumání budoucích záměrů zákazníků a je prováděna pomocí sociologického zkoumání. Zákazníci jsou postaveni do role respondentů dotazníkového šetření a zodpovídají na soubor specifických otázek, díky kterým je poté možné je rozčlenit do skupin loajálních či neloajálních zákazníků. Pro tuto práci byl vybrán právě tento způsob měření loajality za pomoci přímého dotazování zákazníků. Účelem této metody je například zjistit, zda zákazník u firmy plánuje nakoupit znovu či dává přednost právě dané značce před konkurencí, nebo zda by doporučil produkty značky svému okolí. Je možné do dotazníkového šetření zahrnout i otázku týkající se zákaznickovy citlivosti na změnu ceny. Takovéto měření zákaznické loajality je vhodné doplnit o demografické údaje o respondentech, aby bylo možné je blíže charakterizovat při následném vyhodnocování získaných výsledků (Laisková, 2014).

Společnosti si pro zjišťování těchto dat běžně najímají agentury, které provádí komplexní výzkumy daného tržního segmentu. Díky tomu zadávající firma zjistí, jak si její značka na trhu vede, zda jsou její zákazníci s produkty spokojeni a v jaké míře jsou ke značce loajální. Tudiž samotné měření loajality většinou probíhá v rámci komplexnějšího dotazníkového šetření o postavení firmy na trhu (Laisková, 2014).

### 4.2.1 Loajaltní matice

Jedním z přístupů, kde se míra loajality zjišťuje dotazováním, představuje teorie společnosti Walker information, jejíž základy položili autoři R. L. Oliver a dvojice A. S. Dick a K. Basu. Společnost nejdříve měřila pouze spokojenost zákazníka a předpokládala, že spokojený zákazník je i loajálním zákazníkem, nicméně časem její představitelé zjistili, že tomu tak není. Spokojenost nepředstavuje 100% záruku, že zákazník nakoupí opětovně, ačkoliv je ochotný předat pozitivní reference svému okolí. Autoři vyzkoumali, že i nespokojení zákazníci u značky nadále setrvávají a toto zjištění je vedlo k přesunu zaměření nikoliv na spokojenost, ale na samotnou loajalitu zákazníků (Laisková, 2014).

Zástupci firmy Walker information tak přišli s modelem zvaným **Matice loajality**, který zákazníky rozřazuje dle jejich míry loajálnosti do čtyř kvadrantů, které jsou do detailu popsány v kapitole Druhy loajality 2.5.1. Matice zohledňuje jak behaviorální tak postojovou loajalitu, tudíž zohledňuje zákazníkovo rozhodování o nákupu založené jak na pozitivním přístupu ke značce, tak jeho chování. Výsledkem je pro společnost zjištění, zda se jedná o zákazníky spokojené, kteří budou nakupovat i v budoucnu (Truly loyal), či zákazníky nespokojené, kteří i přes tento fakt uskutečňují nákupy opakovaně (Trapped), dále zákazníky, kteří jsou sice spokojení, nicméně neplánují u značky setrvat v budoucnu (Accessible), a v poslední řadě ti kupující, kteří jsou se značkou nespokojeni a z tohoto důvodu od nákupu u firmy upouští (High risk).

Těchto výsledků je získáno na základě odpovědí respondentů na několik otázek, týkajících se obou druhů loajality, jak pocitů zákazníka z nákupu u zkoumané značky, tak jeho budoucího spotřebitelského chování. Konkrétněji zda se kupující cítí jako věrný zákazník – dotaz na jeho postoj a pocit, a zda plánuje nakoupit u firmy i v budoucnu – otázka na jeho loajální chování (Laisková, 2014).

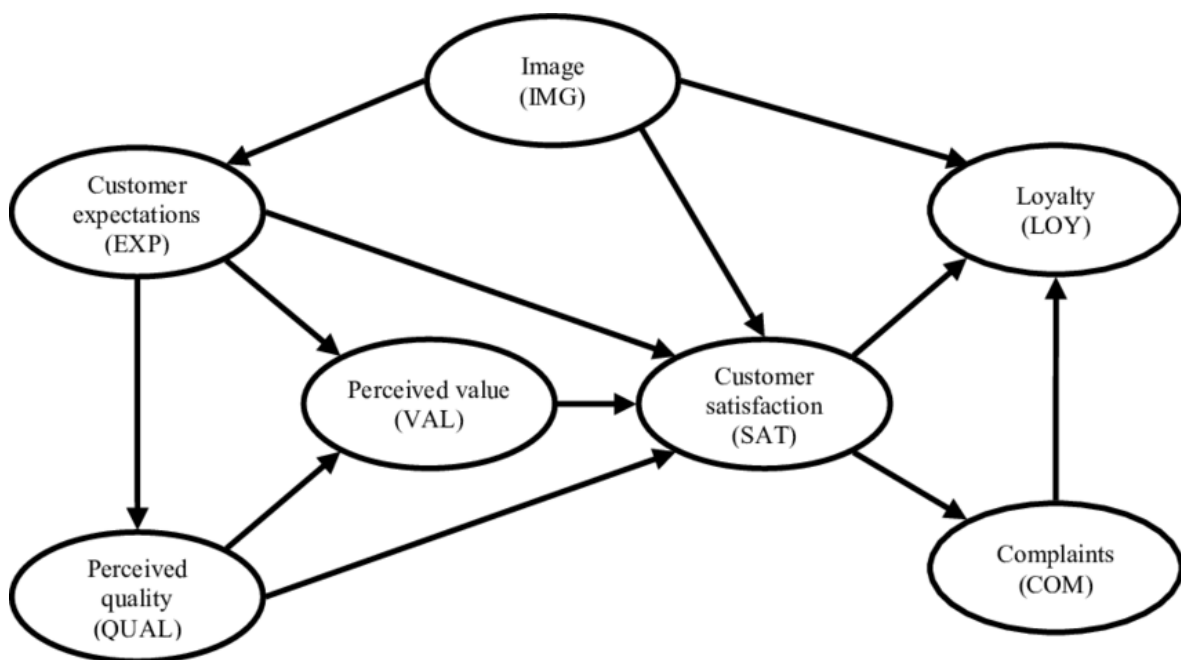
### 4.2.2 Index spokojenosti zákazníka - CSI

Jiný způsob zjišťování míry loajality představuje statistická metoda zvaná Index spokojenosti zákazníka. Využívá se pro získávání vypovídajících výsledků a vytváření propracovaných průzkumů, které jsou prováděny na základě dotazníkového šetření.



Jejím výsledkem je celková spokojenost kupujícího. V literatuře se tato metoda označuje zkratkou CSI, tedy Customer Satisfaction Index. Někde je možné narazit i na označení ECSI, kdy se jedná o totožný index, pouze je upraven pro specifika evropského trhu, jelikož tato metoda byla původně zaměřena pouze na americký trh (Blecharz, 2015).

V minulých kapitolách zazněla myšlenka, že spokojenost je velmi úzce spjata s očekáváním zákazníka, které si od produktu slibuje. Naplnění zákaznických očekávání je tedy základním determinantem, který pravděpodobně povede k jeho uspokojení. Index avšak nezahrnuje pouze tuto proměnnou, ale do kontextu zapojuje i dalších pět proměnných, které jsou patrné z následujícího obrázku č. 6.



Obr. 6: Model indexu spokojenosti zákazníka

Zdroj: Biesok a Wyród, 2018

- 1) **Image:** vyjadřuje obraz podniku nebo produktu s jakým se prezentuje veřejnosti. Často jsou zákazníci věrní této image, jelikož chtějí být spojováni například s lepší vrstvou společnosti. Takového chování je možné často vyzorovat u drahých módních značek. Lidé chtějí být s touto image spojováni, aby dali na odiv své bohatství. Zákazník je tak spokojený i přesto, že se daný produkt nemusí pyšnit vysokou úrovní kvality (Blecharz, 2015).

- 2) **Customer expectations = Očekávání zákazníka:** Na očekávání zákazníka má vliv několik faktorů. Jednak jsou to očekávání, které doposud se značkou měl on samotný nebo očekávání na základě referencí, jež obdržel od ostatních zákazníků. Další vlivný faktor představuje reklama, s jakou podnik prezentuje sebe a své produkty. Má významný vliv na výslednou spokojenost.
- 3) **Perceived quality = Vnímaná kvalita:** Z obrázku č. 6 je patrné, že na spokojenost má vliv očekávání. Takovým příkladem může být restaurace. Když od lidí člověk slyší samou chválu na nabízené pokrmy, vytvoří si vysoká očekávání a to do jisté míry ovlivňuje jeho vnímání a hodnocení kvality (Blecharz, 2015).  
Před okusem jídla je vnímaná kvalita na vysoké úrovni, proto při samotné spotřebě tak může být někdy složité naplnit tato předem vysoká očekávání. Vnímaná kvalita může vzhledem k vysokému očekávání po pozření klesat. Při spotřebě vstupují do posuzování i jiné faktory. V případě restaurace to může být prostředí, čistota nebo přístup personálu, a když tyto atributy nenaplní očekávanou kvalitu, tak ani výborné jídlo nepřivede zákazníka ke spokojenosti. Ale v případě, kdy kvalita předčí vysoká očekávání, o to větší bude důvod ke spokojenosti.
- 4) **Perceived value = Vnímaná hodnota:** V kapitole zabývající se hodnotou zákazníka bylo řečeno, že jedním z hlavních determinantů nákupu pro zákazníky představuje cena. Zákazník si tak může snadno dávat do porovnání nabídky konkurence. Pokud je poskytnutá hodnota vyšší nebo alespoň rovna nákladům, které musel zákazník vynaložit, pak to povede k jeho spokojenosti (Blecharz, 2015).
- 5) **Customer satisfaction = Spokojenost:** Představuje výslednou spokojenost v závislosti na předchozích prvcích. Úroveň spokojenosti vyúsťuje do dvou podob. Buď v loajalitu, nebo ve stížnosti v případě nízké úrovně uspokojení.
- 6) **Complaints = Stížnosti:** Pokud se chce firma zaměřit na zvyšování spokojenosti svých zákazníků, musí znát i důvody, které vedou k nespokojenosti. Díky stížnostem, a z nich plynoucích reklamaci, může podnik učinit patřičné kroky, které povedou k zefektivnění procesů uvnitř firmy (Blecharz, 2015).
- 7) **Loyalty = Loajalita:** Cílem dotazníku je zjistit, jestli zákazník hodlá pokračovat v nakupování dané značky, a tedy zda je takový zákazník loajální. (Kotler et al., 2013)

Měření zákaznickovi spokojenosti a zjišťování jeho determinantů je důležité pro všechny podniky na trhu. Výsledná data lze použít pro udržení zákazníka, může vést ke zlepšení prodeje, zkvalitnění nabízených služeb či produktů nebo například ke zlepšení efektivnosti podnikových procesů. Všechny tyto proměnné vyjadřují kategorie, na které je v šetření dotazováno. V dotazníku respondent za pomoci škály, nejčastěji v rozmezí 1-5, odpovídá, do jaké míry s tvrzením souhlasí či nikoliv, v tomto případě „1“ představuje naprostý nesouhlas a „5“ naprostý souhlas (Blecharz, 2015).

Výsledky získané dotazníkovým šetřením jsou poté vyhodnocovány za pomoci následujícího vzorce:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{M * \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

$\varepsilon_j$  Index spokojenosti zákazníka „j“

$v_{ij}$  Váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu (= např. váha první otázky pro pátého respondenta)

$x_{ij}$  Hodnota měřitelné proměnné (odpověď na škále 1-5)

M představuje počet stupňů na použité škále

n počet měřitelných proměnných (tj. počet otázek).

Pomocí tohoto vzorce a statistických metod jsou následně vyhodnocena data a zhodnoceny získané výsledky, které by měly napomoci k odhalení faktorů, jež mají vliv na loajalitu zákazníka. Z těchto výsledků jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení vnímání prestiže značky, opakovaným nákupům nejen jednorázovými stimuly, ale i z hlubšího přesvědčení zákazníka. Což by vedlo k tvorbě loajálních zákazníků za vynaložení menšího množství nákladů a zvýšení šíření pozitivních ohlasů ke značce Nescafé.

## 5 Představení společnosti Nestlé a značky NESCAFÉ

Nestlé SA je švýcarská nadnárodní společnost, která působí v oblasti potravinářského průmyslu a na trhu představuje jedničku na trhu. Základy podniku sahají až do roku 1866, kdy byl založen lékárníkem Henrim Nestlé a od té doby jakožto podnik nesoucí jeho jméno Farine Lactée Henri Nestlé, se postupně rozšířil do takřka 190 zemí světa. Dnes celosvětově zaměstnává na základě údajů z výroční zprávy k roku 2019 zhruba 300 000 lidí. Společnost Nestlé SA dnes zastřešuje v rámci celého světa více jak 2 000 různých značek, jež vyrábí své produkty v celkem až 403 továrnách strategicky rozmístěných po celém světě. V České republice produkce probíhá výroba ve třech závodech, které se nachází v Krupce, Holešově a Olomouci (Cibulková, 2019).

Na trhu s potravinami se společnost začala angažovat v roce 1867 s produktem mléčné moučky pod názvem právě Farine Lactée Henri Nestlé, vůbec první spolehlivou náhradou mateřského mléka. Jednalo se o reakci na zvětšující se problém vysoké úmrtnosti novorozenců, kteří nemohli být krmeni mateřským mlékem. Produkt měl od začátku velký úspěch a postupně se rozšiřoval do dalších zemí Evropy (Cibulková, 2019).

Dnes známá společnost vznikla v roce 1905 sloučením dvou konkurujících firem, společnosti Anglo-Swiss na výrobu kondenzovaného mléka a právě Farine Lactée Henri Nestlé. Tím vznikla dnes známá firma Nestlé SA a podniku to tak umožnilo vstoupit nejprve na americký trh a pak i na další kontinenty. Největšího úspěchu měla díky vládním kontraktům na trvanlivé kondenzované mléko v období první světové války. Po válce poptávka rapidně klesla, na což podnik zareagoval přeorientováním své výroby na mléčnou čokoládu (Cibulková, 2019).



*Obr. 7: První rozpustná káva Nescafé*  
Zdroj: Nestlé, 2019

Dalším zásadním bodem byla druhá světová válka, respektive rok 1938, kdy na trh uvedla svůj nový produkt pod značkou Nescafé. Jednalo se o práškový extrakt čisté kávy prodávány v plechovce. Plechovky s kávou v prášku se ihned po uvedení staly hitem a nedílnou součástí výbavy americké armády. Díky tomu se firmě povedlo udržet si ekonomický růst navzdory válečnému období (Cibulková, 2019).

Ihned po válce společnost Nestlé zahájila expanzi na další trhy a sloučila se s dalšími podniky. Nejprve došlo ke spojení s výrobcem bujónů, polévek a koření Maggi a postupně své portfolio rozšiřovalo dále o další významné značky v odvětví. Dalšími významnými akvizicemi byla spojení s francouzskou kosmetickou značkou L'Oréal a zejména pak v roce 1984 s potravinářským gigantom Carnation, které z Nestlé udělalo největší firmu v potravinářském průmyslu. Na českém trhu firma působila už od konce 19. století, avšak s nástupem komunistického režimu se z trhu stáhla. Její návrat přišel v roce 1991 prostřednictvím distribuční společnosti Nestlé Food. Ihned z počátku působení v ČR využila privatizace Čokoládovny, a.s., díky čemuž se dostala k předním českým značkám se sladkostmi, jako jsou Orion, Deli, Granko, JOJO nebo Hašlerky. Jak již bylo řečeno, do portfolia Nestlé se řadí okolo 2 000 značek, ty nejvýznamnější zobrazuje obrázek číslo 8 (Brunclík, 2016).



Obr. 8: Značky patřící do koncernu Nestlé  
Zdroj: Nestlé, 2019

Cíl a poslání podniku jsou již zakomponovány v samotném logu společnosti, které je vyobrazeno na obrázku číslo 9. „Good food, Good life“ lze jednoduše přeložit jako „Dobré jídlo, dobrý život“. Společnost si tedy dala za cíl poskytnout lidem kvalitní, chutné a zdravé potraviny, které povedou k zajištění zdravého životního stylu a životosprávy. Jejich snahou je rovněž přispívat k zefektivnění a zajištění ekologicky udržitelných výrobních procesů. S tím souvisí i cíl pomáhat nejen farmářům se zemědělskou výrobou v zemích, ze kterých odebírá své suroviny, ale také k pozvednutí sociálních a ekonomických podmínek v lokalitách, ve kterých se nachází výroba nebo samotní farmáři. Společnost se zavázala k zapojení se do řešení problémů, které se týkají nedostatků a plýtvání vody, která je nejen pro výrobu podniku, ale společnosti jako takové, tak klíčová (Nestlé, 2019).



*Obr. 9: Logo Nestlé*

Zdroj: Nestlé, 2019

## **5.1 Značka NESCAFÉ**

Tuto značku Nestlé založilo na počátku 30. let 20. století, kdy byla společnost oslovena brazilskou vládou s prosbou o pomoc v nestandardní situaci. Brazílie měla v té době obrovské přebytky úrody kávy, které již nedokázala zpracovat a vytvořit z ní kvalitní a chutný kávový produkt. Vývoj nového produktu rozpustné kávy zabral povoláním odborníkům více jak pět let. Původním plánem bylo vytvořit rozpustnou kávu ve formě kostek, ale nakonec bylo z důvodů poskytnutí požadované kombinace chuti a kvality upuštěno od této formy a nahrazeno práškovou konzistencí. Hlavní výhodou oproti kostkám je dávnovatelnost, kterou si každý spotřebitel může určit sám dle svých preferencí (Brunclík, 2016).

Veřejnosti byla tato instantní káva představena v roce 1938 ve Švýcarsku a ihned byla rozšířena i do Spojených států amerických, Francie nebo Velké Británie. Smutným faktem, který stojí za zvyšováním popularity, byla následná 2. světová válka. V případě USA byla veškerá produkce dovážená do země určena americké armádě. Velký zájem ve válečné době byl však na všech frontových liniích. Po válce zájem o rozpustnou kávu rostl a lidé vyraželi na formální i neformální setkání nejen do restaurací, ale také do kaváren. Tím započal trend, který trvá dodnes. Lidé se seznamují, sbližují nebo odreagovávají pitím kávy. Pro spoustu lidí představuje šálek kávy nezbytnou součást každého rána, která jim dodá sílu na celý den (Brunclík, 2016).

### 5.1.1 Produktové portfolio rozpustné kávy Nescafé

Úspěch značky Nescafé si společnost Nestlé SA chtěla udržet i nadále, a tak vyvíjela další způsoby úpravy kávových zrn, jak vlastnosti rozpustné kávy vylepšit a udržet tak typické vlastnosti čerstvě namleté kávy. Díky tomu vznikla zcela nová řada Nescafé GOLD, která se zavedením nové výrobní metody tzv. vymrazování kávových zrn, byla schopna udržet si vyšší úroveň žádoucího kávového aroma. V dnešní době má zákazník široké spektrum, ze kterého si může vybrat podle svých preferencí. Základem řady je **Nescafé Classic**, rozšířené o variantu s krémovou pěnou Nescafé Classic Crema a také bezkofeinovou verzi. Dalšími variacemi jsou prémiovější **Nescafé Gold**, Gold Crema a bezkofeinové Gold produkty.



