



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI SMILE, S.R.O. A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

ANALYSIS OF CUSTOMER SATISFACTION OF COMPANY SMILE INC. AND  
SUGGESTED MEASURES FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. ELIŠKA JUNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Junková Eliška, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza spokojenosti zákazníků společnosti Smile, s.r.o. a návrhy na zvýšení její úrovně**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Customer Satisfaction of Company Smile Inc. and Suggested Measures for Its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FORET, M. Marketingová komunikace. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- KOTLER, P. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- KOZEL, R. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Marketing od myšlenky k realizaci. 3.aktual.vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Schüller, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.04.2013

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je analyzovat spokojenost zákazníků kavárny a cukrárny Smile a navrhnout opatření na zvýšení její úrovně. První část práce uvádí teoretické podklady pro marketingový průzkum spokojenosti zákazníků. V praktické části práce je provedena analýza současné situace podniku. Rovněž je zde analyzována úroveň spokojenosti zákazníků na základě vyhodnocení dotazníků. Následně jsou stanoveny návrhy na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

## **Klíčová slova**

Zákazník, spokojenost, marketingový průzkum, dotazník, měření spokojenosti.

## **Abstract**

The objective of the diploma thesis is to analyze customer satisfaction of café and cake shop Smile, and to propose measures to increase its level. The first part provides theoretical bases for marketing research of customer satisfaction. In the practical part of the thesis there is analyzed current situation of the company. There is also analyzed the level of customer satisfaction, which is based on the questionnaires evaluation. Subsequently there are suggested proposals to improve the level of the customer satisfaction.

## **Key words**

Customer, satisfaction, marketing research, questionnaire, satisfaction measurement.

### **Bibliografická citace**

JUNKOVÁ, E. *Analýza spokojenosti zákazníků společnosti Smile, s.r.o. a návrhy na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....

Eliška Junková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Davidu Schüllerovi, za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji Veronice Jelínkové za poskytnutí veškerých potřebných materiálů týkajících se cukrárny a kavárny Smile, s.r.o. a také ostatním zaměstnancům za velmi vstřícné jednání a pomoc.

# OBSAH

Úvod.....	10
Cíle práce .....	11
1 Teoretická východiska .....	12
1.1 Definice marketingu.....	12
1.2 Analýza marketingového prostředí .....	12
1.2.1 Mikroprostředí .....	13
1.2.2 Makroprostředí.....	14
1.3 Marketingové nástroje.....	15
1.3.1 Marketingový mix.....	15
1.3.2 Komunikační mix .....	16
1.4 Výzkum spotřebitele .....	21
1.5 Spokojenost zákazníků.....	24
1.6 Měření spokojenosti zákazníků.....	26
1.6.1 Index spokojenosti zákazníka .....	26
1.6.2 KANO model.....	27
1.7 Marketingový výzkum .....	28
1.7.1 Druhy marketingového výzkumu .....	28
1.7.2 Postup marketingového výzkumu.....	29
1.7.3 Techniky marketingového výzkumu .....	32
1.7.3.1 Dotazování.....	32
1.7.3.2 Pozorování.....	36
1.7.3.3 Experiment .....	36
1.7.4 Marketingový výzkum na internetu .....	37
2 Analýza současné situace.....	39
2.1 Představení společnosti .....	39
2.1.1 Základní údaje.....	39
2.1.2 Historie společnosti.....	39
2.2 Marketingový mix.....	40
2.3 SLEPT analýza.....	44
2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	50

2.5	SWOT analýza .....	56
2.6	Plán průzkumu .....	59
2.6.1	Časový harmonogram .....	59
2.6.2	Specifikace cílové skupiny respondentů a distribuce dotazníků .....	59
2.6.3	Metoda sběru dat .....	60
2.6.4	Příprava dotazníku .....	60
2.6.5	Pilotáž .....	61
2.6.6	Struktura otázek .....	61
2.6.7	Formulace otázek .....	62
2.6.8	Vzhled dotazníku .....	62
2.7	Analýza dotazníků .....	63
2.7.1	Zpracování dat .....	63
2.7.2	Vyhodnocení dotazníků .....	63
2.7.2.1	Osobní otázky .....	63
2.7.2.2	Spokojenost .....	66
2.7.2.3	Rozhodovací matice .....	77
2.7.2.4	Doplňující otázka .....	79
3	Vlastní návrhy řešení .....	80
3.1	Prostory kavárny .....	80
3.2	Produktová nabídka .....	83
3.3	Speciální akce .....	88
3.4	Shrnutí návrhů .....	91
	Závěr .....	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	97
	SEZNAM TABULEK .....	98
	SEZNAM GRAFŮ .....	99
	SEZNAM PŘÍLOH .....	100

## Úvod

Spokojenost zákazníků má zásadní vliv na prosperitu každého podniku, a to nejen na trhu služeb. V současném tržním prostředí, kde vládne silný konkurenční boj, je třeba zákazníka nejen zaujmout a přesvědčit jej o zakoupení produktu či služby, ale také je velmi důležité udržet si jeho spokojenost a loajalitu. Především pro menší podniky je spektrum spokojených zákazníků, kteří se do podniku rádi vracejí, bezpodmínečně nutné k udržení konkurenceschopné pozice na trhu.

Pro každý podnik je důležité zjišťovat aktuální míru spokojenosti svých zákazníků a hledat prostředky a opatření pro neustálé zvyšování její úrovně. Spokojenost je ovšem velmi subjektivně vnímána a je ovlivňována mnoha rozdílnými faktory. Je třeba tyto faktory nalézt a následně také zjistit vazby mezi nimi a určit jejich vliv na celkovou míru spokojenosti. Tyto informace mohou být zjištěny za pomoci marketingové analýzy.

Primárním cílem této práce je analyzovat spokojenost zákazníků cukrárny a kavárny Smile, s.r.o., která se nachází v Brněnské městské části Bystrc, a následně navrhnout opatření, která povedou nejen ke zvýšení úrovně spokojenosti stávajících zákazníků, ale také k přilákání nových zákazníků. Tyto návrhy budou založeny na informacích zjištěných ze zpracovaných výsledků průzkumu.

## **Cíle práce**

Cílem diplomové práce je za pomoci teoretických poznatků zvolit analytické metody a provést marketingový průzkum současné úrovně spokojenosti zákazníků cukrárny a kavárny Smile, s.r.o. Na základě provedených analýz budou následně navržena opatření pro zvýšení úrovně zákaznické spokojenosti.

V první části práce zpracuji teoretická východiska týkající se dané oblasti. Především definuji marketing a jeho základní nástroje, rovněž také rozeberu jednotlivé marketingové analýzy. Následně popíši spokojenost zákazníků včetně metod jejího měření a duhy a postup marketingového výzkumu.

Analytická část bude v první řadě zahrnovat představení společnosti a marketingový mix. Dále vypracuji několik marketingových analýz. Konkrétně se bude jednat o SLEPT analýzu, Porterovu analýzu a SWOT analýzu. V rámci této části práce rovněž zpracuji plán výzkumu. Plán výzkumu bude obsahovat časový harmonogram, specifikaci cílové skupiny respondentů, metody sběru dat a postup přípravy a sestavování dotazníku.

Poslední část práce bude obsahovat vyhodnocení vyplněných dotazníků. Na základě zjištěných faktů na závěr představím návrhy opatření pro zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků cukrárny a kavárny Smile, s.r.o.

## **Zvolené metody a postupy marketingového výzkumu**

Realizace marketingového výzkumu bude probíhat na základě připraveného plánu průzkumu, kde budou mimo jiné popsány zvolené metody výzkumu.

Ke zjišťování spokojenosti zákazníků bude využit primární výzkum, konkrétně kombinace kvalitativní a kvantitativní metody. Tvorba otázek bude výsledkem kvalitativního průzkumu, tedy skupinových rozhovorů a diskuze s vedením podniku. Pro kvantitativní výzkum bude zvolena technika písemného dotazování.

Analýza současné situace společnosti Smile, s.r.o. bude založena na sekundárním výzkumu.

# 1 Teoretická východiska

## 1.1 Definice marketingu

Definice marketingu existuje nespočetné množství. Například McCarthz a Perreault (1995) uvádějí, že marketing zahrnuje aktivity, které se snaží o dosažení podnikových cílů tak, že předvídají potřeby zákazníka a řídí tok produktů od výrobce ke klientovi. Marketing by tedy neměl začínat výrobním procesem, ale potřebami spotřebitelů. Marketing by měl identifikovat potřeby potenciálních zákazníků a určit tak, které výrobky nebo služby budou dále rozvíjeny.

Kotler (2007) uvádí, že ve stále větší míře je dobrý marketing důležitým faktorem úspěšného podnikání. Pro úspěšnost podnikání je třeba zvládnout pět klíčových procesů marketingu, kterými jsou identifikace příležitostí, vývoj nového produktu, přilákání zákazníka, udržení věrnosti zákazníka a plnění zakázek.

Kromě běžného marketingového přístupu se v posledních letech využívá také tzv. inovativní myšlení, což je pojem, který zavedl Edward de Bono. Podstatou inovativního marketingu je využití nového pohledu na problém s cílem vytvoření tvořivých myšlenek či nápadů (KOTLER, 2005).

Další možná definice zní: „marketing znamená prodej zboží, které se výrobci nevrátí, lidem, kteří se k prodejci vrátí“. Tato definice klade důraz na skutečnost, že informace sdělené zákazníkovi prostřednictvím reklamy nebo popisu na obalu o daném produktu či službě musí korespondovat se skutečnou kvalitou. Jedině tak je spotřebitel uspokojen a v budoucnu se k prodejci vrátí (SMITH, 2000).

Podstatou marketingu je nalézt rovnováhu mezi potřebami zákazníka a zájmy podniku. Zákazník tedy hraje klíčovou roli v každé marketingové oblasti (BOUČKOVÁ, 2003).

## 1.2 Analýza marketingového prostředí

Každý podnik musí rozvíjet své marketingové aktivity s ohledem na vnější a vnitřní podmínky, ve kterém se nachází. Abychom mohli odhalit aktuální situaci na trhu, je

prvním krokem analýza marketingového prostředí. Z obecného hlediska dělíme marketingové prostředí na mikroprostředí a makroprostředí (FORET, 2010) .

### 1.2.1 Mikroprostředí

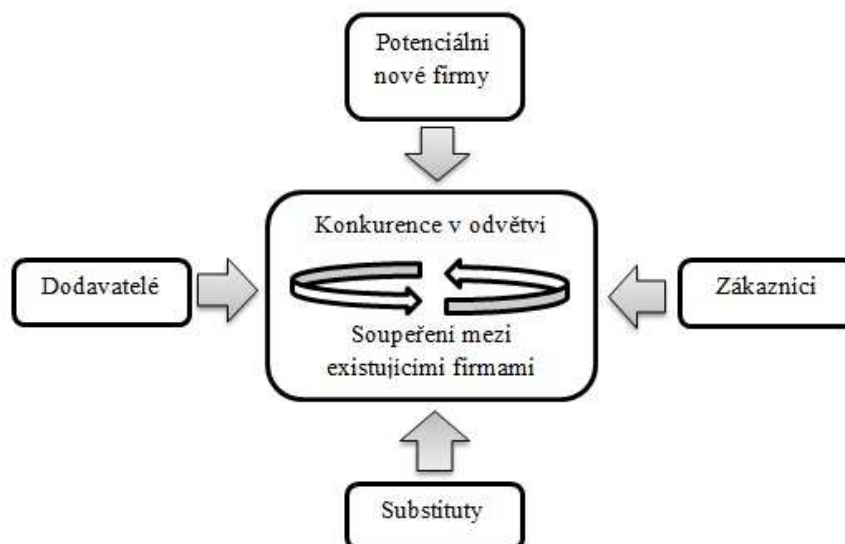
Marketingové mikroprostředí zahrnuje samotný podnik včetně jeho zaměstnanců, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a také konkurenční podniky. Všichni výše uvedení podnik ovlivňují, ale podnik je může měnit svojí aktivitou. Se svými zákazníky například komunikuje reklamní kampaní, s veřejností prostřednictvím public relations (FORET, 2010).

#### Analýza silných a slabých stránek

K posouzení úrovně a kvality mikroprostředí podniku využíváme analýzu silných a slabých stránek neboli SW analýzu (Strengths and Weaknesses Analysis), která slouží k identifikaci silných a slabých stránek společnosti. Silné a slabé stránky vyhodnocují především zdroje podniku a jejich využití a plnění cílů (FORET, 2010).

#### Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Přitažlivost odvětví závisí na intenzitě konkurence, kterou se zabývá právě Porterova analýza.



Obrázek 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle (KOZEL, 2011)

Na výše uvedeném obrázku jsou znázorněny hrozby na trhu (KOZEL, 2011):

- *Hrozba intenzivní odvětvové konkurence*  
Při poklesu tempa růstu prodeje a v případě, že výstup z trhu je obtížný, vznikají značné konkurenční boje.
- *Hrozba nově vstupujících firem*  
Vysoké vstupní a výstupní bariéry mohou znamenat vyšší zisk nebo naopak větší náklady na odchod z trhu při neúspěchu. Nízké bariéry pak znamenají nižší ziskovost.
- *Hrozba substitutů*  
Substituční výrobky mohou nahradit stávající produkt, proto mají rovněž vliv na jeho cenu.
- *Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů*  
Je-li změna dodavatele obtížná nebo finančně náročná, roste vyjednávací síla dodavatele.
- *Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků)*  
Čím významnější je pro nás odběratel, tím větší má možnost ovlivnit cenu.

### 1.2.2 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí je tvořeno šesti faktory, které přímo nebo nepřímo ovlivňují podnik z vnějšku. Na rozdíl od mikroprostředí tyto faktory podnik neovlivní a nemá nad nimi žádnou kontrolu. O těchto faktorech hovoříme jako o faktorech nekontrolovatelných a patří sem (FORET, 2010):

- *Demografické prostředí*  
Charakterizuje celosvětový růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí populace, úmrtnost, úroveň vzdělanosti nebo míru zaměstnanosti.
- *Ekonomické prostředí*  
Do ekonomického prostředí patří míra inflace, zadluženost, vývoj směnných kurzů, důsledky nezaměstnanosti apod.
- *Přírodní prostředí*  
Do pojmu přírodní prostředí jsou zahrnuty klimatické a geografické podmínky, surovinové bohatství, dostupnost zdrojů, ale také ekologické problémy.

- *Technologické prostředí*  
Zahrnuje tempo inovací a s tím související životnost produktů, dále dostupnost dopravní infrastruktury, technologickou úroveň vybavení apod.
- *Politické prostředí*  
Do politického prostředí spadají zákony na ochranu investora, zákony na ochranu spotřebitele, činnost vládních institucí, nevládních organizací či politických stran.
- *Kulturní prostředí*  
Kulturní prostředí je definováno kulturními odlišnostmi, jazykovými a náboženskými specifiky nebo sdílené hodnoty.

### **Analýza příležitostí a hrozeb**

Analýzování výše uvedených faktorů, které na podnik působí, odhaluje příležitosti, ale také hrozby, které trh nabízí. Jedná se o analýzu příležitostí a hrozeb, nazývanou také OT analýza (Opportunities and Threats Analysis).

### **SWOT analýza**

Analýza silných a slabých stránek a analýza příležitostí a hrozeb se vzájemně doplňují. Celková analýza marketingového prostředí zahrnuje všechny čtyři uvedené faktory a nazývá se SWOT analýza. Tato analýza je základem každé marketingové strategie (FORET, 2010).

## **1.3 Marketingové nástroje**

### **1.3.1 Marketingový mix**

Marketingový mix představuje jakousi koncepční kostru, která definuje všechny oblasti marketingu v daném podniku. Původně byl tvořen čtyřmi složkami a říkalo se mu také „4P“. Později byl vypracován marketéry služeb rozšířený model „7P“ (SMITH, 2000).

#### **1. Produkt (Product)**

Pod pojmem produkt se neskrývá pouze hmotný výrobek, ale můžeme za něj považovat také nehmotné statky, jako jsou služby nebo myšlenky. Produkt je základním kamenem každého podniku a má vliv na ostatní složky

marketingového mixu. Rozlišujeme čtyři úrovně produktu. Základní úroveň je jádro, které určuje primární cíl zakoupení. Druhou úroveň nazýváme formální produkt a představuje způsob uspokojení potřeb. Další úroveň je tzv. rozšířený produkt, který je tvořen možnými doplňky základního produktu. Poslední úroveň je vnímaná hodnota produktu a tvoří ji subjektivní vnímání produktu spotřebitelem.

V případě služeb je třeba myslet na to, že mají jistá specifika, která je odlišují od hmotných statků. Těmito specifiky jsou nehmotný charakter, vázanost na provozovatele, místo a čas, nemožnost skladování, lepší možnosti zpětné vazby, vysoká úroveň interakce zákazníka s poskytovatelem služby a ve většině případů jednodušší zavedení nového produktu (VYSEKALOVÁ, 2006).

## 2. **Cena** (Price)

Při stanovování ceny produktu je důležité brát ohled nejen na celkové náklady, ale také na konkurenční ceny. Také je důležitá citlivost zákazníků na stanovenou úroveň cenové hladiny (MCCARTHY a PERREAULT, 1995).

## 3. **Místo** (Place)

Hlavním cílem této složky je dostat produkt na správný segment trhu a zajistit tak jeho dostupnost pro ty, kteří o něj mají zájem. V některých případech je distribuční cesta pouze od výrobce přímo ke spotřebiteli, ale často je produkt na trh dopravován zprostředkovatelem prodeje (MCCARTHY a PERREAULT, 1995).

## 4. **Propagace** (Promotion)

Úkolem propagace je informovat potenciální zákazníky o daném výrobku či službě. V propagaci je zahrnut vlastní mix komunikačních nástrojů (SMITH, 2000).

### 1.3.2 **Komunikační mix**

Komunikační mix, nazývaný také propagační mix, je souborem komunikačních prostředků, které jsou využívány k informování spotřebitelů o daném produktu. Je zde zahrnut samotný prodej, dále reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations, vztah s médii, ústní sdělení, sponzorství, obal, merchandising (místo prodeje a jeho úprava), internet, výstavy, identita společnosti. Rozdílné formy komunikace jsou vhodné pro odlišné oblasti podnikání. Prodejci běžného spotřebního zboží kladou důraz

spíše na reklamu, podporu prodeje nebo obal. Naopak pokud podnik prodává komponenty, které odebírají další podnikatelské subjekty za účelem dalšího zpracování, bude se tento podnik soustředit hlavně na prodej, ústní sdělení, odborné výstavy nebo public relations (SMITH, 2000).

- **Reklama**

Reklama představuje efektivní předání marketingového sdělení masovým cílovým segmentům trhu. Primárním cílem je zvýšení povědomí o značce nebo produktu a ovlivnění názorů společnosti. Dále slouží jako nástroj ke zvýšení prodeje. V dnešní době je vzhledem k míře konkurence podstatou úspěchu reklamního sdělení originalita a nápaditost. Společnost je reklamou zahlcena, proto pozornost lidí klesá, a pokud reklama nezaujme jejich pozornost, s největší pravděpodobností ji jednoduše přehlédnou. Způsobů, jak oslovit potenciální zákazníky je velké množství s různou výší finančních nákladů.

Nejnámější formou reklamy je mediální kampaň, ať už se jedná o televizi, tisk nebo rádio. Charakteristickým faktem pro tuto formu reklamy je obtížné zacílení. V případě tištěné reklamy lze využít specializované nebo tematicky zaměřené periodiky.

Dalším způsobem oslovení společnosti je venkovní reklama. Jedná se o veškerá reklamní sdělení, se kterými se denně setkáváme, např. billboardy, plakáty, prosvětlené vitríny, potisky dopravních prostředků apod. Tyto média nazýváme outdoorová. Pokud jsou tyto reklamní plochy umístěny uvnitř budov, hovoříme o indoorových médiích. Venkovní reklama umožňuje maximální využití kreativity. Z pohledu cílení je oslovení určitého segmentu trhu omezeno, lze ovšem využít regionální cílení. V případě indoorových médií je navíc možné oslovit cílovou část trhu vhodným umístěním, například v kadeřnictví nebo ve fitcentrech.

Stále více využívanou formou reklamy s velkým potenciálem je reklama na internetu. I zde je možnost výběru z mnoha typů. Patří sem např. umístění reklamy na vyhledávací servery, webové stránky, vyskakovací okna nebo reklamní lišty. Novým trendem jsou také reklamní spoty umístěné na internetu nebo tematické hry dostupné zdarma na sociálních sítích. Částečně lze on-line reklamu zahrnout také do oblasti direct marketingu. Velkou výhodou je poměrně

snadná měřitelnost díky možnosti sledování počtu kliknutí apod. Rovněž je ale nutný kreativní přístup tvůrců reklamy, jelikož stejně jako u předchozích forem reklam jsou internetoví uživatelé přesyceni reklamními sděleními (KARLÍČEK a KRÁL, 2011).

- **Direct marketing**

Původně byl přímý marketing vyvinut jako levnější varianta osobního prodeje. Postupem času prodělal mnoho vývojových změn. Dnešní forma direct marketingu patří k nejčastějším způsobem oslovení potenciálních zákazníků. Umožňuje poměrně přesné zacílení na cílový segment, výraznou adaptaci sdělení a vyvolání okamžité reakce oslovených.

Rozlišujeme tři druhy direct marketingu. Prvním typem sdělení zasílaná poštou, kam patří např. katalogy zboží nebo slevové letáky. Dále jsou tu sdělení předávaná telefonicky, nejtypičtějším příkladem je telemarketing. Třetím druhem jsou sdělení využívající internet, sem spadají e-maily a e-mailové new-settlery, což jsou periodicky zasílané maily nahrazující katalogy se zbožím. Nebezpečí negativního vnímání značky jsou tzv. spamy, neboli nevyžádaná pošta. Nejen, že tyto spamy obtěžují internetové uživatele, ale současně představují určité riziko při otevření mailu (KARLÍČEK a KRÁL, 2011).

- **Podpora prodeje**

Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor pobídek stimulující okamžitý nákup. Nejtypičtějším pobídkami jsou slevové akce nebo kupony (například nabídka slevy na další nákup při útratě určité částky), dárkové poukazy, různé soutěže, časově omezená nabídka, věrnostní programy založené na odměňování za nasbírané body nebo poskytnutí produktu zdarma po zakoupení daného počtu produktů (každá 10. pizza zdarma apod.) (HAMMOND, 2012)

Další způsoby podpory prodeje jsou výhodná balení, vzorky zdarma, reklamní dárky nebo nabídka vyzkoušení produktu. Obrovskou výhodou podpory prodeje je snadné vyhodnocení kampaní. Naopak nevýhodná je poměrně vysoká finanční náročnost u většiny pobídek. Často se této formy komunikace využívá pro vyprázdnění skladů, zavádění nových výrobků a upevňování věrnosti stávajících zákazníků.

Do kategorie podpory prodeje můžeme přiřadit také komunikaci v místě prodeje, kterou nazýváme rovněž POP/POS materiály. Jedná se o prostředky umístěné přímo v prodejnách nebo provozovnách služeb (KARLÍČEK a KRÁL, 2011).

- **Public relations**

Public relations bychom mohli definovat jako komunikaci společnosti se skupinami, které rozhodují o úspěch nebo neúspěchu společnosti. Nejedná se tedy pouze o jednání s potenciálními zákazníky, ale patří sem také aktivistické skupiny, místní komunity, investoři, dárci, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři či vládní a kontrolní instituce. Do této kategorie lze zahrnout i vztahy s médii, převážně s novináři, která ovlivňují výše uvedené skupiny. Kladnou stránku public relations představují hlavně nízké náklady v porovnání s ostatními kategoriemi komunikačního mixu. Na druhou stranu je zde pouze omezená kontrola nad marketingovým sdělením, protože jsou k předání sdělení často využívány nezávislé třetí strany, například již zmínění novináři (KARLÍČEK a KRÁL, 2011).

- **Výstavnictví**

Účast na výstavách a veletrzích je pro podnik velkou příležitostí pro zvýšení povědomí o značce nebo upoutání pozornosti na nově zavedený produkt. Náklady na pronájem plochy na výstavách jsou v současnosti poměrně vysoké, proto je třeba věnovat značnou pozornost přípravě expozice, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Vhodné je také rozeslání pozvánek stávajícím či potenciálním klientům (KOBIELA, 2009).

- **Sponzorování**

Jedná se o spojení firemní značky s určitou akcí, institucí, sportovního týmu nebo jednotlivce. Spojení je dosahováno podporou ze strany společnosti, přičemž se může jednat jak o finanční podporu, tak o nefinanční podporu formou dodávání produktu apod. Sponzorování bývá pro veřejnost patrné především uvedením značky na propagujících materiálech, v prostorách konání akce nebo například na dresy sportovců. Často jsou především na sportovních či kulturních akcích také využívány produkty sponzora, např. sportovci pijí na utkáních minerální vody dodané sponzorem (KARLÍČEK a KRÁL, 2011).

- **Osobní prodej**

Osobní prodej řadíme k nejeftivnějším kategoriím komunikačního mixu. Při osobním kontaktu lze využít psychologických poznatků a přesvědčit tak spotřebitele k zakoupení právě našeho produktu. Pro efektivní jednání prodejce je třeba, aby byl komunikativní, kreativní, přátelský, sebejistý a odolný proti stresu. Často jsou ale některé formy osobního prodeje obtěžováním spotřebitelů. Mezi tyto formy patří především neohlášené návštěvy obchodních zástupců nebo podomních prodejců (KOBIELA, 2009).

- **On-line komunikace**

Kromě internetové reklamy lze internet využít pro on-line komunikaci s potenciálními i stávajícími zákazníky. S rostoucí popularitou internetu roste také jeho využití pro prezentaci podniků a zvyšování povědomí o značce nebo produktech. Je ovšem nutné si uvědomit, že uživatelé internetu jsou pouze věkové některé věkové kategorie. Nejvhodnější je proto využít internet pro oslovení skupin přibližně od 18 do 50 let. Najdou se uživatelé spadající do vyšších věkových skupin, kteří využívají internet, ale je jich pouze malé procento.

Nejtradičnější formou internetové prezentace je vytvoření webových stránek společnosti, kde lze snadno předávat informace o nabídce služeb, dostupnosti zboží, probíhajících akcích apod. všem zájemcům, kteří tyto stránky navštíví.

Novým trendem je také založení profilu společnosti na sociálních sítích, čímž je osloveno větší mnohem množství uživatelů. Mezi nejčastější důvody, proč společnosti využívají sociálních médií, patří například možnost informovat uživatele o aktuálně probíhajících akcích nebo vyvolat diskuze zákazníků o svých produktech či službách a získat tak některé náměty na inovace. Sociální síť lze využít také pro podpoření návštěvnosti webových stránek. Odezva na sociálních sítích je velmi snadno sledovatelná a finančně nenáročná.

