

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Vnímání podniku a jeho produktů v regionu**

**Bc. Veronika Vaníčková**

**Diplomová práce  
2014**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika Vaničková  
Osobní číslo: E12567  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a management podniku  
Název tématu: Vnímání podniku a jeho produktů v regionu  
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Práce se zaměří na marketingový výzkum zákaznických preferencí potenciálních zákazníků vybrané společnosti. Cílem práce je na základě empirického šetření navrhnout a doporučit kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti.

#### Zásady:

- Charakteristika marketingového výzkumu.
- Metody využívané při marketingovém výzkumu.
- Představení společnosti.
- Plán a provedení marketingového výzkumu.
- Analýza a vyhodnocení získaných dat.
- Návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada, 2007. 758 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

**KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of marketing. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2006. 630 s. ISBN 978-013-1968-790.**

**KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.**

**KOZEL, R. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.**

**WIID, J., DIGGINES, C. Marketing research. Lansdowne, Cape Town: Juta, 2009. 273 s. ISBN 978-070-2177-446.**

**ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2010. 504 s. ISBN 978-80-7400-115-4.**



Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Bc. Veronika Vaníčková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat majitelům společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. za možnost vypracovat praktickou část diplomové práce na jejich společnost a panu Bc. Janu Koubkovi, zaměstnanci společnosti, za poskytnuté informace a rady.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingového výzkumu. Prostřednictvím dotazníku se zaměřuje na sestavení, provedení a vyhodnocení marketingového výzkumu vnímání podniku zákazníky společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. Na základě získaných informací uvádí doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketingový výzkum, získání primárních dat, dotazník, spokojenost zákazníka.*

## **TITLE**

The Perception of The Company and Its Products in The Region

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the issue of marketing research. Through the questionnaire focuses on the proposition, implementation and evaluation of marketing research of perception of the company Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. its customers. Based on the findings of the research it suggests some recommendations to improving the companies competitiveness.*

## **KEYWORDS**

*Marketing research, obtaining primary data, questionnaire, customer satisfaction.*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA MARKETINGU.....</b>	<b>12</b>
<b>2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>14</b>
2.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	14
2.1.1 <i>Definování problému, cíle</i> .....	15
2.1.2 <i>Orientační analýza situace</i> .....	15
2.1.3 <i>Plán marketingového projektu</i> .....	15
2.1.4 <i>Sběr údajů</i> .....	17
2.1.5 <i>Zpracování údajů</i> .....	18
2.1.6 <i>Analýza údajů</i> .....	18
2.1.7 <i>Interpretace výsledků</i> .....	18
2.1.8 <i>Závěrečná zpráva a její prezentace</i> .....	18
<b>3 METODY ZÍSKÁNÍ PRIMÁRNÍCH DAT .....</b>	<b>19</b>
3.1 POZOROVÁNÍ .....	19
3.2 EXPERIMENT .....	20
3.3 DOTAZOVÁNÍ.....	20
<b>4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>26</b>
4.1 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	26
4.2 LOAJALITA.....	28
4.3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY - CRM .....	30
4.3.1 <i>Prvky CRM</i> .....	30
4.3.2 <i>Úrovně CRM</i> .....	31
4.3.3 <i>Cíle CRM</i> .....	32
4.3.4 <i>Přínosy CRM</i> .....	32
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>34</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	34
5.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	34
5.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....	36
5.4 ZÁKAZNÍCI.....	36
5.5 DODAVATELÉ .....	37
5.6 OBOROVÁ KONKURENCE.....	38
5.7 SWOT ANALÝZA .....	39
<b>6 INFORMACE O ZKOUMANÝCH REGIONECH .....</b>	<b>40</b>
6.1 REGION LANŠKROUN .....	40
6.2 REGION MORAVSKÁ TŘEBOVÁ .....	40