*Obr. 10: Produktová řada rozpustné kávy Nescafé*  
Zdroj: Nestlé, 2019

Posledními variacemi jsou Nescafé Gold Barista Style a **Nescafé Azera**. Oba tyto produkty mají za cíl oslovit zákazníky, kteří vyhledávají chuť, vůni a také tolik specifickou sametovou vrstvu kávové pěny, kterou se pyšní právě káva z čerstvě pražených zrn v kavárnách. Avšak nechtějí kvůli takovému požitku chodit do kaváren, když by si podobný zážitek mohli dopřát levněji v pohodlí domova i v případě, že nemají k dispozici kávovar (Cibulková, 2019).



Důležitým odlišujícím prvkem těchto dvou produktů je i balení. Oba produkty jdou proti nastaveným trendům, které si Nescafé zavedlo samo, když v 60. letech začali rozpustnou kávu prodávat ve sklenicích. Tuto formu balení postupně převzala i konkurence pro svou rozpustnou kávu. Gold Barista a Azera se ale vrací zpět ke kořenům samotného Nescafé a prodávají se opět v plechovkách. Balení v plechovce mělo pozitivní dopad na vnímání kvality, jelikož vzduchotěsnost plechovky nabízí lepší podmínky pro skladování kávy a déle si tak udrží žádanou kvalitu (Cibulková, 2019).

Mimo vlajkové lodě Nescafé Classic a Gold či Azera, vyvinula značka pro milovníky kávy s mlékem i předpřipravené **mixy** obsahující sušené mléko. Takový mix dostal název 2v1 a pro zákazníky, kteří si kávu sami ještě doslazují, vytvořila značka Nescafé mix 3v1, tedy mix zahrnující jak kávu, mléko, tak i cukr. Tyto výrobky Nescafé balí do samostatných malých sáčků, obsahujících jednu porci dané směsi. Firma jde s dobou a je si vědoma trendu zavrhování bílého rafinovaného cukru v potravinách, tudíž zavedla i mix 3v1 s cukrem hnědým, určenému zákazníkům orientujícím se na zdravější ingredience. Produktové řadě mixů 3v1 dopřála mimo tento trend i různé příchutě jako je karamel, oříšek, čokoláda v minulosti i vanilka apod (Cibulková, 2019).

### **5.1.2 Segmentace trhu rozpustné kávy Nescafé**

Typickými zákazníky rozpustné kávy jsou starší ročníky, zejména ve věku 55 a více let, pro které konzumace tohoto druhu kávy představuje již tradici a rituál, který je postaven na nohy. Zákazníci také pozitivně vnímají možnost vlastního dávkování kávového prášku na základě svých preferencí a chutí. Dalšími důležitými atributy, které u rozpustné kávy zákazníci vyhledávají, jsou rychlost a nenáročnost přípravy šálku kávy. Konzumenti rozpustné kávy také upřednostňují tento typ i pro svou menší intenzitu, než kterou by kupříkladu nabídla silná turecká káva. Tento druh kávy je chuťově přijatelný i pro konzumenty, kteří kávu pijí pouze kvůli jejímu povzbuzujícímu účinku, nikoliv pro kávové aroma, které pro ně představuje spíše negativum.

Tento typ zákazníků si častokrát kávu dále dochucuje, tudíž oceňují mixy 3v1. Vyhovujícím faktorem je také snadná dostupnost rozpustné kávy. Dnes již v každém krámké zákazníci snadno narazí na instantní kávu Nescafé ve všech produktových variantách. Oproti ostatním druhům kávy představuje rozpustná káva Nescafé nejlevnější variantu. Z toho plyne, že zákaznické portfolio se řadí převážně do nižší příjmové skupiny (Cibulková, 2019).

### **5.1.3 Konkurence na trhu rozpustné kávy**

Na trhu s instantní kávou se pohybuje velké množství konkurentů a od doby jejího vzniku se výroba významně posunula. Dnes je tak možné si doma jednoduše připravit nápoj z rozpustné kávy, který se svou chutí velmi přibližuje klasické zrnkové kávě. Obliba této kávy roste a v některých zemích je rozpustná káva i preferovanou variantou pro přípravu šálku kávy. Podle údajů poskytnuté značkou Nescafé, se denně vypije na území ČR zhruba tři miliony šálků rozpustné kávy Nescafé. Není tak divu, že se na tento trh snaží dostat celá řada producentů kávy, čímž dochází ke střetu velkých nadnárodních firem, jako jsou značky Jacobs nebo Tchibo, i menších lokálních společností (Cibulková, 2019).

Hlavní konkurenty pro Nescafé na trhu rozpustné kávy představují značky Jacobs a Tchibo, které zároveň na českém trhu zaujímají pozici „dvojky“ a „trojky“. Značku Nescafé lze tedy považovat za nejvýznamnějšího hráče na českém trhu. Mezi nejvyhledávanější produkty značky Jacobs se řadí variace Jacobs Velvet, Jacobs Gold Crema nebo Jacobs Krönung. Poslední ze jmenovaných na rozdíl od kávových produktů značky Nescafé, nabízí navíc své výrobky i ve formě zrnkové či mleté kávy (Cibulková, 2019).

V případě Tchibo jsou hlavními konkurečními produkty mezi rozpustnými kávami Tchibo Gold Selection nebo Tchibo Black'N White. Svým výrobním mixem se dnes Tchibo od své konkurence velmi liší. Se zavedením nové sítě svých prodejen se její prodejní zaměření rozšířilo na další trhy, když začalo kromě svých kávovárů nabízet jiné doplňky do domácnosti či oblečení (Cibulková, 2019).

V příložené tabulce č. 1 je patrné porovnání produktů Nescafé s hlavními konkurenty od Jacobs a Tchibo. Produkty byly podle produktového portfolia rozděleny do třech kategorií Classic, Premium a Exclusive. Kategorii Exclusive zastupuje v případě Nescafé káva Azera, která je dána do porovnání se svými konkurečními variace, Davidoff (Tchibo) a L'OR espresso. V roce 2020 se Nescafé rozhodlo pro úpravu své cenové politiky, která má za cíl pozvednout prodej svých produktů před slevou. Dříve tak bylo možné koupit instantní kávu Nescafé Gold 200g za neslevněných 279,90 Kč a při slevových akcích za 129,90 Kč. Nyní se nezlevněná cena pohybuje na úrovni 169,90 Kč.

**Tab. 1: Cenová strategie rozpustné kávy**

| Classic         | Cena za 200g | Premium            | Cena za 200g | Exclusive     | Cena za 100g |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|
| Nescafé Classic | 119,90 Kč    | Nescafé Gold       | 169,90 Kč    | Nescafé Azera | 139,90 Kč    |
| Tchibo Gold     | 178,90 Kč    | Tchibo black/white | 189,00 Kč    | Davidoff      | 199,90 Kč    |
| Jacobs          | 188,90 Kč    | Jacobs Krönung     | 279,90 Kč    | L'or Espresso | 199,00 Kč    |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat hypermarketu Glóbus

## 5.2 Značka Nescafé Dolce Gusto

Nestlé se před patnácti lety rozhodlo navázat na úspěch další své kávové značky jménem Nespresso, která se specializovala na výrobu a prodej kávových kapslí a kávovarů již v 70. letech. Avšak značka Nespresso se převážně zaměřuje na skupinu lidí společnosti s vyššími příjmy, kteří vyhledávají nejvyšší kavářenskou kvalitu. Rozpustná káva Nescafé se na druhou stranu zaměřovala na masovou a dostupnou produkci. Tím vznikl prostor pro založení značky, která kloubí výhody obou a tak vzniklo Nescafé Dolce Gusto. Tato značka je specifickou řadou samotné značky Nescafé, která se od ostatních značek zřetelně odlišuje finálním zpracováním kávových zrn, a představuje na rozdíl od všech ostatních produktových značek kávu dodávanou v kapslích. Cílovou skupinou je nově střední vyšší vrstva a stejně jako v případě instantní kávy jsou kávové kapsle dostupné ke koupi v běžných supermarketech a není tak nutné vyhledávat speciální boutique, jako je tomu v případě Nespressa (Cibulková, 2019).

## 5.2.1 Produktové portfolio kapslové kávy Nescafé Dolce Gusto

Tato značka nabízí v rámci svého portfolia v součtu více jak 30 kávových produktů, počínaje nejmenším ristrettem, espressem, cappuccinem nebo mléčným latté macchiatem. Káva se prodává v hermeticky uzavřených kapslích, které umožňují dlouhodobé skladování a udržení nejvyšší kvality kávy. Jedna kapsle obsahuje správně odměřené dávkování přesně jedné porce pro zvolený druh kávy (espresso, latté, atd.). Díky tomu bude mít každý šálek přesně takovou chuť, jakou by měl mít. Příprava kávy byla s kávovými kapslemi velmi zjednodušena a pořizovací cena kávovarů je relativně nízká s minimální náročností na údržbu. To umožnilo spoustě zákazníků si vychutnat kávu v pohodlí domova s kvalitou zcela konkurující kavárnám. Obrázek číslo 11 ukazuje vzhled kávových kapslí společnosti spolu s jednotlivými druhy kávy.

Značka Nescafé Dolce Gusto rozšířila svou nabídku i o nekávové nápoje jako jsou horké čokolády nebo dětská kakaa. Tento krok firmě umožnil rozšířit klientelu nejen o děti, ale i další zákazníky, kteří kávu nepijí. Kávovary Dolce Gusto také nabízí širší využití pro přípravu nejen teplých nápojů, ale i možnost přípravy studených nápojů, kdy toto rozšíření bylo velmi vítáno zejména v letních měsících. Společnost vyrábí mimo kapsle i své vlastní kávovary, které jsou mezi zákazníky oblíbené zejména svým moderním designem, jež se častokrát stávají díky svým proporcím vzhledným doplňkem kuchyně.



Obr. 11: Produkty kapslové kávy Nescafé Dolce Gusto  
Zdroj: Nestlé, 2020

## 5.2.2 Segmentace trhu kapslové kávy Nescafé Dolce Gusto

Z průzkumů, které byly poskytnuty značkou Nescafé, jasně vyplývá, kdo je typickým zákazníkem produktů Dolce Gusto. Typický zákazník této značky je označován anglickým spojením „Status seeker“, což lze volně přeložit jako člověka, kupujícího drahé a luxusní zboží, které dává na odiv veřejnosti.

Hlavními atributy, které u kapslové kávy Dolce Gusto zákazníci vyhledávají, jsou zejména jednoduchost přípravy chutné a kvalitní kávy i v mnoha různých variantách a důležitou roli zde představuje i design využívaných kávovarů. Jedním z dalších často zmiňovaných důležitých atributů, které zákazníci vyhledávají, je garance stále stejné chuti, díky přesnému dávkování kávovaru a kapslové náplně. Konzumace kapslové kávy se avšak řadí mezi finančně nákladnější činnosti, ať už z hlediska nakupování kávových kapslí nebo pořízení a údržby kávovarů. Je tedy logické, že hlavní klientelou jsou zákazníci ze střední a vyšší příjmové skupiny.

## 5.2.3 Konkurence na trhu kapslové kávy

Podobně jako je tomu v případě trhu instančních káv, i na trhu kapslové kávy se pohybuje velké množství výrobců kávových nápojů. Velký nárůst obliby a poptávky po kapslové kávě byl v posledních letech enormní a výrobci tak na tuto skutečnost reagovali a po vzoru absolutní špičky na trhu, kterou je Nespresso, začali nabízet své kapslové variace. Výhodu kapslové kávy představuje zejména jednoduchost balení, lepší uchovatelnost, rychlost a pohodlnost přípravy oproti zrnkové či volně namleté kávě. Díky svému kapslovému balení dokáže lépe uchovat svou čerstvost a nabídnout tak lepší chuťový požitek, než který nabízí instantní káva. Hlavními odběrateli bývají zejména lidé, kteří pracují v kancelářích.

Pro značku Nescafé se konkurence dělí do dvou skupin v závislosti na tom, zdali jsou konkurenční kapsle kompatibilní či nekompatibilní s kávovary Nescafé Dolce Gusto (NDG). Mezi obchodní řetězce, které nabízí kompatibilní kapsle, se řadí například obchody Lidl, Tesco nebo Albert. Z důvodu pozice jedničky na trhu, kterou Nescafé zaujímá, nemá možnost se bránit kvůli Antimonopolnímu úřadu proti levným náhražkám kapslí konkurence, které pasují do originálních kávovarů, a musí tyto praktiky přijmout (Cibulková, 2019).

V případě nekompatibilní konkurence není možnost zaměřovat jednotlivé konkurenční výrobky, tedy kapsle těchto konkurentů záměrně nepasují do kávovarů NDG, jelikož společnost nabízí vlastní přístroje. Tchibo na trhu nabízí jak své kapsle, tak i kávovar s názvem značky Cafissimo. Jacobs nabízí kapslovou kávu a kávovary, které nesou značku Tassimo. Oba konkurenti nabízí velmi širokou nabídku chuťových variací, tak aby splnila veškerá přání zákazníka, od klasické nabídky Cappuccina, Latté Machiatto nebo Espresso. Ale podobně, jako je tomu v případě Nescafé, se nabídka z kapslových náplní skládá i z těch nekávových produktů.

V tabulce č. 2 je možné vidět srovnání cen jednotlivých konkurentů vůči NDG. Jednotliví konkurenti prodávají svá balení po různých počtech kapslí. Pro lepší porovnání byly ceny přepočteny na 100g a dodržen byl stejný druh kapslí s příchutí Espresso. Jak již bylo zmíněno, hlavními konkurenty jsou Tchibo a Jacobs, které nabízejí pro NDG nekompatibilní kapsle, jelikož nabízejí i své kávovary. Tchibo Cafissimo lze v maloobchodních sítích, přes specializované e-shopy nebo přímo přes jejich e-shop zakoupit jako jedno balení po 10 kapslích s příchutí Espresso za cenu 99,90 Kč. Jacobs Tassimo, lze zakoupit stejně jako NDG nebo Tchibo v maloobchodních sítích či na specializovaných e-shopech. Balení Tassimo se prodávají s počtem 8 nebo 16 kapslí a za srovnatelné 16ks balení zákazník zaplatí při běžné ceně 149,90 Kč. V tabulce je patrné, že hlavní konkurenti jsou si cenově velmi blízcí.

**Tab. 2: Cenová strategie kapslové kávy**

| Značka              | Cena za 100g |
|---------------------|--------------|
| Nescafé Dolce Gusto | 135,00 Kč    |
| Tchibo Cafissimo    | 143,00 Kč    |
| Jacobs Tassimo      | 135,00 Kč    |
| Tesco kapsle        | 76,00 Kč     |
| Corsini kapsle      | 80,00 Kč     |

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat z Heureka.cz

Hlavní rozdíl je však patrný u producentů s kompatibilními kapslemi pro NDG kávovary. Z tabulky je patrný značný cenový rozdíl ve prostěch neoriginálních kapslích. Například kapsle Tesco jsou takřka dvakrát levnější než originální NDG kapsle.

### **5.3 Marketingové aktivity a budování loajality zákazníků značky NESCAFÉ a Nescafé Dolce Gusto**

Při konzultaci se zástupcem společnosti Nescafé bylo zanalyzováno, jaké marketingové aktivity firma využívá ke stimulaci zákazníka k nákupu či jak se u něj snaží budovat loajální chování ke značce. Bylo zjištěno, že u rozpustné kávy představují hlavní z aktivit motivování zákazníka k nákupu zejména slevové akce či atraktivní soutěže. Jednou z nich byla soutěž Rentiér, kdy se zákazník zakoupením a registrací jedinečného kódu z etikety přihlásil do soutěže o měsíční rentu 30 000 Kč po dobu 6 let. Tyto aktivity představují pouze podporu prodeje, nedá se zde hovořit o budování loajality, ačkoliv by mělo být hlavním cílem každé společnosti vybudovat si u zákazníka věrnost. Společnost si je vědoma, že v tomto segmentu trhu má slabiny a byl by zde prostor pro zlepšení.

Při analýze marketingových aktivit v rámci prodeje kapslové kávy bylo zjištěno, že pro tohoto zákazníka, který oproti rozpustné kávě není tolik citlivý na cenu, společnost Nescafé nově vytvořila věrnostní program. Společnost očekává, že tím bude zákazník motivován k opakovanému nákupu a ke značce se bude vracet. Jedná se o program nesoucí označení „Premio“ Nescafé Dolce Gusto a byl uveden do provozu v září roku 2020, tudíž se jedná o velmi čerstvou marketingovou aktivitu. Aby se zákazník stal členem věrnostního programu, je potřebná jeho registrace na webu společnosti [www.dolce-gusto.cz](http://www.dolce-gusto.cz) nebo přihlášením do mobilní aplikace NDG, která je volně stáhnutelná přes App Store či Google play.

Program dále funguje na principu sbírání věrnostních bodů, které zákazník získá zakoupením každého balení kapslové kávy. Načítání věrnostních bodů se provádí právě na webových stránkách či pomocí mobilní aplikace. Kód z balení může zákazník zadat ručně nebo pomocí naskenování QR kódu do aplikace. V rámci aplikace se zákazníkovi ukazují možnosti věrnostního zvýhodnění, jedním z nich jsou speciální slevové akce. Nebo je možné po nasbírání dostatečného množství bodů poté body směnit v rámci katalogu odměn. Odměny jsou různé, člen může své body směnit za zajímavé spotřební zboží, jako jsou sluchátka, hodinky, či kuchyňské potřeby a originální kávové doplňky (v podobě nádobí).

Pro motivaci k využití věrnostního programu každý zákazník svou registrací obdrží prvních bonusových 200 bodů, což se rovná množství, které by zákazník obdržel nákupem 30 kapslové varianty. Dalších 100 bodů pak zákazník obdrží s nákupem 12 a 16 kapslové varianty.

Mimo tyto marketingové aktivity si společnost Nescafé uvědomuje, že v posledních letech nabývá na důležitosti při rozhodování o dalším nákupu pro zákazníky také společenská odpovědnost firem. Nescafé se tak proto také snaží o propagaci svých mimo prodejních aktivit, kde se snaží ukázat své fungování. Na svá balení kávy přidává slogan „*Pěstováno s respektem*“, čímž se snaží upozornit na svou podporu lokálních farmářů, od kterých odebírá kávová zrna pro své produkty. Ve svých reklamních klipech také značka Nescafé hovoří o svém přístupu k obnovitelným zdrojům a podporu rozvoje ekonomiky, ze kterých čerpá zdroje. V reklamních sděleních Nescafé veřejnosti také sděluje svůj závazek mít od roku 2020 více jak 70 % svých produktů z obnovitelných zemědělských zdrojů.



## 6 Metodika výzkumu značek Nescafé a Nescafé DG

Tato kapitola se zaměřuje na objasnění metodologie dotazníkového výzkumu, kdy popisuje praktické provedení a průběh dotazníkového šetření u značky Nescafé.