Další formou šíření informací je elektronická pošta. Rozlišujeme dvě skupiny reklamních mailů, a to spam (nevyžádanou poštu) a autorizovaný mail. Spam sice patří mezi nejjednodušší a nejlevnější způsob oslovování potenciálních zákazníků, ale je také neetické a hrozí nebezpečí negativního vnímání značky.

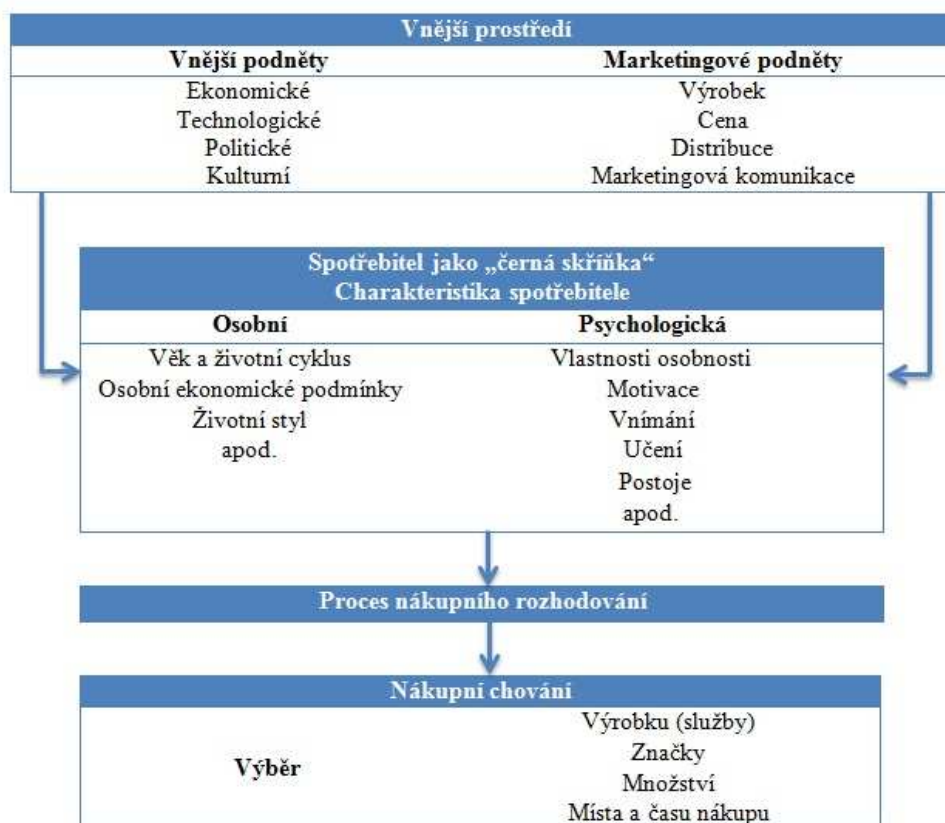
Autorizovaný mail se od spamu liší tím, že uživatel schválí příjem reklamních mailů (STUHLÍK a DVORÁČEK, 2000).

## 1.4 Výzkum spotřebitele

Jedním z hlavních úkolů marketingu je správné zacílení na segmenty trhu a současně také pochopení chování spotřebitelů při nákupu. Prvním krokem k úspěšné marketingové komunikaci je zodpovězení tří zásadních otázek (SMITH, 2000):

1. Kdo je kupující?
2. Proč kupují (nebo nekupují) určitou značku či produkt?
3. Jak, kdy a kde nakupují?

Nejtěžší je najít odpověď na druhou otázku, tedy „Proč lidé kupují nebo naopak nekupují náš produkt?“. Pochopení nákupního chování spotřebitelů vyžaduje zkoumání vztahů mezi marketingovými podněty a reakcí spotřebitele. Kromě marketingových podnětů ale na spotřebitele působí značné množství dalších faktorů. Tyto faktory jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku stručného modelu spotřebního chování. V průběhu rozhodování spotřebitele, který produkt zakoupit na něj působí značné množství faktorů vnějšího prostředí i charakteru samotného spotřebitele. Prvky vnějšího chování dělíme na vnější podněty a marketingové podněty, které představuje marketingový mix. Charakteristiky spotřebitele zahrnují jak psychologické faktory, tak také osobní faktory, kam patří věková kategorie, ekonomická situace, životní styl apod. Výše uvedené faktory ovlivňují proces rozhodování, který vyústí v nákupní chování, tedy výběru produktu, jeho značky, množství a způsobu nákupu.



**Obrázek 2: Model spotřebního chování**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (VYSEKALOVÁ, 2006)

Při tvorbě marketingového mixu je velmi podstatné pochopit, co se odehrává v tzv. černé skříňce. Jedině tak je možné předpovědět nákupní chování spotřebitelů. V průběhu života prochází člověk různými stádii životního cyklu, jež zásadně ovlivňují jeho rozhodování. Je samozřejmé, že během dospívání má člověk jiné priority než například v období zakládání rodiny. Dalším osobním faktorem ovlivňujícím výběr produktu je také povolání a s tím související ekonomická situace. V neposlední řadě je při rozhodování spotřebitele podstatný jeho životní styl. Pod pojmem životní styl chápeme nejen způsob života, zájmy a činnosti, ale také například jeho názory a postoje k okolnímu prostředí.

Kromě osobních charakteristik jsou tu ještě charakteristiky psychologické, jako jsou motivace, vnímání nebo učení spotřebitele. Motivací rozumíme dispozice člověka jednat v určitých životních situacích osobitým způsobem. Základním zdrojem motivace jsou pro člověka jeho potřeby, ať už biologické (např. hlad) nebo psychologické (např.

potřeba poznání či úcty). Významnými prvky motivace jsou také emoce, návyky a hodnoty. Vnímání můžeme definovat jako proces, v jehož průběhu člověk vybírá, upravuje a následně interpretuje informace. Každý člověk přitom vnímá sdělení jiným způsobem. V první řadě musí sdělení projít smyslovým vnímáním, tedy musí být zaznamenáno smysly. Dále dochází ke zpracování přijatých informací, třídění a zařazení. Učení probíhá během činností, jež člověk vykonává v průběhu celého života. Získává tak vlastní zkušenosti a formují se postoje a názory. Pokud si například člověk koupí nekvalitní produkt a získá tak špatnou zkušenost, je velmi nepravděpodobné, že daný produkt koupí v budoucnu znovu (VYSEKALOVÁ, 2006).

Na základě výše uvedených faktorů, které ovlivňují spotřební chování, je nutné analyzovat samotný proces nákupního rozhodování. Na níže uvedeném obrázku vidíme jednotlivé fáze tohoto procesu.



**Obrázek 3: Proces nákupního rozhodování**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (VYSEKALOVÁ, 2006)

V obrázku 3 jsou uvedeny všechny fáze rozhodování při nákupu. Spotřebitel však neprochází při každém nákupu všemi uvedenými fázemi. Při běžných nákupech je průběh rozhodování mnohem jednodušší. V procesu rozhodování je poslední fází chování po nákupu. Z hlediska prodejce by tedy neměl jeho zájem o spotřebitele končit

zakoupením produktu, ale měl by se soustředit také na to, zda byl spotřebitel s produktem spokojen. Tento faktor ovlivní další chování spotřebitele (VYSEKALOVÁ, 2006).

## **1.5 Spokojenost zákazníků**

Jak již bylo uvedeno výše, prodejce by se neměl soustředit pouze na samotný prodej výrobku či služby, ale svoji pozornost by měl soustředit hlavně na splnění očekávání a spokojenost zákazníka. Jen spokojený zákazník se totiž může stát věrným zákazníkem. Právě věrní zákazníci, kteří jsou spokojeni se službami podniku a rádi se vrací, znamenají v důsledku větší zisk a prosperitu podniku (GLANZ, 1996).

Pojem spokojenost je do značné míry subjektivní pojem a to nejen v oblasti zákazníků. Každý člověk má pro hodnocení míry spokojenosti odlišná kritéria, která jsou tvořena jak racionálními úvahami, tak také emocionálním prožitkem. Často ani sám jedinec není schopen přesně určit přesné příčiny své spokojenosti nebo naopak nespokojenosti. Spokojenost se službami podniku je proto velmi komplexní kategorií (NOVÝ a PETZOLD, 2006).

Jak uvádí ve své publikaci Vlček (2002), hlavními znaky prosperující firmy jsou konkurenceschopnost a komerční úspěšnost. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisí, protože právě komerční úspěšnost výrobků a služeb dané firmy. Komerčně úspěšný výrobek či služba jsou takové, které najdou na trhu svého solventního zákazníka. Je to tedy v konečném bodě zákazník, kdo tvoří podstatu komerční úspěšnosti.

- **Základní služby**

Základními službami chápeme výrobky či služby, které jsou zákazníkům poskytovány v oboru působnosti podniku. Tyto služby jsou charakterizovány třemi hlavními prvky, a to cenou, kvalitou a dodávkou produktu. Přestože cena hraje velkou roli při rozhodování spotřebitele, rozhodně není hlavním faktorem. Pokud je zákazník s produktem spokojen, je ochoten dát za výrobek vyšší cenu. Úroveň kvality výrobku služeb, které jsou zákazníkům poskytovány, je nejdůležitějším prvkem, dle kterého se zákazník rozhoduje. Také spolehlivost a včasnost dodávky hraje podstatnou roli při volbě zákazníka (GLANZ, 1996).

- **Zákaznické služby**

Pojem zákaznické služby zahrnuje systém dodání produktu, tedy jednání se zákazníkem. Zákazník vyžaduje ve většině případů čtyři hlavní věci – přátelské služby, pružnost, vyřešení jeho problému a nápravu případné chyby.

Dalo by se říci, že na věrnost zákazníka má značný vliv také věrnost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a jejich práce je baví, na jejich chování je to znát. Příjemné a uctivé zacházení se zákazníkem jej utvrdí v tom, že zvolil správně.

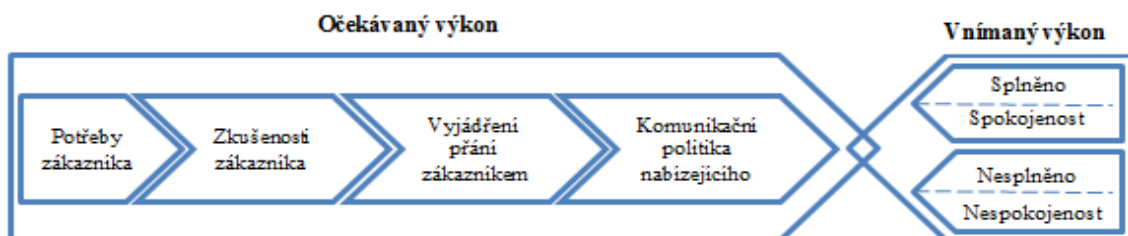
Také je třeba, aby se prodejce přizpůsobil individuálním potřebám zákazníka.

Pokud zákazník přijde s nějakým problémem, požaduje, aby tento problém vyřešil první pracovník, se kterým přijde do kontaktu. Posílání zákazníka od jednoho pracovníka k druhému jej znechutí.

Pokud společnost nebo některý z jejích zaměstnanců udělá chybu, je třeba se v první řadě zákazníkovi omluvit a co možná nejdříve tuto chybu napravit. Ještě lepším způsobem, jak kompenzovat chybné jednání, je nabídnout zákazníkovi jako kompenzaci nějakou výhodu (GLANZ, 1996).

Spokojenost zákazníka je nezbytným údajem pro každou společnost. Proto by vedení společnosti mělo nejen neustále sledovat míru spokojenosti svých zákazníků, ale také vyvíjet snahu o její zvyšování (KOTLER, 2003).

Pro zvyšování spokojenosti je nutné znát důvody vzniku spokojenosti, případně nespokojenosti. Hodnocení spokojenosti lze provést až po provedení nákupu výrobku či služby. Spokojenost vzniká v důsledku porovnání očekávání zákazníka s užžitnou hodnotou, jež získá nákupem produktu. Vznik spokojenosti/nespokojenosti je zachycen na následujícím obrázku (TOMEK a VÁVROVÁ, 2011).



**Obrázek 4: Vznik spokojenosti/nespokojenosti zákazníka**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (TOMEK a VÁVROVÁ, 2011)

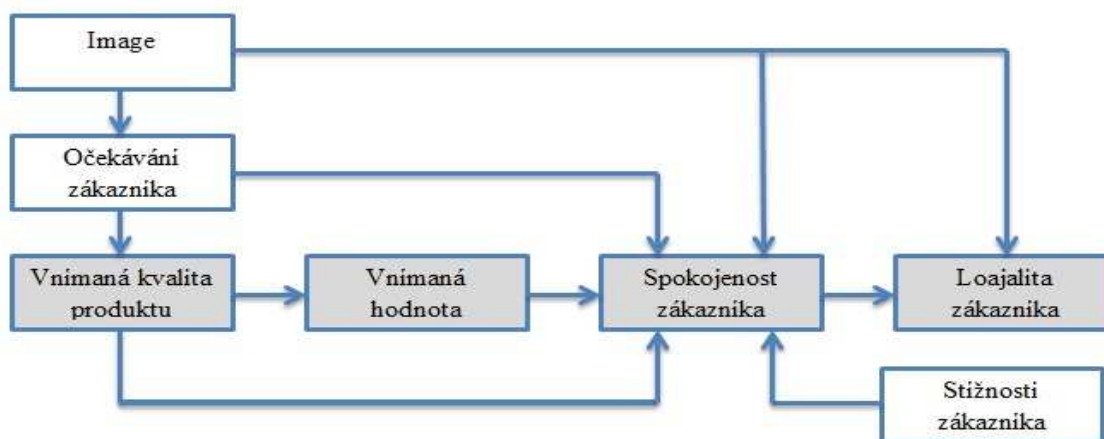
## 1.6 Měření spokojenosti zákazníků

Měření zákaznické zkušenosti se službami firmy lze rozdělit na měření okamžité zkušenosti a měření kumulované zkušenosti.

Princip měření spokojenosti zákazníků je založen na kumulované (nebo také celkové) zkušenosti. Spokojenost zákazníka je ovlivněna mnoha faktory, jež musí být měřitelné a musí být známá jejich váha, kterou zaujímají v rámci kumulované spokojenosti (KOZEL, 2011).

### 1.6.1 Index spokojenosti zákazníka

V Evropě se užívá index spokojenosti zákazníka ECSI, který je tvořen čtyřmi hypotetickými proměnnými, přičemž každá z nich je určena daným počtem dalších proměnných. Vztahy mezi proměnnými jsou znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 5: Model spokojenosti zákazníka ECSI

Zdroj: Vlastní zpracování dle (KOZEL, 2011)

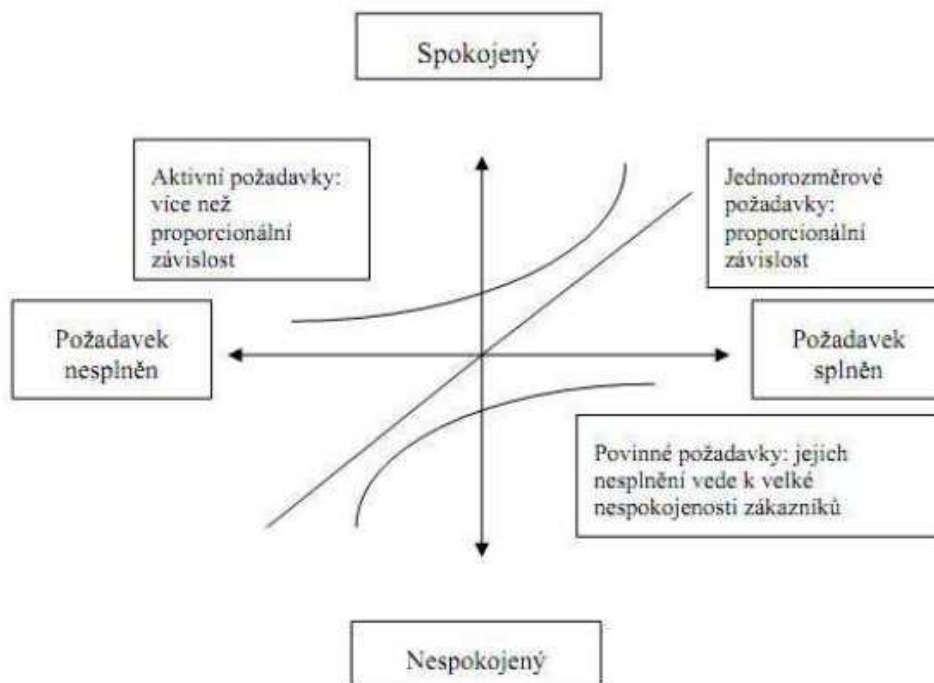
- *Image* tvoří celkovou hypotetickou proměnnou postoje zákazníka ke značce produktu a je základem analýzy spokojenosti zákazníků.
- *Očekávání zákazníka* přímo ovlivňuje spokojenost konkrétních zákazníků. Očekávání je často výsledkem komunikačních aktivit firmy a také předešlými zkušenostmi zákazníka.
- *Vnímaná kvalita* (nebo také vnější kvalita) se netýká pouze konkrétního produktu, ale zahrnuje také doprovodné služby.
- *Vnímaná hodnota* představuje cenu výrobku nebo služby a zákazníkem očekávaný užitek. Lze ji vyjádřit poměrem vnímané kvality a ceny.

- *Loajalita zákazníka* se projevuje opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a šířením referencí. Vytváří ji pozitivní nerovnováha výkonu a očekávání zákazníka.
- *Stížnosti zákazníka* vznikají v důsledku nerovnováhy výkonu a očekávání (KOZEL, 2011).

### 1.6.2 KANO model

Metoda měření spokojenosti zákazníků modelu KANO spočívá v rozdělení požadavků na vlastnosti produktu do tří skupin (CHLEBOVSKÝ, 2005):

- *Povinné požadavky* jsou základními kritérii produktu. Při nesplnění těchto požadavků je zákazník velmi nespokojen. Na druhou stranu má ovšem jejich splnění pouze malý vliv na celkovou spokojenost.
- *Jednorozměrné* jsou požadavky, při nichž platí přímá úměra jejich splnění a vlivu na celkovou spokojenost.
- Při nesplnění *atraktivních* požadavků nebude zákazník nespokojen, ale naopak jejich splnění vede k více než proporcionalnímu růstu spokojenosti zákazníka.



Obrázek 6: Kano model spokojenosti zákazníka

Zdroj: (CHLEBOVSKÝ, 2005)

## 1.7 Marketingový výzkum

Podle Foreta (2003) je smyslem marketingového výzkumu je poskytnutí objektivních a podstatných informací o trhu, především pak o zákaznících. Kromě základních charakteristik, údajů o způsobu a cílech nákupu se jedná také o to, zda byl zákazník s nákupem spokojen či nikoliv. Na základě těchto informací je možné lépe připravit nabídku a zlepšit komunikaci se zákazníky.

Pro objektivní a systematické určení potřeb, přání a očekávání zákazníků jsou nejvhodnější nástroje a postupy marketingového výzkumu. Marketingový výzkum představuje uspořádaný sběr, analýzu a interpretaci informací potřebných pro marketingová rozhodnutí (HAGUE, 2003).

Je ovšem nutné si uvědomit, že ze složité sociálně-ekonomické reality volíme pouze část problémů, které jsou pro nás nejpodstatnější. Na těchto komplexních problémech pak sledujeme některé vlastnosti, které zjišťujeme jediným zvoleným nástrojem. Druhou věcí, kterou je třeba mít na paměti je, že z již zmíněné složité reality zvolíme pouze výsek. Vybraný výsek je dále rozdělen na jednotky, které zkoumáme. Zjištěné výsledky nás ovšem nezajímají za zmíněné jednotky, ale za celý objekt (FORET, 2008).

### 1.7.1 Druhy marketingového výzkumu

Rozlišujeme dva základní druhy marketingového výzkumu – primární a sekundární výzkum. Primární výzkum zahrnuje zjišťování hodnot vlastností u zvolených jednotek. Jedná se tedy o celý proces včetně sběru dat. Sekundární výzkum pak představuje dodatečné využití dat, například nové statistické zpracování a nová interpretace již nasbíraných dat. V případě sekundárního zpracování dat je lepší pracovat s neagregovanými daty, kde jsou údaje uvedené přímo za jednotky sledovaného objektu. Pokud chceme pracovat s agregovanými údaji, lze je pouze srovnávat ve stejném čase s dalšími objekty nebo naopak porovnávat u jednoho objektu vývoj v různých obdobích.

Primární marketingový výzkum dále členíme na kvantitativní a kvalitativní (FORET, 2008):

- **Kvantitativní marketingový výzkum**

Při kvantitativním výzkumu pracujeme s rozsáhlými soubory čítající stovky nebo tisíce respondentů. Snažíme se tedy zachytit názory lidí co možná nejvíce

standardizovaně. Získaná data se následně zpracovávají pomocí statistických metod a zobecňují na celý základní soubor.

Technikami kvantitativního výzkumu jsou osobní rozhovory, pozorování, experimenty nebo písemné dotazování.

Můžeme říci, že kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročnější než kvalitativní metody, ale na druhou stranu poskytují přehledné výsledky v číselné podobě za celý rozsáhlý sledovaný vzorek.

- **Kvalitativní marketingový výzkum**

Kvalitativní metody výzkumu nemohou být zobecněny na celou populaci, ale umožňují poznání motivů chování lidí do větší hloubky než kvantitativní metody a současně odhalují příčinné souvislosti jejich názorů a postojů (HENDL, 2008).

Mezi techniky kvalitativních výzkumů řadíme individuální hloubkové rozhovory, které se zaměřují na bližší poznání příčin názorů a chování respondentů. Dále sem patří skupinové rozhovory, během nichž moderátor řídí diskusi přibližně 10 až 20 lidí vybraných v závislosti na cílové populaci.

V porovnání s kvantitativním je kvalitativní výzkum časově méně náročný, méně nákladný a poměrně nenáročný na realizaci. Jeho výsledky ovšem není možné přenést na celou populaci, protože počet respondentů je velmi malý a tím pádem nereprezentativní.

V praxi často dochází ke kombinaci obou druhů marketingových výzkumů. Kvalitativní výzkum lze například využít k upřesnění zadání nebo pomoci s lepší formulací otázek. Následně lze přejít na metody kvantitativního výzkumu, jejichž výsledek je dostatečně reprezentativní. Lze ovšem postupovat i v opačném pořadí, kdy je nejdříve proveden kvantitativní výzkum a poté jsou na menším počtu respondentů výsledky konkretizovány za pomoci kvalitativních metod (FORET, 2008).

### **1.7.2 Postup marketingového výzkumu**

Přestože každý druh marketingového výzkumu má určité odlišné charakteristiky, lze všeobecně stanovit základních pět kroků průběhu výzkumu (FORET, 2008):

1. Definování marketingového problému a cílů výzkumu
2. Sestavení plánu výzkumu
3. Shromáždění informací

4. Statistické zpracování a analýza shromážděných informací
5. Prezentace výsledků, včetně praktických doporučení

Výše uvedené kroky lze rozdělit do dvou fází, tedy fázi přípravy, kterou představují první dva kroky, a fázi samotného výzkumu zahrnující shromáždění informací, analýz dat a prezentace výsledků.

### **Ad 1. Definování marketingového problému a cílů výzkumu**

V tomto kroku je důležité správně tematicky a obsahově vymezit oblast, které se bude samotný výzkum týkat. Pro úspěch celého výzkumu je nutné alespoň stručné teoretické vymezení problému a obsahové vymezení souvisejících pojmů. Součástí prvního kroku je také určení hodnoty informací, které budou získány. Výsledné informace by měly být pro podnik natolik přínosné, že převáží náklady na provedení výzkumu (FORET, 2008).

### **Ad 2. Sestavení plánu marketingového výzkumu**

Ve druhé etapě výzkumu jsou detailněji popsány potřebné informace, postup k jejich získání a následné kroky zpracování těchto informací, vyhodnocení a interpretaci výsledků. Stanovení přesného postupu lze využít především ke kontrole průběhu výzkumu. Plnohodnotný plán by měl obsahovat následující prvky (FORET, 2008).

- Formulaci zkoumaného problému včetně jeho teoretického popisu, případně také základní hypotézy řešení a určení cílů výzkumu s jejich zdůvodněním.
- Předběžné představy o očekávaných výsledcích na rozdíl od dosavadních znalostí.
- Definování informačních potřeb, převážně jejich strukturu a zdroje.
- Vymezení základního souboru, návrh výběru vzorku včetně zdůvodnění jeho velikosti a struktury, určení místa a času konání výzkumu.
- Výběr techniky výzkumu a určení použitých nástrojů.
- Určení způsobu sběru dat.
- Tzv. předvýzkum, tedy zpřesnění výše uvedených bodů v závislosti na ověření definovaného postupu sběru dat na malém vzorku respondentů (přibližně 20 – 40).
- Vlastní sběr dat v terénu.
- Zpracování získaných dat pomocí statistických metod.

- Presentace a interpretace výsledků a stanovení praktických doporučení.
- Definování časového rozvrhu pro jednotlivé etapy včetně přiřazení odpovědného pracovníka.
- Sestavení rozpočtu nákladů na výzkum.

### **Ad 3. Shromáždění informací**

Při sběru informací je důležité dbát na to, aby splňovali jistá kritéria pro vhodnost využití v marketingovém výzkumu. V první řadě by informace měli být relevantní pro řešení stanoveného problému. Dále by data měly být validní, což znamená, že by měli vyjadřovat to, co potřebujeme pro výzkum zjistit. Podmínkou pro využití dat je také jejich spolehlivost. Posledním požadavkem je, že získání informací musí být efektivní, tedy nesmí být časově ani finančně příliš náročné (FORET, 2008).

### **Ad 4. Statistické zpracování a analýza shromážděných informací**

Pro zpracování shromážděných dat je nejprve nutné je roztrždit. Třídění nebo také kategorizace či klasifikace nám umožňuje zkoumání závislostí mezi proměnnými. Je lepší respondenty třídít do více tříd, než kolik má být použito při analýze. Třídy lze totiž slučovat, ale opačný postup není většinou možný.

Následně se dostáváme k tzv. kódování dat, kdy jsou každé variantě všech otázek v dotazníku přiděleny číselné kódy, aby mohla být data zpracována prostřednictvím vhodného programu. Postup kódování je různý pro otevřené a uzavřené otázky. U uzavřených otázek je postup jednoduchý, stačí uvést číslování před každou nabízenou odpověď. Otevřené otázky jsou pro kódování složitější. Pro vyhodnocení je nutné snížit počet variant na přijatelný, proto kódy přiřadíme odpovědím, které se častěji opakují a zbytek považujeme za neutrální (maximálně 10%). Postup pro polouzavřené otázky je stejný jako u otevřených otázek.