<b>7</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>42</b>
7.1	DEFINICE PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLE .....	42
7.2	ORIENTAČNÍ SITUACE PODNIKU .....	42
7.3	PLÁN MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	42
7.3.1	<i>Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést</i> .....	42
7.3.2	<i>Určení způsobu dotazování</i> .....	43
7.3.3	<i>Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr</i> .....	43
7.3.4	<i>Konstrukce otázek</i> .....	43
7.3.5	<i>Konstrukce celého dotazníku</i> .....	44
7.3.6	<i>Pilotáž</i> .....	44
7.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	45
7.5	ANALÝZA ÚDAJŮ .....	45
7.5.1	<i>Analýza identifikačních otázek</i> .....	45
7.5.2	<i>Analýza hlavní části</i> .....	48
7.6	ANALÝZA POŘADÍ DŮLEŽITOSTI KRITÉRIÍ .....	64
7.7	PREZENTACE VÝSLEDKŮ .....	66
7.8	DOPORUČENÍ .....	67
7.8.1	<i>Umístění prodejny v MT</i> .....	67
7.8.2	<i>Cena</i> .....	68
7.8.3	<i>Vzhled prodejny</i> .....	69
7.8.4	<i>Sortiment</i> .....	70
7.8.5	<i>Uspořádání sortimentu za pultem</i> .....	71
7.8.6	<i>Schránky pro připomínky a pochvaly</i> .....	71
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>74</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>77</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání typů dotazování .....	22
Tabulka 2: Typy výběrových souborů .....	23
Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců .....	35
Tabulka 4: Dodavatelé společnosti .....	38
Tabulka 5: Znalost společnosti .....	50
Tabulka 6: Důvody, proč zákazníci nakupují u společnosti .....	53
Tabulka 7: Důvody, proč zákazníci nakupují jinde .....	53
Tabulka 8: Naplnění jednotlivých znaků společností dle respondentů v Lanškrouně .....	59
Tabulka 9: Naplnění jednotlivých znaků společností dle respondentů v MT .....	60
Tabulka 10: Vyhodnocení znaků pro zkoumané regiony .....	60
Tabulka 11: Pořadí důležitosti v Lanškrouně .....	64
Tabulka 12: Pořadí důležitosti v MT .....	65

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Marketingový směnný proces .....	12
Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu .....	14
Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka .....	27
Obrázek 4: Matice spokojenosti a věrnosti .....	29
Obrázek 5: Závislost spokojenosti zákazníka na loajalitě .....	29
Obrázek 6: Rozvrstvení zákazníků a určení typických strategií vztahů s nimi .....	33
Obrázek 7: Sídlo společnosti .....	35
Obrázek 8: Struktura zákazníků .....	37
Obrázek 9: SWOT analýza .....	39
Obrázek 10: Analýza pohlaví respondentů a věku v Lanškrouně .....	46
Obrázek 11: Analýza pohlaví respondentů a věku v MT .....	46
Obrázek 12: Analýza sociálních skupin .....	47
Obrázek 13: Analýza vztahu k regionu .....	48
Obrázek 14: Představa o pojmu pekařství, pekárna .....	49
Obrázek 15: Četnost nákupů .....	50
Obrázek 16: Prodejny, kde jinde respondenti nakupují pečivo v Lanškrouně .....	51
Obrázek 17: Prodejny, kde jinde respondenti nakupují pečivo v MT .....	52
Obrázek 18: Nejčastěji nakupované druhy výrobků mimo prodejny společnosti .....	55
Obrázek 19: Zhodnocení ceny v porovnání s konkurencí .....	57
Obrázek 20: Spokojenost s umístěním prodejny .....	58
Obrázek 21: Analýza registrace změn provedených společností .....	61
Obrázek 22: Změny zaregistrované respondenty v regionu Lanškroun .....	62
Obrázek 23: Změny zaregistrované respondenty v regionu MT .....	63
Obrázek 24: Znalost loga společnosti .....	64

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ACSI	American Customer Satisfaction Index - Americký model spokojenosti zákazníka
CRM	Customer Relationship Management – Řízení vztahu se zákazníky
ECSI	European Customer Satisfaction Index - Evropský model spokojenosti zákazníka
MT	Moravská Třebová
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

## ÚVOD

Pro podnik je velmi důležité znát potřeby a přání svých zákazníků, neboť právě jejich poznáním může společnost na vysoce konkurenčním trhu uspět a dosáhnout tak svých cílů. Protože ale v současné době nároky zákazníků stále rostou, je pro společnost poměrně obtížné zákazníka získat či dokonce udržet. Pokud společnost nebude věnovat potřebám a přáním zákazníků patřičnou pozornost, najde se na trhu jiný konkurenční subjekt, který bude ochoten tyto zákazníky uspokojit.