### 6.1 Základní soubor a vzorek respondentů

Základní soubor a jeho zmenšenou část, tedy výzkumný vzorek pro tento výzkum tvoří lidé konzumující kávu, zejména rozpustnou a kapslovou, kteří mají zkušenost se značkou Nescafé, tzn. lidé, kteří někdy ochutnali kávu této značky. Buďto se jedná o zákazníky značky Nescafé, kteří její kávu nakupují, či v minulosti kávu této značky ochutnali a nyní nakupují kávu od konkurence v rámci stejného segmentu (kapsle, instant či zrno/mletou kávu). Průzkum se zaměřuje pouze na ty konzumenty kávy, kteří si kávu sami připravují, a tudíž i pro vlastní potřebu nakupují do svých domácností. Proto byli z tohoto vzorku vynecháni lidé, kteří konzumují kávu pouze v kavárnách či jinde, kde samotnou surovinu na přípravu kávového nápoje sami nenakupují.

Dotazník byl elektronicky rozeslán celkově 100 konkrétním respondentům z pěti věkových skupin v rozmezí 21 let po věk 60+. Všichni vybraní respondenti dotazník vyplnili v elektronické podobě popřípadě s pomocí mladších respondentů. Nejprve bylo zamýšleno, že bude průzkum proveden i u nejmladší možné kategorie, a to u lidí ve věkovém rozmezí 15-20 let, nicméně po reálné diskuzi s danými konzumenty bylo zjištěno, že v drtivé většině sice kávu pijí, nicméně sami ji zatím nenakupují. V praxi konzumují ten druh a značku kávy, která je v jejich domácnostech k dispozici. Tudíž by získané odpovědi z větší části nebyly vypovídající a tím pádem použitelné. Proto byla tato skupina vyloučena a plánovaný počet respondentů z této věkové kategorie rozmělněn mezi ostatních pět věkových skupin. Respondenti byli vybíráni proporcionalně dle věkových skupin, pohlaví a příjmů.

## 6.2 Dotazníkový průzkum značky NESCAFÉ

Dotazníkový průzkum byl proveden v elektronické podobě za pomoci platformy Survio.cz, která je uživatelsky příjemná a nabízí spoustu funkcí, které zadavateli usnadňují vyhodnocování dat. Dotazník je díky této platformě možné vyplnit na jakémkoliv elektronickém zařízení a na respondenta působí profesionálním dojmem. Marketingový výzkum konzumace kávy této diplomové práce se skládá celkem z 34 různorodých otázek a respondentovi zabralo jeho vyplnění v průměru cca 12 minut.

Původně bylo zamýšleno zahrnout v rámci dotazníku pro každý sektor (rozpuštěné a kapslové kávy) samostatné otázky, týkající se vždy jen jednoho z nich, jelikož je každý segment zacílený na odlišného zákazníka. Nicméně by byl takto dotazník velmi dlouhý, a proto zde vyvstala myšlenka, že by po vybrání „preferovaného druhu kávy“ dotazníková platforma respondentovi ukazovala jen jemu určené otázky, týkající se pouze jeho segmentu. Bohužel portál Survio.cz tuto verzi neumožňuje, minimálně ne bezplatně. Z tohoto důvodu byly **otázky** v dotazníku přizpůsobeny a **zkonstruovány jednotně, zahrnujíc obě značky**. Nicméně **vyhodnocení** bylo v případě potřeby **provedeno zvlášť pro každý druh kávy samostatně, aby nebyla zkreslena doporučení týkající se daného segmentu a specifik zákazníka**.

Dotazník je složen z několika hlavních částí, kdy každá z nich má jiný cíl, a je zkonstruována tak, aby bylo možné každou problematiku vyhodnotit specificky. Začátek a konec dotazníku utváří tzv. „třídící otázky“, které pomáhají respondenty charakterizovat a lépe diferenciovat. V první řadě se jedná o otázky týkající se preferencí konzumace kávy. Nejdříve je respondent rozřazen dle preferovaného druhu kávy, dále dle frekvence konzumace tohoto nápoje, následně na základě povědomí o jednotlivých výrobcích a v poslední řadě jsou respondenti členěni dle toho, s jakou značkou mají zkušenosti či kterou nakupují.

Obdobným způsobem je na konci dotazníku respondent identifikován pomocí několika klasifikačních otázek, jakými jsou pohlaví, věk, příjmová skupina, nejvyšší dosažené vzdělání či velikost obce, ve které respondent žije. Díky této charakterizaci konzumenta kávy je možné určit vhodné marketingové strategie a stanovit efektivní doporučení.

První důležitou část dotazníkového průzkumu představuje diferenční analýza. Je složena ze dvou stěžejních otázek, týkajících se důležitosti jednotlivých atributů, spolu se spokojeností s nimi právě u značky Nescafé. Cíl této části dotazníku spočívá v prozkoumání, které z atributů u zákazníků při výběru značky hrají největší roli a jak se analyzované firmě právě u těch nejdůležitějších daří obstát, zda je s nimi zákazník dostatečně spokojený či nikoliv. Pro tento dotazník bylo vybráno 12 atributů, které u konzumentů kávy hrají roli. Ty nebyly zvoleny náhodně, ale na základě konzultací se zástupcem firmy Nescafé, jež význam těchto atributů u svých zákazníků dlouhodobě pozoruje. V rámci této části hrají roli odpovědi respondentů konzumujících všechny druhy kávy, díky čemuž je možné získat celistvý pohled na míru důležitosti jednotlivých atributů. Nicméně pro stanovení vypovídajícího doporučení, které se týká pouze daného segmentu zákazníků, je poté žádoucí rozdělit získaná data dle druhů preferované kávy, a provést diferenční analýzu pro každý druh zvlášť.

Druhou část dotazníku tvoří otázky zkoumající náhled konzumentů kávy na značku Nescafé jako celku, stejně jako u diferenční analýzy, zde byli zahrnuti respondenti konzumující všechny druhy kávy. Cílem této části průzkumu je objasnit, jak respondenti vnímají značku Nescafé ve třech oblastech – její image, kvalitě a samotné hodnotě značky. Zda v konzumentech kávy značka Nescafé evokuje určitou prestiž, zda ji vnímají jako hodnotnější oproti „no name“ značkám, zda si jsou vědomi vyšší kvality kávy této firmy či nikoliv. Inspirací pro zkoumání těchto oblastí představovala metoda CSI, díky které je firma schopna vyvodit, jak si jako značka u zákazníků vede. Celkem je této problematice v dotazníku věnováno 9 otázek, které jsou konstruované tak, aby respondent vyjádřil míru souhlasu či nesouhlasu s určitým tvrzením. Z tohoto důvodu byla v této a dalších částech dotazníku pro získání vypovídajících dat použita Likertova škála s odpověďmi „naprosto souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nepřikláním se ani k souhlasu ani k nesouhlasu“, „spíše nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“. Díky použití této metody je dosaženo přesnějších a porovnatelnějších výsledků.

Třetí stěžejní část dotazníkového šetření završuje průzkum týkající se loajálnosti konzumentů kávy ke značce Nescafé. Cílem této problematiky je určit míru loajality zákazníků značky, k čemuž byla vybrána metoda Loajaltní matice. Tento způsob slouží k rozdělení zákazníků na ty, kteří našli ve značce zalíbení pro její produkty, image, filosofii apod. a nakupují u firmy opakovaně, a na ty z nich, u kterých vnímaná hodnota značky není na takové úrovni, aby se k firmě opakovaně vraceli.

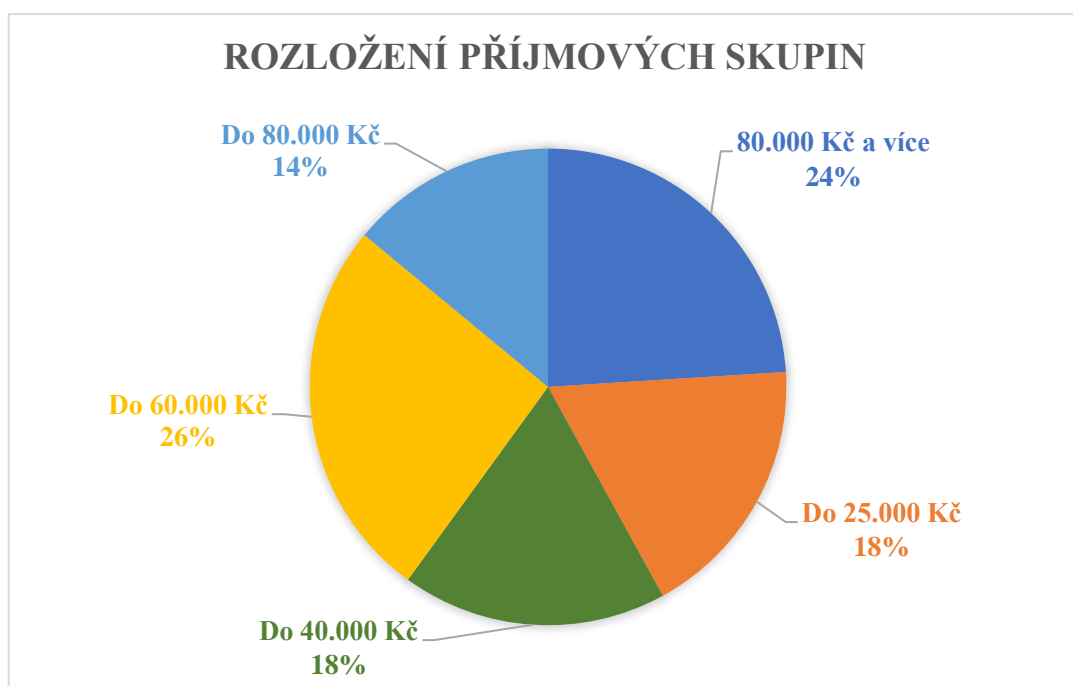
Výsledkem aplikování této metody je zjištění, zda zákazníci nakupují u dané firmy opakovaně pouze díky vnějšímu stimulu (pokles ceny, atraktivní soutěž či za účelem získání odměny) nebo kvůli své silnější vazbě ke značce (na základě jejích hodnot, vyšší kvalitě, doprovodným službám apod.). Na základě tohoto průzkumu může firma vylepšit či lépe přizpůsobit zákazníkům své marketingové strategie a vybudovat si tak základnu loajálních kupujících, kteří jsou odolnější vůči marketingovým aktivitám konkurenčních firem a nakupují u společnosti z vlastního přesvědčení o přidané hodnotě jejich oblíbené značky.

Poslední otázky průzkumu lze charakterizovat jako doplňkové a byly do dotazníku přidány za účelem navržení vhodných doporučení, které by mohly pomoci k vybudování silnější značky v očích zákazníků, či jim oproti konkurenci přinést určitou přidanou hodnotu. Týkají se dvou atributů hodnoty značky, kde první z nich představuje věrnostní program a druhý CSR aktivity firmy. Cílem těchto otázek je zjistit, zda by oba z atributů pomohly značce v očích zákazníka zvýšit její přidanou hodnotu, zda má smysl do nich investovat. V případě věrnostního programu byl respondent navíc dotazován i na typ věrnostního programu, který by nejvíce ocenil, ať už by nákupem získal dárkový předmět, nějakou slevu či sběrem bodů možnost získat volný kredit použitelný k příštímú nákupu.

## 7 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly jsou popsány dosažené výsledky z dotazníkového průzkumu podle jednotlivých částí samotného dotazníku. Při tvorbě dotazníku bylo cíleno na vyrovnané zastoupení mužů a žen, což se povedlo v poměru 40 % ku 60 %.

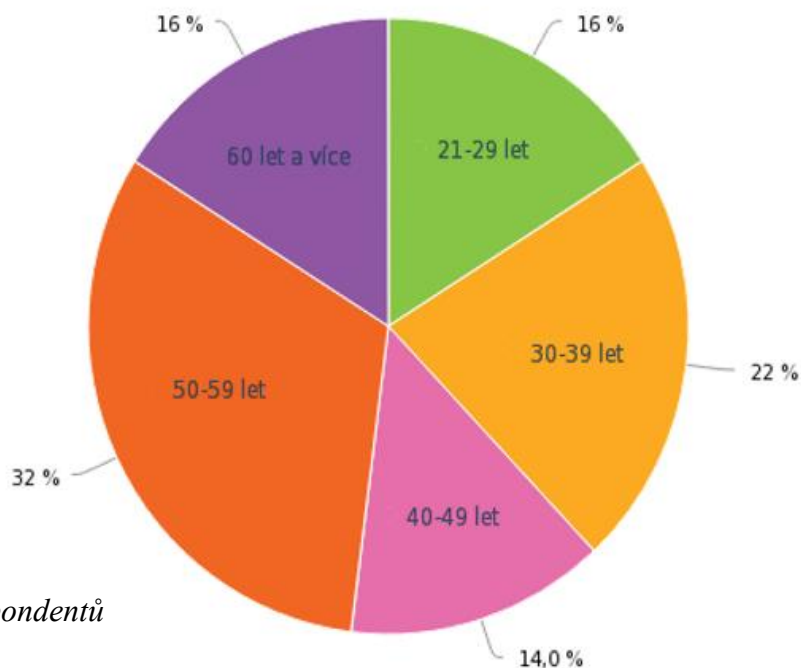
Mimo genderové rozložení se povedlo respondenty relativně rovnoměrně rozdělit i dle jednotlivých příjmových skupin. Graf níže zobrazuje podíly zastoupení jednotlivých skupin, kde mají největší zastoupení domácnosti s příjmem do 60 tisíc korun, hned za tím s druhým největším podílem jsou respondenti s příjmy nad 80 tisíc Kč. Zastoupení třech zbylých skupin, tedy do 25 tis Kč, do 40 tis Kč a do 80 tis Kč je poměrově téměř totožné.



Obr. 12: Příjmové skupiny respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

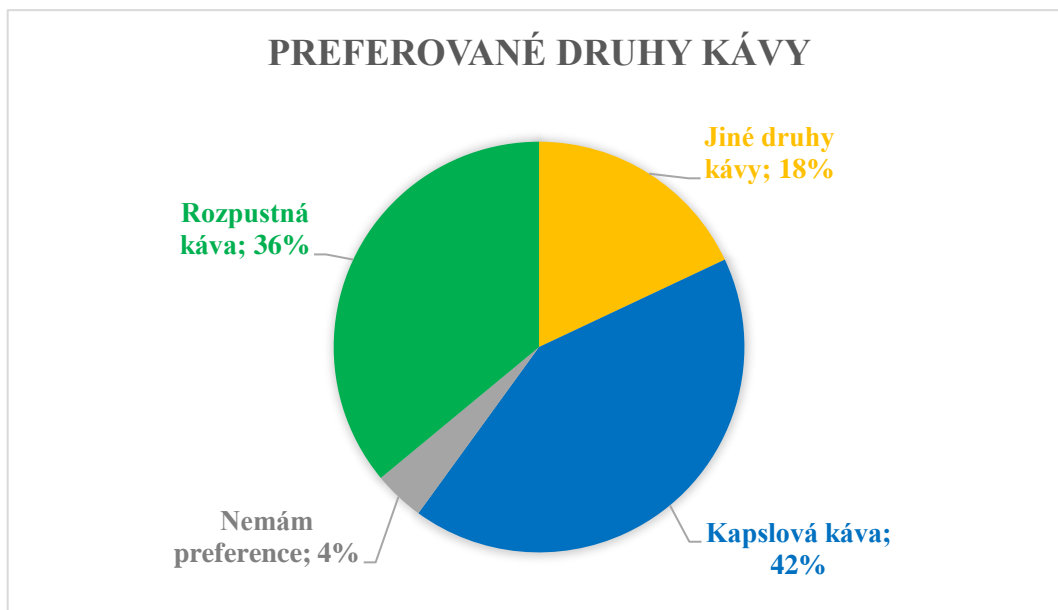
U výzkumu konzumace kávy je důležitá nejen příjmová skupina pro určení, jaký druh kávy si zákazník pravděpodobně může dovolit, nicméně zde hraje roli i věk respondenta. A to zejména v jeho preferencích a spotřebním chování. Výsledné rozložení pěti věkových skupin respondentů zobrazuje obrázek č. 13, z něhož lze vyčíst, že nejpočetnější skupinu dotazovaných tvořili lidé ve věku od 50-59 let. Poměr zbytku věkových skupin byl vesměs srovnatelný.



Obr. 13: Věkové rozložení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio.cz

Mimo demografické rozdělení bylo stěžejní rozdělit respondenty dle preferovaného druhu kávy. Zde bylo cíleno na respondenty, kteří pít kávu zejména ze segmentu instantní a kapslové kávy, jelikož se jedná o ty segmenty, ve kterých firma Nescafé působí a konkuruje ostatním značkám. Tyto dva druhy převládaly v poměrech 42 % pro respondenty preferující kapslovou kávu, a 36% podíl respondentů konzumujících instantní kávu – viz graf níže. V menšinovém podílu byli v průzkumu zahrnuti i respondenti preferující jiné druhy kávy (zrno/mletou) s 18 %, či lidé bez preferencí ke konkrétnímu druhu se zastoupením 4 %. Lidé konzumující zrnkovou či mletou kávu byly do dotazníkového šetření zahrnuti proto, aby společnost mohla získat náhled, proč tito lidé nepijí kávu z dvou hlavních segmentů, z jakého důvodu pro ně značka Nescafé není zajímavá a co u její kávy postrádají. Pokud by společnost chtěla rozšířit své pole působnosti v segmentu zrnkové kávy, věděla by, na co se u těchto konzumentů zaměřit.



Obr. 14: Rozvržení respondentů podle preferencí různých druhů kávy

Zdroj: Vlastní zpracování

Při výběru druhu kávy hraje roli zejména výše příjmové skupiny, jelikož z větší části předurčuje, jaký druh kávy bude zákazník konzumovat, jinak řečeno, jakou kávu si bude moci dovolit nakupovat. V tabulce č. 3 je tento předpoklad patrný u instantní kávy, kdy nejvíce tento druh preferují lidé z nižších příjmových skupin. U zákazníka nakupujícího jiné druhy kávy, tedy náročnějšího zákazníka, u kterého je předpoklad, že oproti jiným segmentům nebude tolik citlivý na cenu, a naopak si za požadovanou kvalitu spíše zaplatí, je tomu obdobně.