Po převedení dat do elektronické podoby je možné je zpracovat prostřednictvím odpovídajících počítačových programů (KOZEL, 2011).

### **Ad 5. Presentace výsledků, včetně praktických doporučení**

Vyhodnocená data následně interpretujeme a navrhuje doporučení pro další postup. Pro prezentaci výsledků je většinou využita písemná prezentace, případně doplněna

ústním podáním. Je možné také využít vizualizace dat (tabulky, grafy apod.) (KOZEL, 2011).

Doporučení by vždy měla zohledňovat přání zákazníků, neboli parametr jakosti, dále časové hledisko a rovněž hledisko nákladové. Tyto tři požadavky tvoří tzv. magický trojúhelník (TÖPFER, 2008).

### **1.7.3 Techniky marketingového výzkumu**

K objektivnímu získávání informací o zákaznících můžeme využít různé techniky sběru primárních dat. Základní tři techniky jsou dotazování, pozorování a experiment.

#### **1.7.3.1 Dotazování**

Dotazování je jednou z nejčastěji využívaných technik získávání informací. Může být zprostředkováno přímým kontaktem s respondentem (přímé dotazování), nebo písemnou formou (zprostředkované dotazování).

#### **Písemné dotazování**

Písemné dotazování je prováděno pomocí dotazníků nebo ankety (FORET, 2008):

- *Dotazník*

Při tvorbě dotazníku je nutné dbát na jeho správné sestavení, protože špatně sestavený dotazník může zapříčinit nevhodnost získaných informací pro cíle výzkumu. Dobře sestavený dotazník by měl splňovat tři hlavní požadavky. Prvním požadavek je účelově technický, což znamená, že otázky by měly být formulovány a sestaveny do takového celku, aby zodpovídané otázky vyhovovaly našim požadavkům. Dále je zde požadavek psychologický, tedy vytvoření takových podmínek, aby dotazovaný nabyl dojmu, že vyplnění dotazníku je snadné a příjemné. Posledním požadavkem je srozumitelnost. Je důležité, aby respondent porozuměl všemu, co po něm v dotazníku chceme a aby věděl, jak má při vyplňování postupovat.

Ke splnění výše uvedených podmínek přispívají různé aspekty daného dotazníku. Prvním z nich je celkový dojem, který působí na respondenta jako první. Dotazník by měl být poutavou grafickou úpravou. Rovněž by měl mít vyhovující formát. Příliš velký formát znesnadňuje manipulaci, naopak malý formát je nepřehledný a jeho vyplnění vyžaduje větší soustředění. Ideálním

a nejčastěji používaným formátem je A4. V rámci prvního dojmu je třeba věnovat pozornost úpravě první strany a obsahu úvodního textu, který by měl vzbudit zájem respondenta a zdůraznit význam a užitečnost jeho odpovědí. Dále by mělo být na úvodní straně uvedeno, jak postupovat při vyplňování dotazníku a informování o termínu a způsobu odevzdání. Nemělo by chybět ani ujištění o zachování anonymity respondenta.

Poté, co respondenta dotazník zaujme a rozhodně se pro jeho vyplnění, hraje zásadní roli formulace otázek. Nejdůležitější je otázky formulovat jednoznačně a srozumitelně. Pokládané otázky musí být formulovány tak, aby informace získané jejich zodpovězením splňovali požadavky na sběr dat uvedené v bodu č.3 kapitoly 1.5.2.

Dalším aspektem je typ otázek, které mohou být otevřené, uzavřené, nebo polootevřené, což představuje kombinaci dvou předchozích. Při pokládání otevřených otázek respondentovi nenabízíme žádné varianty odpovědí. Volnost při odpovídání na otevřené otázky můžeme vnímat jako kladnou i zápornou vlastnost. Na jednu stranu umožníme dotazovanému zamyslet se nad otázkou a poskytnout nám detailnější odpověď. Na druhou stranu je tato rozvedená odpověď náročná na zpracování. Otevřené otázky jsou typické pro kvalitativní marketingový výzkum. Opakem otevřených otázek jsou otázky uzavřené, které respondentovi nabízejí možné varianty odpovědí. Může se jednat o otázky dichotomické (otázky typu ano – ne), výběrové (kde si může dotazovaný vybrat jednu variantu), výčtové (zde je možný výběr více variant) a polytomické (respondent uvádí pořadí variant). Výhodou je snadné vyplnění i následné zpracování, lze také respondenta lépe navést k odpovědi, která nás zajímá. Naopak nevýhodou je právě nutnost volby z variant, které někdy nemusí vyjadřovat názory respondenta. V důsledku eliminace nevýhod obou typů otázek vznikly otázky polootevřené. Jedná se o otázky, kde jsou například nabídnuty varianty odpovědí, ale v závěru je uvedena také možnost „jiné“, na kterou navazuje prostor pro uvedení vlastní odpovědi respondenta.

Důležitá je také manipulace s dotazníkem. Pod pojmem manipulace chápeme hlavně distribuci a následný sběr dotazníků. Způsoby distribuce dotazníků jsou kromě osobního rozdávaní také rozeslání poštou, mailem nebo umístěním na

internet. Návrat dotazníků probíhá většinou stejnými způsoby, lze nabídnout také možnost vhození vyplněného dotazníku do speciálních schránek.

- *Anketa*

Anketu tvoří jedna nebo několik málo otázek, které jsou zaměřené na určité téma. Zveřejnění může probíhat publikací v médiích, rozdáváním při různých příležitostech, např. při nákupu zboží nebo na výstavách. Mezi ankety řadíme také hlasování v různých soutěžích.

Tato forma dotazování je vhodná především pro oslovení veřejnosti a upoutání pozornosti. Při marketingovém rozhodování je ale anketa v podstatě nevyužitelná. Vzhledem k nahodilému výběru respondentů je skladba vzorku nereprezentativní.

### **Osobní dotazování**

Osobní dotazování probíhá formou rozhovoru tazatele s respondentem, přičemž tazatel čte otázky sestavené výzkumníkem a následně zaznamenává odpovědi do záznamového archu. V porovnání s písemným dotazníkem je tato forma finančně a časově náročnější a především složitější z organizačního hlediska. Pro provedení výzkumu je nutné zajistit dostatečné množství schopných tazatelů, které je třeba vyškolit a instruovat o výběru respondentů.

Osobní rozhovor zachovává menší pocit anonymity, což může být respondentem vnímáno negativně a některé otázky mu mohou být nepříjemné. Na druhou stranu přítomnost tazatele umožňuje vysvětlení nebo upřesnění otázky v případě, že respondentovi není některá z otázek zcela jasná. V případě dotazování formou rozhovoru tazatele s respondentem je také zajištěna úplnost a správnost vyplnění a současně odpadá problém s návratností dotazníku (FORET, 2008).

Osobní dotazování může probíhat dvěma způsoby, a to formou standardizovaného nebo nestandardizovaného rozhovoru (FORET, 2008):

- *Standardizovaný rozhovor*

Jedná se o předem připravený rozhovor, kde jsou přesně definovány otázky a jejich přesné pořadí, které je nutné dodržet.

- *Nestandardizovaný (nestrukturovaný) rozhovor*

Stejně jako předchozí forma rozhovoru je i nestrukturovaný rozhovor předem promyšlený, ale nemá závaznou formulaci ani pořadí kladených otázek. Je veden tak, aby se co možná nejvíce blížil volnému rozhovoru.

Pro kvalitativní výzkum je často využíván skupinový rozhovor. Jedná se o techniku, při které skupina 10 až 20 lidí diskutuje s tazatelem nebo přímo s výzkumníkem. Průběh diskuze je zaznamenáván formou poznámek nebo nahrávkou na diktafon či video. Následně se vše důkladně analyzuje a interpretuje.

Vzhledem k nižší ceně a rychlejšímu průběhu průzkumu se často využívá telefonického dotazování. Další výhodou jsou často upřímnější odpovědi respondentů z důvodu zachování pocitu anonymity. Na druhou stranu musí být telefonický rozhovor stručnější než v případě osobního kontaktu a není zde možné využít vizuálních pomůcek (FORET, 2008).

Důležitá je nejen forma dotazování, ale také výběr respondentů, který zahrnuje rámec a způsob výběru respondentů a rozsah výběrového souboru.

- *Rámec výběrového souboru* specifikuje cílovou skupinu respondentů, tedy kdo bude konečný respondent.
- *Způsobem výběru respondentů* je myšlena technika výběru. Rozdělujeme reprezentativní techniky a záměrné techniky. V rámci reprezentativního výběru lze výsledky analyzovaných dat zobecnit na celkovou populaci (základní soubor). Pro docílení reprezentativnosti souboru je nutné zajistit náhodný proces výběru (losování, tabulky náhodných čísel apod.).

Naopak záměrné techniky vyjadřují záměr, podle kterého jsou respondenti vybíráni. Hlavní rozdíl oproti reprezentativnímu výběru spočívá v nemožnosti určení přesnosti výsledků pomocí statistických metod. Současně jsou ovšem záměrné výběry rychlejší, snazší a levnější. Lze využít techniku kvótního výběru, kde je výběr tvořen na základě vlastního úsudku dle předem určených kontrolních znaků. Tyto kontrolní znaky bývají demografická kritéria (věk, pohlaví, vzdělání apod.). Dalšími technikami jsou úsudkový výběr (plně v kompetenci tazatele), řetězový výběr (prvního respondenta vybereme na

základě úsudku a další jsou pak voleni vždy předchozím respondentem) a samovýběr (o výběru rozhodují respondenti na základě své ochoty) (KOZEL, 2011).

- *Velikost výběrového souboru* představuje počet respondentů, kteří by měli být dotázáni. Pro určení počtu respondentů se spolehlivostí 95% lze použít níže uvedený vzorec:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

, kde  $n$  značí počet respondentů,  $N$  je velikost celkového souboru,  $e$  představuje míru přesnosti (YAMANE, 1973).

### 1.7.3.2 Pozorování

Hlavním rozdílem oproti dotazování je, že při pozorování jsou vyškoleným pracovníkem pouze zapisovány reakce nebo vlastnosti sledovaných jednotek výzkumu. Většinou se technika pozorování využívá pro získání informací o zákaznících, například jejich frekvence příchodů v průběhu dne, poměr mužů a žen nebo věkové kategorie.

Stejně jako u osobního dotazování, také zde rozlišujeme standardizované pozorování, kde jsou přesně stanoveny jevy, jež má pozorovatel sledovat, a nestandardizované pozorování, při kterém je určen pouze cíl pozorování, ale o jeho průběhu rozhoduje samotný pozorovatel.

Z jiného pohledu lze pozorování dělit na zjevné a skryté. Zjevné pozorování, někdy nazývané zúčastněné, provádí pozorovatel viditelně přímo mezi pozorovanými jednotkami a má u sebe jakýkoliv prostředek k zaznamenávání údajů (může se jednat např. o kameru, diktafon nebo o pouhý blok). Cílem skrytého neboli nezúčastněného pozorování je nenarušovat chování pozorovaných přítomností pozorovatele. Ke sledování je využíváno nejčastěji kamerového systému (FORET, 2008).

### 1.7.3.3 Experiment

S experimentem se nejčastěji setkáváme v přírodních či technických oblastech. V marketingu můžeme říci, že experimentem je jakákoliv změna v marketingovém mixu, například změna ceny produktu nebo rozběhnutí nové reklamní kampaně.

Sledované reakce zákazníků pak považujeme za závisle proměnnou na uvedené změně, která je pro nás nezávisle proměnnou.

Zásadní problém výzkumu formou experimentu je fakt, že na rozhodování a chování zákazníků mají vliv i další změny, jako je například inflace, ekonomická situace nebo nabídka konkurenčních podniků. Proto je tato technika využívána v marketingovém prostředí jen zřídka.

Z hlediska provedení experimentu lze rozlišit dva přístupy. Prvním je experiment, v němž sledujeme působení pouze nezávisle proměnné, tedy provedené změny. Měření probíhá ve dvou skupinách – experimentální a kontrolní. Kontrolní skupina není vystavena vlivu nezávisle proměnné, zatímco experimentální skupina ano. Pokud je při porovnání obou skupin rozdíl větší než nula, lze z toho vyvodit, že je to důsledek nezávisle proměnné. Druhý způsob provedení experimentu zahrnuje pouze jednu sledovanou skupinu, která je měřena před a po působení dané změny. Kladný rozdíl obou měření opět považujeme za důsledek nezávisle proměnné (FORET, 2008).

#### **1.7.4 Marketingový výzkum na internetu**

S rostoucí popularitou informačních technologií se zvyšuje také jejich význam pro marketingový výzkum. Z hlediska cíle využití internetu rozlišujeme mezi výzkumem prostřednictvím internetu, kdy je internet využit jako prostředek k získání údajů, a výzkumem na internetu, při kterém je internet zkoumán jako komunikační médium. Typickým příkladem výzkumu na internetu je zjišťování návštěvnosti webových stránek (VYSEKALOVÁ, 2006).

Využití internetu pro účely marketingového výzkumu přináší mnoho výhod (VYSEKALOVÁ, 2006):

- *Rychlost a flexibilita zjišťování informací.*
- *Příznivá cena* – odpadají náklady na tisk a rozeslání dotazníků nebo na zajištění tazatelů.
- *Úprava dotazníku* – internet nabízí možnost použití filtrovaných dotazníků s automatickými přechody a kontrolu správnosti zadaných údajů, čímž je eliminována lidská chyba.
- *Možnost zpracování výsledků v reálném čase.*

- *Neexistence zeměpisných bariér* – výzkum je možné realizovat v globálním měřítku.
- *Možnost zasáhnutí velkého počtu respondentů.*
- *Pohodlí respondenta.*

Marketingový výzkum prostřednictvím internetu má ovšem i svoje nevýhody (VYSEKALOVÁ, 2006):

- *Omezení při použití* – pro některé typy informací není internetový výzkum vhodný, jako například důvěrné či osobní informace.
- *Omezení reprezentativnosti vzorku* – vyplnění dotazníku na internetu je možné pouze pro internetové uživatele. Osloveny jsou tedy jen některé skupiny respondentů.
- *Nedůvěra veřejnosti i zadavatelů k výsledkům internetových výzkumů.*
- *Situační ztráta anonymity* – pokud je respondent osloven prostřednictvím e-mailu, nelze zcela zajistit jeho anonymitu.
- *Nemožnost osobního setkání s respondentem.*

Prostřednictvím internetu lze získat jak primární, tak sekundární data. Můžeme zde zjišťovat informace přímo od uživatelů internetu, ale najdeme zde také údaje o firmách a státních orgánech nebo statistické údaje (VYSEKALOVÁ, 2006).

## 2 Analýza současné situace

### 2.1 Představení společnosti

Společnost Smile, s.r.o. se sídlem v Brně se zabývá provozem květinářství, cukrárny a kavárny a také menšího soukromého penzionu. Pro účely diplomové práce se zaměřím na představení a analýzu společnosti v oblasti provozu cukrárny a kavárny, ve které bude v další části práce provedena analýza spokojenosti zákazníků.

#### 2.1.1 Základní údaje

<b>Obchodní firma:</b>	SMILE, s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum zápisu:</b>	14. Srpna 1995
<b>Sídlo:</b>	Brno, Náměstí 28. dubna 40, PSČ 635 00
<b>Základní kapitál:</b>	100 000 Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	hostinská činnost obchodní živnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej údržba zeleně ubytovací služby silniční a motorová doprava

#### 2.1.2 Historie společnosti

Společnost Smile, s.r.o. byla založena v roce 1995 současným majitelem Lubomírem Jelínkem. Původním předmětem podnikání byl provoz květinářství v přízemí objektu rodinného domu. V roce 2001 byly přestavěny vedlejší prostory v přízemí domu a činnost společnosti byla rozšířena na provoz cukrárny. O čtyři roky později, tedy v roce 2005, došlo k rozšíření prostor o dva salóanky a byla zde zařízena kavárna.

V současné době je provozovna rozdělena na úsek prodeje výrobků a provoz cukrárny a kavárny, který je tvořen nekuřáckým salonkem pro denní provoz s kapacitou 24 osob,

multifunkčním salonkem s kapacitou až 50 osob a sportovní místností se stolním tenisem a šipkami.

## 2.2 Marketingový mix

### Produkt

Nabídka produktů v *úseku prodeje výrobků* zahrnuje:

- Denně čerstvé chlebičky a zákusky (klasické, italské, mini)
- Dorty (krémové, ovocné, marcipánové, na přání)
- Kytice z bonbonů
- Zmrzlina (balená)
- Postavičky a růžičky z pravého marcipánu
- Čokolády, bonboniery a další sladké pochutiny
- Slané pochutiny (Tyčinky, brambůrky apod.)

Kromě běžného sortimentu mohou zákazníci využít také sezónní nabídky:

- Zmrzlina (točená, kopečková)
- Perníky (velikonoční, vánoční, valentýnské)
- Čokoládové figurky (velikonoční, vánoční, valentýnské, narozeninové)
- Zamražené zákusky a dorty
- Vánoční cukroví

V rámci *provozu cukrárny a kavárny* je nabízený sortiment rozšířen o následující nabídku:

- Zmrzlinové poháry a dezerty s domácí šlehačkou
- Palačinky
- Pizza (výběr ze 14 druhů)
- Zapečené toasty
- Teplé alkoholické i nealkoholické nápoje (káva, čaj, grog, svařené víno, apod.)
- Míchané alkoholické i nealkoholické nápoje

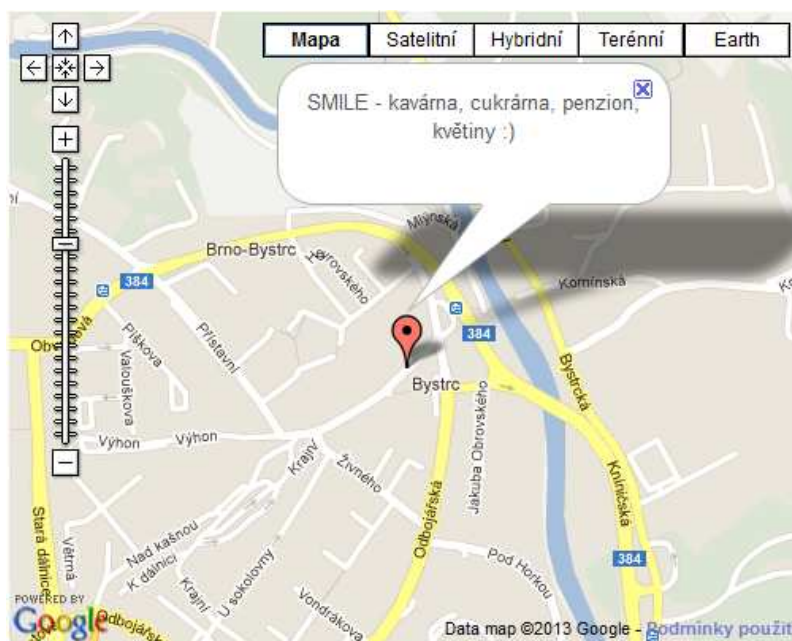
- Točené pivo a limonády
- Rozlévaná i lahvová vína
- Aperitivy, lihoviny a destiláty
- Nealkoholické nápoje

Výše uvedené zboží je možné také objednat osobně, telefonicky nebo prostřednictvím internetu. Při objednávce v hodnotě alespoň 500 Kč je rozvoz po Brně zajištěn zcela zdarma.

Dále jsou zde pořádány velkoplošné projekce sportovních přenosů. Je zde také možnost kompletního zajištění svateb, oslav, firemních večírků a dalších akcí včetně možnosti zajištění teplých i studených jídel a občerstvení, dekorace či hudby.

## Místo

Provozovna cukrárny a kavárny se nachází na ulici Nám. 28 dubna 40 v brněnské městské části Bystrc. Tramvajová a autobusová zastávka městské hromadné dopravy je od podniku vzdálena přibližně 100 metrů. Vlastní parkovací místa podnik k dispozici nemá, ale parkování je možné přímo v ulici před provozovnou nebo na parkovišti blízkého nákupního centra, které se nachází necelých 100 metrů od kavárny.



Obrázek 7: Mapa cukrárny a kavárny Smile

Zdroj: (SMILE, S.R.O., ©2006)

První částí prostor cukrárny je úsek prodeje cukrářských a lahůdkových výrobků, jehož velikost je 15m<sup>2</sup>. Nachází se zde dva chladicí boxy. První z nich je určen pro uskladnění chlebíčků, ve druhém jsou umístěny zákusky. Dále je zde umístěn pultový mrazicí box na balenou zmrzlinu od společnosti Algida a v létě se zde rovněž nachází přístroj na dávkování točené zmrzliny. V zadní části provozovny, která má rozlohu 20 m<sup>2</sup>, se nachází kuchyňka, kde se nachází potřebné spotřebiče a příslušenství, což zahrnuje mrazicí boxy, lednici, myčku nádobí, ledovač, pec na rozpékání pizzy a zapečených toastů, mikrovlnnou troubu, přístroj na přípravu čerstvé šlehačky a kávovar.

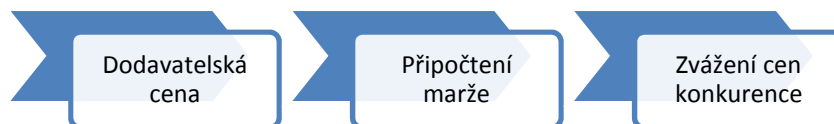
Za úsekem prodeje se nalézají nekuřácký salonek pro denní provoz s kapacitou 24 osob. Velikost salonku je 60 m<sup>2</sup>. Vepředu je umístěn bar spolu s barovými stoličkami. V ostatním prostoru místnosti jsou rozprostřeny stolky s židlemi. Fotografie salonku je uvedena v příloze č.2. V zadní části salonku se nachází vchod na toalety a také průchod do nekuřáckého salonku s kapacitou až 50 osob a rozlohou 120 m<sup>2</sup> a do sportovní místnosti vybavené šipkami a stolním tenisem.

V letních měsících je hostům zpřístupněna také letní zahrádka o rozloze 30m<sup>2</sup>.

Zákazníkům je k dispozici ve všech prostorách kavárny Wi-Fi připojení a aktuální denní tisk.

## **Cena**

Cena jednotlivých produktů v nabídce je tvořena na základě dodavatelské ceny, ke které je připočtena stanovená marže. Při určování ceny podnik přihlíží také ke konkurenčním cenám produktů. V některých případech si vzhledem ke kvalitě nabízeného zboží podnik může dovolit stanovit cenu o něco výše než konkurence.



**Obrázek 8: Postup tvorby cen nabízených produktů**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Marketingová komunikace

On-line komunikace	Reklama	Podpora prodeje
<ul style="list-style-type: none"><li>•webové stránky</li><li>•profil společnosti na sociální síti</li><li>•Zasílání novinek registrovaným zákazníkům</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•venkovní reklama</li><li>•inzerce v místních novinách a rádiu</li><li>•uvedení v katalogu firem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•rodinné pasy</li><li>•seniorské pasy</li><li>•doprava zdarma při objednávce nad 500Kč</li><li>•slevy zákazníkům registrovaným k odběru novinek</li></ul>

Obrázek 9: Formy marketingové komunikace společnosti Smile, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro on-line komunikaci se svými stávajícími i potenciálními zákazníky využívá podnik své webové stránky a profil na sociální síti facebook, kde mohou zájemci zjistit všechny potřebné údaje a jsou informováni o aktuální nabídce či plánovaných akcích. Prostřednictvím internetu jsou také zodpovídaný dotazy zákazníků. Kromě pravidelné návštěvy internetových stránek nebo profilu cukrárny se zákazníci mohou dozvědět aktuální informace díky registraci pro zasílání novinek.

V rámci reklamy cukrárna a kavárna Smile, s.r.o. využívá venkovní reklamu převážně v okolí provozovny, konkrétně reklamní bannery a cedule. Celkem jsou v Bystrci rozmístěny 3 reklamní cedule a 2 bannery. Další reklamní banner je pak umístěn v městské části Komín. V případě pořádání výstav je pro zveřejnění oznámení o konání těchto výstav využito inzerce v místních novinách nebo rádiu. Pro zvýšení povědomí o podniku je uveden také v katalogu Brněnské OKO.

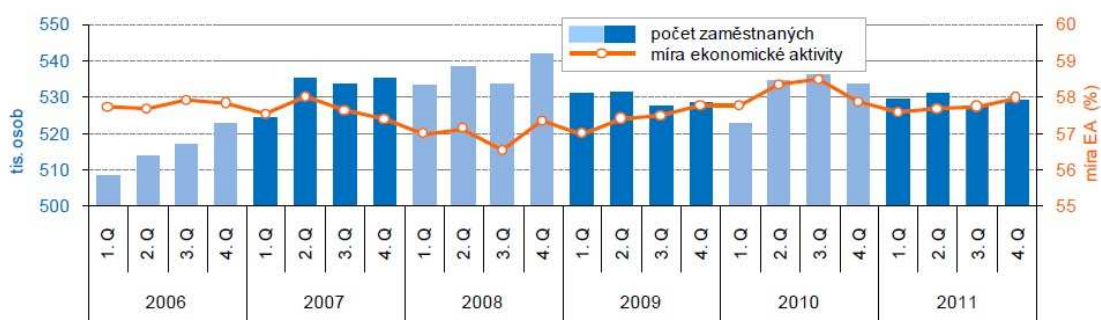
Podpora prodeje probíhá formou rodinných a seniorských pasů, což jsou slevové kupony. Cukrárna v rámci těchto pasů poskytuje slevu 5 Kč na každých utracených 100 Kč. Probíhají zde také další akce, například poskytnutí dopravy zdarma při objednávce produktů v minimální výši 500 Kč. Rovněž jsou poskytovány slevy zákazníkům, kteří se zaregistrují pro zasílání informací o aktuálních akcích apod.

## 2.3 SLEPT analýza

### Sociální faktory

V dnešní době snad každý navštěvuje alespoň občas nějaké hostinské zařízení. Četnost využití služeb v oblasti stravování a pohostinství je ale ovlivněna mnoha faktory. Hlavním faktorem jsou životní podmínky domácností, které jsou v důsledku současné ekonomické situace často nuceny omezit výdaje na jiné než nezbytné produkty a služby.

Na níže uvedených grafech 1 a 2 můžeme vidět vliv hospodářského zpomalení na zaměstnanost (respektive nezaměstnanost) v Jihomoravském kraji. Obecná míra nezaměstnanosti v grafu 2 vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Kromě ekonomicky aktivních obyvatel, kteří jsou účastníky na trhu práce, je zde také skupina ekonomicky neaktivních obyvatel. Vývoj počtu ekonomicky neaktivních obyvatel a jejich strukturu v Jihomoravském kraji můžeme vidět na grafu 3.