Společnosti provádějí zjišťování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím marketingového výzkumu. Hlavním cílem tak je na základě výsledků marketingového výzkumu upevňovat vztahy se zákazníky, ale také efektivně provádět jednotlivé podnikatelské aktivity. Představuje východisko pro samotný budoucí vývoj společnosti.

**Tato diplomová práce se bude zabývat marketingovým výzkumem vnímání společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. a jejich produktů zákazníky ve dvou regionech stanovených dle požadavků samotné společnosti.** Těmito regiony budou město Lanškroun a město Moravská Třebová. **Hlavním cílem práce bude na základě empirického šetření navrhnout a doporučit kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti pro jednotlivé regiony.** Za nástroj empirického šetření bude vybráno dotazníkové šetření.

Práce se bude nejprve zabývat základními východisky marketingu, na které naváže kapitola popisující marketingový výzkum. Zde bude detailněji popsán celý proces marketingového výzkumu od definování problému a stanovení cíle po závěrečnou zprávu a prezentaci. Následně bude práce detailněji charakterizovat jednotlivé metody získání primárních dat, kterými jsou pozorování, experiment a dotazování. Jelikož je dotazování hlavní náplní této práce, bude právě této metodě věnována největší pozornost. Další kapitola této části bude pojednávat o spokojenosti zákazníků.

V poslední části práce budou aplikovány získané dovednosti na konkrétní společnost – Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. Před samotným zahájením marketingového výzkumu bude společnost jako taková blíže přiblížena. Poté budou popsány jednotlivé kroky sestavení dotazníku, jeho provedení a analýza zjištěných informací. K dosažení cíle se vytvoří dva dotazníky, první pro region Lanškroun, druhý pro region Moravská Třebová, přičemž otázky budou shodné avšak přizpůsobeny příslušnému regionu. V závěrečné fázi bude provedena interpretace výsledků a uvedena možná doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti.

# 1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA MARKETINGU

Literatura [14, s. 30] chápe marketing jako „společenský a manažerský proces výroby, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ Obecně můžeme říci, že marketing je založen na vztahu se zákazníkem a je možné ho zachytit následujícím obrázkem č. 1.



Obrázek 1: Marketingový směnný proces

Zdroj: upraveno podle [10, s. 41]

K bližšímu pochopení je třeba si objasnit základní pojmy.

**Potřeba** je chápána jako pocit nedostatku, což je například pocit hladu. Zatímco **touha a přání** vyjadřují formu, do níž se promítají lidské potřeby.

**Poptávka** představuje stav, při kterém jsou subjekty ochotny nakoupit výrobky, jež jim mají přinést za peníze nejvyšší hodnotu a uspokojení.

**Výrobky** též označovány někdy také jako produkty jsou statky hmotné povahy, které mohou být nabídnuty na trhu k uspokojení potřeb, tuh a přání subjektu.

**Služby** též označovány jako produkty, ovšem s tím rozdílem, že jimi rozumíme „aktivity či užitky nabízené k prodeji, které mají v podstatě nehmotnou povahu, a nelze k nim převádět vlastnické právo.“ [14, s. 32]

**Hodnota pro zákazníka** bývá vztahována k zákazníkovi a vyjadřuje „rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu, a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užíváním.“ [14, s. 35]

**Uspokojení** se opět vztahuje k zákazníkovi a představuje, jak získaný produkt či hodnota z něj plynoucí uspokojí či naplní očekávání zákazníka.