Tab. 3: Příjmové skupiny a jejich preference kávy

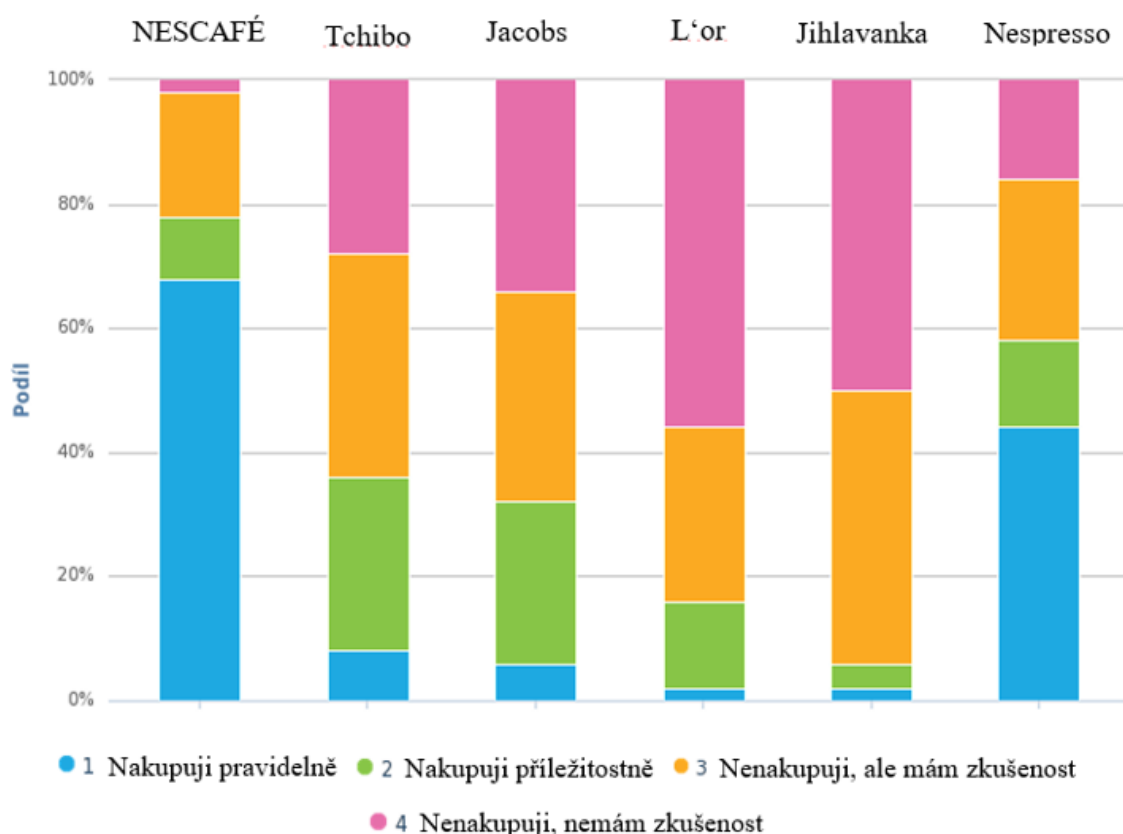
| Příjmová skupina      | Jiné druhy kávy | Kapslová káva | Bez preferencí | Rozpustná (instantní) káva |
|-----------------------|-----------------|---------------|----------------|----------------------------|
| Do 25.000 Kč          | 11%             | 14%           | 0%             | 28%                        |
| Do 40.000 Kč          | 11%             | 10%           | 0%             | 33%                        |
| Do 60.000 Kč          | 22%             | 19%           | 100%           | 28%                        |
| Do 80.000 Kč          | 22%             | 14%           | 0%             | 11%                        |
| 80.000 Kč a více      | 33%             | 43%           | 0%             | 0%                         |
| <b>Celkový součet</b> | <b>100%</b>     | <b>100%</b>   | <b>100%</b>    | <b>100%</b>                |

Zdroj: Vlastní zpracování

U preference jiných druhů kávy je z výsledků dotazníkového šetření zřejmé, že ve větší míře tento druh pijí lidé z vyšších příjmových skupin. Tedy ti, kteří si tímto chtějí dopřát vyšší kvalitu a mohou pociťovat prestiž díky tomu, že si dražší druh kávy mohou oproti nižším příjmovým skupinám dovolit.

Respondenti byli rozděleni nejen dle preferencí druhů kávy, ale i dle zkušeností s různými značkami, kde frekvenci nákupu jednotlivých značek zobrazuje obrázek č. 13. V rámci dotazníkového šetření byli zahrnutí největší konkurenti ze segmentu rozpustné i kapslové kávy, kdy v samotném dotazníku byla u společností Tchibo a Jacobs přidána i jejich značka kapslové kávy, tedy Cafissimo a Tassimo. Tudíž tato otázka sdružovala oba segmenty, týkající se jedné značky - stejně tak Nescafé a Nescafé Dolce Gusto, do jednoho sloupce. Účelem této otázky bylo zjistit, zda se jedná o zákazníky Nescafé, či jak na zbytek otázek z dotazníku budou nahlížet respondenti, kteří běžně nakupují kávu od konkurence.

### FREKVENCE KONZUMACE KÁVY U JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK



Obr. 15: Preference jednotlivých značek

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio.cz



Každá značka má svůj sloupec, kde jsou respondenti barevně rozděleni do skupin podle toho, zda mají se značkou zkušenost, případně jak často ji nakupují. Z grafu je patrné, že převážnou část respondentů představovali pravidelní zákazníci značky Nescafé. Pro tento dotazníkový výzkum bylo důležité, aby respondent měl alespoň nějakou zkušenost se značkou Nescafé, ačkoliv ji běžně nekupuje. Tudíž čtvrtá skupina zákazníků, tedy těch, kteří odpověděli, že nemají s Nescafé žádnou zkušenost, nebyla do zbytku vyhodnocení dat zahrnuta.

## 7.1 Diferenční analýza

V první řadě byla v rámci výzkumu spokojenosti a loajality zákazníků provedena diferenční analýza, jež byla použita za účelem identifikace silných a slabých stránek značky. Tato analýza pomohla nastínit, v jakých oblastech se značka může stále zlepšovat. U diferenční analýzy se na značku nahlíželo celkově ze čtyř pohledů. V rámci prvního pohledu byli do vyhodnocení diferenční analýzy zahrnuti všichni respondenti a byla vyjádřena celková důležitost a spokojenost s jednotlivými atributy u značky Nescafé. Dále byla vytvořena diferenční analýza na každou jednu skupinu konzumentů kávy, tedy kapslové, rozpustné a jiných druhů.

Respondenti měli v dotazníku seřadit celkem 12 různých atributů kávy od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Z výsledných dat, která jsou obsažena v tabulce č. 4, je jasně patrné, že nejvýznamnějšími atributy jsou chuť a na 2. místě kvalita. Respondenti těmto atributům přiřadili více jak 90% důležitost. V kontextu konzumace kávy se tato skutečnost dala očekávat, jelikož takřka 90 % respondentů odpovědělo, že pije minimálně jednu kávu denně. Při této frekvenci konzumace kávy lze předpokládat, že si tito lidé kávový produkt vybírají dle příjemné chuti a záleží jim na kvalitě složení. Ačkoliv spokojenost respondentů s těmito atributy u značky Nescafé nenabyla hodnot jako u důležitosti, stojí si poměrně obstojně, a pohybuje se kolem 85 %. Tím vzniká diference o záporné hodnotě, tedy prostor pro firmu se u těchto hlavních atributů ještě zlepšit.

V dalších částech dotazníku byla položena otázka, zda respondenti souhlasí s tvrzením, že jim káva Nescafé chutná. V 62 % lidé odpověděli, že naprosto souhlasí a 28% podíl respondentů odpověděl, že spíše souhlasí. Negativně (spíše nesouhlasím) se vyjádřilo pouze 6 % všech dotazovaných, a to zejména konzumenti značky Nespresso.

Tedy nepřímý konkurent ze segmentu kapslové kávy, nicméně tato značka cílí na náročnějšího zákazníka požadujícího vysoké standardy, který je ochoten si za kvalitu a výjimečnou chuť připlatit. Z toho lze usuzovat, že zákazníci značky Nescafé jsou při dané cenové relaci produktů s chutí kávy vesměs spokojeni.

**Tab. 4: Diferenční analýza VŠECH konzumentů kávy**

| Atributy                          | Důležitost | Spokojenost | Diference      |
|-----------------------------------|------------|-------------|----------------|
| Cena                              | 80,83%     | 70,00%      | <b>-10,83%</b> |
| Chuť                              | 95,00%     | 84,50%      | <b>-10,50%</b> |
| Kvalita                           | 90,83%     | 86,50%      | <b>-4,33%</b>  |
| Slevová akce na danou značku kávy | 65,83%     | 75,00%      | <b>9,17%</b>   |
| Probíhající atraktivní soutěž     | 41,67%     | 57,50%      | <b>15,83%</b>  |
| Společenská odpovědnost firem     | 35,00%     | 55,00%      | <b>20,00%</b>  |
| Množství nabízených variant       | 63,33%     | 83,50%      | <b>20,17%</b>  |
| Kamenné obchody                   | 26,67%     | 48,00%      | <b>21,33%</b>  |
| Věrnostní klub                    | 28,33%     | 55,00%      | <b>26,67%</b>  |
| Široká dostupnost kávy            | 51,67%     | 87,00%      | <b>35,33%</b>  |
| Design výrobku                    | 30,83%     | 77,00%      | <b>46,17%</b>  |
| Známost a prestiž značky          | 38,33%     | 85,50%      | <b>47,17%</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě atributu ceny dosahuje důležitost stále vysokých hodnot s výsledkem cca 80 % a spokojenost vyšla na úrovni 70 %. Diference v tomto případě tedy opět nabývá záporných hodnot a firmě to poskytuje určitý prostor, ve kterém může zamyslet nad svou cenovou strategií. Ačkoliv již k tomu v tomto roce došlo a při střetu zájmu, kdy zákazník chce získat co nejnižší cenu za nejvyšší hodnotu a výrobce se snaží prodat s co největším ziskem, již zde pravděpodobně není pro snižování ceny téměř žádný prostor.

Zejména pokud při stanovování cenové strategie sehrává u kávových produktů důležitou roli srovnatelná konkurence, jejíž produkty jsou oceněny na podobné úrovni, častokrát i vyšší, což značku Nescafé nenutí snižovat cenu ještě více. Nicméně v souvislosti s cenou je nutné také podotknout, že dále v dotazníku 84 % respondentů odpovědělo souhlasně na otázku „Cena produktů značky NESCAFÉ odpovídá jejich hodnotě.“. Z tohoto výsledku lze snadno vyvodit, že zákazníci nejsou zcela spokojeni s výší ceny, nicméně jsou si ochotni za kvalitu připlatit.

Mezi další poměrně důležité atributy patří množství nabízených variant a slevové akce. V případě těchto dvou atributů se difference dostává již do pozitivních hodnot. Míra spokojenosti zákazníků je tedy vyšší než míra důležitosti. Pro podnik to vysílá jasný signál, že v těchto attributech nemusí vynakládat příliš vysoké náklady a úsilí na zlepšování, jelikož v těchto attributech již dosahují uspokojivých výsledků. Podobných i lepších hodnot bylo dosaženo i ve zbylých attributech.

Podobných i lepších hodnot bylo dosaženo i ve zbylých attributech. Samozřejmě je důležité říci, že jiné úhly pohledu mají různé skupiny konzumentů rozdělených podle druhu kávy. V tabulce č. 5 lze vidět, že v případě konzumentů rozpustné kávy se hodnoty důležitosti a spokojenosti u atributu kvality oproti celkovému výsledku všech konzumentů otočily a výsledná difference vychází pozitivní. I v případě atributu chutě se poměr důležitosti a spokojenosti vyrovnal na vysoké úrovni a rozdíl je pouhé 1 % v neprospěch spokojenosti.

**Tab. 5: Diferenční analýza konzumentů ROZPUSTNÉ KÁVY**

| Atributy                          | Důležitost | Spokojenost | Diference     |
|-----------------------------------|------------|-------------|---------------|
| Cena                              | 84,17%     | 75,00%      | <b>-9,17%</b> |
| Chuť                              | 94,17%     | 93,06%      | <b>-1,11%</b> |
| Slevová akce na danou značku kávy | 74,17%     | 80,56%      | <b>6,39%</b>  |
| Kvalita                           | 84,17%     | 94,44%      | <b>10,28%</b> |
| Probíhající atraktivní soutěž     | 46,67%     | 62,50%      | <b>15,83%</b> |
| Společenská odpovědnost firem     | 35,00%     | 56,94%      | <b>21,94%</b> |
| Věrnostní klub                    | 36,67%     | 61,11%      | <b>24,44%</b> |
| Kamenné obchody                   | 22,50%     | 50,00%      | <b>27,50%</b> |
| Množství nabízených variant       | 54,17%     | 83,33%      | <b>29,17%</b> |
| Široká dostupnost kávy            | 51,67%     | 90,28%      | <b>38,61%</b> |
| Design výrobku                    | 30,83%     | 73,61%      | <b>42,78%</b> |
| Známost a prestiž značky          | 35,83%     | 84,72%      | <b>48,89%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě rozpustné kávy je také vidět i nárůst důležitosti u atributu ceny a slevových akcí. Skoro 80% respondentů konzumujících rozpustnou kávu totiž na tvrzení v dotazníku „kávu Nescafé nakupuji pouze při slevové akci či soutěži“ odpovědělo souhlasně. Právě citlivost na změnu ceny je jeden z hlavních rozdílů oproti konzumentům kapslové kávy.

Pro konzumenty kapslové kávy je vyčíslena v příložené tabulce č. 6 nižší důležitost ceny a rozdíl oproti rozpustné kávě je skoro 10 %. Zároveň přes 70 % respondentů u kapslové kávy buď s tvrzením, že nakupují při slevových akcích, nesouhlasilo, nebo se nepřiklání ani k souhlasu ani nesouhlasu.

Zdaleka nejdůležitějšími atributy jsou u kapslové kávy chuť a kvalita, které dosahují cca 95 % důležitosti, a zároveň míra spokojenosti se pohybuje na podobně vysokých hodnotách. Vyšších hodnot než u ostatních druhů kávy pak dosáhla důležitost atributu známost a prestiž značky, která se u ostatních druhů pohybuje okolo 30 % a zde se blíží k 50 %. Toto by podpořilo tvrzení společnosti, že kapslová káva Dolce Gusto cílí převážně na zákazníky, kteří nehledí na cenu a řadí se spíše do střední nebo vyšší příjmové skupiny. Právě takový výsledek byl potvrzen z demografických ukazatelů respondentů, kdy 60 % konzumentů kapslové kávy patřilo do příjmové skupiny 60 000 Kč a více.

**Tab. 6: Diferenční analýza konzumentů KAPSLOVÉ KÁVY**

| Atributy                          | Důležitost | Spokojenost | Diference     |
|-----------------------------------|------------|-------------|---------------|
| Chuť                              | 96,67%     | 88,10%      | <b>-8,57%</b> |
| Cena                              | 75,83%     | 71,43%      | <b>-4,40%</b> |
| Kvalita                           | 94,17%     | 90,48%      | <b>-3,69%</b> |
| Probíhající atraktivní soutěž     | 39,17%     | 54,76%      | <b>15,60%</b> |
| Kamenné obchody                   | 27,50%     | 45,24%      | <b>17,74%</b> |
| Slevová akce na danou značku kávy | 60,00%     | 78,57%      | <b>18,57%</b> |
| Množství nabízených variant       | 70,00%     | 89,29%      | <b>19,29%</b> |
| Věrnostní klub                    | 29,17%     | 51,19%      | <b>22,02%</b> |
| Společenská odpovědnost firem     | 32,50%     | 54,76%      | <b>22,26%</b> |
| Široká dostupnost kávy            | 46,67%     | 88,10%      | <b>41,43%</b> |
| Známost a prestiž značky          | 45,83%     | 90,48%      | <b>44,64%</b> |
| Design výrobku                    | 32,50%     | 86,90%      | <b>54,40%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavých výsledků bylo dosaženo u diferenční analýzy konzumentů preferujících jiné druhy kávy (mletou či zrnkovou). Stejně jako u rozpustné či kapslové kávy byly za nejdůležitější atributy označeny chuť, kvalita a cena. Avšak spokojenost s těmito atributy je výrazně nižší než u rozpustné nebo kapslové kávy. Z výsledků vyobrazených v tabulce č. 7 je patrný prostor, ve kterém má značka Nescafé, co zlepšovat, při snaze o získání zákazníků z právě této skupiny.

**Tab. 7: Diferenční analýza konzumentů JINÝCH DRUHŮ KÁVY**

| Atributy                          | Důležitost | Spokojenost | Diference      |
|-----------------------------------|------------|-------------|----------------|
| Chuť                              | 96,67%     | 63,89%      | <b>-32,78%</b> |
| Kvalita                           | 93,33%     | 66,67%      | <b>-26,67%</b> |
| Cena                              | 84,17%     | 58,33%      | <b>-25,83%</b> |
| Slevová akce na danou značku kávy | 64,17%     | 58,33%      | <b>-5,83%</b>  |
| Množství nabízených variant       | 67,50%     | 77,78%      | <b>10,28%</b>  |
| Společenská odpovědnost firem     | 40,00%     | 52,78%      | <b>12,78%</b>  |
| Probíhající atraktivní soutěž     | 39,17%     | 55,56%      | <b>16,39%</b>  |
| Kamenné obchody                   | 31,67%     | 50,00%      | <b>18,33%</b>  |
| Široká dostupnost kávy            | 60,83%     | 83,33%      | <b>22,50%</b>  |
| Design výrobku                    | 30,00%     | 66,67%      | <b>36,67%</b>  |
| Věrnostní klub                    | 14,17%     | 52,78%      | <b>38,61%</b>  |
| Známost a prestiž značky          | 30,00%     | 83,33%      | <b>53,33%</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro konzumenty mleté či pražené kávy představuje varianta rozpustné, ale i kapslové méně kvalitní produkt, u kterého zároveň postrádají jakýsi rituál, který je doprovázen například mletím kávy. Nemají z těchto druhů kávy takový požitek a celkově tyto typy nevnímají a neoznačují jako „pravou“ kávu. U těchto zákazníků bude těžké nabídnout lákavou variantu ve formě rozpustné nebo kapslové kávy, která by jim nabízela stejnéžitky. Zákazníci s takovým přístupem k dominantním segmentům značky Nescafé, pravděpodobně jen tak nezačnou pít dle nich „nižší segment“ kávy, i když by se jim výrobce snažil vyhovět sebevíc. Zde se pro značku Nescafé nabízí možnost rozšířit své produkty i o další druhy, jako je tomu tak například u konkurenčního Jacobs Krönung, který se nabízí i ve variantě zrnkové kávy. Firma Nescafé při delším hledání také nabízí zrnkovou kávu o pár variantách, nicméně ve velmi malém rozsahu oproti konkurenci.

## **7.2 Vnímání značky Nescafé**

V dotazníkovém šetření bylo zkoumáno povědomí o značce, její image, vnímaná kvalita a vnímaná hodnota značky v očích všech analyzovaných konzumentů kávy. Z výsledných odpovědí je zřejmé, že značku respondenti vnímají pozitivně a povědomí o ní mají vysoké.

Více jak 90 % respondentů vnímá značku jako jednu z největších a nejznámějších firem na trhu kávy. Tento fakt je pro značku velkým přínosem, jelikož tím lidé z různých segmentů druhů kávy dávají najevo, že vnímají firmu Nescafé jako důležitého hráče na trhu, a že se i z jejich pohledu jedná o značku s určitým renomé.

Toto potvrzuje i výsledek zaměřující se pouze na respondenty preferujících kávu mimo hlavní pole působnosti značky Nescafé, tedy kávu mletou či zrnkovou, kde vyjádřilo souhlas s tímto tvrzením 88 % z nich. Dále fakt, že je Nescafé jedna z největších a nejznámějších značek daného trhu potvrzuje většinový souhlas nejen konzumentů samotné firmy, ale takto odpovídali i lidé, nakupující od největších konkurentů Nescafé, tedy značek Tchiba/Cafissima a Jacobs/Tassima.