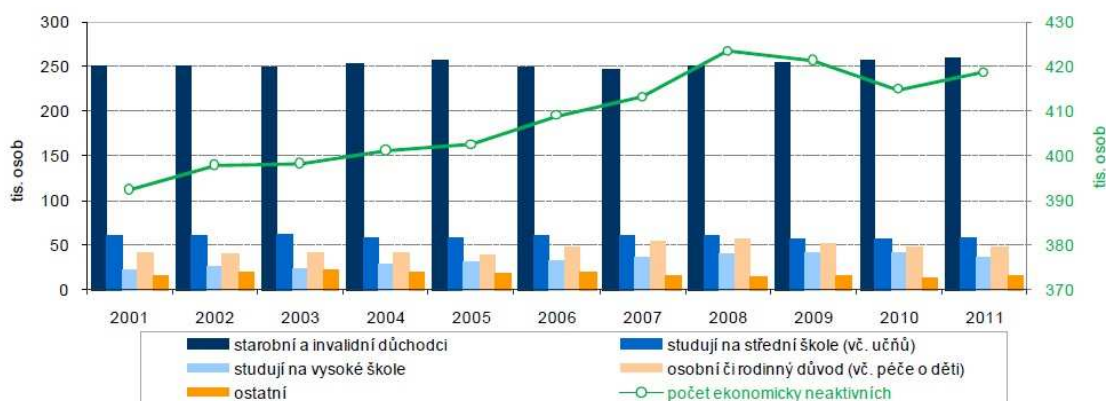
**Graf 1: Zaměstnaní a ekonomická aktivita v Jihomoravském kraji**

Zdroj: Český statistický úřad. *Základní tendence sociálního vývoje Jihomoravského kraje 2011* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/\\$File/4\\_socialni.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/$File/4_socialni.pdf)



**Graf 2: Nezaměstnaní a obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji**

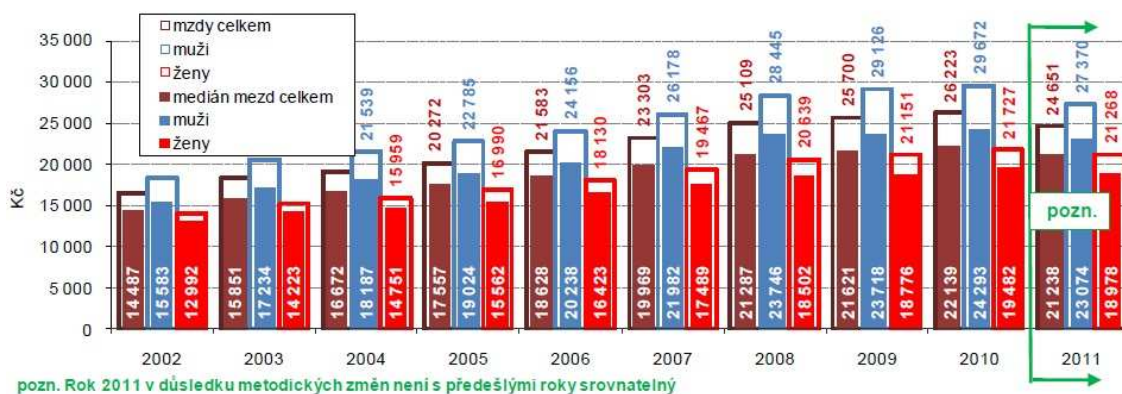
Zdroj: Český statistický úřad. *Základní tendence sociálního vývoje Jihomoravského kraje 2011* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/\\$File/4\\_socialni.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/$File/4_socialni.pdf)



**Graf 3: Ekonomicky neaktivní obyvatelé v Jihomoravském kraji**

Zdroj: Český statistický úřad, *Základní tendence sociálního vývoje Jihomoravského kraje 2011* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/\\$File/4\\_socialni.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/$File/4_socialni.pdf)

V následujícím grafu je uveden vývoj průměrných měsíčních mezd mužů a žen a medián mezd v Jihomoravském kraji. Uvedené údaje o měsíčních mzdách jsou výsledkem šetření přímo sledovaných mezd jednotlivých zaměstnanců, nikoli celkových objemů mzdových prostředků podniků a organizací. Data v roce 2011 zahrnují oproti předchozím rokům také údaje za podniky s méně než 10 zaměstnanci, fyzické osoby a neziskové organizace. Proto nejsou data v daném roce srovnatelná s předcházejícími roky.



**Graf 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy a mediánu mezd v Jihomoravském kraji**

Zdroj: Český statistický úřad, *Základní tendence sociálního vývoje Jihomoravského kraje 2011* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/\\$File/4\\_socialni.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/$File/4_socialni.pdf)

Pro lepší pochopení struktury výdajů českých domácností můžeme nahlédnout do níže uvedené tabulky, která znázorňuje procentní strukturu výdajů domácností dle spotřebních skupin ve 3. čtvrtletí roku 2012.

**Tabulka 1: Skupiny spotřebních vydání dle domácností**

	Domácnosti celkem	z toho domácnosti					
		zaměstnanců			samosbatně činných	nezaměstnaných	důchodců bez EA členů
		celkem	bez dětí	s dětmi			
<b>Struktura vydání v %:</b>							
SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ (CZ-COICOP)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
01 Potraviny a nealkoholické nápoje	19,7	18,3	17,6	18,8	18,9	22,4	23,6
02 Alkoholické nápoje, tabák	2,9	2,7	3,3	2,2	2,8	4,0	3,1
03 Odívání a obuv	4,2	4,7	3,9	5,2	4,8	3,1	2,4
04 Bydlení, voda, energie, paliva	22,1	20,3	22,9	18,4	18,4	29,6	29,6
z toho: základní bydlení	19,8	17,9	20,2	16,2	16,9	28,2	26,9
05 Bytové vybavení, zařízení domácnosti; opravy	5,9	6,1	6,8	5,7	5,5	5,2	5,7
06 Zdraví	2,4	1,9	2,2	1,7	1,7	2,6	4,3
07 Doprava	11,0	12,3	11,2	13,1	12,1	7,4	6,9
08 Pošty a telekomunikace	4,3	4,4	4,4	4,4	4,6	5,4	3,9
09 Rekreace a kultura	10,3	10,3	9,5	10,8	12,4	6,9	8,7
10 Vzdělávání	0,8	1,0	0,3	1,4	0,9	0,4	0,4
11 Stravování a ubytování	5,9	6,8	6,0	7,3	6,8	3,9	3,2
12 Ostatní zboží a služby	10,6	11,4	11,8	11,1	11,0	9,2	8,2

Zdroj: Český statistický úřad. *Statistika rodinných účtů* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D00023FDC6/\\$File/3005q303.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D00023FDC6/$File/3005q303.pdf)

## Legislativní faktory

Provoz kavárny a cukrárny je spojen s mnoha legislativními předpisy. Především se jedná o uvádění potravin do oběhu podle § 1 zák. č. 110/1997 Sb. pro úsek prodeje cukrářských a lahůdkových výrobků, a provozování stravovacích služeb dle § 23 zák. č. 258/2000 Sb. v rámci hostinské živnosti. K zákonu č. 258/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů se vztahují další vyhlášky:

- Vyhláška č. 137/2004 Sb. ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
- Vyhláška č. 195/2005 Sb. ve znění vyhlášky č. 306/2012 Sb., kterou se upravují podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienických požadavků na provoz zdravotnických zařízení a ústavu sociální péče.
- Vyhláška č. 490/2000 Sb. ve znění vyhlášky č. 472/2006 Sb. o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví.

- Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 252/2004 Sb. ve znění vyhlášky č. 187/2005 Sb., kterou se stanoví požadavky na pitnou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody.

S provozem dále souvisí legislativa týkající se dodržování hygienických zásad a zpracování odpadu. Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, které stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva. Dále sem patří nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin a zákon č. 185/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů o odpadech.

Prodej výrobků a poskytování služeb jsou upraveny zákonem č. 634/1992 Sb. ve znění ve znění pozdějších předpisů o ochraně spotřebitele.

Právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem jsou upraveny v zákoně č. 262/2006 ve znění pozdějších předpisů zákoník práce.

Vzhledem k tomu, že v nabízeném sortimentu jsou i alkoholické nápoje, je nutné, aby každá láhev disponovala rodným listem, který prokáže její původ a zaručí nezávadnost.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory provozu podniku jsou ovlivněny makroekonomickými ukazateli České republiky. Mezi tyto ukazatele patří hlavně hrubý domácí produkt (HDP) a míra inflace. Pro posouzení situace v oboru pohostinství lze využít vývoj tržeb v dané oblasti poskytování služeb.

- *Vývoj hrubého domácího produktu*

Růst nebo pokles hrubého domácího produktu přímo ovlivňuje podnikatelské subjekty v celé republice. Ve vývoji HDP je patrný dopad celosvětové krize, která se nevyhnula ani české ekonomice. K růstu ekonomiky převážně v druhé polovině roku 2010 došlo v důsledku růstu výkonnosti průmyslového odvětví a tržních služeb. V roce 2012 byl pokles HDP způsoben slábnoucí domácí poptávkou, a to nejen snižujícími se investicemi do staveb, strojního vybavení a dopravy, ale také poklesem spotřebních výdajů domácností. Důsledky hospodářské recese v oblasti pohostinství se projevují především snížením poptávky a současně snižováním tržeb.

Vývoj HDP v České republice za posledních 6 let je znázorněn prostřednictvím meziročních změn v následující tabulce. Za rok 2012 je v tabulce uveden předběžný odhad meziroční změny ve 3. čtvrtletí.

**Tabulka 2: Vývoj meziročních změn HDP v ČR v letech 2007 - 2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>HDP (% , r/r)</b>	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

- *Míra inflace*

Inflaci, která vyjadřuje růst cenové hladiny, lze popsat také jako snížení kupní síly peněz. Růst míry inflace tedy ve svém důsledku znamená snížení reálné hodnoty peněz. V posledních letech se míra inflace drží poměrně nízko, ovšem v loňském roce došlo opět k vyššímu růstu míry inflace. Nárůst cenové hladiny především u potravin a pohonných hmot má negativní dopad na celou oblast pohostinství a stravovacích služeb.

V následující tabulce můžeme vidět vývoj inflace v ČR v posledních šesti letech. Míra inflace je zde vyjádřena jako procentní přírůstek průměrné cenové hladiny daného roku oproti roku předchozímu.

**Tabulka 3: Míra inflace v ČR v letech 2007 - 2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Míra inflace (% , r/r)</b>	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad. *Míra inflace* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

- *Vývoj tržeb ve službách*

Vývoj procentních meziročních změn celkových tržeb za služby v České republice je znázorněn v následující tabulce. V roce 2012 je uvedena meziroční změna ve 3. čtvrtletí. Jak můžeme vidět, od roku 2008 mají tržby za poskytnuté služby klesající trend.

**Tabulka 4: Vývoj tržeb za služby v ČR v letech 2007 - 2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (% , r/r)	8,7	0,2	-9,9	-0,8	-1,4	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad. *Služby* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu>

Vývoj tržeb za služby v oblasti ubytování, stravování a pohostinství, znázorněný v následující tabulce, má rovněž klesající charakter. V posledním roce je uveden meziroční pokles sezónně neочиštěných tržeb ve 3. čtvrtletí. Je zde patrný pokles, který byl mimo jiné do značné míry ovlivněn zákazem prodeje a nalévání lihovin s minimálním obsahem alkoholu 20 % v naší republice na podzim loňského roku.

**Tabulka 5: Vývoj tržeb za služby v oblasti ubytování, stravování a pohostinství v ČR v letech 2007 - 2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (% , r/r)	4,9	1,2	-11,1	-5,1	-2,4	-3,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad. *Obchod, pohostinství, ubytování* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod\\_pohostinstvi\\_ubytovani](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod_pohostinstvi_ubytovani)

### Politické faktory

Z politického hlediska je Česká republika považována za stabilní oblast. Současná pravicová vláda se rozhodla v rámci snahy o udržení schodku rozpočtu zvýšit sazbu daně z přidané hodnoty (DPH). Tuto změnu rozdělila do dvou kroků. Od začátku roku 2012 byla nižší sazba DPH zvýšena z 10 na 14%. Od ledna letošního roku pak došlo ke zvýšení obou sazeb o jedno procento, tedy ze 14 na 15% a z 20 na 21%. Tato změna má jednoznačně vliv na oblast stravovacích služeb a pohostinství.

### Technologické faktory

Zařízení úseku prodeje zboží zahrnuje dva chladič boxy. První z nich je určen pro uskladnění chlebiček, ve druhém jsou umístěny zákusky. Dále je zde umístěn pultový mrazicí box na balenou zmrzlinu dodaný společností Algida a zmrzlinová vitrína, kde jsou kromě kopečkové zmrzliny vystaveny také zamražené zákusky. V létě je zde rovněž umístěn přístroj na dávkování točené zmrzliny.

V zadní části provozovny se nachází další technologické zázemí. Jsou zde umístěny pultové mrazicí boxy na uskladnění zamražených zákusků, kopečkové zmrzliny a mražených polotovarů. Vzhledem k rozdílným nárokům na uskladnění výše uvedených produktů je nutné skladovat mražené polotovary v jiném boxu než zamražené zákusky a zmrzlinu. V lednici jsou skladovány ostatní potřebné suroviny, které je nutno udržovat v chladu. V neposlední řadě jsou zde umístěny také myčka nádobí, ledovač, pec na rozpékání pizzy a zapečených toastů, mikrovlnná trouba, přístroj na přípravu čerstvé šlehačky a kávovar. Právě díky přístroji na výrobu šlehačky je možné nabídnout zákazníkům velmi kvalitní čerstvou a chutnou šlehačku. Profesionální pákový kávovar disponuje samostatným mlýnkem s možností jedno-dávkového mletí. Kávová zrna jsou mletá pro každou porci samostatně, díky čemuž je každá porce objednané kávy vyrobena ze skutečně čerstvě namleté kávy.

V prostoru baru je umístěno výčepní zařízení na točená piva a limonády.

Prostory kavárny jsou vybaveny klimatizační jednotkou.

**Tabulka 6: Technické parametry chladících a mrazících boxů**

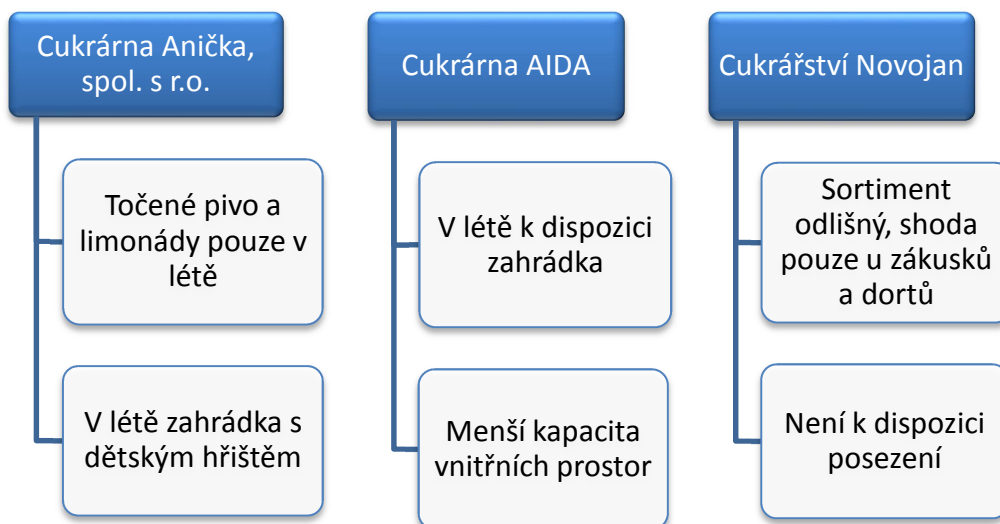
	Výstavní plocha / Kapacita	Napětí	Příkon
Chladicí vitrína stolní	1,3 m <sup>2</sup>	230 V	250 W
Mrazicí box - <u>Algida</u>	183 l	230 V	210 W
Zmrzlinová vitrína	432 l	230 V	450 W
Pultový mrazicí box	284 l	230 V	300 W

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

### Konkurence

První skupinou konkurentů jsou cukrárny a kavárny, které se nacházejí v Bystrci nebo blízkém okolí.



**Obrázek 10: Konkurence okolních cukráren**

Zdroj: Vlastní zpracování

- Cukrárna Anička, spol. s r.o.

Cukrárna Anička, která se nachází na ulici Rekreační 2 v Brně – Kníničkách, je podnikem s dlouholetou tradicí. Sortiment nabízených produktů zahrnuje zákusky, dorty, zmrzlinové poháry, cukrovinky, obložené chlebičky, míchané nápoje, alkoholické i nealkoholické nápoje. Oproti cukrárně Smile se nabídka točeného piva a limonád vztahuje pouze k letním měsícům. V létě je zde k dispozici kromě provozu venkovní zahrádky také přilehlé dětské hřiště. Právě v letních měsících představuje tato cukrárna pro cukrárnu Smile největší konkurenci díky blízkosti přehrady, která se v létě stává častým cílem mnoha lidí.

- Cukrárna AIDA

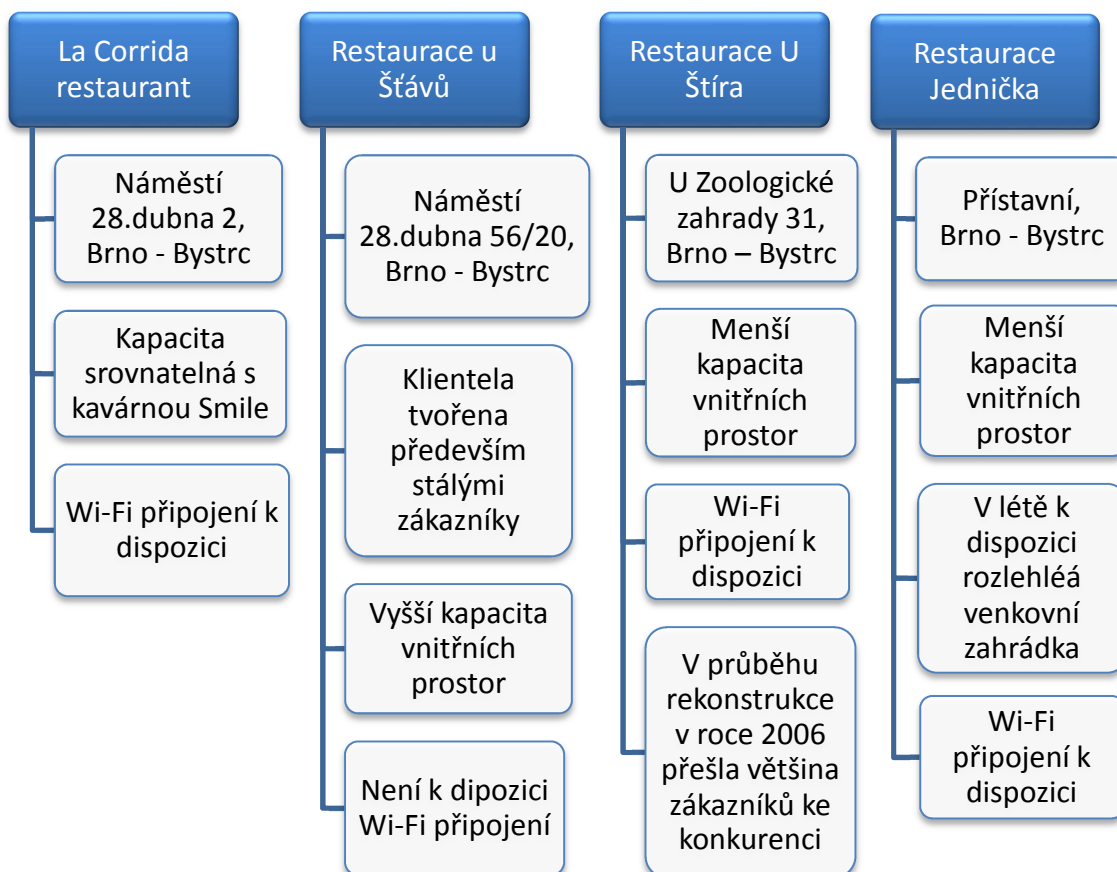
Pobočka cukrárny AIDA se nachází v Komíně (Svratecká 4). Nabídka sortimentu produktů se do značné míry shoduje s cukrárnou Smile. V létě je zde rovněž možnost využití letní zahrádky. Při srovnání vnitřních prostor je ovšem kapacita cukrárny AIDA mnohem menší.

- Cukrářství Novojan

Cukrářství Novojan, se sídlem v Čebíně, se zabývá výrobou a prodejem cukrářských výrobků a jemného pečiva. Prodejny zmíněných výrobků se nachází v Brně – Bystřci (Kubíčková 8), Komíně (Hlavní 77) a Králově Polí

(Skácelova 24). Nabídka sortimentu, která je shodná s cukrárnou Smile, se týká pouze zákusků a dortů.

Další skupinou konkurentů jsou okolní restaurace, které svým zákazníkům poskytují kromě možnosti posezení s přáteli také možnost pořádání oslav, firemních večírků a dalších akcí. Největší konkurenti v této oblasti jsou znázorněni na níže uvedeném schématu.

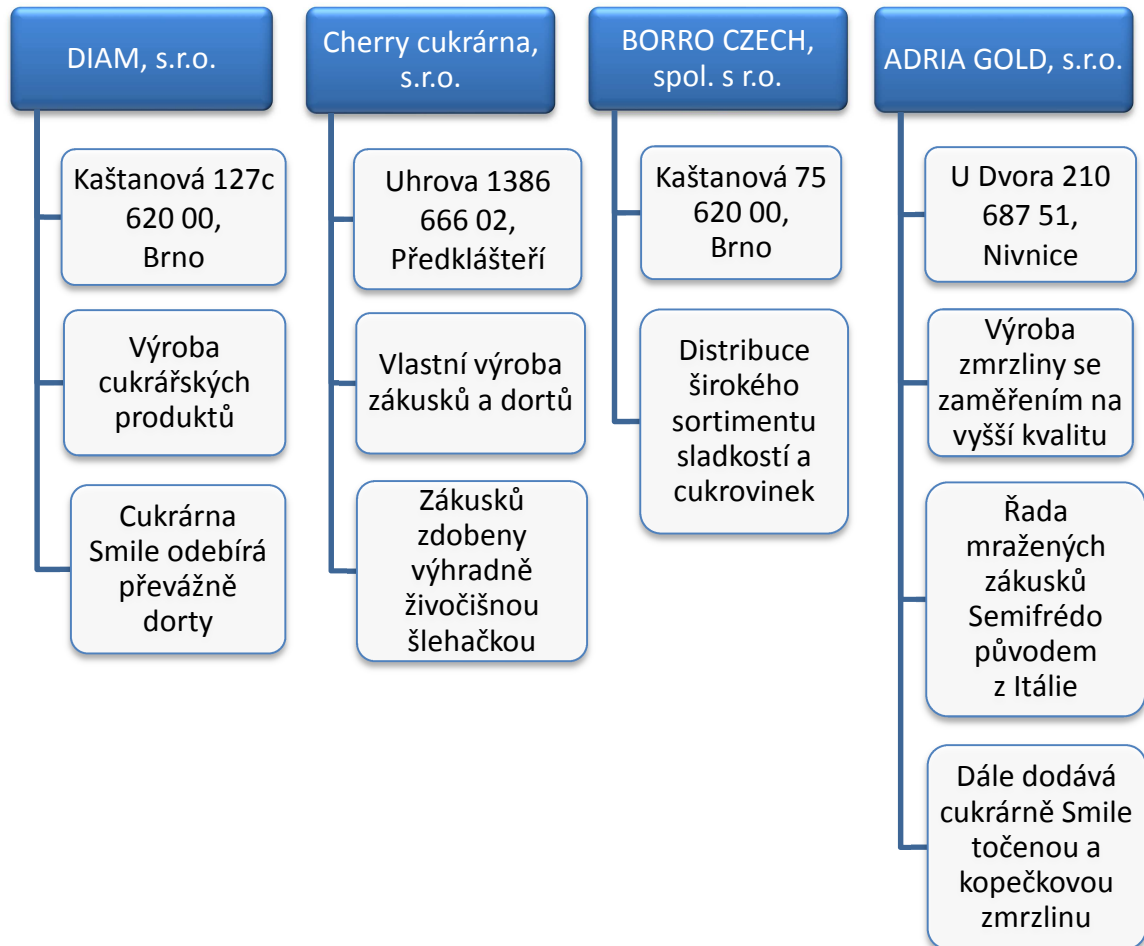


**Obrázek 11: konkurenční restaurace v okolí**

Zdroj: Vlastní zpracování

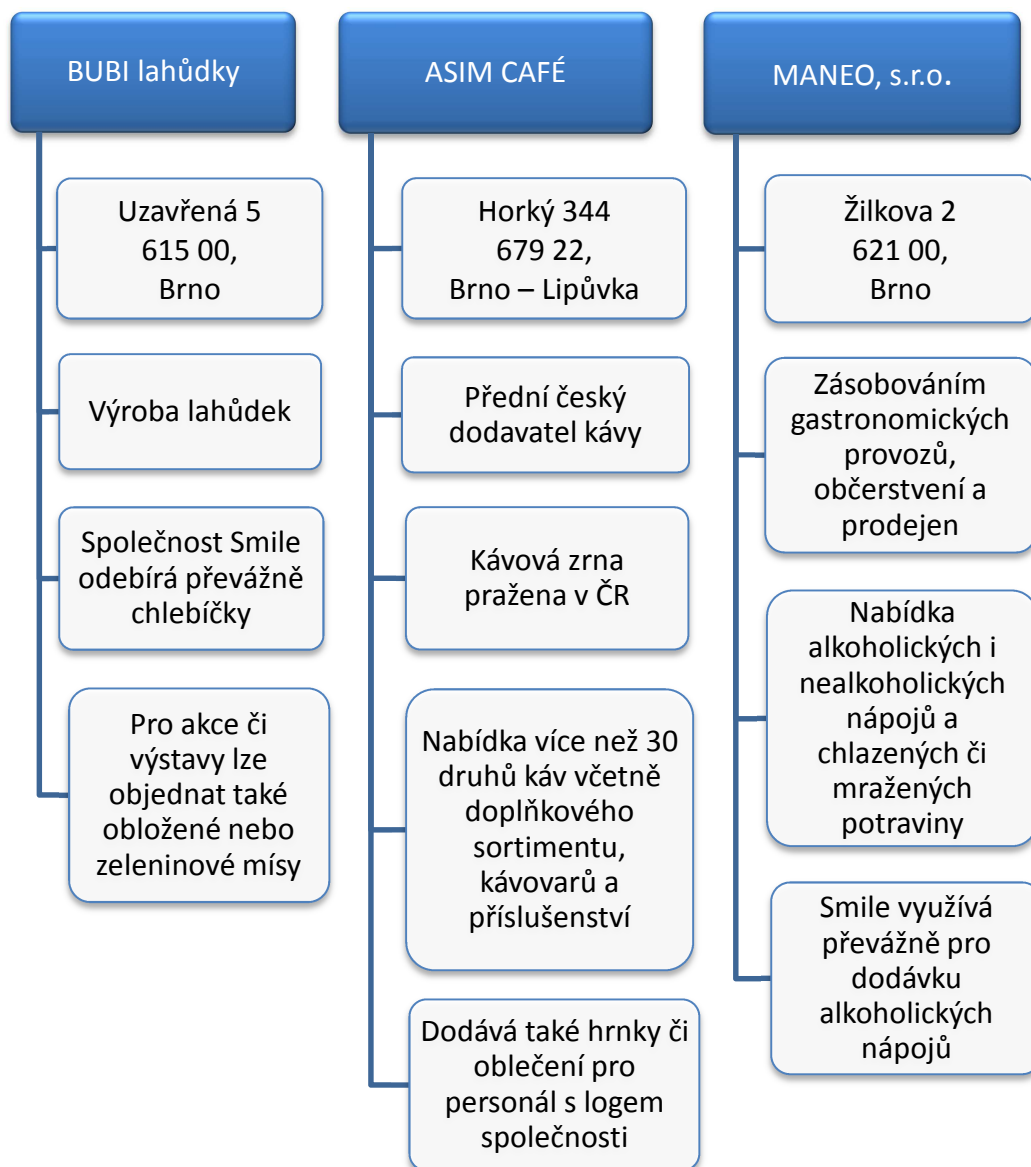
## Dodavatelé

Hlavní dodavatelé cukrářských výrobků, lahůdek a teplých a studených nápojů jsou představeni na obrázcích 11 a 12. Dále cukrárna a kavárna Smile, s.r.o. spolupracuje s dodavateli Deli&Co, Coca-Cola a Algida.