**Směna** představuje úkon, při kterém jedna strana něco získá tím, že za to něco nabídne. Může mít dvě základní podoby a to transakce nebo transfery. Při transakci může docházet k přeměně zboží za peníze (peněžní transakce) či přeměně zboží za zboží (barterová transakce). Oproti tomu při transferu nedochází k předání předmětu za něco hmotného.

**Transakce** znamená už obchodní vztah mezi smluvními stranami, ve kterém jsou stanoveny podmínky a to zejména předmět transakce, čas a místo dodání, cena.

Jelikož se společnost nachází na trhu, kde každodenně komunikuje se svým okolím, snaží se proto zjišťovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a zvolit tak nejvhodnější přístup, jak své zákazníky neustále oslovovat. Tato opatření jsou označována jako koncepce. V současné době rozeznává literatura [8] pět druhů **podnikatelských koncepcí**.

**Výrobní koncepce** vychází z předpokladu, že spotřebitelé preferují snadno dostupné a levné výrobky. Podniky se zase snaží vyrábět co největší objemy za co možná nejnižší náklady a tedy i vyšší zisk. Tato koncepce se uplatňuje tehdy, když poptávka převyšuje nabídku.

**Výrobová koncepce** spočívá v tom, že spotřebitelé dávají přednost vysoce inovativním a kvalitním výrobkům majícím vynikající design. Zákazníci jsou proto ochotni za tyto výrobky zaplatit už i vyšší cenu než v předchozí koncepci. Podniky se zaměřují spíše na špičkové výrobky a jejich neustálé zdokonalování.

**Prodejní koncepce** se zakládá na předpokladu, že „spotřebitelé o výrobcích nejsou dostatečně informováni, že o nich vědí jen málo a že jejich vztah k podniku a jeho nabídce je spíše pasivní anebo dokonce i odmítavý.“ [8, s. 32] Základem této koncepce je snaha zákazníky dostatečně informovat, přesvědčit a přimět k nákupu nabízených produktů. Zde se podnik zaměřuje zejména na reklamu a propagaci vlastních výrobků.

**Sociální koncepce** se snaží o uspokojení požadavků zákazníků s tím, aby to nemělo negativní dopad na kvalitu životního prostředí a fungování lidské společnosti.

**Marketingová koncepce** vychází z předpokladu, že stanovených cílů podnik dosáhne tehdy, pokud rozpozná potřeby a přání cílových trhů a uspokojí je lépe než konkurence.

## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Podle literatury [17, s. 406] je marketingový výzkum definován jako „*funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.*“

Obecně je možné u marketingového výzkumu stanovit dvě základní charakteristiky. Za prvé je marketingový výzkum jedinečný, má vysokou vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací, za druhé je však poměrně vysoce nákladný na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody.

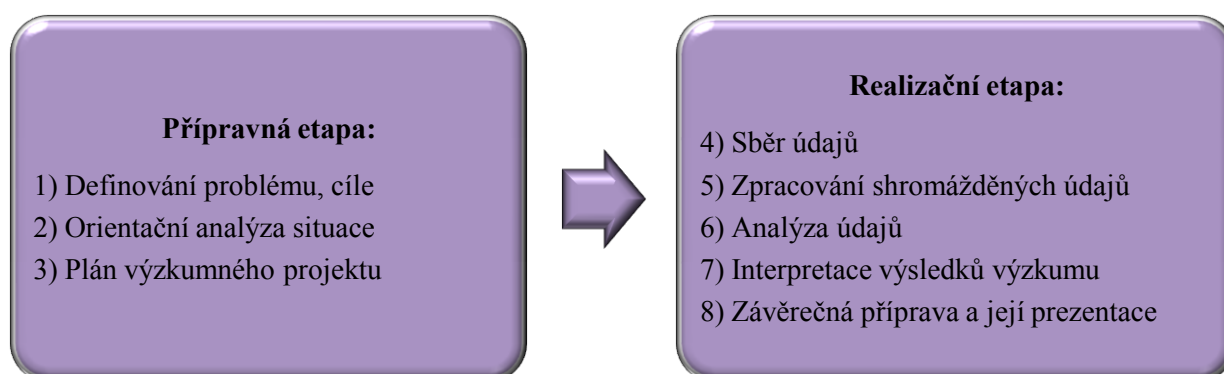
Dle literatury [36] slouží marketingový výzkum ke dvěma účelům:

- 1) poskytuje organizaci informace o tom, jaká je poptávka spotřebitelů po produktech a službách,
- 2) dává zákazníkům možnost vyjádřit své představy a potřeby s tím cílem, že jim budou zajištěny produkty a služby, o které mají zájem.