Od velikosti a známosti značky se odvíjejí i vyšší očekávání kvality nabízených produktů. Jinak řečeno, s tím, že lidé od takto známé a rozšířené značky očekávají vyšší kvalitu kávy oproti levnějším produktům konkurence, souhlasilo 84 % všech dotazovaných. Zbýlých 10 % respondentů se vyjádřilo neutrálně a pouhých 6 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasilo. Překvapivě byl 66% souhlas s tvrzením lidí, preferujících jiné druhy kávy, kteří jsou velmi nároční na kvalitu a tímto dávají najevo, že i od značky Nescafé ji očekávají. Ačkoliv zejména instatní kávu tito lidé vnímají jako podstatně méně kvalitní oproti zrn.

Nejen že lidé ze všech zkoumaných segmentů kávy většinově souhlasili s očekávanou vyšší kvalitou u velké značky, ale i z pohledu vnímané kvality kávy značky Nescafé bylo mezi respondenty dosaženo velmi pozitivních výsledků. Kdy cca 75 % všech dotázaných souhlasilo s tvrzením, že vnímá produkty značky Nescafé jako kvalitnější oproti levnějším výrobkům konkurence, zejména zásluhou používání nejkvalitnějších kávových zrn. Ještě o poznání lepšího výsledku vnímání kvality bylo dosaženo samostatně u konzumentů rozpustné kávy, kdy 85 % respondentů bylo stejného názoru a produkty značky Nescafé vnímá jako kvalitní. Tímto je vyvrácen předpoklad veřejnosti, že kvalita rozpustné kávy je u všech výrobců na velmi nízké úrovni a firmě Nescafé tímto přisuzuje určitou konkurenční výhodu.

Jak již bylo několikrát v práci zmíněno, a i při konzultacích se zástupci firmy bylo potvrzeno, pro dnešní zákazníky a spotřebitele jsou důležité i mimoprodejní aktivity.

Ty firma provozuje za účelem zvelebení prostředí, napomáhání rozvoji místní komunity, ve kterém působí, či ochraně přírody, ze které těží své přírodní zdroje. Nescafé, jako společensky uvědomělou značku, vnímalo více než 50 % z respondentů, dalších 42 % respondentů se nepřiklánělo ani k souhlasu nebo nesouhlasu. Takový výsledek není zcela podle představ společnosti, proto se podnik snaží stále ve všech svých reklamních spotech či na svých obalech výrobků připomenout a poukázat na jejich mimoprodejní aktivity, péči o farmáře, zvelebení životního prostředí v místě sběru a jiné.

Zajímavých odpovědí bylo dosaženo u otázky, kde byli respondenti dotázáni, jaké společenské vrstvě je podle nich káva značky Nescafé určena. Kde 64 % respondentů značku vnímá jako cílenou pro střední vrstvu. Jedná se tak o zákazníky, kteří si zakládají na kvalitnějším zboží a jsou si za to také ochotni připlatit vyšší cenu. Stejných výsledků bylo dosaženo i při rozdělení vnímání mezi konzumenty jednotlivých druhů. Zejména pak více než ¾ respondentů, kteří v dotazníku odpovídali a patřili do skupiny preferující jiné druhy kávy, tak značku vnímají, že je určena minimálně pro střední třídu. Tento fakt byl potvrzen i při detailnějším rozboru, jaké příjmové skupiny preferují jaký druh kávy.

Po otázkách na vnímanou kvalitu a image bylo v průzkumu dotazováno také na vnímanou hodnotu značky. Z poskytnutých odpovědí je znovu patrná spokojenost ze strany respondentů a výsledné vnímání hodnoty pro podnik opět vychází velmi pozitivně. Více jak 80 % respondentů souhlasí s nastavením úrovně cen za produkty, kdy cena dle nich odpovídá hodnotě produktu, kterou nákupem získají. Jsou tedy ochotni si připlatit vyšší částky, jelikož korespondují s vnímanou hodnotou zakoupené kávy. V případě vnímané hodnoty je zajímavým a pozitivním zjištěním, že skoro 90 % z respondentů, kteří patřili do nižší příjmové skupiny (do 40.000 Kč) souhlasilo, že cena odpovídá hodnotě.

Nutné je ovšem podotknout, že se respondenti nevyslovili souhlasně k dotazu, zda by dárek v podobě balení kapslí nebo balení instantní kávy pro ně představoval hodnotný dar. S tvrzením souhlasilo pouhých 36 % respondentů, 32 % odpovědět nedokázalo a pro zbytek vzorku to vhodný dar nepředstavuje. Takový výsledek nemusí nutně znamenat velký problém. Jednoduše pro spoustu lidí káva v dnešní době nemusí představovat dar o významné hodnotě. Důvod může být fakt, že se jedná o spotřební zboží, kterého je v dnešní době na trhu dostatek za relativně dostupné peníze.

S tvrzením souhlasili převážně starší ročníky, zejména 60+, u kterých se jedná o historickou spojitost. Důvodem je zejména to, že v době ČSR byla káva na tuzemském trhu nedostatkovým zbožím, a tak pro tyto zákazníky představuje trochu jinou hodnotu, než mladších ročníků.

Pozitivních výsledků u respondentů bylo dosaženo při dotazu na vnímanou prestiž značky. Až 70% respondentů značku vnímá prestižněji než levnější konkurenci od obchodních řetězců, jakými jsou například značka Clever, Tesco a jiné. To nasvědčuje tomu, že zákazníci vnímají rozdíly mezi značkami. Takové chování bylo vyzorováno i v případě rozpustné kávy, navzdory původnímu předpokladu po konzultaci s konzultantem společnosti Nescafé, že hlavními konzumenty jsou lidé z nižší příjmové vrstvy, nenároční na kvalitu a nakupující dle ceny, nikoliv dle značky.

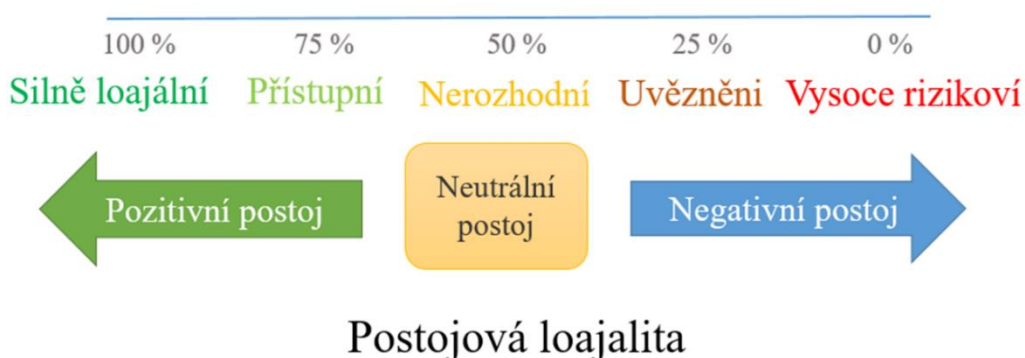
### **7.3 Matice loajality**

Třetí část dotazníkového šetření, ústřední téma celé práce, představuje výzkum toho, v jaké míře jsou zákazníci značce Nescafé loajální. Použitá metoda zvaná Matice loajality zkoumá loajalitu se zaměřením na postoj a emoční vazbu ke značce spolu se samotným spotřebním chováním zákazníka. Proto byly v samotném dotazníku položeny 4 otázky zacílené na postojovou loajalitu a 4 otázky týkající se behaviorální loajality. Dle získaných dat byli zákazníci rozřazeni do čtyř hlavních skupin, zahrnující „silně loajální zákazníky“, „přístupné“, „uvězněné“ a „vysoce rizikové kupující“. Na základě výsledných dat vznikla i jedna vedlejší skupina, a to zákazníci „nerozhodní“. Matice je tímto graficky rozdělena do 4 hlavních kvadrantů a jednoho vedlejšího, figurujícího v samotném středu. Loajaltní matici utvářejí dvě osy, na vertikální je zanesena postojová loajalita a na horizontální ose loajalita behaviorální.

Co se týká vzorku respondentů, ze všech dotazovaných byli vybráni k této analýze pouze ti z nich, kteří jsou zákazníky značky Nescafé, tedy 78 % všech dotazovaných. Do této kategorie spadají ti, kteří odpověděli, že značku Nescafé či Nescafé Dolce Gusto kupují buďto pravidelně či příležitostně. Pouze u těchto respondentů má význam sledovat, v jaké míře jsou ke značce loajální. Zbylých 22 % dotazovaných kávu od zkoumané značky někdy ochutnalo, nicméně ji nekupují. Z tohoto důvodu nebyla tato skupina zařazena do vyhodnocení dat této části dotazníku.



Pro potřeby početního vyhodnocení Matice loajality byla stanovena kritéria, na jejichž základech byli dle svých odpovědí respondenti rozdělováni do jednotlivých skupin. Každá odpověď je přiřazena k jedné z charakteristik zákazníka podle Walkerovy matice loajality, tak jak je to vyobrazeno na obrázku č. 16. Nejdříve bude vysvětleno stanovení kritérií pro **postojovou loajalitu**, nicméně podobný princip funguje u obou loajalit obdobně. Ze schématu je zřejmé, že zákazník ke značce může mít buď pozitivní emoční vazbu, nicméně i neutrální až negativní postoj. Dle svého postoje je zákazník zařazen do charakteristické skupiny. Barvy jednotlivých typů zákazníků byly zvoleny podle toho, zdali tento zákazník pro značku představuje přínos (odstíny zelené), či hrozbu (odstíny červené).



Obr. 16: Druhy zákazníků dle jejich postoje ke značce

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby bylo možné získané slovní odpovědi číselně vyhodnotit, byly jednotlivým odpovědím přiřazeny procentuální podíly, které posouvají hodnotu odpovědi směrem nahoru a dolů na vertikální ose postojové loajality v samotné Walkerově loajaltní matici. V tabulce č. 8 jsou přehledně znázorněna procenta, která náleží jednotlivým odpovědím a k jakému typu zákazníka se tímto přibližují.

Tab. 8: Kritéria vyhodnocení postojové loajality

|                 | Naprostou souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Silně loajální  | 100 %               |                 | 50 %                       |                   |                   |
| Přístupný       |                     | 75 %            |                            |                   |                   |
| Uvězněný        |                     |                 |                            | 25 %              |                   |
| Vysoce rizikový |                     |                 |                            |                   | 0 %               |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z obrázku č. 16, pozitivní vztah ke značce, a tedy vysokou postojovou loajalitu (nad 50 %) vykazují zákazníci ze skupin „silně loajální“ a „přístupní“. Proto se tyto dva typy zákazníků nacházejí v horních dvou kvadrantech matice. Zákazníci s nízkou emoční vazbou ke značce (pod úroveň 50 %) jsou buď „uvězněni“ nebo „vysoce rizikovní“. Přesné umístění zákazníka v horní či dolní části matice již záleží na samotném spotřebním chování, zda se bude na horizontální ose matice s behaviorální loajalitou posouvat doprava (opakované nákupy) či doleva (neolajální chování).

V dotazníku byly položeny následující otázky týkající se **postojové loajality**:

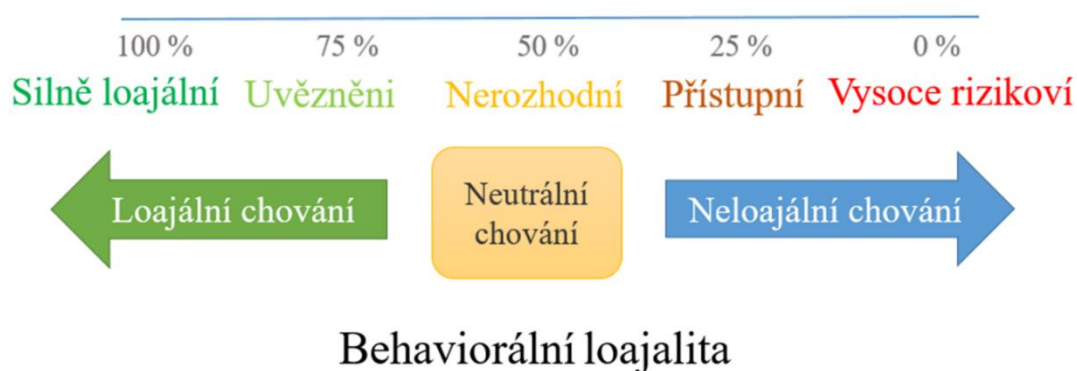
- 1) „S ohledem na produkty, které mi značka NESCAFÉ nabízí, bych řekl/a, že se řadím mezi věrné zákazníky firmy.“
- 2) „Upřednostňoval/a bych kávové produkty od společnosti NESCAFÉ oproti konkurenčnímu zboží, i když by bylo náročnější je sehnat.“
- 3) „V případě, že by produkty značky NESCAFÉ nebyly dostupné a já bych musel/a kávu nakupovat od jiného výrobce, představovalo by to pro mne velkou změnu.“
- 4) „Vzhledem k mému pozitivnímu vztahu k produktům značky NESCAFÉ bych tuto značku doporučil svému okolí.“

Pokud respondent odpověděl na otázky „Naprostou souhlasím“, byla jeho odpověď v rámci postojové loajality přiřazena do skupiny „silně loajálních zákazníků“ a byla ohodnocena 100% loajalitou. Jedná se tedy o zákazníka, který se považuje za věrného, upřednostňuje značku oproti konkurenci a pokud by byla káva od NESCAFÉ nedostupná, znamenalo by to pro něho citelnou změnu. Výhodou a odměnou pro značku mít takového zákazníka je, že svůj pozitivní přístup ke značce předává blízkému okolí a veřejnosti.

U odpovědi „Spíše souhlasím“ se z pohledu postojové loajality stále jedná o loajálního zákazníka, který má pozitivní přístup ke značce a svůj přístup sdílí s okolím. Jeho loajalita ale již nedosahuje takové úrovně jako v případě naprostého souhlasu a k této odpovědi byla přiřazena 75% loajalita. Odpovědi „Spíše nesouhlasím“ a „Zcela nesouhlasím“ již vypovídají o určitém negativním vztahu ke značce a indikují neloajalitu ke značce. Takoví zákazníci nejsou spokojeni a je u nich velká pravděpodobnost odchodu ke konkurenci.

Rovněž je možné u takových zákazníků očekávat, že budou své negativní zkušenosti sdílet se svým okolím. Odpovědi na tyto otázky byly ohodnoceny 25 %, resp. 0 %, loajalitou. U nerozhodných odpovědí byla nastavena neutrální hodnota 50 %. Podle této odpovědi není možné určit, zdali respondent spadá do loajální či neloajální skupiny, proto je ho možné zařadit do vedlejší skupiny „nerozhodných“, ležících uprostřed matice.

V případě vyhodnocení odpovědí na otázky týkající se **behaviorální loajality** bylo nutné upravit ohodnocení jednotlivých odpovědí pro každou otázku zvlášť tak, aby bylo správně reflektováno, jakým směrem se bude chování daného zákazníka ubírat. Zda se zákazník bude chovat loajálně či naopak neplánuje nákupy u značky opakovat, zobrazuje obrázek číslo 17. Vzhledem k tomu, že jsou otázky pokládány i inverzně (nikoliv zaměřené na loajalitu, ale na neloajální chování), procenta u jednotlivých skupin zákazníku neplatí u všech otázek.



Obr. 17: Druhy zákazníků dle spotřebního chování

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tomto obrázku je patrný rozdíl v porovnání s postojovou loajalitou u typu „uvězněných“, kteří jsou nyní v levé části schématu, neboli v rámci loajálních znaků spotřebního chování. Naopak do „červených hodnot“ se dostali zákazníci ze skupiny „přístupných“, kteří sice mají pozitivní postoj ke značce, nicméně častokrát dávají šanci odchodu od firmy.

Spotřební chování v rámci **behaviorální loajality** bylo zkoumáno pomocí následujících otázek:

- 1) "Kávu NESCAFÉ nakupuji **pouze** při slevové akci či soutěži."

**Tab. 9: Kritéria vyhodnocení behaviorální loajality u otázky č. 1**

|                 | Naprostou souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Silně loajální  |                     |                 | 50 %                       |                   | 100 %             |
| Přístupný       |                     | 25 %            |                            |                   |                   |
| Uvězněný        |                     |                 |                            | 75 %              |                   |
| Vysoce rizikový | 0 %                 |                 |                            |                   |                   |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 9 je patrné, že pokud by respondent odpověděl, že s tvrzením zcela nesouhlasí, tak to vyjadřuje jeho maximální loajalitu. Taková odpověď naznačuje, že cena u tohoto zákazníka nehraje hlavní roli a produkt si zakoupí, ikdyž zrovna není v akci. Na opačném bodovém spektru je naprostý souhlas s tímto tvrzením. Taková odpověď by znamenala, že produkty respondent nakupují pouze a jen ve slevě a v případě, kdy produkt není zlevněný, tak o nákupu ani neuvažuje a pokud by potřeboval uspokojit své potřeby, pravděpodobně by si koupil produkt levnější.

U odpovědi částečného souhlasu nebo nesouhlasu dochází k prohození hodnot oproti tomu, jak byly přiřazeny v případě postojové loajality. Jak bylo v kapitole 2.5.1 řečeno, v případě behaviorální loajality má vyšší hodnotu loajality zákazník označený jako uvězněný než přístupný. Důvodem jejich opakovaných nákupů není pozitivní vztah ke značce, ale důvodem může být například nedostupnost vhodných substitutů. Takže z hlediska behaviorální loajality se jedná o loajálního zákazníka, ale z postojové nikoliv.