Obrázek 12: Dodavatelé cukrářských produktů

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek 13: Dodavatelé lahůdek a nápojů**

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Zákazníci**

Kavárny a cukrárny mají velmi širokou škálu hostů. Navštěvují je lidé všech věkových kategorií za účelem posezení s přáteli či rodinou. Někteří podnikatelé si zde domlouvají pracovní schůzky. Děti si po cestě ze školy kupují za našetřené kapesné sladkosti či zmrzlinu.

Kromě jednotlivců, kteří kavárnu a cukrárnu Smile, s.r.o. navštěvují, se zde pravidelně schází některé spolky a kluby. Například zde pravidelně pořádá svá setkání klub seniorů z Bystrce a blízkého okolí. Také jsou v kavárně pořádány týdenní schůzky klubu rodičů.

Další skupinou zákazníků jsou firmy, které zde pořádají pro své zaměstnance rauty nebo firemní akce.

Kavárna Smile, s.r.o. také pořádá velkoplošné projekce sportovních přenosů, proto nesmíme zapomínat ani na sportovní fanoušky.

Podrobná specifikace zákazníků je uvedena v části zpracování výsledků průzkumu.

## Substituty



Obrázek 14: Hrozba substitutů

Zdroj: Vlastní zpracování

Hrozba substitutů je poměrně vysoká. Největší hrozbu představují obchodní řetězce, supermarkety i menší soukromé obchody, které nabízejí levnější, ale často také méně kvalitní produkty. Zákusky a dezerty, prodávané v těchto obchodech jsou vyráběny s co

možná nejdelší trvanlivostí a často jsou suroviny nahrazovány levnějšími náhražkami. V obchodech lze zakoupit rovněž různé bagety, sendviče apod. Balené bagety jsou, stejně jako v případě cukrářského zboží prodávaného v obchodech, vyráběny s delší trvanlivostí. Vzhledem k tomu, že stále více spotřebitelů dává přednost výrobkům s nižší cenou bez ohledu na kvalitu surovin, je hrozba ze strany obchodních řetězců i soukromých obchodů velmi vysoká.

Dále můžeme za substituty považovat sladké a slané pečivo nabízené v pekárnách, jako jsou například buchty, koláče, záviny, croissanty, bagety, koblihy a mnoho dalších. Tyto produkty jsou většinou čerstvé a mohou stejně jako zákusky nebo chlebičky uspokojit chuť nebo hlad zákazníka. Hrozbu představují pekárny především z důvodu dostupnosti. Mnoho menších obchodů s čerstvým pečivem je rozmístěno v blízkosti zastávek či rušných míst.

### **Bariéry vstupu na trh**

Bariéry vstupu na trh nejsou nijak zásadní, ale rozhodně existují. První překážkou mohou být poměrně vysoké počáteční náklady spojené s uvedením kavárny či cukrárny do provozu. Náklady jsou spojené také s nutností dodržení mnoha legislativních předpisů stanovujících především hygienické požadavky. Pokud se podnik má nacházet v zástavbě, jako v případě cukrárny a kavárny Smile, s.r.o., je navíc nutné svolení s provozem podniku ze strany všech sousedů.

Zkušenosti s vedením podobného podniku nejsou podmínkou pro založení a vedení úspěšné kavárny či cukrárny, ale šanci na úspěch značně zvyšují.

## **2.5 SWOT analýza**

V následující kapitole budou zpracovány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Jednotlivé body budou subjektivně ohodnoceny a seřazeny dle míry důležitosti. Nejdůležitější body každé oblasti pak budou podrobněji rozebrány.

Tabulka 7: SWOT analýza cukrárny a kavárny Smile, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bohaté zkušenosti majitelů s vedením podniku</li> <li>2. Prostory kavárny jsou vlastnictvím majitelů podniku</li> <li>3. Kvalifikovaný a příjemný personál</li> <li>4. Flexibilní přístup k plnění požadavků zákazníků</li> <li>5. Nekuřácké prostory</li> <li>6. Bezbariérový přístup</li> <li>7. Wi-Fi připojení</li> <li>8. Rodinné a seniorské pasy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zvýšené náklady spojené s pronájmem pozemku pro letní zahrádku</li> <li>2. Nedostatečná kapacita letní zahrádky</li> <li>3. Absence dětského koutku</li> <li>4. Cílení reklamy pouze na nejbližší okolí</li> <li>5. Neaktuálnost některých sekcí na webových stránkách</li> </ol>
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vybudování dětského koutku</li> <li>2. Rozšíření sortimentu</li> <li>3. Pořádání více akcí (například na Velikonoce apod.)</li> <li>4. Rozšíření propagace na širší okolí</li> <li>5. Další způsoby podpory prodeje (studentské slevy, slevové akce, soutěže apod.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Změny legislativy (daňový zákon apod.)</li> <li>2. Zvyšování cen potravin a pohonných hmot</li> <li>3. Příchod nového konkurenta</li> </ol>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Silné stránky

1. Majitelé podniku mají dlouholeté zkušenosti s vedením květinářství, které založili již před 18ti lety a které dodnes prosperuje.
2. Díky faktu, že cukrárna a kavárna je provozována v prostorách, které jsou ve vlastnictví majitelů podniku, odpadají značné náklady na pronájem obchodních prostor.

3. Personál je velmi silnou stránkou podniku. Každý z pracovníků je kvalifikovaný a má dlouholeté zkušenosti. Majitelé podniku rovněž kladou značný důraz na příjemné vystupování a přátelské jednání se zákazníky.

### **Slabé stránky**

1. Posezení na letní zahrádce, které je zpřístupněné v letních měsících, se nachází na obecním pozemku. Pronájem těchto prostor představuje měsíční náklady 14 000 Kč.
2. Rozloha zahrádky je 30m<sup>2</sup> a nachází se zde 6 stolů s kapacitou až 36 míst k sezení. V letních měsících je cukrárna navštěvována mnoha cyklisty a turisty směřujícími na přehradu či do okolí Bystrce. Často je proto zahrádka plně obsazena a hosté si musejí sednout do vnitřních prostor.
3. Mnoho zákazníků cukrárny a kavárny tvoří rodiče s dětmi. Děti se ovšem často nudí a proto se rodiče nemohou zdržovat příliš dlouho. Dětský koutek by poskytl zábavu pro děti a rodiče by mohli využít svůj čas k posezení v kavárně.

### **Příležitosti**

1. Jak již bylo zmíněno výše v textu, vybudování dětského koutku by umožnilo posezení rodičů s dětmi na delší dobu, jelikož děti by se během návštěvy kavárny zabavily hraním v dětském koutku.
2. Nabízený sortiment je poměrně široký, ovšem jeho rozšíření by mohlo posílit konkurenční pozici podniku také vůči okolním restauracím.

### **Hrozby**

1. Legislativní změny především v oblasti daňového zákona představují značnou hrozbu. Například nedávné zvýšení sazby daně z přidané hodnoty se promítla do cen všech produktů.
2. Na zvyšování cen potravin má velký vliv mimo jiné také neustále zdražování pohonných hmot. Vyšší cena potravin se pak promítá do výsledných cen pro spotřebitele.

## 2.6 Plán průzkumu

Pro plynulý průběh průzkumu spokojenosti zákazníků cukrárny a kavárny Smile je nutné sestavit plán průzkumu, kde bude znázorněn časový harmonogram jednotlivých fází průzkumu. Dále zde bude specifikována cílová skupina respondentů, popsána zvolená metoda sběru dat a také průběh tvorby dotazníku.

### 2.6.1 Časový harmonogram

Tabulka 8: Časový harmonogram průzkumu

Fáze průzkumu	Zahájení	Ukončení
Přípravná fáze dotazníkového šetření	7.1.2013	20.1.2013
Příprava dotazníku – focus group, rozhovor s vedoucím pracovníkem	21.1.2013	3.2.2013
Pilotáž	4.2.2013	10.2.2013
Vlastní průzkum	11.2.2013	10.3.2013
Zpracování a analýza dat	11.3.2013	24.3.2013
Prezentace výsledků průzkumu	25.3.2013	31.3.2013

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.6.2 Specifikace cílové skupiny respondentů a distribuce dotazníků

Skupina respondentů, na kterou je cílen průzkum, jsou zákazníci cukrárny a kavárny Smile v brněnské městské části Bystrc. Pro sběr dat byl zvolen kvótní výběr respondentů, proto je třeba specifikovat omezující kritéria. Pro účely průzkumu byla zvolena následující kritéria: pohlaví, věk, vzdělání, počet členů v domácnosti a územní omezení, tedy místo pobytu.

Vlastní průzkum probíhal od 11.2. do 10.3.2013. V průběhu této doby bylo sesbíráno celkem 68 dotazníků v tištěné podobě a 53 on-line dotazníků. Návratnost tištěných dotazníků byla přibližně 52%. Přestože respondenti měli možnost se v případě nejasností obrátit s dotazy na mě nebo personál cukrárny, 13% dotazníků bylo chybně vyplněných. Tyto dotazníky tedy nemohou být využity při vyhodnocování průzkumu. U dotazníků, které respondenti vyplňovali na internetových stránkách, byla chybovost pouze necelá 4%. Jednotlivé počty vrácených dotazníků včetně počtů chybně

vyplněných i těch, které byly vhodné pro vyhodnocení, jsou znázorněny v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 9: Počet vyplněných dotazníků**

	Tištěné dotazníky	Dotazníky na webu	Celkem
Vyplněných	68	53	121
Chybně vyplněných	9	2	11
Vyhodnocených	59	51	110

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.6.3 Metoda sběru dat

Pro sběr dat byla zvolena metoda dotazování, konkrétně se bude jednat o dotazování písemné.

Dotazování bude probíhat formou dotazníků, které budou v tištěné formě rozdávány zákazníkům, kteří navštíví cukrárnu v době, kdy bude průzkum probíhat. Dotazníky budou rozdávány mnou nebo zaměstnankyněmi cukrárny. Pro zajištění dostatečného počtu zodpovězených dotazníků bylo dohodnuto zveřejnění odkazu na dotazník v elektronické podobě na webových stránkách a profilu na sociální síti cukrárny.

### 2.6.4 Příprava dotazníku

Příprava dotazníku proběhla formou focus group, tedy skupinových diskuzí se stávajícími zákazníky cukrárny Smile, kde byly v průběhu diskuze zjišťovány faktory ovlivňující celkovou spokojenost zákazníka. Celkem proběhly tři opakování s pěti různými respondenty.

Rovněž proběhl rozhovor s vedoucí pracovnící cukrárny, jehož cílem bylo stanovení požadavků ze strany vedení podniku.

Výsledkem skupinových diskuzí a rozhovoru s vedoucí zaměstnankyní cukrárny byly následně stanoveny hlavní kritéria spokojenosti, která jsou součástí dotazníku:

- Velikost, čistota a design prostor kavárny
- Rychlost a spolehlivost obsluhy

- Šířka sortimentu
- Kvalita a cena nabízených produktů
- Klimatizování prostor v letním období
- Organizace a četnost pořádaných speciálních akcí
- Pořádání tematických výstav
- Rychlost dodání a spolehlivost dodávky v případě objednání zboží
- Cena a organizace v případě uspořádání soukromé či firemní akce

Kromě vyjádření míry spokojenosti s danými kritérii mohou oslovení respondenti ohodnotit také důležitost kritéria pro celkovou míru spokojenosti zákazníka.

### **2.6.5 Pilotáž**

Předtím, než byl zahájen sběr dat, byla provedena tzv. pilotáž, během které byl návrh dotazníku předložen k posouzení deseti vybraným respondentům. Na základě připomínek navržených těmito respondenty došlo k úpravě dotazníku. V prvním návrhu byly škály hodnocení spokojenosti a důležitosti navrženy následně: 5 – velmi spokojen (nejdůležitější v případě hodnocení důležitosti), 1 – velmi nespokojen (nejméně důležité v případě hodnocení důležitosti). Po provedení pilotáže byly škály změněny, aby bylo hodnocení stejné, jako hodnocení ve škole.

### **2.6.6 Struktura otázek**

Na začátek dotazníku je vložen krátký text, který mým jménem vysvětluje respondentům účel dotazníku a současně je ujišťuje, že veškeré informace jsou zcela anonymní.

Samotný dotazník je pak rozdělen na tři hlavní části. V první z těchto částí jsou uvedeny *osobní otázky*. Díky těmto otázkám je možné dle jednotlivých kritérií, jako jsou například pohlaví, věk či dosažené vzdělání, lépe charakterizovat strukturu respondentů.

Druhou část tvoří *kvantitativní otázky* zaměřené na hodnocení míry spokojenosti a důležitosti kritérií uvedených v předchozí kapitole. Toto hodnocení respondenti vyjadřují pomocí uvedené škály možností.

V poslední části dotazníku je uvedena *kvalitativní otázka*, kde mají respondenti možnost vyjádřit vlastními slovy své připomínky a návrhy týkající se zlepšení služeb cukrárny a kavárny Smile.

### 2.6.7 Formulace otázek

Sestavený dotazník obsahuje celkem 25 otázek. První část dotazníku tvoří dichotomická otázka týkající se pohlaví a výběrové otázky, kde respondent vybírá právě jednu z nabízených možností. Tyto výběrové otázky se týkají věku, dosaženého vzdělání a počtu členů v domácnosti. Rovněž je zde otevřená otázka, ve které respondent uvádí místo svého pobytu.

Druhá část se skládá většinou z uzavřených škálových otázek, kde respondenti hodnotí míru spokojenosti. Toto hodnocení probíhá prostřednictvím výběru některého ze stupňů Likertovi škály, která umožňuje vyjádřit postoj respondenta pomocí několika stupňů (ZBOŘIL, 1998). Zvolila jsem pětistupňovou škálu, jejíž struktura je uvedena níže. Následně respondenti hodnotí také důležitost, která je hodnocena na základě stupnice od 1 do 5, kde 1 znamená „nejdůležitější“ a 5 vyjadřuje „nejméně důležité“.

Tabulka 10: Škála hodnocení spokojenosti

<b>Velmi spokojen/a</b>	<b>Spokojen/a</b>	<b>Neutrální</b>	<b>Nespokojen/a</b>	<b>Velmi nespokojen/a</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsou zde uvedeny dichotomické otázky, které v případě záporné odpovědi umožňují přeskočit hodnocení kritérií týkajících se dané oblasti.

Poslední otázka dotazníku je otevřená a respondent má možnost zde uvést návrhy či připomínky týkající se služeb podniku.

### 2.6.8 Vzhled dotazníku

Dotazník včetně průvodního textu je rozvržen na 3 strany formátu A4. Rozvržení bylo stanoveno na základě struktury otázek, přičemž hlavním cílem byla přehlednost a srozumitelnost otázek.

Úvodní strana obsahuje kromě již zmíněného průvodního textu rovněž osobní otázky. Průvodní text respondentovi objasní cíle využití dotazníku a také ho ujistí o absolutní anonymitě dotazníku, což může zákazníka motivovat k vyplnění dotazníku.

Otázky hodnocení spokojenosti a důležitosti jsou uvedeny na druhé straně spolu s instrukcemi ohledně jejich zodpovězení. Část otázek týkajících se hodnocení spokojenosti a důležitosti kritérií je uvedena na třetí straně dotazníku spolu s poslední otevřenou otázkou, kde může respondent vyjádřit svůj názor či připomínky ke službám cukrárny a kavárny Smile.

## **2.7 Analýza dotazníků**

### **2.7.1 Zpracování dat**

Pro vyhodnocení získaných dat byl využit program Microsoft Office Excel 2010. V tomto programu bylo rovněž zpracováno grafické znázornění výsledků průzkumu.

### **2.7.2 Vyhodnocení dotazníků**

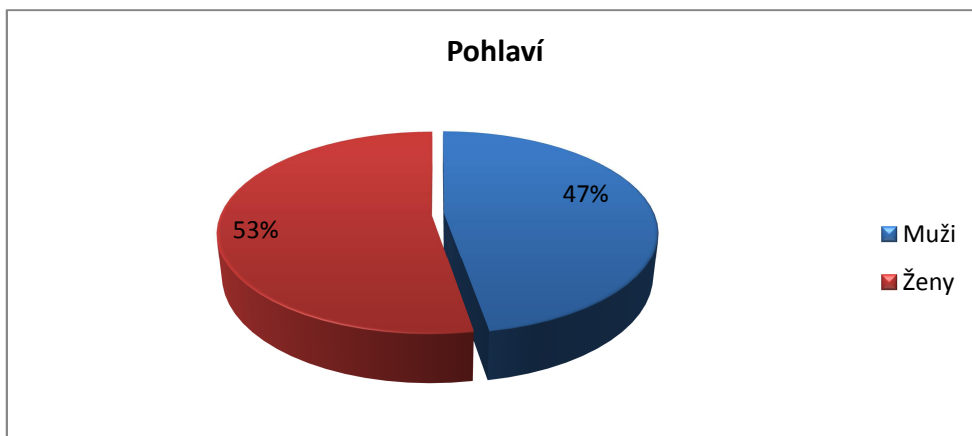
Nyní se zaměříme na vyhodnocení odpovědí získaných dotazníkovým šetřením. Výsledky byly zpracovány ve čtyřech oblastech – otázky osobní, tedy specifikace respondentů, dále pak hodnocení spokojenosti, míra důležitosti a na závěr také doplňující otázka.

#### **2.7.2.1 Osobní otázky**

Osobní otázky v úvodu dotazníku se týkali pohlaví a věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu členů domácnosti a místa, kde respondent v současnosti bydlí. V této kapitole jsou jednotlivá specifika graficky zpracována.

#### **Pohlaví**

Z celkového počtu 110 vyhodnocených dotazníků vyplnilo dotazník 52 mužů a 58 žen. Na grafu 5 můžeme vidět, že počet mužů a žen, kteří dotazník vyplnili, je poměrně vyrovnaný.

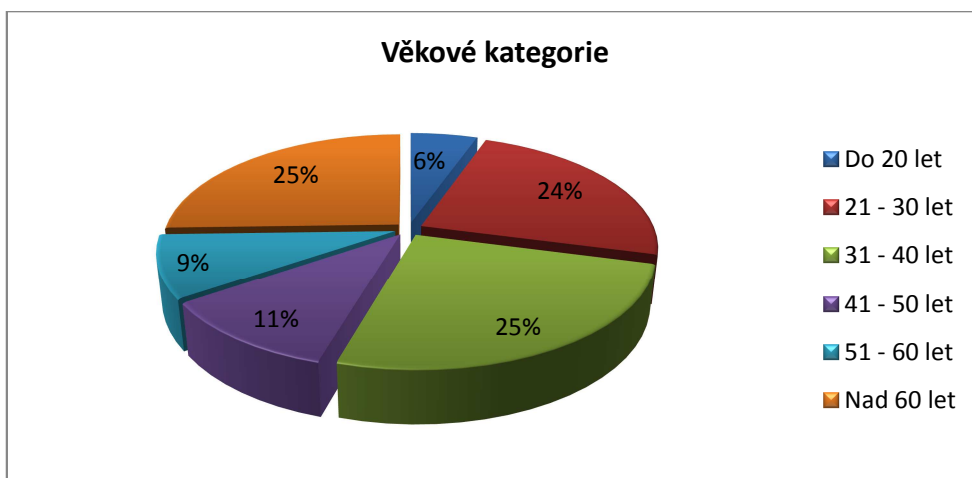


**Graf 5: Pohlaví respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Věk

Věkové složení respondentů je uvedeno na následujícím grafu. Nejpočetnější kategorii tvořili zákazníci ve věku od 21 do 40 let a zákazníci starší 60ti let, kteří dohromady tvořili téměř tři čtvrtiny respondentů.

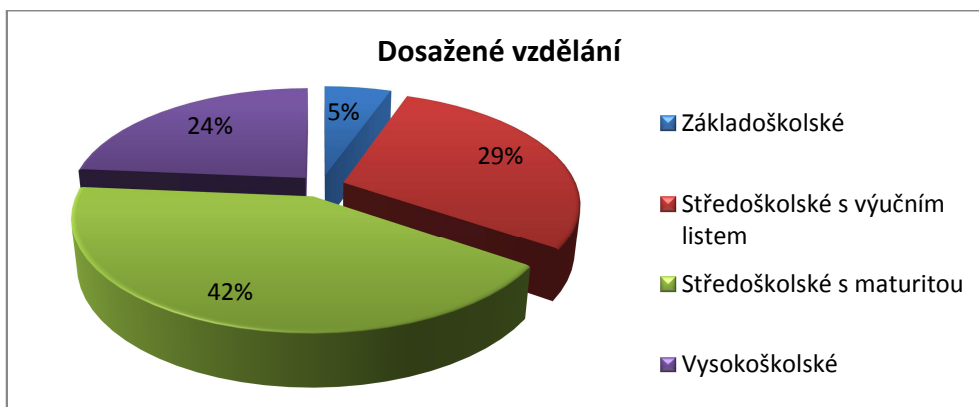


**Graf 6: Věkové složení respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Nejvyšší dosažené vzdělání

Při volbě nejvyššího dosaženého vzdělání zvolilo 71% respondentů středoškolské vzdělání, přičemž z tohoto počtu respondentů 59% zakončilo střední školu maturitní zkouškou. 24% zákazníků je vysokoškolsky vzdělaných.

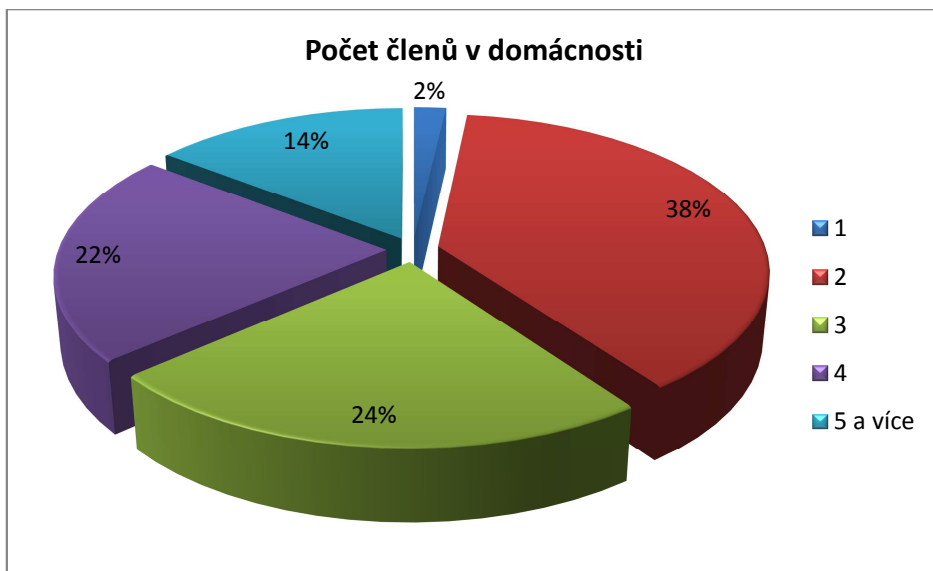


Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

## Počet členů domácnosti

Po vyhodnocení vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že naprostá většina respondentů, celkem 84%, žije v domácnosti se dvěma až čtyřmi členy.

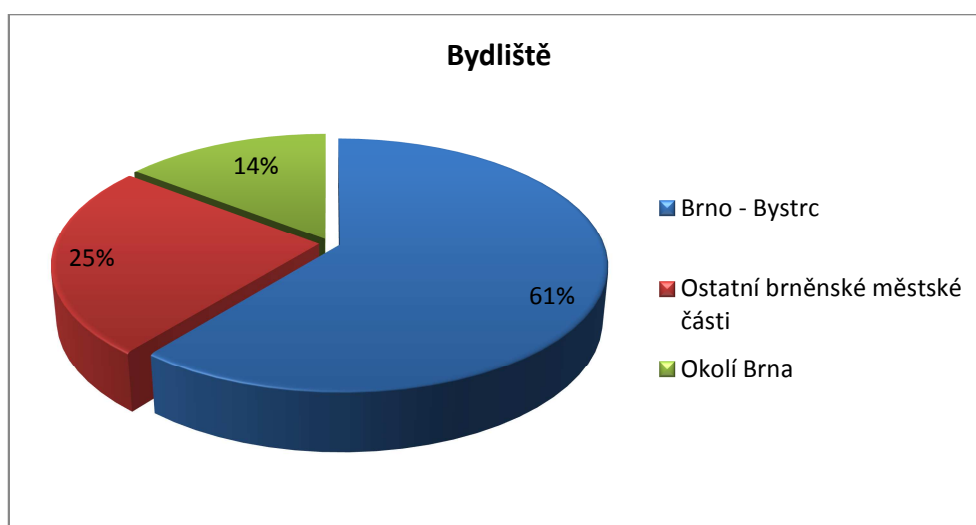


Graf 8: Počet členů v domácnosti respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

## Bydliště

V této otázce měli respondenti uvést místo svého bydliště, případně městskou část, pokud bydlí v Brně. Při vyhodnocování dotazníků byly odpovědi rozděleny do tří kategorií. Většina respondentů, konkrétně 61%, uvedla, že bydlí v Brně - Bystrci. Čtvrtina zákazníků, kteří vyplnili dotazník, bydlí v jiné brněnské městské části (častými odpověďmi byly nejvíce zastoupeny Kohoutovice, Žabovřesky, Komín nebo Kníničky). Respondenti, kteří bydlí mimo Brno, uváděli nejčastěji obec Rozdrojovice a Veverská Bítýška.