Jakýkoli marketingový výzkum by měl probíhat podle předem stanovených zásad, jež budou popsány v následující podkapitole.

### 2.1 Proces marketingového výzkumu

Celý proces marketingového výzkumu uvádějí jednotliví autoři rozdílně, avšak ve většině případů se shodují ve dvou základních fázích: přípravné etapě a realizační etapě. V této práci bude popsán proces marketingového výzkumu dle literatury [18], jež rozděluje celý proces do dvou hlavních etap. Ty na sebe navazují a zahrnují v sobě dále několik dalších fází (kroků).



Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu

Zdroj: upraveno podle [18, s. 71]

### 2.1.1 Definování problému, cíle

„Tato fáze je nejdůležitější a často nejobtížnějším krokem celého procesu marketingového výzkumu.“ [18, s. 71] Řešený problém by neměl být definován příliš úzce ani příliš široce, ale přesně, aby zachytil základní podstatu.

Následně by měly být specifikovány cíle problému. Ty by měly „jasně definovat, co má být výzkumem zjištěno. Smyslem takové definice je především zefektivnit jednotlivé činnosti při řešení výzkumného problému.“ [17, s. 73] Jelikož je možné každý problém zkoumat z mnoha pohledů, měl by být počet cílů přiměřený, neboť dobře definovaný cíl znamená zejména: určit řešení problému, navrhnout, kde hledat informace, najít alternativní řešení a specifikovat, které údaje shromažďovat.

### 2.1.2 Orientační analýza situace

Po definování problému a cílů nesmíme kvůli ušetření nákladů ihned přistoupit k samotnému výzkumu a to z toho důvodu, že právě „analýza situace je neformální zjišťování, jaké informace jsou dostupné pro řešení našeho problému.“ [17, s. 76] Jsou zde prováděny jak kontakty s lidmi, jež znají prostředí firmy, pro kterou se výzkum bude provádět, tak se i zjišťují informace v literaturách a u konkurence. V závislosti na tom, jaké informace máme k dispozici, rozlišujeme následující typy marketingových výzkumů.

- **Primární** též označován jako terénní, je specifický sběrem informací z trhu a to zejména dotazováním, pozorováním a experimentem.
- **Sekundární** představující zpracování již zjištěných dat a to zejména prostřednictvím statistických zpracování.

Doporučuje se nejdříve využít data sekundární, abychom využili levnější a dostupnější zdroje, a až poté využít data primární, jejichž získání je časově náročnější a také dražší. Jelikož bude praktická část zaměřena na analýzu dat získaných dotazováním, detailnější popis primárního výzkumu bude popsán v kapitole 3.

### 2.1.3 Plán marketingového projektu

Plán marketingového projektu představuje tzv. plán realizace a kontroly výzkumu. Měl by zachytit významné činnosti, ke kterým by mělo dojít během celého procesu výzkumu. Dále by měl obsahovat příslušné náležitosti, měl by být jasný, srozumitelný, přesný a stručný, ale neměl by být příliš zdlouhavý. Kotler [16, s. 142] udává, že „vytvoření marketingového

*plánu si žádá rozhodnutí o zdrojích dat, výzkumných přístupech, výzkumných nástrojích, souborech respondentů a kontaktních metodách.“*

Nejčastěji využívané **výzkumné přístupy** jsou:

- **pozorování,**
- **dotazování,**
- **experiment.**

Z toho důvodu, že v rámci této práce bude těmto metodám věnována samostatná kapitola, nebudou nyní charakterizovány, ale přejde se rovnou k nástrojům marketingového výzkumu.