- 2) „V případě, že by cena produktů značky NESCAFÉ byla **stejná** jako u konkurenčních výrobků, upřednostnil/a bych kávu NESCAFÉ před konkurencí.“
- 3) „Kávu značky NESCAFÉ bych upřednostnil/a i při **vyšší** ceně, než za jakou by své produkty nabízela konkurence.“
- 4) „Kávu značky NESCAFÉ plánuji nakupovat i v budoucnu.“

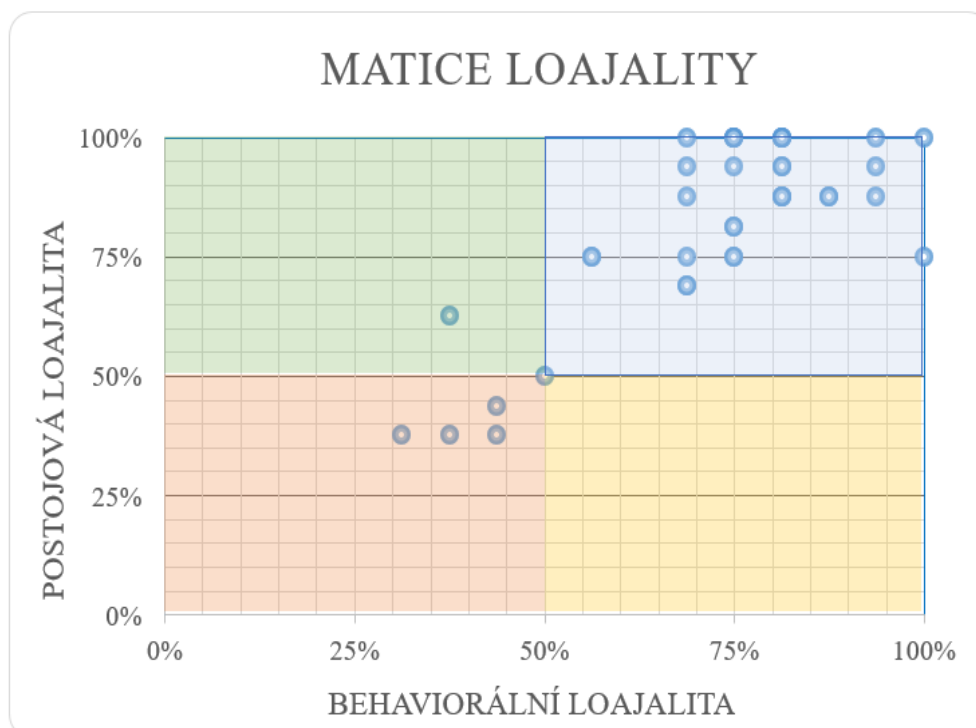
**Tab. 10: Kritéria hodnocení behaviorální loajality u otázek č. 2-4**

|                 | Naprostou souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Silně loajální  | 100 %               |                 | 50 %                       |                   |                   |
| Přístupný       |                     |                 |                            | 25 %              |                   |
| Uvězněný        |                     | 75 %            |                            |                   |                   |
| Vysoce rizikový |                     |                 |                            |                   | 0 %               |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro otázky č. 3 a 4 byla kritéria rozdělena stejným způsobem. V případě naprostého souhlasu odpověď dosahuje maximální úrovně loajality v rámci behaviorální stránky a tato hodnota postupně klesá až k naprostému nesouhlasu, kde nabývá nulových hodnot.

Na obrázku č. 18 lze pozorovat výsledné rozložení respondentů znázorněné pomocí bodů v Matici loajality. Zde je zřejmé, že respondenti se z 85 % zařadili do pravého horního kvadrantu, tedy z definic z kapitoly 2.5.1, kvadrantu „**silně loajálního zákazníka**“. Takový výsledek je pro značku velmi pozitivní, jelikož to poukazuje na kladný vztah zákazníků ke značce, jež jsou s nabízenými produkty a službami spokojeni a plánují u značky NESCAFÉ setrvat i nadále.



*Obr. 18: Výsledná Maticí loajality*

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníkového šetření

U tohoto druhu zákazníků by mělo stačit, že společnost bude držet úroveň svého působení na trhu a krok s konkurencí. Tito zákazníci nakupují i kvůli jiným faktorům než jen při příznivé výši ceny. Firmě se povedlo na sebe tyto kupující navázat pravděpodobně svou dobrou reputací, spokojeností s důležitými atributy (chuti a kvality), udržováním jejich loajality pomocí zajímavých soutěží u rozpustné kávy či tím, že si zákazník zakoupil kávovar značky Nescafé Dolce Gusto a srazilo by mu prestiž, když by nakupoval

Ve výsledku s podílem 10 % se objevili zákazníci, kteří se svým spotřebním chováním zařadili do „**vysoce rizikové skupiny zákazníků**“. Jednalo se o respondenty, kteří pijí převážně kávu konkurenčních značek nebo preferují jiné druhy kávy než instantní a kapslovou. Nicméně příležitostně a někteří i pravidelně nakupují kávu NESCAFÉ. Z jejich odpovědí není možné vyvodit nespokojenost se zkoumanou značkou nebo nabízenými druhy kávy. Dalo by se říci, že spíše naopak, jejich vnímání značky bylo i tak velmi kladné. Kvalitu, chuť, dostupnost, nabízené variace a další atributy hodnotili spíše kladně a káva jim chutná. Jednou z větších překážek se zde jevila cena, která částí těchto respondentů byla hodnocena jako vysoká (pro segment instantní a kapslové kávy v porovnání poměru kvality a ceny i se zrnkovou a mletou kávou).

U těchto zákazníků, kteří vykazují nízkou míru loajality u značky Nescafé, spíše vítězí jejich osobní preference k jinému druhu kávy či produktů konkurenčních značek z hlediska chuti, což je u nápojového produktu pochopitelné. Mimo to, jak bylo řečeno, hraje zde roli i cena za nabízenou kvalitu. Tudíž pokud se objeví produkt od konkurence, který bude tomuto zákazníkovi poskytovat stejné uspokojení ve všech důležitých attributech, jako mu přináší produkty značky Nescafé, a navíc bude nabízen na nižší cenu, s největší pravděpodobností zvítězí konkurence. Už jen z toho důvodu, že tento druh zákazníka nemá ke značce vybudovanou tak silnou emoční vazbu a ve spojení s citlivostí na cenu ve zkoumaném sektoru může být pro firmu těžké si takové zákazníky udržet.

V rámci zbývajících cca 5 % se mezi respondenty objevili také zákazníci, kteří se podle svých odpovědí zařadili do levého horního kvadrantu, tedy mezi „**přístupné**“ zákazníky (přístupní konkurenci). Jejich pohled na firmu byl pozitivní a značku NESCAFÉ vnímají jako kvalitní, známou a značku nesoucí renomé, kterou nemají problém doporučit svému okolí. Kávy od této značky jim chutnají a celkově s atributy značky byli spokojeni, avšak hlavním rozhodovacím faktorem byla pro tyto respondenty cena. Nakupují kávu od společnosti především ve slevě a jsou ochotni upravit své preference podle aktuálně nejvýhodnější ceny na trhu napříč různými značkami.

Ve zkoumaném vzorku se v malé míře objevili i respondenti, kteří se v matici umístili v naprostém středu, tedy na přesném rozmezí mezi všemi skupinami. Jedná se tedy o „nerozhodné“ zákazníky, a jelikož se jednalo o respondenty z nejmladší věkové skupiny, pravděpodobně se stali konzumenty kávy nedávno a nejsou zatím o daném trhu dostatečně informováni.

## 7.4 Způsoby budování loajality

Do poslední části dotazníku byly zahrnuty otázky týkající se dvou oblastí, které by mohly pomoci v budování loajality stávajících zákazníků značky. Jedná se o věrnostní program a CSR aktivity, kde v rámci dotazníku každému z témat byly věnovány dvě otázky.

### 7.4.1 Věrnostní program

Nejdříve byl respondent doptáván na dotazy týkající se věrnostního programu. Byly položeny otázky v tomto znění:

- 1) *"Nakupoval/a bych produkty značky NESCAFÉ opakovaně za předpokladu, že bych získal/a určité zvýhodnění, na které by dosáhli pouze loajální zákazníci prostřednictvím věrnostního programu."*
- 2) *Jaký typ věrnostního zvýhodnění byste ocenil/a nejvíce?*
  - a) *sbírání bodů pro možnost směnit je za „volný kredit použitelný k příštímú nákupu“*
  - b) *při určité hodnotě nákupu získat vyšší slevy odpovídající objemu zakoupeného zboží*
  - c) *získat za nasbírané body dárkový předmět (libovolné spotřební zboží či kávové doplňky)*
  - d) *Jiná, prosím definujte...*

V rámci první otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s tímto tvrzením. Souhlas z celkového počtu dotazovaných vyjádřilo 56 %, z toho 54 % lidí nakupujících produkty Nescafé (ať už pravidelně, či pouze příležitostně). Toto zjištění pro firmu není špatným výsledkem, zejména v souvislosti s tím, že poměrně velká část respondentů, celkem 26 % nevyjádřila ani souhlas ani nesouhlas. Figurovaly zde vyrovnané podíly 8 % respondentů za kapslovou kávu a 8 % za rozpustnou.

Tito lidé svou odpovědí pravděpodobně říkají, že nemají zkušenosti s žádným věrnostním programem v rámci daného trhu a nevědí, zda by to ocenili, zda by jim to dopomohlo k setrvání u značky. Vzhledem k tomu, že tito respondenti nevyjádřili nesouhlas, je zde šance, že by se jim případný věrnostní program navržený společností Nescafé mohl zalíbit, pokud by jim byly ohledně něho poskytnuté nějaké detailnější informace. Firmě hrají do karet i výsledky ze záporných odpovědí, kde z 18 % lidí, kteří vyjádřili nesouhlas s věrnostním programem, více jak polovina preferuje jiné druhy kávy než instantní a kapsle. Je tedy pochopitelné, že by je nestimuloval k setrvání u značky věrnostní program u kávy segmentu, jehož nejsou běžnými konzumenty. Co se týká nesouhlasu u konzumentů rozpustné kávy, u kterých žádný věrnostní program zatím ze strany značky Nescafé nefiguruje, vyjádřili se negativně pouze 2 % dotazovaných.

Celkově se tedy nápad zalíbil hlavně lidem ze segmentu kapslové a rozpustné kávy, kde procentuální podíl byl téměř vyrovnaný. V rámci kapslové kávy vyjádřilo souhlas 28 % respondentů a 26 % respondentů ze segmentu rozpustné kávy. Což může být pro firmu dobré znamení, že by se věrnostní program mohl uchytit. V rámci diferenční analýzy při průzkumu důležitosti respondenti rozpustné kávy uvedli, že je pro ně věrnostní program důležitý při porovnání s ostatními atributy v číselném vyjádření ve výši téměř 37 %. Což při 12 atributech, kde hlavní příčky obsadily hlavní rozhodovací atributy jako chuť, kvalita, cena, slevové akce a soutěže, množství nabízených variant či široká dostupnost produktu, představuje slušný výsledek. U konzumentů preferujících kapslovou kávu tomu bylo o něco méně, důležitost věrnostního klubu pro tyto zákazníky činila pouze 29 %. Z těchto výsledků je zřejmé, že zejména lidé pijící rozpustnou kávu by věrnostní program brali jako určitou přidanou hodnotu kávy mimo hlavní rozhodující atributy.

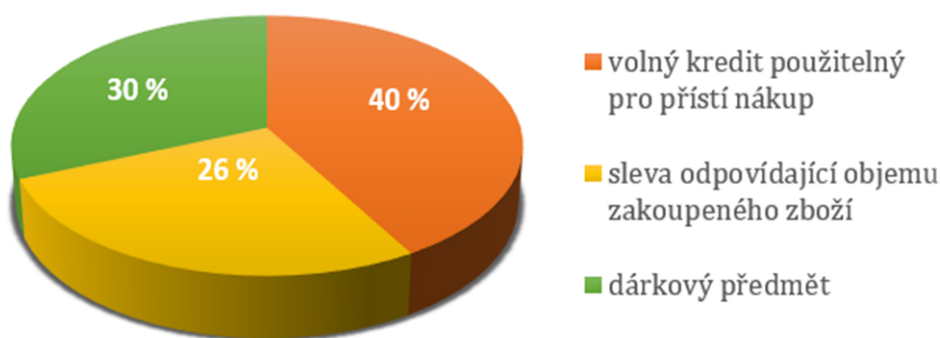
Tudíž pokud se má značka odlišit od konkurence, něčím, co zatím u konkurenčních značek není zavedeno, mohl by to být právě věrnostní program poskytující výhody vracejícím se zákazníkům. Při konzultacích se zástupcem společnosti bylo zjištěno, že běžný zákazník nakupující instantní kávu není natolik hravý a zaujatý značkou či produktem, aby využíval moderní technologie v podobě mobilní aplikace, přes kterou funguje věrnostní program u kapslové kávy.



Druhý argument, který společnost zmínila, se týkal jednoduchosti zákazníka, který nakupuje kávu v tomto segmentu zejména kvůli nižší ceně. Tudíž jeho stěžejním atributem při výběru kávy je výše prodejní ceny. Většinou jsou takto uzavření zákazníci starší 40 let. Nicméně ani věk, ani stará škola zákazníků nevyužívající potenciál moderních technologií, ani citlivost na cenu, nemusí pro firmu představovat překážku, ale velkou výzvu s vidinou získání obrovské konkurenční výhody. Detailněji bude tento návrh na posílení loajality popsán v poslední kapitole této práce spolu s propojením se CSR aktivitami.

Při zaměření na vyhodnocení druhé otázky, jaký typ věrnostního programu by respondent ocenil, největší zálibení zákazníci našli u varianty sběru bodů s možností směnit je za volný kredit použitelný k dalšímu nákupu. Jak je zobrazeno v obrázku č. 19 níže, tuto variantu by upřednostnilo 40 % respondentů. Na druhém místě s podílem 30 % sehrála roli možnost získat za nasbírané body dárkový předmět. O poslední možnost získání slevy odpovídající předešlému nákupu, projevilo zájem 26 % ze všech respondentů. Největší zastoupení konzumentů preferujících rozpustnou kávu vyšlo u varianty se získáním dárkového předmětu. Tudíž by bylo přínosné, když by se společnost v případě tvorby věrnostního programu pro tento segment zaměřila ve větší míře právě na tuto možnost zvýhodnění.

### Oblíbenost jednotlivých typů věrnostních programů



Obr. 19: Preferované typy věrnostních programů

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.4.2 Společenská odpovědnost firem

Druhým faktorem, který by mohl posílit image a prestiž značky jsou společensky prospěšné aktivity, pomáhající buď společnosti jako celku, či planetě (přírodě) nebo lidem. V rámci konzultací se zástupcem firmy se ukázalo, že se v posledních letech společnost Nescafé začala více orientovat tímto směrem, zejména i kvůli tomu, že do podobných oblastí jako je ekologie, udržitelný rozvoj či zdravý životní styl, začali investovat jednotlivé obchodní řetězce, ve kterých se káva Nescafé prodává. Pokud i výrobce přizpůsobí své marketingové aktivity těmto v současné době atraktivním tématům, má možnost se zapojit do propagace samotného potravinového řetězce a vystupuje pod jeho křídly se svými výrobky. Což je pro značku Nescafé samozřejmě skvělá příležitost se více zviditelnit.

Ačkoliv kávová společnost do svého CSR investuje obrovské množství peněz, zákazník zatím o těchto aktivitách nemá takové povědomí, aby bylo dosaženo požadovaného efektu. Tento fakt potvrzuje i otázka dotazníku týkající se vnímané image firmy, kde na dotaz, zda respondent „věří, že společnost zákazníkovi mimo kvalitu přináší i kávu vypěstovanou s respektem, tedy v souladu s udržitelným rozvojem“ odpovědělo 54 % lidí souhlasně. Nicméně zde figuroval i podobně velký podíl respondentů, konkrétně 42 %, kteří nevyjádřili ani souhlas ani nesouhlas s tímto tvrzením. Tudíž si nebyli jisti, zda je to možné považovat za pravdu či nikoliv. Zde vyvstává prostor o CSR aktivitách firmy dávat zákazníkům podstatně více vědět, vrývat jim to do podvědomí, aby si při asociaci se značkou Nescafé vybavili právě kávu pěstovanou s respektem. A mohl tento faktor posílit jejich emoční vazbu ke značce.

Jak již bylo zmíněno, společnost se snaží o svých prospěšných aktivitách zákazníky informovat prostřednictvím informací na etiketách, jak je možné vidět na obrázku č. 20, což je velký posun oproti konkurenci. Dle pracovníka společnosti Nescafé lidé nejen nevědí v dostatečné míře o aktivitách firmy, navíc bylo zjištěno, že zákazníci ani nevěří, že se u fotek farmářů na etiketách opravdu jedná o opravdové farmáře, které společnost podporuje. Byli toho názoru, že to jsou placení herci, kteří práci farmářů pouze předstírají, aby si značka Nescafé zlepšila za malé peníze image.

Toto zjištění by mělo značku stimulovat k vybudování větší důvěry zákazníků v rámci všeskerého působení společnosti. Konkrétně v tomto případě by bylo možné z dané lokality pěstování plodiny natočit krátký záznam, jak pomoc firmy v dané destinaci probíhá, rozhovory s danými farmáři, videozáznam dokumentující jejich práci přímo na plátnáži apod.



Obr. 20: Etikety s informací "káva pěstována s respektem"

Zdroj: Vlastní zpracování

Nicméně u dvou hlavních konkurentů Tchiba a Jacobsu si zákazník informace o CSR společnosti nemá šanci přečíst z etikety, musí si je sám složitěji zjišťovat, což málokterý zákazník opravdu udělá při výběru značky v místě nákupu. V této situaci dané marketingové aktivity ztrácí výsledný efekt a chtěný dopad na zákazníka, což při tak obrovském objemu investovaných prostředků představuje velké mínus pro danou společnost. Nicméně aktuálně má díky intenzivnější propagaci značka Nescafé náskok oproti svým konkurentům, ačkoliv by bylo potřeba zapracovat na tom, aby realizovaným aktivitám CSR firmy zákazník věřil a ztotožňoval se s tím.

V rámci dotazníku nebylo zjišťováno pouze to, zda zákazník věří, že společnost se na tomto poli udržitelnosti a podpory místních komunit pohybuje. V posledních dvou otázkách hlavní části dotazníku bylo také zkoumáno, zdali při výběru značky kávy hrají u zákazníka určitou roli společensky prospěšné aktivity, či zda by zákazník považoval angažovanost firmy v této problematice za přidanou hodnotu produktu a potažmo i značky.

Otázky obsažené v dotazníku zněly následovně:

- 1) *"Při výběru značky kávy u mne hraje roli hlubší podnikatelský záměr firmy, než jen generování zisku (např. podpora řešení problému ve společnosti – záchrana tradic pěstitelství určité rostliny)."*
- 2) *"Nakoupil/a bych kávu u společnosti NESCAFÉ spíše než u konkurence, když bych věděl/a, že ze zisků z prodeje firma podporuje smysluplné projekty, jakými jsou fair-trade, udržitelný rozvoj, pomoc přírodě či společnosti."*

U první otázky zaměřené na to, zda se při výběru značky zákazník ohlíží i na „vyšší hodnotu“ produktu, jehož firma ze zisků podporuje něco prospěšného, souhlas vyjádřilo 38 % lidí. Tato hodnota odpovídá procentuální důležitosti CSR aktivit v rámci vyhodnocení diferenční analýzy, kde pro všechny druhy kávy dosahovala důležitosti 35 %. Z těchto dvou poznatků je možné odvodit, že prospěšné aktivity nepatří mezi nejstěžejnější atributy mající vliv na finální výběr značky, ale mohou tím firmě pomoci doutvářet zajímavou konkurenční výhodou. Nicméně opět u tohoto tématu sehrává roli nevědomost či nedostatek informací o tom, proč by zákazník měl CSR společnosti zohlednit při svém rozhodování u výběru produktu. Nezanedbatelný podíl respondentů, konkrétně 32 %, se vyjádřilo neutrálně, tedy ani v prospěch, ani v neprospěch důležitosti aktivit CSR. Ačkoliv stále převládá procento souhlasu, celkem 30 % lidí vyjádřilo nesouhlas s tím, že by zohledňovali prospěšné aktivity při volbě značky.

Nicméně zajímavých výsledků bylo dosaženo u druhé otázky, zda by angažovanost v této problematice zákazníka stimulovala k nákupu u firmy spíše než u konkurence, kdy souhlas respondentů vyjádřil podstatně větší podíl lidí, a to 62 % z nich. Z tohoto důvodu byly v dotazníku zahrnuty obě otázky, ačkoliv podobné, nicméně respondent je mohl vnímat rozdílně, co se tímto výsledkem potvrdilo.