**Graf 9: Místo pobytu respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.7.2.2 Spokojenost

Hodnocení spokojenosti bylo zaměřeno na několik oblastí. Následně budou jednotlivé oblasti podrobně rozebrány a graficky znázorněny.

#### Prostory kavárny

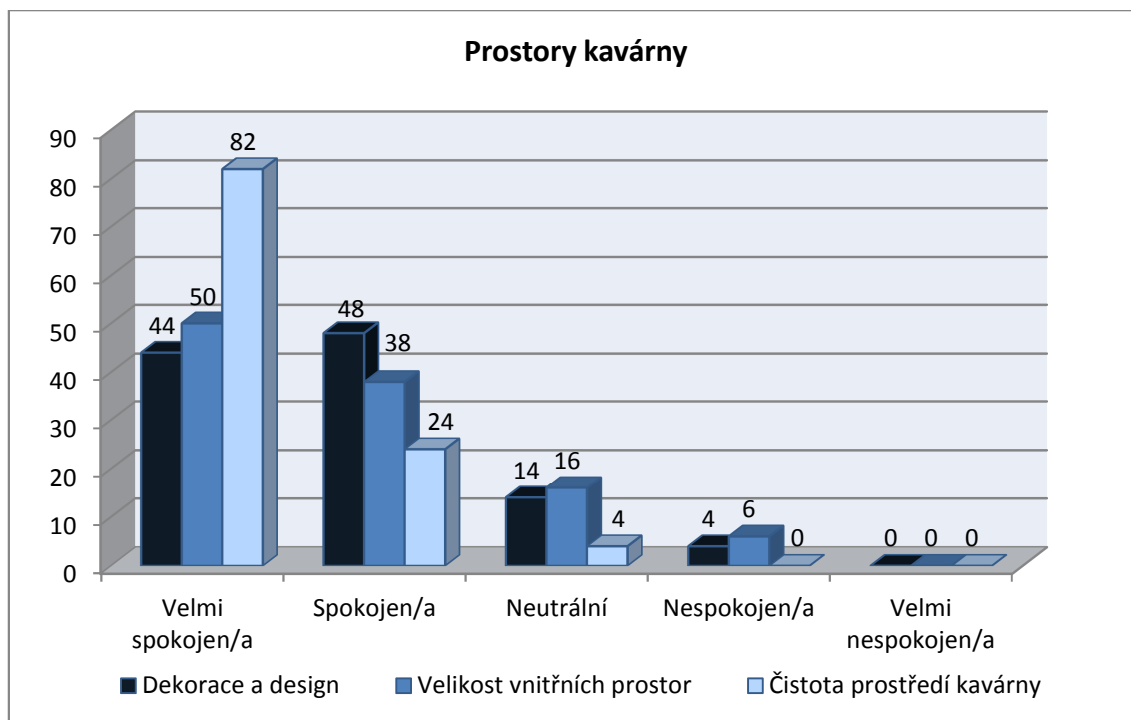
Této oblasti se týkaly tři otázky, v nichž respondenti hodnotili spokojenost s dekorací a designem, velikostí prostor a čistotou prostředí cukrárny a kavárny. Výsledky průzkumu jsou uvedeny v tabulce 10 a znázorněny na následujícím grafu. Největší spokojenost projevili respondenti s čistotou prostředí, kdy 75% uvedlo, že jsou velmi spokojeni a 22% zvolilo možnost spokojen. Většina zákazníků je rovněž spokojena s designem

prostor, pouze 4% respondentů projevilo nespokojenost se současnou dekorací. Také s velikostí vnitřních prostor projevila většina zákazníků spokojenost prostřednictvím volby odpovědi velmi spokojen/a nebo spokojen.

**Tabulka 11: Hodnocení prostorů kavárny**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Dekorace a design</b>	44	48	14	4	0
	40%	44%	13%	4%	0%
<b>Velikost vnitřních prostor</b>	50	38	16	6	0
	45%	35%	15%	5%	0%
<b>Čistota prostředí</b>	82	24	4	0	0
	75%	22%	4%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 10: Spokojenost zákazníků s prostory cukrárny**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Obsluhující personál

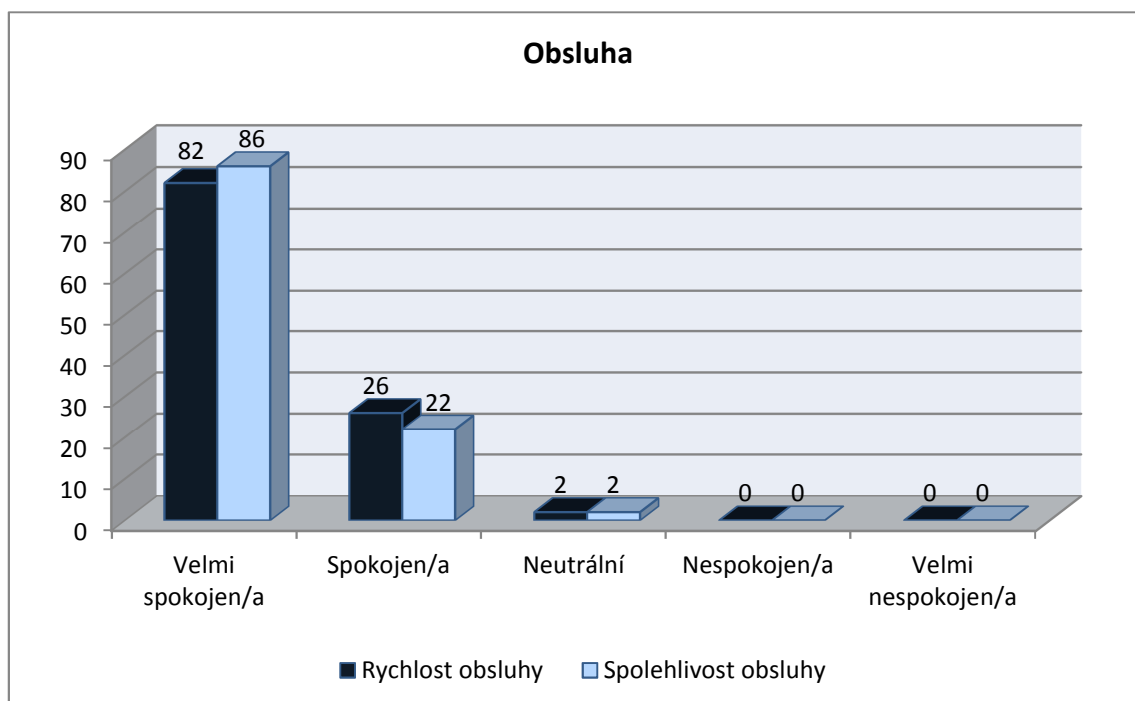
V případě spokojenosti s personálem cukrárny zákazníci hodnotili rychlost a spolehlivost obsluhy. Jak můžeme vidět na grafu 11, naprostá většina zákazníků je

s obsluhou velmi spokojena v obou oblastech. Nespokojenost neprojevil žádný z respondentů. Výsledky průzkumu tedy dokazují, že pracovnice cukrárny jsou zkušené, zručné a mají milé vystupování.

**Tabulka 12: Hodnocení personálu**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Rychlost obsluhy</b>	82	26	2	0	0
	75%	24%	2%	0%	0%
<b>Spolehlivost obsluhy</b>	86	22	2	0	0
	78%	20%	2%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 11: Spokojenost zákazníků s obsluhou**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Šířka sortimentu

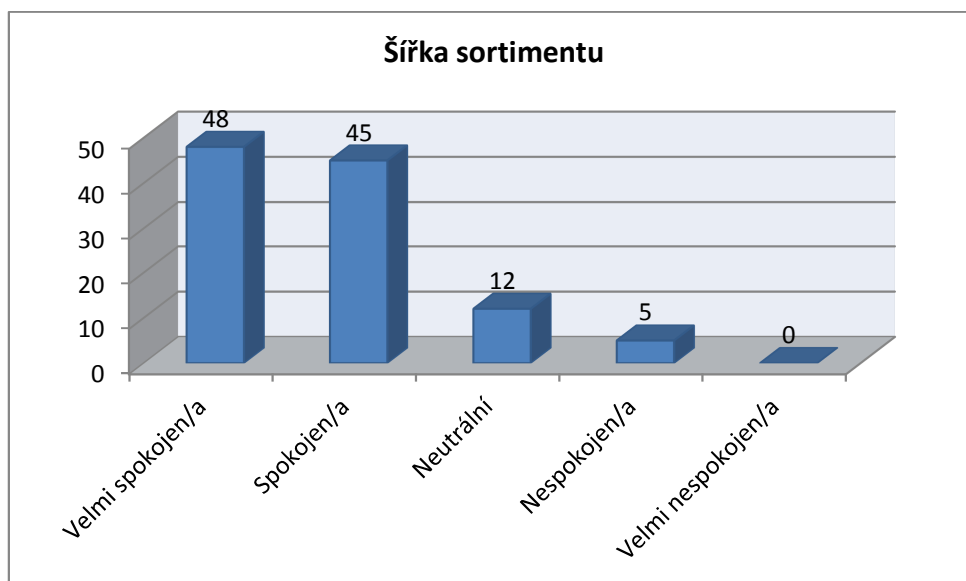
U otázky, kde byla hodnocena šířka nabízeného sortimentu produktů, zvolilo možnost velmi spokojen nebo spokojen celkem 85% respondentů. Velmi nespokojen/a nezvolil žádný ze zákazníků, ovšem 5ti procentům zákazníků přijde sortiment nedostatečný a

uvítali by jeho rozšíření. Přesné hodnocení respondentů můžeme vidět v níže uvedené tabulce či znázorněné v grafu 12.

**Tabulka 13: Hodnocení sortimentu**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Šířka sortimentu</b>	48	45	12	5	0
	44%	41%	11%	5%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 12: Spokojenost se sortimentem produktů**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Nabízené produkty

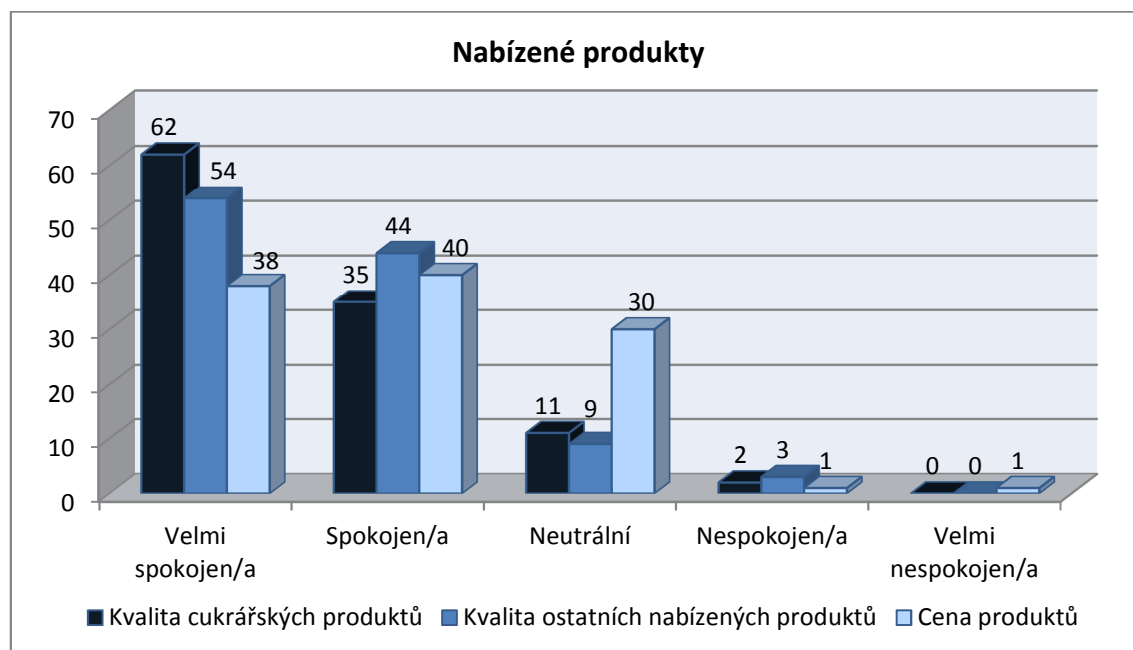
V oblasti produktů, které cukrárna Smile nabízí svým zákazníkům, jsem zjišťovala spokojenost s kvalitou cukrářských i ostatních produktů a také s cenou těchto produktů. S kvalitou cukrárenského zboží je velmi spokojena více než polovina dotazovaných a spokojeno je 32%. Stejně tak s kvalitou ostatních produktů je spokojena většina respondentů. Nespokojenost s kvalitou projevilo vždy jen malé procento zákazníků. U hodnocení spokojenosti s cenou produktů byla poprvé v dotazníku uvedena odpověď velmi nespokojen, ale vyjádřil se tak pouze jediný zákazník. Jeden zákazník také zvolil

možnost nespokojen. Ostatní respondenti projevili spokojenost s cenovou hladinou nebo jsou v tomto ohledu neutrální. Konkrétní počty odpovědí jsou uvedeny níže.

**Tabulka 14: Hodnocení produktů**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Kvalita cukrářských produktů</b>	62	35	11	2	0
	56%	32%	10%	2%	0%
<b>Kvalita ostatních nabízených produktů</b>	54	44	9	3	0
	49%	40%	8%	3%	0%
<b>Cena produktů</b>	38	40	30	1	1
	35%	36%	27%	1%	1%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 13: Spokojenost s nabízenými produkty**

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Klimatizování prostor v letním období**

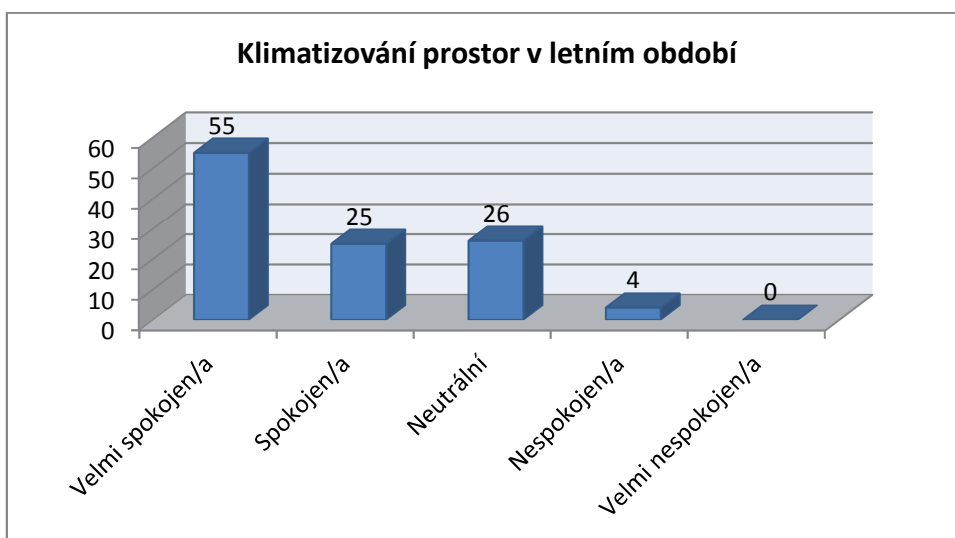
Jedním z požadavků vedení cukrárny bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s klimatizováním prostor v letních měsících. Výsledkem dotazníkového šetření bylo zjištění, že 73% dotazovaných zákazníků je s klimatizací spokojeno, 24% má k využití

klimatizace neutrální postoj a pouze 4% respondentů nejsou spokojena. Výsledné hodnoty jsou opět uvedeny v následující tabulce a graficky znázorněny v grafu 14.

**Tabulka 15: Hodnocení klimatizování prostor**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Klimatizování prostor v letním období</b>	55	25	26	4	0
	50%	23%	24%	4%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 14: Spokojenost s klimatizováním prostor v letním období**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Pořádané speciální akce

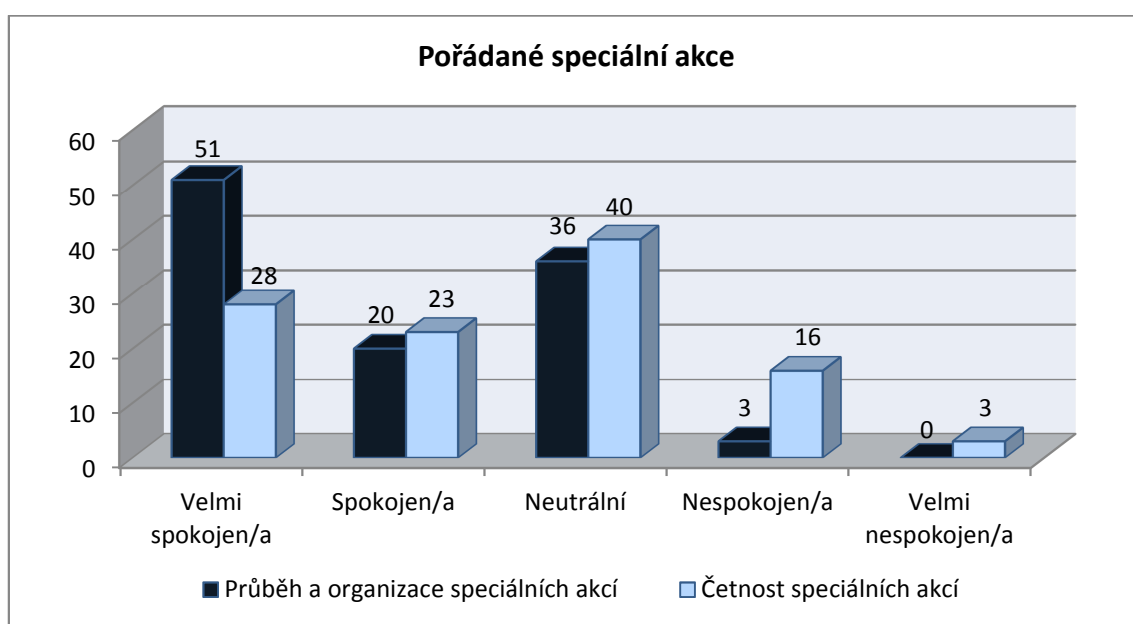
V cukrárně Smile jsou každoročně při některých příležitostech pořádány speciální akce. Jedná se například o čertovskou obsluhu na Mikuláše, kdy v průběhu celého dne obsluhují servírky v kostýmech čertů a v odpoledních hodinách odmění návštěvníky také Mikuláš se svými andělskými pomocníky. Jedním z cílů průzkumu bylo tedy zjištění míry spokojenosti s náplní a organizací těchto akcí a také s jejich četností. Zatímco u hodnocení průběhu a organizace pořádaných akcí vyjádřily negativní názor pouze 3% respondentů, nespokojenost s četností akcí vyjádřilo celkem 18%

dotazovaných zákazníků. Zpracované výsledky průzkumu jsou uvedeny v následující tabulce a graficky znázorněny v grafu 15.

**Tabulka 16: Hodnocení speciálních akcí**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Průběh a organizace speciálních akcí</b>	51	20	36	3	0
	46%	18%	33%	3%	0%
<b>Četnost speciálních akcí</b>	28	23	40	16	3
	25%	21%	36%	15%	3%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 15: Spokojenost se speciálními akcemi**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Pořádané tematické výstavy

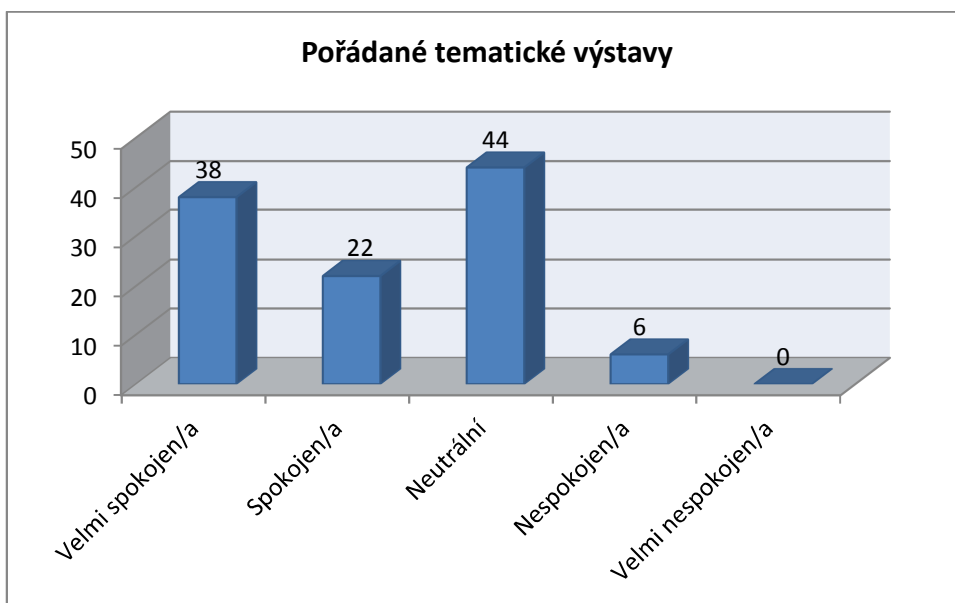
Kromě výše popsaných speciálních akcí cukrárna Smile pořádá také velikonoční nebo vánoční výstavy, kde si návštěvníci mohou vystavované zboží také zakoupit. Kromě potravinářských produktů, jako jsou například perníčky, čokoládové postavičky a další cukrovinky, jsou zde k zakoupení také dekorativní předměty. Jak můžeme vidět v tabulce 16, výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že více než polovina respondentů

je s pořádáním prodejních výstav spokojeno, 40% má neutrální názor a 5% není spokojena.

**Tabulka 17: Hodnocení tematických výstav**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Pořádání tematických výstav	38	22	44	6	0
	35%	20%	40%	5%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 16: Spokojenost s tematickými výstavami**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Objednávky

V cukrárně Smile je možné objednat dorty, zákusky, chlebíčky či obložené mísy. Součástí dotazníku byla také otázka, jestli zákazník využil možnosti provést objednávku. Z celkového počtu 110 respondentů jich 48 uvedlo, že objednávku v cukrárně Smile již někdy učinili. Výsledné odpovědi jsou graficky znázorněny v grafu 17.



**Graf 17: Využití objednávání zboží**

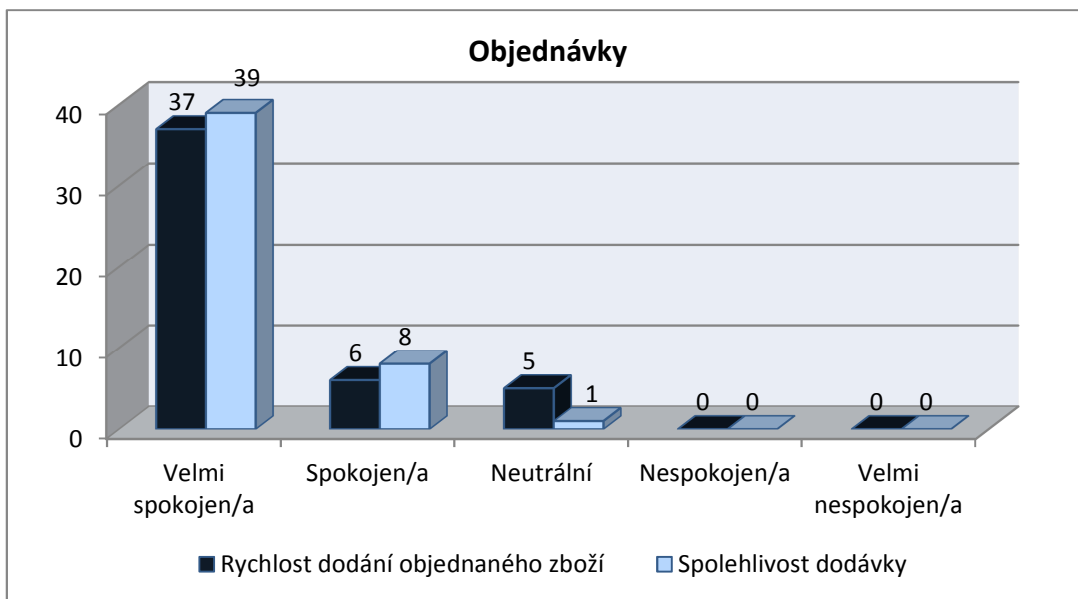
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky se týkaly spokojenosti s rychlostí dodání objednaného zboží a se spolehlivostí objednávky, čímž je myšleno, že zboží bylo doručeno v pořádku a v souladu s objednávkou. V obou zmíněných aspektech objednávky byla ze 48 zákazníků, kteří uvedli, že zboží objednali, většina velmi spokojena. Nespokojenost neprojevil žádný z respondentů.

**Tabulka 18: Hodnocení objednávek zboží**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Rychlost dodání objednaného zboží</b>	37	6	5	0	0
	77%	13%	10%	0%	0%
<b>Spolehlivost dodávky</b>	39	8	1	0	0
	81%	17%	2%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 18: Spokojenost s objednávkami zboží**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Soukromé a firemní akce

V prostorách kavárny je možné uspořádat soukromou oslavu, setkání, firemní večírek, školení apod. Na otázku, zda zákazník využil možnost uspořádat zde soukromou nebo firemní akci, uvedlo 27 dotazovaných, že tuto možnost využili. Grafické znázornění počtu odpovědí můžeme vidět na následujícím grafu.



**Graf 19: Využití uspořádání soukromé či firemní akce**

Zdroj: Vlastní zpracování

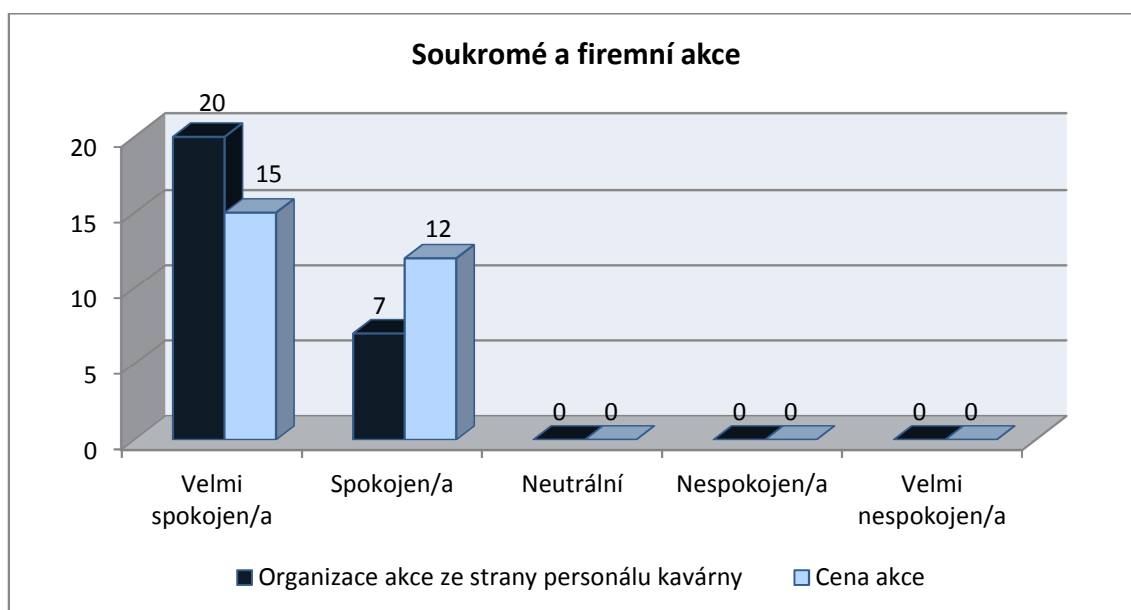
Čtvrtina respondentů, kteří odpověděli kladně na otázku, zda využili možnost uspořádání soukromé či firemní akce, dále hodnotila spokojenost s organizací akce ze

strany personálu kavárny a také s celkovou cenou této akce. Jak můžeme vidět v grafu 20, míra spokojenosti s organizací i cenou byla značně vysoká. Spokojeni byli všichni dotazovaní zákazníci.

**Tabulka 19: Hodnocení uspořádání soukromé či firemní akce**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
<b>Organizace akce ze strany personálu kavárny</b>	20	7	0	0	0
	74%	26%	0%	0%	0%
<b>Cena akce</b>	15	12	0	0	0
	56%	44%	0%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 20: Spokojenost s organizací a cenou uspořádané akce**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.7.2.3 Rozhodovací matice

Kromě míry spokojenosti hodnotili respondenti v dotazníku také důležitost jednotlivých kritérií. S využitím celkové spokojenosti a důležitosti v každé z oblastí můžeme vytvořit rozhodovací matici. Výchozí hodnoty pro rozhodovací matici jsou uvedeny v tabulce 20. Výslednou matici pak znázorňuje graf 21.

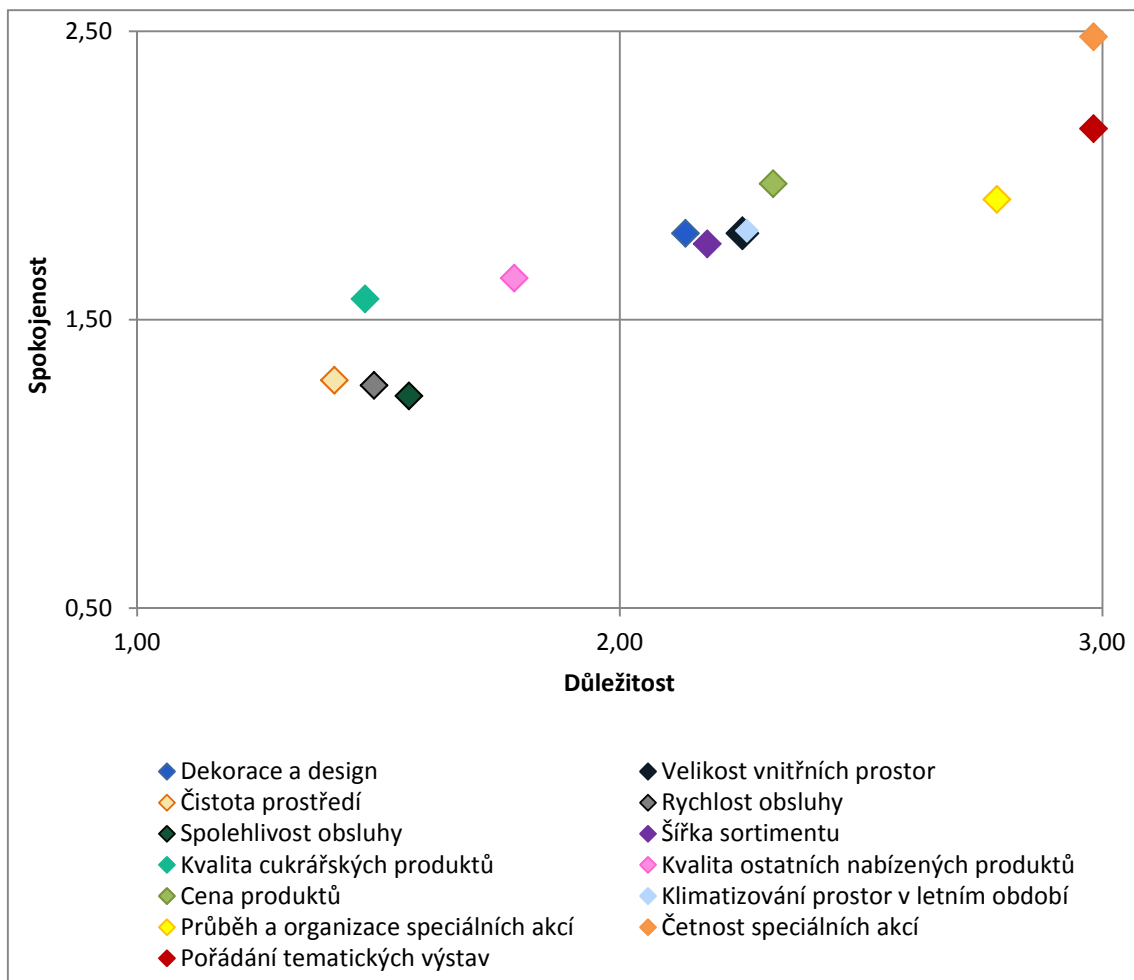
Matice byla přizpůsobena hodnotám škál pro hodnocení míry spokojenosti a důležitosti. Hodnota tak 1 uvádí největší důležitost spolu s nevyšší mírou spokojenosti. Naopak hodnoty blíží se k číslu 5 znamenají nejmenší důležitost a nejmenší úroveň spokojenosti.

Pro oddělení kvadrantů z hlediska důležitosti byla zvolena hodnota 2, u míry spokojenosti byla zvolena hodnota 1,5. V případě celkové spokojenosti bylo hodnocení přísnější, jelikož primární snahou vedení podniku je velmi vysoká úroveň spokojenosti zákazníků.

Tabulka 20: Míra celkové spokojenosti a celková důležitost

	Míra celkové spokojenosti	Celková důležitost
Dekorace a design	1,80	2,14
Velikost vnitřních prostor	1,80	2,25
Čistota prostředí	1,29	1,41
Rychlost obsluhy	1,27	1,49
Spolehlivost obsluhy	1,24	1,56
Šířka sortimentu	1,76	2,18
Kvalita cukrářských produktů	1,57	1,47
Kvalita ostatních nabízených produktů	1,65	1,78
Cena produktů	1,97	2,32
Klimatizování prostor v letním období	1,81	2,26
Průběh a organizace speciálních akcí	1,92	2,78
Četnost speciálních akcí	2,48	2,98
Pořádání tematických výstav	2,16	2,98

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 21: Rozhodovací matice**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvadranty rozhodovací matice:

- Kvadrant vlevo dole znázorňuje oblast kritérií, které jsou nejdůležitější, a úroveň spokojenosti zákazníků je zde vysoká. Do této oblasti spadají celkem 3 kritéria. Jedná se o čistotu prostředí a rychlost a spolehlivost obsluhy.
- Kvadrant vpravo dole představuje kritéria, která jsou méně důležitá, a spokojenost zákazníků je zde stále velmi vysoká. V tomto kvadrantu se nenachází žádné z kritérií.
- Levá horní oblast znázorňuje oblast, kde jsou kritéria velmi důležitá, ovšem úroveň spokojenosti je zde menší. V tomto kvadrantu se nachází kritéria týkající se kvality cukrářských i ostatních nabízených produktů.

- Vpravo nahoře se nachází kvadrant, ve kterém jsou méně důležitá kritéria s nižší úrovní zákaznické spokojenosti. V této oblasti matice se vyskytuje celkem 8 kritérií, která se týkají velikosti a dekorace prostor, šířky sortimentu, cen produktů, klimatizování prostor v letních měsících, průběhu a četnosti speciálních akcí a pořádání tematických výstav.

#### **2.7.2.4 Doplnující otázka**

V poslední otázce dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit své připomínky a návrhy týkající se zlepšení služeb cukrárny Smile. Ve většině případů zákazníci uváděli u této otázky, že jsou se službami cukrárny zcela spokojeni. Někteří však možnost návrhu rozšíření či zlepšení služeb využili. Nejčastější návrhy zahrnovaly:

- Zřízení dětského koutku
- Rozšíření sortimentu
  - Klasických zákusků (MINI zákusky dostatečně zastoupeny)
  - O chuťovky k pivu (např. topinky, nivové koule, nakládaný hermelín)
  - O pivo se sníženým obsahem alkoholu (např. pro cyklisty)
- Zvětšení letní zahrádky
- Zákaz kouření v prostoru letní zahrádky

U poslední otázky byly několikrát uvedeny také výtky ke zvýšené hlučnosti některých rodičů s dětmi.

### **3 Vlastní návrhy řešení**

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že celkově jsou zákazníci s cukrárnou a kavárnou Smile spokojeni. Nicméně z výše uvedené rozhodovací matice vyplývá, že jsou zde oblasti, u kterých není celková míra spokojenosti zákazníků dle stanovené hranice dostačující. Celkově vyjádřilo nespokojenost s některými kritérii dotazníku 54 respondentů.

Z provedeného marketingového průzkumu a vyhotovených analýz společnosti Smile proto navrhnou několik doporučení, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Tyto návrhy budou strukturované dle oblastí, jež byly zkoumány v dotazníkovém šetření.

#### **3.1 Prostory kavárny**

Z hlediska prostor kavárny byla zjišťována spokojenost zákazníků s velikostí vnitřních prostor, čistotou prostředí a také s dekorací a designem prostor cukrárny. S čistotou prostředí bylo spokojeno 97% respondentů. Přestože velikost i design prostor cukrárny nejsou kritéria, která mají nejvyšší důležitost, velmi se blíží stanovené hranici.

##### **Dětský koutek**

Jednou ze slabých stránek provedené SWOT analýzy podniku byla absence dětského koutku, kde by se děti zákazníků mohli zabavit a umožnili tak svým rodičům klidné posezení. Vybudování koutku bylo rovněž uvedeno mezi příležitostmi v této analýze.

V dotazníkovém šetření celkem 10 respondentů uvedlo u závěrečné otázky dotazníku návrh vybudování dětského koutku. V dotazníku ale rovněž někteří respondenti uvedli, že hluchost některých dětí je značně vysoká, což působí v prostorách kavárny rušivě.

Abychom vyšli vstříc všem zákazníkům kavárny, doporučila bych umístit dětský koutek do většího salonku, který je umístěn v zadní části prostor. Během běžného denního provozu je tento salonek zpřístupněn pro posezení stejně jako salonek pro denní provoz. Rodiče s dětmi by tak mohli posedět v zadním salonku a své děti by mohli nechat hrát si v dětském koutku a přitom je mít stále pod dozorem. V předním salonku pro denní

provoz, který je se zadním salonkem spojen pouze průchodem, by se tak snížila hlučnost hrajících si dětí.

Náročnost vybudování navrhovaného dětského koutku není příliš vysoká z časového ani nákladového hlediska. Jednalo by se o jednoduchý koncept dětského koutku, kde by se nacházel stoleček s židličkami a pomůckami pro kreslení. Také by zde byl umístěn koberec s motivem silničního provozu spolu s několika autíčky, stavebnicí či jinými hračkami pro menší děti. Zvolené portfolio vybavení bylo vybráno na základě porovnání několika konkurenčními podniky, které již dětskými koutky disponují, a rovněž z důvodu finančního hlediska. Pro umístění koutku by bylo nutné zrušit jeden stůl v blízkosti rohu místnosti, aby byl vytvořen potřebný prostor.

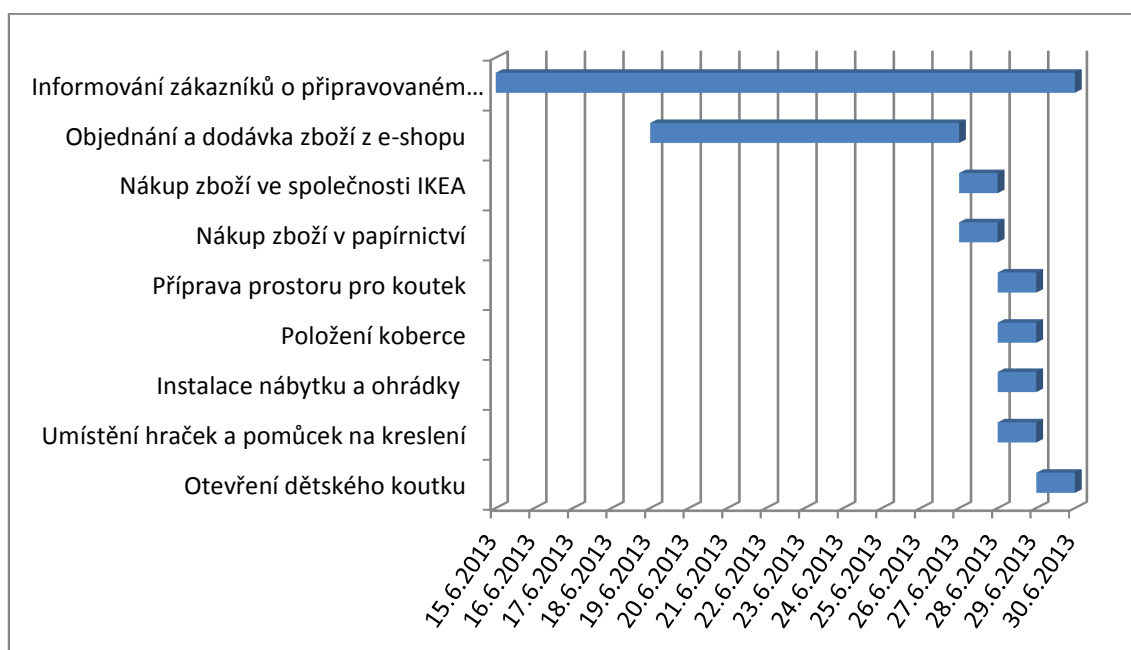
Předpokládané náklady na vybudování navrženého dětského koutku jsou uvedeny níže. Stolek s židlemi, autíčka, motorické hračky a barevný koberec, který bude umístěn pod stolek, bych doporučila z důvodu nižších nákladů pořídit v obchodním řetězci IKEA. Dopravu zakoupeného zboží by podnik mohl zajistit prostřednictvím své dodávky pro rozvoz objednávek. Koberec s motivem silnice, stavebnici, ohrádku a nástěnnou dekoraci je možné zakoupit v elektronickém obchodě NOMiland, který se specializuje na vybavení dětských koutků a školek. Papíry, omalovánky a pastelky lze zakoupit v každém běžném papírnictví.

**Tabulka 21: Náklady na navrhovaný koutek**

	Kč (včetně DPH)
Stolek	699
4x židle	1 596
2x Koberec (motiv silnice, rozměr 80x120 cm)	1780
Autíčka, stavebnice, motorické hračky	1090
Potřeby pro kreslení (papíry, omalovánky, pastelky)	500
Ohrádka dětského koutku	800
Dekorace (textilní nálepky na stěnu)	496
Doprava (zboží objednané v e-shopu)	150
Doprava (vlastní přeprava zakoupeného zboží)	100
<b>Celkem</b>	<b>7 211</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba potřebná k zařizení koutku není příliš dlouhá. Ze všeho nejdříve je třeba informovat zákazníky o připravovaném otevření dětského koutku, a to prostřednictvím webových stránek, sociální sítě a rovněž uveřejněním na informační tabuli, která je umístěna u vchodu do cukrárny. Datum otevření koutku jsem navrhla na 29.6.2013, tedy první den letních prázdnin. Dalším úkolem je objednání zboží z již zmíněného elektronického obchodu. Doba dodání zboží od jeho objednání je až 8 dní, proto je třeba objednávku učinit dostatečně dopředu. Ostatní vybavení postačí nakoupit den před sestavením koutku. Příprava prostor a samotné sestavení koutku je plánováno na 28.6.2013, tedy den před otevřením. Veškeré úkoly spojené s vybudováním koutku jsou uvedeny na následujícím ganttově diagramu.



**Graf 22: Ganttův diagram realizace dětského koutku**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínos v navrhovaném řešení vidím především ve zvýšení spokojenosti jak rodičů s malými dětmi, tak také zákazníků kteří preferují klidné posezení v kavárně. Předpokládám také zvýšení návštěvnosti zákazníků s malými dětmi, které zde budou mít vyžití a rodiče si tak budou moci posedět v kavárně například se svými přáteli.

### **Rozšíření letní zahrádky**

Nedostačující kapacita letní zahrádky byla uvedena mezi slabými stránkami ve SWOT analýze. V letních měsících je často plně obsazena a další zákazníci tak musejí využít vnitřních prostor, což obzvláště při příznivém počasí mnoho zákazníků odradí.

V doplňující otázce také 7 respondentů uvedlo, že by uvítali zvětšení prostor letní zahrádky. Zahrádka je umístěna na obecním pozemku před cukrárnou, a její rozloha je 30 m<sup>2</sup>. Pozemek pro provoz zahrádky je majiteli cukrárny pronajímán za částku 14 000 Kč/měsíc. V okolí cukrárny se nachází zástavba rodinných domků.

Pro rozšíření zahrádky by bylo nutné sjednat pronájem obecního pozemku, který se nachází přímo před sousedními domky, což by bylo značně komplikované a zajisté by s tím nesouhlasili ani majitelé těchto domů. Mimoto by prostor zahrádky musel být rozdělen, jelikož z obou stran prostoru, kde se současná zahrádka nachází, jsou umístěny nájezdy k vedlejším domům. Kromě těchto překážek jsou tu zvýšené měsíční výdeje, které by s pronájmem dalšího obecního pozemku souvisely.

Pro lepší představu je v příloze č.3 uveden obrázek, na kterém je zobrazena cukrárna Smile a její nejbližší okolí.

### **3.2 Produktová nabídka**

V oblasti produktové nabídky byly zkoumány 4 specifika, a to kvalita nabízených cukrářských a ostatních produktů, cena produktů a šířka sortimentu. S kvalitou výrobků bylo spokojeno 88% (u cukrářských výrobků) a 89% (u ostatních produktů) zákazníků, ovšem celková míra spokojenosti nebyla dostačující pro stanovenou hranici rozhodovací matice. Šířka sortimentu a cena produktů spadají do kvadrantu kritérií s menší důležitostí, ale blíží se hraniční hodnotě, proto budou součástí návrhů také doporučení týkající se těchto oblastí.

#### **Zvýšení kvality produktů**

Otázky týkající se kvality produktů byly rozděleny na kvalitu cukrářských produktů a kvalitu ostatních nabízených produktů. S kvalitou cukrářských produktů bylo spokojeno celkem 88% respondentů, nespokojeny byly 2% a neutrální názor mělo 10%

respondentů. Podobné výsledky byly zjištěny také u ostatních produktů, kde vyjádřilo spokojenost 89%, neutralitu 8% a nespokojenost 3% zákazníků.

Kvalita je u různých produktů a také z odlišných pohledů zákazníků vnímána odlišně. V případě produktů nabízených v cukrárně a kavárně je dle vybraných zákazníků kvalita specifikována především kritérii, jako je uspokojující chuť a čerstvost produktu.

Všechny produkty jsou skladovány a připravovány v souladu s pokyny dodavatele. Méně trvanlivé výrobky, jako jsou chlebíčky, zákusky apod. jsou dodávány každý den čerstvé. Možnou cestou ke zvýšení kvality nabízených produktů je změna některých dodavatelů. Ve výše uvedené analýze dodavatelů, jež byla součástí Porterovy analýzy, jsou uvedeni současní dodavatelé. Danou oblast sortimentu pokrývá vždy pouze jeden dodavatel, což omezuje možnost výběru kvalitnějších produktů. Po rozhovoru s pracovníky kavárny jsem odhalila možné oblasti nabídky, které je možné zlepšit změnou dodavatele.

První oblastí dodávek jsou lahůdky. Cukrárna má v současnosti jediného dodavatele lahůdek, od kterého odebírá veškeré nabízené chlebíčky. Druhou oblastí jsou klasické zákusky a dorty na objednávku.

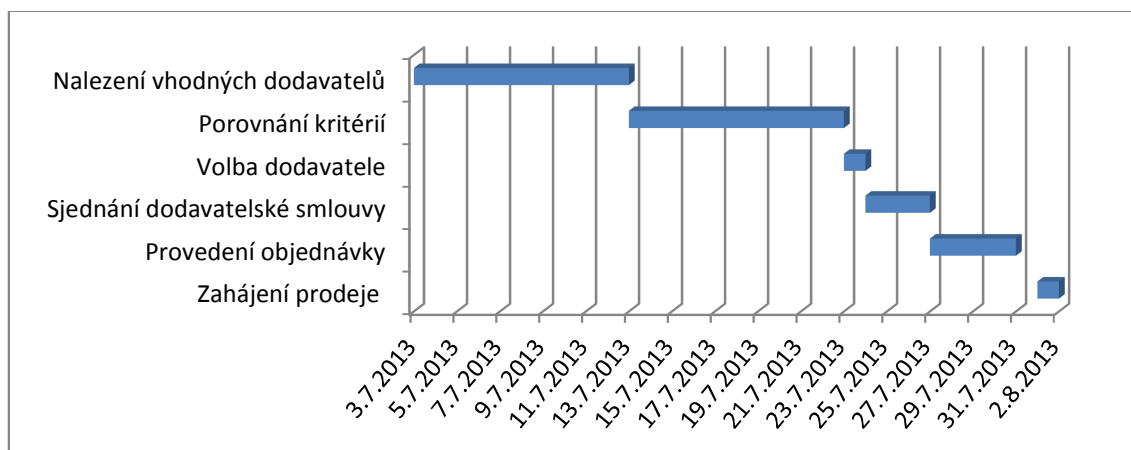
V obou zmiňovaných oblastech je nutné nejdříve provést průzkum dodavatelů zahrnující porovnání důležitých kritérií, kterými jsou kromě kvality zboží také cena, čas dodání nebo spolehlivost dodávek. Náklady na změnu dodavatele jsou tvořeny především náklady spojenými se získáváním informací a porovnáváním jednotlivých dodavatelů. V následující tabulce je uveden hrubý odhad nákladů na změnu dodavatelů, který poskytlo vedení podniku.

**Tabulka 22: Náklady na změnu dodavatelů**

	Kč (včetně DPH)
Změna dodavatele lahůdek	1 000
Změna dodavatele dortů	1 000
Změna dodavatele zákusků	1 000
<b>Celkem</b>	<b>3 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdříve je třeba nalézt vhodné dodavatele, kteří se nacházejí v přiměřené blízkosti provozovny, tedy z Brna či blízkého okolí. U těchto dodavatelů je dále nutné porovnat kritéria, jako jsou například kvalita, šířka sortimentu, ceny produktů, spolehlivost a doba dodání apod. Po volbě konkrétního dodavatele následuje sjednání smlouvy a provedení objednávky. Harmonogram činností je uveden v následujícím ganttově diagramu.



**Graf 23: Ganttův diagram změny dodavatelů**

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnějším přínosem navrhované změny je zajištění nabídky kvalitnějších produktů, což povede ke zvyšování spokojenosti zákazníků. Kromě zvýšení kvality produktů ve stávající nabídce je možné změnou dodavatele docílit například také k případnému rozšíření nabízeného sortimentu.

### **Rozšíření sortimentu**

Mezi příležitostmi ve SWOT analýze bylo mimo jiné také rozšíření nabízeného sortimentu, což by napomohlo ke zlepšení konkurenční pozice vůči okolním restauracím.

85% respondentů bylo s šířkou nabídky spokojeno. Přibližně 11% zákazníků zaujalo neutrální postoj a necelých 5% vyjádřilo také nespokojenost se současným rozsahem sortimentu. Někteří ze zákazníků, kteří vyjádřili neutrálnost či nespokojenost, zmínili u doplňující otázky návrh rozšíření sortimentu například o chuťovky k pivu či vínu nebo o pivo se sníženým obsahem alkoholu.

V současnosti nabídka zahrnuje zákusky (klasické, MINI, zamražené), palačinky, různé druhy cukrovinek, chlebíčky, toasty, pizzu a slané pochutiny (brambůrky, tyčinky, arašídý apod.). V kavárně může personál připravovat a podávat pouze již hotová jídla, což je omezujícím faktorem rozšíření produktové nabídky. Muselo by se tedy jednat o hotové výrobky či mražené polotovary. Současný sortiment by mohl být rozšířen především v nabídce lahůdek, například o nakládané lahůdky (nakládaný hermelín, utopenec, zavináč apod.) i jiné drobné výrobky (např. sýrová roláda, obložené vejce). Současný dodavatel lahůdek tyto produkty ve své nabídce nemá, proto je nutné v první řadě najít vhodného dodavatele těchto výrobků. Brněnští dodavatelé lahůdek mají v nabídce pouze chlebíčky, chuťovky, bagety a obložené mísy, ovšem nakládané lahůdky nedodávají. Jako nejvhodnějšího dodavatele, který jako jediný v okolí Brna nabízí navrhovaný sortiment nakládaných lahůdek a dalších drobných pochutin včetně čerstvého pečiva, bych doporučila Uzenářství a lahůdky Sláma, s.r.o. se sídlem ve Velké Bíteši. Tento podnik má dlouholetou tradici a mnoho výrobků získalo značku Klasa či Regionální produkt.