Už pouze 14 % dotazovaných nevědělo, zda se přiklonit k souhlasu či nesouhlasu a nesouhlas vyjádřilo také méně respondentů, celem o 6 %. U druhé otázky tedy celkově přehodnotilo svůj názor celkem 24 % lidí, což lze považovat za velký skok. Kdy 62% pozitivní souhlas, je jasným potvrzením toho, že by společnost díky těmto aktivitám mohla zvyšovat v očích zákazníka hodnotu svých produktů a renomé celé firmy, což by mohlo mít dopad na větší loajálnost zákazníků ke značce Nescafé, zejména díky silnější emoční vazbě a hlubšímu smyslu nákupu, než jen koupě spotřebního zboží.

Pro firmu Nescafé je nyní nejdůležitější, aby zákazník získal co nejefektivněji informace o prospěšných aktivitách firmy spolu s prohloubením informovanosti o této problematice nějakou pro zákazníka zajímavou nenucenou formou. Plus to, aby zákazník pocíťoval zakoupením produktů značky hrdost a blažený pocit, že přispěl na dobrou věc. Společnost Nescafé má oproti konkurenci náskok v informovanosti zákazníků o své angažovanosti v CSR, ta firma, u které zákazník toto bude mít vryté v podvědomí co nejdříve, té bude přisuzovat prvenství a spojovat tuto problematiku právě s touto firmou, nikoliv s konkurenty.

## 7.5 Vyhodnocení hypotéz

Na začátku celé práce bylo stanoveno několik otázek týkajících se zkoumání, zda jsou po vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření pravdivé či nikoliv. U první otázky, zkoumající fakt *„nejdůležitějšími dvěma atributy při výběru značky kávy jsou kvalita a cena produktu“* je nutné zkonstatovat, že se toto nepodařilo prokázat, tudíž tvrzení není pravdivé. Jelikož na prvním místě v důležitosti atributů napříč souhrnou difereční analýzou či vyhodnocením dle jednotlivých druhů vyhrála chuť. Kvalita byla sice na místě druhém, nicméně cena se umístila až na místě třetím, tudíž **není možné tento původní předpoklad potvrdit**. Chuť kávy byla autorem opomenuta, možná i proto, že kávu běžně nepije a tento atribut pro něj nehraje roli.

Druhá výzkumná otázka zněla následovně: *„pro více jak 50 % zákazníků značky NESCAFÉ z dotazníkového šetření by věrnostní program představoval stimul k opakovanému nákupu u firmy“*.

Ve výsledku 54 % zákazníků značky (nakupujících pravidelně či příležitostně) uvedlo, že by u značky Nescafé nakoupili znovu, pokud by získali nějaké zvýhodnění určené pouze loajálními zákazníky. Toto tvrzení je tedy **možné potvrdit a považovat za pravdivé**, jelikož počet souhlasů zákazníků značky přesáhl podíl 50 %.

Třetí tvrzení, zkoumající toto „*více než polovina všech respondentů (50 lidí a více) věří, že značka NESCAFÉ produkuje kávu vypěstovanou s respektem*“ je možné taky **považovat za pravdivé**, jelikož s ním souhlasilo až 54 % všech dotazovaných. Pravděpodobně i pro společnost bude toto překvapivé zjištění, jelikož si je vědoma, že moc lidí jejím CSR aktivitám nevěří, či jim vůbec nevěnuje pozornost. Znepokojují u této otázky je pouze fakt, že 42 % respondentů se nepřiklášovalo ani k souhlasu ani nesouhlasu, což je na neutrální odpověď ve stylu „nevím, co si o tom mám myslet“ poměrně velký podíl.

Poslední výzkumná otázka zkoumala následující výrok: „*více než 40 % konzumentů kávy z dotazníkového průzkumu by zakoupilo produkty od značky NESCAFÉ spíše než od konkurence, pokud by vědělo, že z prodejů firmy společnost podporuje projekty udržitelného rozvoje*“. Zde byl získaný výsledek možná ještě více překvapivý než u předchozí otázky, jelikož zde nebyl očekáván souhlas respondentů s tvrzením. Proto byly sníženy i nároky na procentuální podíl. **Tento výrok není možné jinak než potvrdit**, jelikož souhlasně se vyjádřilo 62 % všech respondentů. Což je skvělý výsledek a společnosti může dodat sebevědomí dále své společensky prospěšné aktivity propagovat a vytvářet si díky nim konkurenční výhodu své značky a potažmo produktů.

## 8 Dosažené výsledky a návrhy vlastních doporučení

V rámci dotazníkového průzkumu byly zjištěny velmi překvapivé, nicméně pro společnost přivětivé výsledky, které budou vyhodnoceny a shrnuty dle jednotlivých zkoumaných oblastí, popořadě, jak jsou uvedeny v samotném dotazníku. V závěru této kapitoly je nastíněno komplexní řešení všech dosavadně zjištěných slabin značky v oblasti loajálnosti zákazníků.

### 8.1 Výsledky Diferenční analýzy

V první řadě byly zkoumány jednotlivé atributy mající na zákazníka vliv při výběru kávy, a zejména to, jak jsou s nimi respondenti u značky Nescafé spokojeni. Slabší místa neboli záporné difference mezi důležitostmi a spokojeností, vyšly v relativně nízkých hodnotách pouze u pár atributů, ačkoliv hrajících nejdůležitější roli. Takový výsledek byl získán jak u souhrnné diferenční analýzy, tak u dvou hlavních segmentů kávy, kde se difference pohybovala v hodnotách od -1 % do -11% u atributů chuti, kvality a ceny. Pouze u vyhodnocení „jiných druhů kávy“ se difference pohybovala od -5 % až po 33 %. Z tohoto důvodu byla data vyhodnocována pro každý druh zvlášť, jelikož zde byl předpoklad, že lidé běžně preferující jiné druhy kávy budou k těmto atributům nejvíce skeptičtí. Pravděpodobně proto upřednostňují druhy kávy, ve kterých shledávají vyšší užitek v chuti, tedy i v nabízené kvalitě v porovnání s prodejní cenou.

Získané výsledky této části dotazníku působí v dominantních segmentech vesměs pozitivně a není zde velký prostor pro doporučení. Cenová strategie je dle autora nastavena pro zákazníky výhodně i v porovnání s konkurencí. Za předpokladu, že by si společnost vybuodovala takové renomé, kdy by její zákazníci nakupovali produkty z hlubšího přesvědčení o vysoké hodnotě značky, že by nebyli citliví na vyšší ceny, mohla by společnost svůj věhlas promítnout do vyšší ceny nabízených produktů. Co se týká nabízené kvality a chuti kávy (jak kapslové, tak rozpustné), společnost tvrdí, že používá jen ty nejkvalitnější kávová zrna a pro zpracování samotné suroviny ty nejmodernější technologie, tudíž zde také není pravděpodobně ze strany autora možné navrhnout významná doporučení.

## 8.2 Vyhodnocení vnímání hodnoty značky

V rámci další části dotazníkového šetření byla zkoumána hodnota značky, jak ji vnímá člověk konzumující kávu, který má zkušenost se značkou Nescafé, tedy buďto stávající zákazník, či člověk nakupující jiné značky nebo jiný druh kávy. Na vnímanou hodnotu značky bylo nahlíženo z několika pohledů. Prvním z nich byl image, kde u otázky dotazující se na známost a věhlas značky odpovědělo souhlasně obrovský podíl respondentů, o celkovém podílu 92 %, což je famózní výsledek. Zejména za situace, kdy souhlas v drtivé většině uvedli i lidé pijící kávu jiných druhů či jiných značek. Tedy lidé nakupující kávu různých druhů vidí značku Nescafé jako velkého významného hráče na poli kapslové a rozpustné kávy, což je pro značku více než pozitivní a může své jméno využívat ve svůj prospěch.

Zajímavé bylo zjištění, které na základě výsledků vyvrací předsudek, že zejména instantní káva je jakousi nejnižší jakostní třídou, jelikož respondenti v 84 % případů odpověděli kladně na tvzení, že od značky, jakou je Nescafé, očekávají vyšší kvalitu produktů, než jakou nabízí konkurence. Zde již bylo v souhlasných odpovědích zastoupeno menší procento lidí z jiného segmentu či nakupující jiné značky, ale stále se cca 66 % těchto „nezákazníků“ vyjádřilo kladně k očekávané kvalitě, což autor považuje za velmi hodnotné zjištění pro společnost. Že renomé a síla značky je zde na takové úrovni, že lidé i v těchto „nižších segmentech“ očekávají určitou úroveň kvality. V rámci druhé oblasti, kterou v dotazníku představovala vnímaná kvalita, nikoliv očekávaná, odpovídali lidé vesměs podobně ve prospěch značky s tím rozdílem, že nyní bylo mezi respondenty větší procento těch, kteří se vyjádřili neutrálně. Tedy pravděpodobně nebyli schopni reálnou kvalitu posoudit. Nicméně na základě obou postojů ke kvalitě značky může firma Nescafé velmi dobře stavět při jakýchkoliv dalších podnikatelských aktivitách.

Na prestiži mimo jiné značce přidává i odpověď na otázku „jakému zákazníkovi myslíte, že je káva Nescafé určena“, kde se 64 % respondentů vyjádřilo, že je určena střední třídě. Tedy náročnějším zákazníkovi, nakupujícímu i za vyšší cenu, který si zakládá na kvalitnějším zboží. Druhý nejpočetnější podíl s 20 % obsadil zákazník vyšší třídy, neboli zákazník vyžadující vysoké standardy produktu, nakupující pouze za vysokou cenu pro pocit prestiže, oceňující individuální přístup.



Až na třetím, posledním místě s podílem 16 % se umístil zákazník z nižší třídy, což je velmi nečekané zjištění, jelikož sama společnost zařazuje zejména konzumenta rozpustné kávy do nižší příjmové třídy, která nakupuje pouze ve slevě. Velmi potěšující zpráva pro firmu Nescafé představuje výsledek, který ukazuje, že více než ¾ respondentů preferujících jiné druhy kávy, by tuto značku také přiřadilo ke střední třídě. Těmito výsledky o náhledu lidí z kávového světa na kvalitu a image značky, jsou smeteny ze stolu veškeré předsudky linoucí se kolem segmentů kapslové a instantní kávy.

Poslední otázky v rámci této části dotazníku se týkaly již samotné hodnoty produktů či značky. U první z nich respondent vyjadřoval názor, zda cena produktu odpovídá jeho kvalitě, široké dostupnosti, designu balení apod. Ačkoliv je to až neuvěřitelné, opět se drtivá většina respondentů, tedy 84 %, vyjádřila kladně, dokonce lidé z nižší příjmové skupiny 40 tis a méně souhlasně přitakali s podílem 90 % v rámci jejich příjmové třídy. Cenová strategie společnosti je tedy pravděpodobně nastavena velmi povedeně. Na druhou stranu hodnotu výrobku o něco sráží výsledek druhé otázky týkající se této oblasti.

Hodnotu produktu mohli lidé vyjádřit i v souvislosti se CSR aktivitami či věrnostním programem. Byli dotazováni, zdali by pro ně zakoupená káva představovala větší hodnotu, pokud je firma svými aktivitami šetrná k přírodě, či pokud by spolu s výrobkem získali i něco navíc, v podobě slevy či dárkového předmětu. V případě CSR shledávají respondenti přidanou hodnotu produktu z téměř 65 %, což je velmi slušný výsledek. U dodatečné slevy či dárkového předmětu se kladně vyjádřila opět velká část dotazovaných, ještě o 5 % více než u CSR aktivit. V těchto výsledcích může opět společnost vidět velkou příležitost v možnosti zapracovat na těchto aktivitách a vybudovat si tak u svých stávajících zákazníků loajlnost.

Mezi posledními otázkami, týkajících se hodnoty značky či výrobku, byli respondenti dotazováni, zda by pro ně větší balení kávy Nescafé či Nescafé Dolce Gusto představovalo hodnotný dar. V souhrnu odpovědí byl ve větším zastoupení obsažen nesouhlas či neutrální odpověď. Z tohoto lze vyvozovat, že respondenti tento typ zboží neshledávají jako hodnotou verzi daru, pravděpodobně by raději uvítali jiný dar. Poslední otázkou v rámci zkoumání hodnoty značky bylo, zda by se zákazník cítil zakoupením produktu od značky Nescafé prestižěji, než kdyby koupil levnější verzi „no name“ značky obchodního řetězce.

Pozitivně se vyjádřilo téměř 70 % dotazovaných, díky čemuž lze říci, že značka zákazníkovi přináší určitý pocit prestiže. Nicméně záleží, jak tuto odpověď respondenti posuzovali, jelikož stále cca 24 % lidí nevědělo, zda se přiklonit k souhlasu či nesouhlasu. Mohli být nerozhodní už jen z toho důvodu, že rádobý značka obchodního řetězce pro ně nepředstavuje žádnou hodnotu, tudíž není vypovídající ji s velkým hráčem trhu srovnávat.

### **8.3 Výstupy Loajaltní matice**

V rámci poslední části dotazníku a jednou z hlavních náplní této práce bylo určit míru loajality respondentů, kteří nakupují produkty od analyzované společnosti. Za pomoci otázek zkoumajících jejich emoční postoj ke značce společně se spotřebním chováním byly zákazníci (tedy 78 % ze 100 lidí) rozčleněni do skupin charakteristicky podobných kupujících. Byla nastavena kritéria pro vyhodnocení, ke kterému typu zákazníka se respondent svými odpověďmi přibližuje, jak pro otázky postojové, tak behaviorální loajality. Průsečíkem těchto dvou hodnot byli zákazníci posunuti do příčné skupiny.

Na základě tohoto postupu bylo vyhodnoceno, že lidé, kteří nakupují výrobky značky Nescafé, se řadí cca z 85 % mezi „silně loajální zákazníky“ s vlivným pozitivním vztahem ke značce, kteří nenakupují pouze při slevách, ale pravděpodobně kvůli tomu, že jsou se značkou (po všech stránkách) spokojeni. Toto zjištění ve velkém potvrzuje výsledky z předchozí části dotazníkového šetření – vnímané vysoké hodnotě produktů Nescafé a značky samotné.

Nicméně zde by byl prostor zapracovat na zbylých cca 15 % zákazníků, u kterých byly vyzorovány známky neloajálního chování. Cca 10 % z nich představovali lidé zařazení do skupiny „vysoce rizikových kupujících“, kteří uvedli, že mimo kávu Nescafé pijí buď konkurenční značky v rámci dominantních segmentů, či jiné druhy kávy. V tomto případě nebyli lidé se značkou vysloveně nespokojeni, ba naopak, nicméně emoční vazbu tito zákazníci mají ke značce Nescafé velmi slabou, a pokud jim jiné společnosti nabízejí z produktů podobné uspokojení, mají potřebu mezi značkami přelétat. Zbylou část, necelých 5 % dotazovaných bylo zařazeno do kategorie „přístupných zákazníků“. Zastoupení, ač menšinové, tohoto typu zákazníků pro firmu stejně jako u „vysoce rizikových“ představuje ztracené zisky.

Tato skupina kupujících má oproti těm rizikovým vybudovanou pozitivní vazbu ke značce, nicméně je tento typ zákazníků velmi citlivý na změnu ceny. Proto ačkoliv jim značka přináší dostatečné uspokojení z nákupu, jakmile se objeví stejná nabídka za nižší cenu, chovají se neloajálně a je pro ně rozhodující cena.

Na oba tyto typy zákazníku by se měla společnost zaměřit, jelikož vzorek respondentů z průzkumu není až tak velký, aby bylo možné obecně zhodnotit, jak si značka s mírou loajality u všech svých kupujících vede. Je důležité brát tento velmi pozitivní výsledek s rezervou, jelikož pokud by se takto zanalyzovali všichni zákazníci značky (což pro autora není reálné získat tolik dat, ani vyhodnotit), je velice pravděpodobné, že zastoupení těchto „přelétavých“ zákazníků by bylo i poměrově podstatně větší. Autora napadlo velmi komplexní řešení, jak posílit loajální chování u lidí, kteří nemají vybudovanou silnou emoční vazbu ke značce a mohlo by přesvědčit i cenově labilního zákazníka k opakovaným nákupům.

## **8.4 Návrhy vlastních doporučení**

V rámci celé praktické části se společnost potýkala se slabým místem u loajality svých kupujících ze třech hlavních důvodů.

- 1) Buď se zákazník choval neloajálně kvůli svým silnějším preferencím k zrnkové/mleté kávě.
- 2) Nebo se jednalo o zákazníka spřízněného se značkou, nicméně jeho spotřební chování se odvíjelo od toho, kdo nabídne slevu.
- 3) Posledním zjištěním bylo, že kupující neměl tak dobře vybudovaný vztah ke značce, aby nechal pro konkurenci dveře zavřené.

Mimo tento postřeh bylo autorem zjištěno, že značka Nescafé pro konzumenty kávy představuje na trhu rozpustné a kapslové kávy významného hráče s dobrým renomé, u kterého se mohou spolehnout na kvalitu za příznivou cenu, který nad rámec všech těchto atributů hodnoty značky přináší i něco navíc. Angažuje se na projektech, které přispívají k dlouhodobě udržitelnému rozvoji zemědělství, s co nejmenší újmou planetě, za pomoci méně vyspělým komunitám obyvatel pěstujících kávu. V tomto všem autor shledává obrovskou hodnotu značky a neskutečnou příležitost, kterou má firma před sebou.

### 8.4.1 Návrhy pro navýšení míry loajality zákazníků značky

Z výzkumu o sto respondentech z různých věkových i příjmových kategorií a téměř rovnoměrného zastoupení mužů i žen, spolu s různými velikostmi bydlišť dotazovaných se ukázalo, že tito různorodí respondenti vyjádřili zájem o dva atributy, které by mohly značce vytvořit velkou konkurenční výhodu oproti jejím velkým konkurentům značky. Jsou jimi společensky prospěšné aktivity a věrnostní program. Obě tyto oblasti by bylo možné spojit dohromady, ale co více, pomocí nich propojit i jednotlivé segmenty kávy, zákazníky napříč různými věkovými skupinami, posílit informovanost zákazníků o CSR aktivitách firmy či o procesech výroby, zaujmout i zákazníka ze segmentu zrnkové kávy, vzbudit i ve starším zákazníkovi hravost a zájem o nové technologie či prohlubovat rodinné a přátelské vztahy.

Společnost by mohla vytvořit jakýsi portál, který by byl velmi specifickou formou věrnostního programu, spíše platformou spojující webové stránky značky s e-shopem, uživatelským prostředím, herním světem, sociální sítí či portálem pro vzdělávání. Zákazník by zakoupením produktu značky do této platformy získal přístup, byl mu vytvořen účet a mohl by plně čerpat veškerých jeho výhod.

Možností, které portál může zprostředkovávat, je nesčetné množství, nicméně v rámci této práce bude popsán alespoň nástin celého nápadu z hlediska oblastí, které v této práci hrají roli. Jednalo by se o portál, na který by bylo možné se připojit jak na počítači, tak tabletu či telefonu. V případě této práce by bylo jeho cílem zvýšit povědomí o prospěšných aktivitách firmy pomocí vědomostní hry či kvízu s odměnou na konci. Vzbudit tak v člověku touhu přispívat na smysluplné projekty, vybudovat v něm hrdost na CSR aktivity firmy. Druhým cílem by bylo zaujmoutí přelétavého zákazníka natolik, aby přehodnotil své priority v rámci spotřebního koše a přestal být u produktů Nescafé citlivý na cenu. Nebo ho alespoň v první fázi pouze zainteresovat do programu za účelem získání personalizovaných slev nebo ho odměnit za nákup dárkovým předmětem či volným kreditem použitelným k příštímu nákupu. Třetím stěžejním cílem daného věrnostního portálu by bylo propojit všechny tři segmenty kávy, ve kterých značka působí a vytvořit tak personalizované portfolio nabízených produktů napříč všemi segmenty dle různých preferencí zákazníka. Zaujmout tak i zákazníky ze sektoru zrnkové kávy multifunkčním kávovarem za příznivou cenu, který funguje jak na kapsle, tak i na mletou kávu a je schopen zrna kávy i namlét apod.

Hlavním cílem, jenž propojuje všechny tři zmiňované dílčí cíle, by bylo posílit hodnotu značky v očích jakéhokoliv zákazníka, umožnit, aby si každý zákazník vybudoval ke značce pevnou emoční vazbu. Toho by bylo možné dosáhnout aplikováním dílčích cílů, které by personalizovanými podněty kupujícího stále víc a víc zainteresovávali do celého projektu.

#### **8.4.2 Zvýšení povědomí o CSR aktivitách firmy**

První dílčí cíl, týkající se zvýšení povědomí o společensky prospěšných aktivitách firmy by bylo možné realizovat tak, že by zákazník obdržel informaci, že by mu společnost chtěla poděkovat za zakoupené zboží. V rámci toho ho informovat, zda věděl, že ze zisků, ke kterým u společnosti přispěl, pomohl zajistit člověku na druhé straně zeměkoule práci, či omezit plýtváním vodních zásob, či udržet tradici pěstitelství kávy na dalších X let v dané lokalitě.

Pokud toto nevěděl a zajímají ho detailnější informace, má možnost získat určitou odměnu, pokud si v rámci zákaznického portálu zahraje zajímavý krátký kvíz, ve kterém si rozšíří všeobecný přehled a po jeho úspěšném vyplnění, které zabere se vším všudy 5 minut, obdrží odměnu dle svých preferencí. Odměnou by mohla být sleva (např. 5 %), nebo přístup k dalším podobným hříčkám, či dárkový předmět, nebo možnost napsat dopis farmáři na druhém konci planety. Prakticky cokoliv, co by pro zákazníka mohlo být atraktivní a pro firmu splnitelné. Tímto netradičním způsobem by se mohla v zákazníkovi probudit zvědavost a touha zjistit více informací o problematice s vidinou odměny, dopomoci mu k pocitu zásluhy angažovanosti na daném projektu, zvýšit tak zájem o informace týkající se značky. Společnost by tím získala zákazníka, který by se nenásilně stal členem věrnostního projektu, prohloubil své povědomí o aktivitách společnosti, poskytnutím odměny by ho motivovala k dalšímu nákupu, a možná v něm i probudila intenzivnější zálibení ke značce.

#### **8.4.3 Zaujetí zákazníka citlivého na cenu**

Druhý dílčí cíl týkající se prozkoumání zájmu o věrnostní program by bylo možné realizovat následovně. Na viditelném místě obalu samotného výrobku, či přímo v obchodě, by se zákazníkovi objevila informace o tom, zda chce získat dodatečnou slevu, ať otevře následující web nebo telefonem naskenuje QR kód.

V rámci toho by se mu rozbalily možnosti, jak velkou slevu získá při zakoupení plánovaného objemu zboží na příští nákup, či jak velký volný kredit k dalšímu nákupu mu bude poskytnut nebo na výběr z jakých dárkových předmětů má. Díky určité diskrétnosti poskytnutí individualizované odměny by tato zkušenost mohla u zákazníka vyvolat chtivé pocity dalších odměn, které mu jiné společnosti nenabízejí, a nakupoval by pravděpodobně u společnosti opakovaně.

Autor je názoru, že u zákazníka citlivého na cenu by mohla fungovat i strategie „nakup, dostaneš dárek či odměnu zdarma“ nebo „sbírej body a pátý produkt ti přibalíme zcela zadarmo“. Tento druh zákazníka není tedy nutné stimulovat k dalším nákupům pouze slevou.

#### **8.4.4 Zaujetí zákazníka ze segmentu zrnkové a mleté kávy**

Třetí cíl, týkající se zacílení zákazníka z minoritního segmentu zrnkové kávy, kterého by mohla zajímat možnost získat kávovar za velmi příznivou cenu s multifunkční možností přípravy různých druhů kávy (v dotazníkovém šetření se vyskytovali zákazníci pijící vícero segmentů). Jednoduchý kávovar za nižší cenu (oproti ostatním kávovarům pouze na zrnkovou či mletou kávu), který nabízí možnosti různých komponent – šlehače či mlýnku na kávu. Mimo to kombinuje možnost kapslové kávy (či „nekávových“ nápojů jako horkou čokoládu v rámci kapsle), spolu s možností našlehání pěny u kávy rozpustné, či naplnění ekologické nerezové znovupoužitelné kapsle mletou kávou (zákazníkem čerstvě namletou vlastníma rukama díky přípojnému mlýnku). Tento kávovar by mohl získat pouze člen věrnostního programu.

Aby se zajistilo, že zákazník nakoupí originální kapsle značky NDG či zrnkovou kávu Nescafé, získával by k nákupu vždy nějakou odměnu v podobě ochutnávky nového druhu kapsle, či by obdržel s nákupem přes e-shop pár zrn kávy na ochutnání specifického druhu apod. Na začátek by mohlo zákazníkovi stačit, aby zakoupením jakéhokoliv produktu od značky Nescafé získal zajímavou slevu na kávu z jiného segmentu (ať už pro sebe či někoho blízkého). Uplatnit slevu by mohl pouze skrze věrnostní portál, kde by se mu ukázaly veškeré druhy kávy (formou hry s vidinou odměny) či „nekávových produktů“ nebo možnosti zakoupit různé komponenty ke kávovaru. Tímto nahlédnutím na kompletní portfolio nabízených výrobků, by se zapojil do projektu „káva pro celou rodinu“, kde je možné nakoupit kávu i nekávu pro všechny členy své rodiny (ve smyslu, že si v produktech Nescafé vybere úplně každý) dle různých preferencí.

Hodnota těchto výrobků by pro zákazníka mohla být o to vyšší, když by nákupem přispěl například na pomoc dětem bez rodičů, či rodinám v nouzi apod.

#### **8.4.5 Princip fungování věrnostního portálu**

V rámci konzultací se zástupcem společnosti bylo nastíněno několik překážek současně fungujícího systému věrnostního programu. První z nich, ne všichni zákazníci jsou navyknuti používat moderní technologie. Druhý problém, že zákazníci nejsou natolik hraví, aby používali vymoženosti dnešních technologií (např. mobilní aplikaci fungující v rámci věrnostního programu NDG).

Právě tyto dvě překážky by bylo možné spojit v jednu velkou přednost, pokud společnost využije síly networkingu svých zákazníků a propojí ji s touhou lidí dozvídat se nové věci, učit se nové poznatky, čerpat nové informace. V rámci Covidu se rodiny i přátelé po celém světě z hodiny na hodinu od sebe museli odloučit a pro společné propojení jim pomohli právě moderní technologie. I když k nim jeden zákazník nemá vztah, neznamená to, že jiný zákazník (kamarád či rodinný příslušník) k němu s nadšením nemůže přijít a možnosti věrnostního programu prostřednictvím aplikace mu ukázat, naučit ho s programem pracovat, vzájemně si s nějakou aktivitou vypomocet (například vyplněním kvízu) a užít si tak efektivně strávený čas společně.

Tudíž by projekt následně fungoval zejména na principu doporučení stávajícími uživateli někomu v jejich okolí, ideálně rodinným příslušníkům z jiných věkových kategorií (preferujících jiné druhy kávy). Mladý dvacetiletý mladý muž by měl za úkol v rámci kvízu požádat o pomoc své rodiče či prarodiče, společně kvíz vyplnit, ideálně vložit do portálu společnou fotku z dané aktivity, a na základě toho by mu byla přidělena odměna o určité hodnotě.

Pokud by chtěl mladý muž získat odměnu vyšší hodnoty v podobě balíčku bodů, měl by tuto možnost pomocí registrace člověka, který mu s kvízem pomohl, a ukázat mu, jak portál funguje, naučit ho se systémem pracovat. V rámci jednoho uživatelského rozhraní by bylo možné mít vícero uživatelských účtů, právě pro ty členy z rodiny, kteří nemají možnost počítače či smartphonu.

Lidé by mezi sebou mohli soutěžit v počtu nasbíraných bodů, které by jim byly poskytovány za správně vyplněné průzkumy (týkající se informací souvisejících s tématem kávy nicméně z různých oborů), či za nově doporučené zákazníky. Body by poté sloužily buď jejich osobnímu užítku, či by je mohli někomu v rámci svého networkingu věnovat. Například někomu, komu by body mohly pomoci zakoupit si lepší kávový produkt, který by si dotyčný jinak nemohl dovolit (viz důchodci, kteří radši peníze dají svým dětem a vnoučatům, než aby dopřáli sobě a díky tomuto mechanismu by se jim laskavost vrátila). Nebo by mohlo být zajímavé moci „vydělané body“ předat na dobrou věc v rámci CSR aktivit firmy, kde by se tímto způsobem sami zákazníci mohli angažovat ve vyhledávání smysluplných projektů, do kterých by takto skrze značku Nescafé bylo možné posílat peníze.

Tímto mechanismem by společnost ve svých zákaznících mohla probudit opravdové zapálení, oddanost značce díky příležitostem navázání silnějšího vztahu s jejich blízkými, společným zážitkům uchovaným pomocí fotografických vzpomínek, propojení výhody znalostí různých generací. Firmě by to vybuodovalo nadšené zákazníky a uživatele systému, kteří ukazují jeho možnosti s nadšením různým věkovým kategoriím, propojují tak nevědomky zákazníky preferující různé druhy kávy, rozšiřují i dalším lidem všeobecný přehled díky možnostem vzdělávání skrze kvízy apod.

Autor si je vědom nutnosti obrovské investice do takového projektu, kde by v průběhu realizace s největší pravděpodobností vyvstávali různé komplikace. Nicméně je autor toho názoru, že by tímto značka naprosto překonala veškeré mínusy běžné propagace v reklamách a vzbudila by u člověka zapálení se něčeho podobného účastnit. Výhodou firmy Nescafé je fakt, že prodává produkt, pro který má velké množství lidí určitou vášeň, z čehož je možné čerpat k užítku všech zúčastněných. Pokud by se značce podařilo na začátku zainteresovat velké množství lidí, a postupně stále přidávat nové možnosti na portál, zákazníci by si sami říkali o členství, mimo jiné i díky doporučení nadšeného uživatele.

**Takovýmto projektem by společnost mohla vyřešit svá slabá místa v rámci loajálnosti svých zákazníku, vybudovat díky němu v očích zákazníka vysokou přidanou hodnotu značky a vytvořit si k ní silnou emoční vazbu, ať už skrze společensky prospěšné aktivity, či vzděláváním účastníků, nebo příležitosti vytvářet společné okamžiky s blízkými za účelem dobré věci.**



Zákazníkovi citlivému na cenu tímto poskytovat přidanou hodnotu v rámci individualizovaných slev. Člověku preferujícímu jiné druhy kávy ukázat kombinovanou možnost levnějšího kávovaru s ekologickou plnitelnou kapslí, kde by si mohl zrnkovou kávu značky Nescafé sám vlastnoručně namlít či si našlehat bohatou mléčnou pěnu. Přičemž by se náročnější zákazník mohl cítit jako barista, zejména pokud by byl takto schopný připravovat různé druhy kávy, a přinášet mu tak pocit prestiže skrze značku. Zákazníci konzumující zrnkovou či mletou kávu požadují nejintenzivnější aroma, vyhovuje jim přizpůsobitelné množství a intenzita kávy, oceňují nižší cenu, než je tomu u kapslí. Takže by toto mohlo být počátečním stimulem pro zasvěcení tohoto specifického typu zákazníků, jenž kombinuje výhody ze všech druhů kávy.

**Díky tomu by společnost mohla prorazit na i na dalším trhu kávy a zapojit tím další zákazníky do projektu za účelem prohlubování zážitků mezi lidmi spojených s kávou, přispět obnově vztahů mezi lidmi, podpořit smysluplné aktivity, spolu se zasvěcením zákazníka do propojeného světa všech druhů káv.**

A v případě, že by projekt byl natolik rozběhnutý, fungoval by sám bez nutnosti nákladné propagace, jako je tomu u reklam a dalších způsobů marketingových aktivit. Pokud je zákazník z něčeho nadšený, šíří nenuceně a bezplatně svou radost dál a dál. Vzhledem k tomu, že značka Nescafé působí na mezinárodní úrovni, na všech významných kontinentech, zákazníci z různých zemí by se takto mohli propojit, trénovat cizí jazyky, sdílet své zážitky spojené s kávou a vytvářet tak mezinárodní přátelství. Autor je toho názoru, že příležitost mezinárodního využití (například i možnost získat pracovní nabídku v jiné zemi, na vysněném kontinentu v rámci firmy Nescafé) by bylo velmi atraktivní přidanou hodnotou dané značky pro zákazníky z různých věkových kategorií napříč různými světovými lokalitami. Potenciál mezinárodních korporací společně s velkým kapitálem stojí za to využívat naplno.

## Závěr

Ústředním tématem této diplomové práce je průzkum spokojenosti a loajality zákazníka ke značce NESCAFÉ, se kterou byla navázána spolupráce. Hlavním cílem bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit náhled konzumentů kávy na značku NESCAFÉ, určit míru loajality zákazníků značky a v případě zjištěných nedokonalostí navrhnout řešení, která by mohla vést k odstranění slabých míst. Pro účely naplnění hlavního cíle byl vytvořen a realizován dotazníkový průzkum, podán k vyplnění různým konzumentům kávy, z několika segmentů, preferujícím různé značky včetně firmy NESCAFÉ. Výsledky získané z tohoto průzkumu poskytly potřebná data k vyhodnocení dílčích cílů, které se podařilo za použití různých metod postupně naplňovat a v závěru naplnit i hlavní cíl práce.

Pro získání informací o důležitosti jednotlivých atributů při výběru kávy a spokojenosti s nimi u značky NESCAFÉ, byla využita metoda Diferenční analýzy. Ta byla vyhodnocena nejdříve souhrnně a poté dle jednotlivých preferencí druhů kávy, jelikož se zde výsledky značně lišily. V rámci druhé části dotazníku, zjišťující hodnotu značky v očích konzumenta kávy, se autor inspiroval metodou Indexu spokojenosti CSI, zejména v rámci třech oblastí – imagi, vnímané kvality a vnímané hodnotě produktu či značky. Poslední část dotazníkového šetření obsahovala metodu umožňující určit míru loajality zákazníků značky, konkrétně se jednalo o Matici loajality, pomocí níž byla zkoumána jak postojoivá, tak behaviorální loajalita zákazníku značky.

Díky aplikování těchto metod byly odhaleny slabé stránky marketingových aktivit společnosti, zapříčiňující neloajální chování určitých typů zákazníků, pramenící z různých souvislostí. Na základě zjištěných poznatků ze všech částí dotazníkového průzkumu, bylo možné navrhnout komplexní řešení, které se dotýká všech problémových oblastí. Což by mohlo vést k ještě většímu posílení renomé značky a vybudovat díky němu takovou značku, která zákazníkovi přináší vysokou přidanou hodnotu. Pomohlo by to i přelétavému zákazníkovi vytvořit si ke značce silnou emoční vazbu a budovat u něj loajální chování. Celým tímto procesem bylo v souhrnu dosaženo jak dílčích cílů, tak došlo i k naplnění hlavního cíle.

## Seznam literatury

AAKER, David A. a Vilém JUNGSMANN, 2003. *Brand building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-7226-885-6.

BIESOK, Grzegorz a Jolanta WYRÓD, 2018. European Customer Satisfaction Index Model: Comparison of Evidences from Poland and Lithuania. 11.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

BRUNCLÍK, Stanislav, 2016. *Nestlé – Úspěch je sladký! | Slavné značky | Televize Seznam* [online]. 2016. BRUNCLÍK, Stanislav.

BUREŠOVÁ, Jitka, 2018. *Budování loajality zákazníků ke značkám oblečení na Facebooku*. ISBN 978-80-210-9123-8.

CIBULKOVÁ, Eliška, 2019. Společnost Nestlé.

DAMAI, JEAN-FRANCOIS, Sant, Roger, 2016. Ipsos Loyalty: Customer Experience and Critical Incidents. *Ipsos* [online] [vid. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/en-us/knowledge/customer-experience/ipsos-loyalty-customer-experience-and-critical-incidents>

DVOŘÁK, František, 2019. *Nejdůležitější škodovka startuje. Prodej nové Octavie začne už v listopadu - iDNES.cz* [online] [vid. 2020-10-30]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-octavia-premiera-veletrzni-palac-galerie-ctvrta-generace.A191111\\_123112\\_automoto\\_fdv](https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-octavia-premiera-veletrzni-palac-galerie-ctvrta-generace.A191111_123112_automoto_fdv)

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

HOOLEY, Graham J., John A. SAUNDERS a Nigel F. PIERCY, 2004. *Marketing strategy and competitive positioning*. 3. ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-0-273-65516-9.

HSIN-JOU, Lin, 2019. Kano Model Analysis in Product Design | by Hsin-Jou Lin | UX Planet. *UX Planet* [online] [vid. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://uxplanet.org/kano-model-analysis-in-product-design-7a3cca3e51ed>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of marketing*. 15th ed. Upper Saddle, N.J: Pearson. ISBN 978-0-13-308404-7.

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

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUKLIŠOVÁ, Renata, 2011. *Společenská odpovědnost firmy a vliv na její firemní image*. Zlín. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

LAISKOVÁ, Monika, 2014. *Výzkum značky – případová studie metod měření loajality*. Praha. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních studií.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

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

NESTLÉ, 2019. Annual Report. *Nestlé Global* [online] [vid. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/investors/annual-report>

NESTLÉ, 2020. Principy společnosti. *Nestlé* [online] [vid. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cs/o-nestle/principy-spolecnosti>

PROQUEST, 2020. Databáze článků ProQuest [online], Lukáš Kučera, ProQuest, [cit. 2010-11-29] FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÁKAZNICKOU LOAJALITU. Dostupné z <https://search.proquest.com>

SALEM KHALIFA, Azaddin, 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision* [online]. **42**(5), 645–666. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/00251740410538497

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-813-5.

WALKER, 2012. Walker Loyalty Matrix™. *Walker* [online] [vid. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.walkerinfo.com/loyalty-matrix>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

# Seznam příloh

Příloha A Průzkum konzumace kávy