Co se týče nabídky piva, zákazníci zde mají na výběr ze čtyř druhů točených alkoholických piv či lahvového nealkoholického piva. Hlavně v letních měsících se zvyšuje poptávka po pivech s nižším obsahem alkoholu. Vzhledem k tomu, že v podniku jsou již nabízeny dva druhy piv značky Černá Hora a dle zaměstnanců jsou velmi oblíbené, navrhla bych rozšíření nabídky o řadu Černá Hora Refresh. Tato produktová řada zahrnuje piva s obsahem alkoholu 2,2% a v nabídce jsou dvě příchutě – Limetka + Pomeranč, Brusinka + Grep. Balení je nabízeno v podobě 20 l sudu pro výčepní zařízení nebo ve skleněných lahvích o objemu 0,33 l. Do nabídky bych navrhla zahrnout lahvové pivo řady Refresh v obou příchutích, které lze objednat u současného dodavatele Maneo. Pokud by zákazníci projevíli zájem o pivo se sníženým obsahem alkoholu, do budoucna bych doporučila rozšířit také nabídku točených piv o jednu ze zmiňovaných příchutí řady Refresh. Tato změna by vyžadovala rozšíření výčepního zařízení, což by představovalo větší investici.

Lahůdky	Pivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakládáný hermelín</li> <li>• Utopenec s cibulí</li> <li>• Zavináč</li> <li>• Sýrová roláda</li> <li>• Obložené vejce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Černá Hora Refresh Limetka + Pomeranč</li> <li>• Černá Hora Refresh Brusinka + Grep</li> </ul>

**Obrázek 15: Návrh rozšíření sortimentu**

Zdroj: Vlastní zpracování

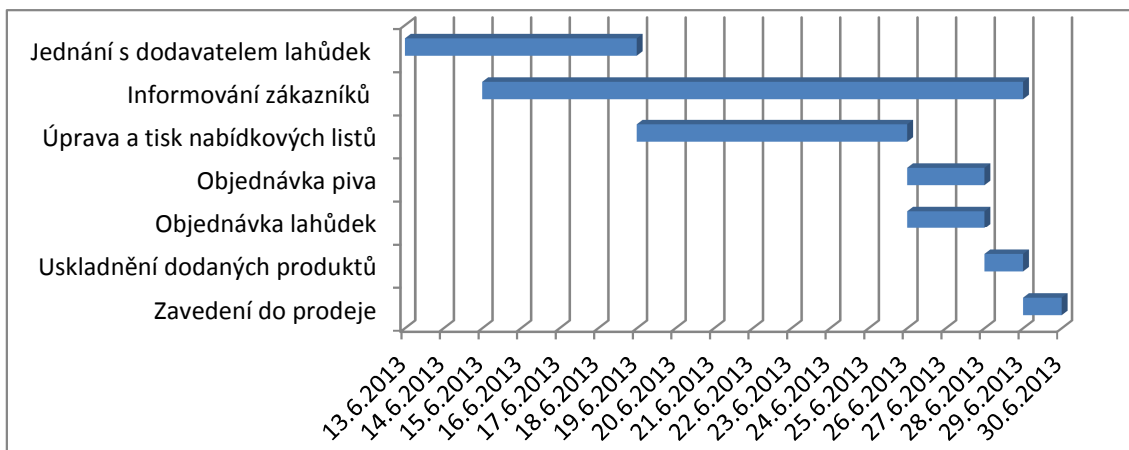
Kromě provedení objednávky výrobků u dodavatelů je nutné upravit nabídkové listy a v neposlední řadě také na rozšíření sortimentu upozornit zákazníky. Nejvhodnějšími prostředky pro informování zákazníků o změnách v nabídce jsou opět webové stránky, profil na sociální síti a nabídková cedule u vchodu cukrárny. Vzhledem k tomu, že zahrnutí zmiňovaných produktů do nabídky nevyžaduje pořízení dalšího vybavení či technologií, náklady na zavedení změny budou velmi nízké. V kalkulaci nákladů rozšíření sortimentu jsou uvedeny náklady na tisk nových nabídkových listů, který zajistí společnost Copycentrum, která tiskla také současné nabídkové listy, a také náklady na provedení prvních objednávek dle ceníků dodavatelů.

**Tabulka 23: Náklady na rozšíření sortimentu**

	Kč (včetně DPH)
Tisk nových nabídkových listů	900
První objednávka v Uzenářství a lahůdkářství Sláma, s.r.o.	1500
První objednávka Černé Hory Refresh (obě příchutě)	920
<b>Celkem</b>	<b>3 320</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z časového hlediska není navrhovaná změna náročná. Nejdříve je nutné sjednat dodavatelské ceny a podmínky dodání s dodavatelem lahůdek, poté je možné provést objednávky. Zboží je doručeno do dvou dnů. Informování zákazníků by mělo probíhat přibližně 2 týdny před zavedením produktů do nabídky. Jako datum zahájení prodeje zmiňovaného sortimentu jsem zvolila stejně jako u otevření dětského koutku 29.6.2013, tedy první den letních prázdnin.



**Graf 24: Ganttův diagram rozšíření sortimentu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším přínosem navrhovaného rozšíření nabídky je opět vyšší míra spokojenosti zákazníků, kteří jistě širší nabídku uvítají. V letních měsících jsou častými hosty kavárny cyklisté, kteří se zde zastaví na malé osvěžení. Nyní si kromě nabídky nealkoholických nápojů budou moci vybrat také z nabídky nízkoalkoholických piv, které je zajisté osvěží a uspokojí jejich chuť. Také někteří ostatní hosté, kteří si mohou dát běžné pivo, zajisté dají v létě přednost osvěžující chuti spolu s nízkým obsahem alkoholu.

### 3.3 Speciální akce

Otázky týkající se pořádání speciálních akcí spolu s jejich četností nespádají do kvadrantu s vysokou důležitostí. Ovšem vzhledem k tomu, že s četností pořádání akcí nebylo spokojeno značné procento dotazovaných zákazníků, považují za vhodné nastítnit několik návrhů, které se budou týkat zvýšení četnosti konání akcí.

Zatímco s průběhem a organizací speciálních akcí jsou zákazníci většinou spokojeni (71% projevilo spokojenost a pouze 3% uvedlo, že nejsou spokojeni), 18% respondentů projevilo nespokojenost s četností těchto akcí. v současnosti jsou akce pořádány na Mikuláše, na Den dětí a při příležitosti „pochovávání basy“, což je oslava posledního masopustního dne, po němž následuje 40 dnů půstu zahájených Popeleční středou. Zatímco na Mikuláše zpestřuje posezení v kavárně čertovská obsluha a děti se mohou těšit na návštěvu Mikuláše s andělskými pomocníky, na Den dětí jsou pro malé

zákazníky připraveny hry a možnost projížďky vozem taženým koněm. V den pochovávání basy je zajištěna živá hudba a rozšířená nabídka pohoštění (například obložené mísy, koláčky apod.).

Jak vyplynulo z provedené SWOT analýzy, příležitostí pro podnik je pořádat tyto akce častěji. Vhodnými příležitostmi, kdy by bylo příhodné zajistit obsluhu v kostýmech či zprostředkovat akční nabídku výrobků, jsou například Velikonoce nebo Haloween.

### **Haloween**

Přestože je Haloween spíše americkým svátkem a u nás se příliš neslaví, zpestření v podobě obsluhy ve strašidelných kostýmech, haloweenská dekorace a případně nabídka speciálních haloweenských zákusků by mohlo být pro zákazníky lákavé.

### **Velikonoce**

Velikonoce jsou již tradičním svátkem a tematická výzdoba spolu s nabídkou velikonočních zákusků a dalších cukrovinek je samozřejmostí. Možným zpestřením by ovšem mohlo být uspořádání soutěží pro děti, například soutěž o nejkrásnější obrázek s velikonoční tematikou, nejkrásnější kraslici, či největší pomlázku. Odměnou pro vítěze by byla výslužka z již zmiňovaných cukrovinek.

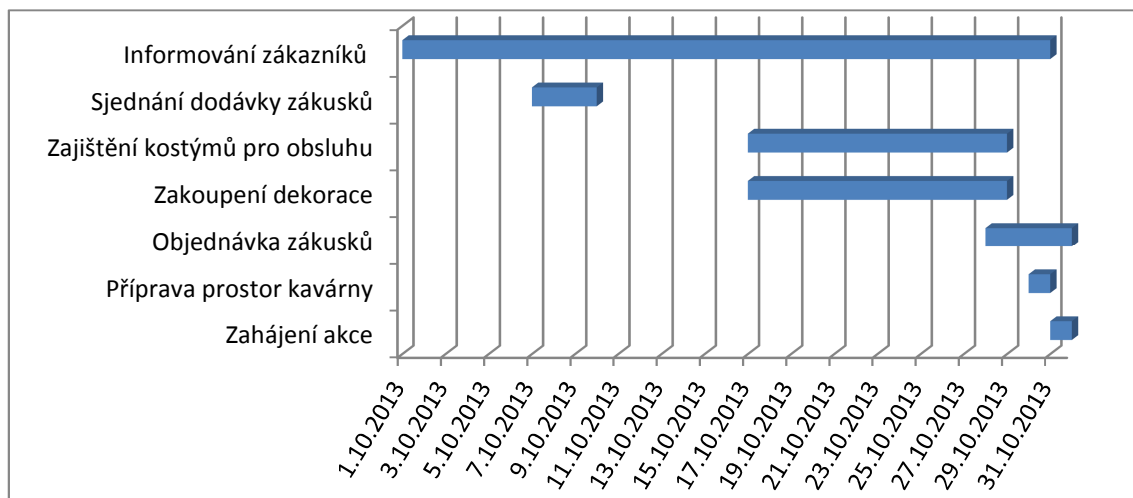
Vyčíslení nákladů na zajištění zmiňovaných návrhů je uvedeno v následující tabulce. Kostýmy a dekorace s tematikou Haloweenu lze zakoupit v internetovém obchodě Karneval masky a kostýmy. Náklady na zákusky a cukrovinky, z nichž jsou tvořeny balíčky do soutěže, jsou určeny dle ceníků současných dodavatelů.

**Tabulka 24: Náklady na navrhované akce**

	Kč (včetně DPH)
Kostýmy s tematikou Haloweenu	1 950
Dekorace s tematikou Haloweenu	2 047
Poštovné a balné	136
Dodávka haloweenských zákusků	2 500
Dárkové balíčky a odměny do soutěží	1 200
<b>Celkem</b>	<b>7 833</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

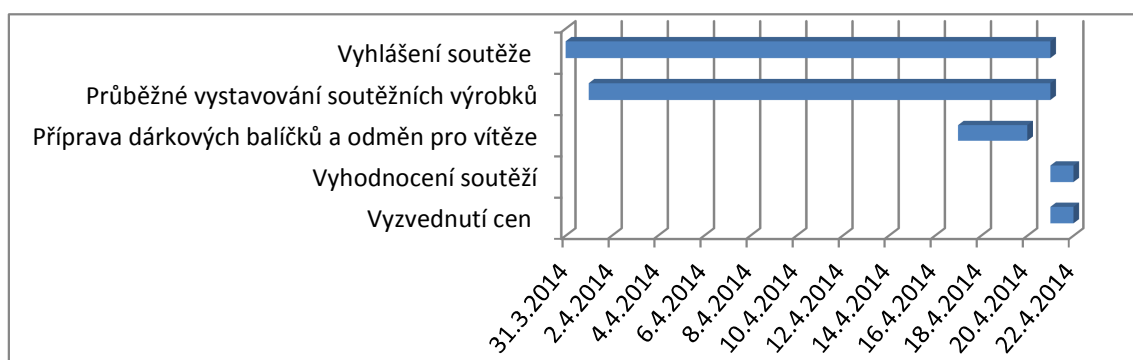
Níže znázorněné ganttovy diagramy uvádějí časovou návaznost jednotlivých činností nutných k zajištění obou akcí.



**Graf 25: Ganttův diagram Haloweenské akce**

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdříve je nutné informovat zákazníky o připravované akci. Kromě informační tabule lze pro propagaci akce využít opět internet. Zajištění speciálních zákusků je třeba v dostatečném předstihu sjednat s dodavatelem zákusků. Dále je potřeba zajistit kostýmy pro obsluhující personál a tematické dekorativní doplňky. Doba dodání zákusků se pohybuje v rozmezí 2 až 4 dnů, proto je vhodné provést objednávku 4 dny před datem konání akce. Den před zahájením akce, tedy 30.10. je třeba upravit prostory kavárny.



**Graf 26: Ganttův diagram velikonoční soutěže**

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím roce připadá Velikonočního pondělí na 21.4., proto jsem toto datum zvolila pro vyhodnocení soutěže, vyhlášení vítězů a následně také vyzvednutí cen. Vyhlášení soutěže pak proběhne 3 týdny před Velikonočním pondělím a od následujícího dne budou průběžně vystavovány výrobky soutěžících.

Přestože četnost speciálních akcí nespadá mezi kritéria s nejvyšší vahou pro celkovou spokojenost, dle mého názoru je zpestření návštěv především pro dětské návštěvníky cukrárny a kavárny vhodným prostředkem pro zvyšování spokojenosti zákazníků.

### 3.4 Shrnutí návrhů

Tabulka 25: Seznam navrhovaných opatření

<b>Prostory kavárny</b>	Dětský koutek	s. 77
	Rozšíření letní zahrádky	s. 80
<b>Produktová nabídka</b>	Zvýšení kvality produktů	s. 80
	Rozšíření sortimentu	s. 82
<b>Speciální akce</b>	Zvýšení četnosti akcí	s. 85

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26: Shrnutí navrhovaných opatření

		<b>Náklady</b>	<b>Termín dokončení</b>
<b>Prostory kavárny</b>	Dětský koutek	7 211,-	<u>29.6.2013</u>
	Rozšíření letní zahrádky	—	—
<b>Produktová nabídka</b>	Zvýšení kvality produktů	3 000,-	<u>1.8.2013</u>
	Rozšíření sortimentu	3 320,-	<u>29.6.2013</u>
<b>Speciální akce</b>	Zvýšení četnosti akcí	7 833,-	<u>21.4.2014</u>
<b>Celkem</b>		<b>21 364,-</b>	<b><u>21.4.2014</u></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést marketingový průzkum za účelem zjištění současné míry spokojenosti zákazníků společnosti Smile, s.r.o. a následně také navržení kroků pro zvýšení spokojenosti.

V první části práce jsou uvedena veškerá teoretická východiska týkající se marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků. Další část práce pak obsahuje představení podniku, podrobnou analýzu současného stavu, plán sestavení průzkumu a také samotné vyhodnocení tohoto průzkumu. Na základě získaných informací byly v poslední části práce navrženy opatření pro zvýšení současné míry spokojenosti zákazníků.

Získání dat pro marketingový průzkum proběhlo za pomoci dotazníkového šetření. Dotazníky byl sestaven na základě diskuze s vedením podniku a tří skupinových rozhovorů s vybranými skupinami zákazníků. Po provedení pilotáže byl dotazník upraven do finální podoby. Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím dotazníků, které byly v tištěné podobě rozdávány přímo v kavárně, a dotazníků v elektronické podobě, na které byl uveden odkaz na webových stránkách podniku a na profilu sociální sítě facebook. Celkem se průzkumu zúčastnilo 121 respondentů, přičemž vyhodnoceno bylo 110 vyplněných dotazníků.

Po provedení analýzy dotazníkového šetření byly sepsány návrhy pro oblasti s vysokou mírou důležitosti a současně s nižší mírou spokojenosti. Cílem navrhovaných opatření bylo zajistit zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků cukrárny a kavárny.

Dle mého názoru byly splněny všechny stanovené cíle práce. Zdali dojde k uskutečnění navržených patření, již záleží pouze na vedení podniku, ovšem věřím, že pokud tak vedení učiní, bude se míra spokojenosti zákazníků do budoucna zvyšovat.

Jak již bylo uvedeno v úvodu práce, zkoumání spokojenosti zákazníků je pro každý podnik velmi důležité a proto bych jeho provádění doporučila společnosti Smile, s.r.o. tento průzkum provádět také nadále.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADRIA GOLD, ©2013. *Adria Gold – zmrzlina s excelentní chutí* [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.adriagold.cz/cs/>
- [2] ASIM CAFFÉ, *Asim Café – káva z celého světa* [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.asimcaffe.cz/>
- [3] BORRO CZECH, ©2006-2013. *Borro Czech - distributor cukrovinek* [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.borroczech.cz/>
- [4] BOUČKOVÁ, J., 2003. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [5] BUBI, ©2006. *BUBI - výroba lahůdek* [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.bubi.cz/>
- [6] COPYCENTRUM, 2011. *Copycentrum.cz* [online]. [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.copycentrum.cz/>
- [7] CUKRÁRNA ANIČKA, S.R.O., ©2005. *Cukrárna Anička, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.cukrarna-anicka.cz/>
- [8] DIAM, S.R.O., ©2013. *Cukrárna DIAM Brno* [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.diam.cz/cukrarna-diam-brno/>
- [9] CHERRY CUKRÁRNA, S.R.O., ©2008. *Cukrárna CHERRY* [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.cukrarna-cherry.cz/cukrarna-kavarna-zakusky/>
- [10] CUKRÁŘSTVÍ NOVOJAN, ©2009. *Cukrářství a výroba jemného pečiva – Ilona Janková* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.novojan.cz/index.html>
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013. *Míra inflace* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013. *Obchod, pohostinství, ubytování* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod\\_pohostinstvi\\_ubytovani](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod_pohostinstvi_ubytovani)

- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013. *Služby* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu>
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013. *Statistika rodinných účtů* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D00023FDC6/\\$File/3005q303.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D00023FDC6/$File/3005q303.pdf)
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013. *Základní tendence sociálního vývoje Jihomoravského kraje 2011* [online]. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/\\$File/4\\_socialni.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/68002CF75D/$File/4_socialni.pdf)
- [17] FORET, M., 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- [18] FORET, M., 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [19] FORET, M., 2008. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [20] GLANZ, B. A., 1996. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 80-7169-318-9.
- [21] HAGUE, P. N., 2003. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [22] HAMMOND, R., 2012. *Chytře vedená prodejna: Jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. české vyd. Praha: Grada Publishing, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
- [23] HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktual. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [24] CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM :řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [25] IKEA, ©1999-2013. *Ikea* [online]. 1999 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>
- [26] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, ©2012. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a197660&typ=actual&klic=8sblrg>

- [27] KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [28] KARNEVAL MASKY A KOSTÝMY, ©2010-2012. *Karneval – masky a kostýmy* [online]. 2010 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.karneval-masky.cz/>
- [29] KOBIELA, R., 2009. *Reklama: 200 tipů, které musíte znát*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 161 s. ISBN 978-80-251-2300-3.
- [30] KOTLER, P., 2005. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [31] KOTLER, P., 2007. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [32] KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [33] KOZEL, R., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [34] LA CORRIDA RESTAURANT, *La Corrida* [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.lacorrida.cz/>
- [35] LAŮDKY SLÁMA, S.R.O., *Slama.cz* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.slamamilan.cz/>
- [36] MANEO, *Maneo* [online]. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.maneo.cz/>
- [37] MCCARTHY, E. J. a W. D. PERREAULT, 1995. *Základy Marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [38] NOMILAND, ©2009. *Obchod pro děti a mateřské školy* [online]. 2009 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.nomiland.cz/Detske-koutky-vybaveni/>
- [39] NOVÝ, I. a J. PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [40] RESTAURACE JEDNIČKA, *Jednička* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.restaurace-jednicka.cz/>
- [41] RESTAURACE U ŠTÍRA, ©2006. *Restaurace Brno Bystrc - Restaurace U Štíra* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.restauraceustira.cz/>

- [42] SMILE, S.R.O., ©2006. *Cukrárna kavárna penzion květinářství Brno Smile* [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.cukrarna-kvetiny.cz/>
- [43] SMITH, P., 2000. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [44] STUHLÍK, P. a M. DVOŘÁČEK, 2000. *Marketing na internetu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 80-7169-957-8.
- [45] TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3.aktual.vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [46] TÖPFER, A., 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [47] VLČEK, R., 2002. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [48] VYSEKALOVÁ, J. et al., 2006. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- [49] YAMANE, T., 1973. *Statistics: an introductory analysis*. 3. vyd. New York: Harper & Row, 1130 s. ISBN 0060473134.
- [50] ZBOŘIL, K., 1998. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 171 s. ISBN 80-7079-394-5.
- [51] ZDRAVOTNÍ ÚSTAV SE SÍDLEM V BRNĚ, 2008. *Příručka správné hygienické praxe*. Brno, 11 s. Interní dokument podniku.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	13
Obrázek 2: Model spotřebního chování.....	22
Obrázek 3: Proces nákupního rozhodování .....	23
Obrázek 4: Vznik spokojenosti/nespokojenosti zákazníka.....	25
Obrázek 5: Model spokojenosti zákazníka ECSI .....	26
Obrázek 6: Kano model spokojenosti zákazníka.....	27
Obrázek 7: Mapa cukrárny a kavárny Smile .....	41
Obrázek 8: Postup tvorby cen nabízených produktů .....	42
Obrázek 9: Formy marketingové komunikace společnosti Smile, s.r.o. ....	43
Obrázek 10: Konkurence okolních cukráren .....	51
Obrázek 11: konkurenční restaurace v okolí .....	52
Obrázek 12: Dodavatelé cukrářských produktů.....	53
Obrázek 13: Dodavatelé lahůdek a nápojů .....	54
Obrázek 14: Hrozba substitutů .....	55
Obrázek 15: Návrh rozšíření sortimentu.....	87

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Skupiny spotřebních vydání dle domácností.....	46
Tabulka 2: Vývoj meziročních změn HDP v ČR v letech 2007 - 2012.....	48
Tabulka 3: Míra inflace v ČR v letech 2007 - 2012 .....	48
Tabulka 4: Vývoj tržeb za služby v ČR v letech 2007 - 2012 .....	49
Tabulka 5: Vývoj tržeb za služby v oblasti ubytování, stravování a pohostinství v ČR v letech 2007 - 2012.....	49
Tabulka 6: Technické parametry chladících a mrazících boxů .....	50
Tabulka 7: SWOT analýza cukrárny a kavárny Smile, s.r.o.....	57
Tabulka 8: Časový harmonogram průzkumu.....	59
Tabulka 9: Počet vyplněných dotazníků .....	60
Tabulka 10: Škála hodnocení spokojenosti .....	62
Tabulka 11: Hodnocení prostorů kavárny .....	67
Tabulka 12: Hodnocení personálu .....	68
Tabulka 13: Hodnocení sortimentu.....	69
Tabulka 14: Hodnocení produktů .....	70
Tabulka 15: Hodnocení klimatizování prostor .....	71
Tabulka 16: Hodnocení speciálních akcí .....	72
Tabulka 17: Hodnocení tematických výstav.....	73
Tabulka 18: Hodnocení objednávek zboží.....	74
Tabulka 19: Hodnocení uspořádání soukromé či firemní akce .....	76
Tabulka 20: Míra celkové spokojenosti a celková důležitost.....	77
Tabulka 21: Náklady na navrhovaný koutek .....	81
Tabulka 22: Náklady na změnu dodavatelů.....	84
Tabulka 23: Náklady na rozšíření sortimentu.....	87
Tabulka 24: Náklady na navrhované akce .....	89
Tabulka 25: Seznam navrhovaných opatření.....	91
Tabulka 26: Shrnutí navrhovaných opatření.....	91

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zaměstnaní a ekonomická aktivita v Jihomoravském kraji .....	44
Graf 2: Nezaměstnaní a obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	44
Graf 3: Ekonomicky neaktivní obyvatelé v Jihomoravském kraji .....	45
Graf 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy a mediánu mezd v Jihomoravském kraji .....	45
Graf 5: Pohlaví respondentů .....	64
Graf 6: Věkové složení respondentů.....	64
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	65
Graf 8: Počet členů v domácnosti respondentů .....	65
Graf 9: Místo pobytu respondentů .....	66
Graf 10: Spokojenost zákazníků s prostory cukrárny .....	67
Graf 11: Spokojenost zákazníků s obsluhou.....	68
Graf 12: Spokojenost se sortimentem produktů .....	69
Graf 13: Spokojenost s nabízenými produkty.....	70
Graf 14: Spokojenost s klimatizováním prostor v letním období.....	71
Graf 15: Spokojenost se speciálními akcemi .....	72
Graf 16: Spokojenost s tematickými výstavami .....	73
Graf 17: Využití objednávaného zboží.....	74
Graf 18: Spokojenost s objednávkami zboží .....	75
Graf 19: Využití uspořádání soukromé či firemní akce.....	75
Graf 20: Spokojenost s organizací a cenou uspořádané akce .....	76
Graf 21: Rozhodovací matice .....	78
Graf 22: Ganttův diagram realizace dětského koutku .....	82
Graf 23: Ganttův diagram změny dodavatelů.....	85
Graf 24: Ganttův diagram rozšíření sortimentu .....	88
Graf 25: Ganttův diagram Haloweenské akce .....	90
Graf 26: Ganttův diagram velikonoční soutěže .....	90

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1: Dotazník

Příloha č.2: Fotografie prostor cukrárny a kavárny Smile

Příloha č.3: Letecký pohled na cukrárnu a kavárnu Smile

## Příloha č.1

# DOTAZNÍK

**Vážený zákazníku,**

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjištění míry Vaší spokojenosti se službami cukrárny a kavárny SMILE, s.r.o. Veškeré informace jsou zcela anonymní a budou využity při vypracování mé diplomové práce.

Vyplněný dotazník prosím předejte obsluze u pokladny.

Děkuji Vám za projevenou ochotu a věnovaný čas.

Bc. Eliška Junková

U otázek č. 1. až 4. prosím zaškrtněte vždy jednu z uvedených možností:

### 1. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

### 2. Váš věk

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- Nad 60 let

### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

### 4. Počet členů domácnosti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

### 5. Uveďte městskou část (popřípadě město, pokud se nejedná o Brno), ve které bydlíte:

.....



**19. Využil/a jste možnost objednávky zboží z naší cukrárny?  
V případě záporné odpovědi prosím přejděte na otázku č. 22**

- Ano
- Ne

Ohodnoťte míru spokojenosti a důležitost:

**20. Rychlost dodání objednaného zboží**

**21. Spolehlivost dodávky (zboží dodáno v pořádku)**

1	2	3	4	5

**22. Využil/a jste možnost uspořádání soukromé či firemní akce v naší kavárně?  
V případě záporné odpovědi prosím přejděte na otázku č. 25**

- Ano
- Ne

Ohodnoťte míru spokojenosti a důležitost:

**23. Organizace akce ze strany personálu kavárny**

**24. Cena akce**

1	2	3	4	5

**25. Zde můžete uvést případné připomínky a návrhy týkající se zlepšení služeb naší kavárny:**

.....

.....

.....

## Příloha č.2

Salonek pro denní provoz



Vánoční výstava v nekuřáckém salonku



### Příloha č.3

Pohled na cukrárnu a kavárnu Smile z ptačí perspektivy