Za **nástroje marketingového výzkumu** jsou považovány zejména následující tři.

- **Dotazníky**, které jsou nejčastějším nástrojem tvorby výzkumu a jsou tvořeny souborem otázek dávaným respondentům. Každý dotazník je předem třeba pečlivě sestavit. Podrobnější charakteristice se bude věnovat podkapitola 3.3.
- **Kvalitativní metriky**, jež představují většinou informace probíhající ve vědomí a podvědomí konečného spotřebitele, tudíž je potřeba zjistit, jaké jsou postoje a motivy, které vedou k určitému chování. Tyto metody jsou spojeny s větší mírou nejistoty.
- **Mechanické pomůcky**, které představují nástroj, jenž je založen na využívání mechanických zařízení, jako jsou například galvanometry<sup>1</sup>, tachyskopy<sup>2</sup>, oční kamery<sup>3</sup> a další. Základním cílem je zjistit, jaké jsou emoce a zájem respondenta o danou věc.

Následujícím krokem je **rozhodnutí o souborech respondentů** pomocí otázek:

- **Koho?** – Tato otázka nám podá informace o tom, z jakého cílového segmentu budeme respondenty vybírat a na nich provádět marketingový výzkum.
- **Kolik?** – Odpovědí bychom měli dospět k tomu, jaká by měla být velikost vzorku respondentů, resp. od kolika respondentů získáme nám potřebné informace.

---

<sup>1</sup> Galvanometr je zařízení pracující na bázi detektoru lži. Měří emoce, například zda zapůsobí nabídka na zákazníka, nebo zda je vůči ní lhostejný.

<sup>2</sup> Tachyskop je technické zařízení, které promítá obraz i ve zlomcích sekund. Jeho pomocí lze na testovaném vzorku měřit například účinnost plakátů u dálnic, které řidič jedoucího auta vnímá periferně a nemůže se soustředit na detailní čtení.

<sup>3</sup> Oční kamery měří, co a jak dlouho člověk sleduje. Lze je využít například při testování účinnosti různých variant inzerátů v časopise a různého umístění téhož inzerátu v periodikách.



- ***Jak?*** – Tato otázka přinese informace o tom, jakým způsobem budeme vybírat reprezentativní vzorek. Můžeme využít reprezentativní, kvazireprezentativní či nereprezentativní techniku výběru vzorku.

Posledním krokem v rámci tvorby plánu je určit si, jakým způsobem budou respondenti kontaktováni. Literatura [16] rozlišuje následující možnosti.

- ***Dotazník zasílaný poštou.*** Tento typ představuje nejlepší způsob, jak se dostat k lidem, kteří by nám neposkytli rozhovor, či těm, jejichž odpovědi by mohly být předpojaté nebo zkreslené.
- ***Interview po telefonu,*** což je metoda, pomocí níž je možné získat co nejrychleji určité informace. Výhodou této možnosti je to, že tazatel může respondentovi ihned vyjasnit otázky, kterým nerozumí.
- ***Osobní interview*** představující nejvšestrannější metodu, neboť výzkumník může položit respondentům více otázek, doplňující poznámky či si zaznamenat nějaké další údaje o respondentovi. Tato metoda je však považována za nejnákladnější.
- ***On-line interview,*** které je v posledních letech poměrně často využíváno.

#### 2.1.4 Sběr údajů

Tento krok marketingového výzkumu je však považován za nejnákladnější a nejvíce náchylný k chybám a problémům. Oproti předchozím krokům se zde snažíme do celého procesu sběru údajů zapojit nové spolupracovníky, kterými jsou:

- ***pozorovatel,***
- ***tazatel,***
- ***moderátor,***
- ***operátor.***

Celý sběr informací je třeba vhodně zorganizovat, což znamená například: každého spolupracovníka důkladně připravit na jeho novou práci a následně koordinovat jeho činnosti, poskytnou potřebné zázemí (dostatek podkladů a materiálů), poskytnout vstupní školení, kde bude vysvětleno, o jakou metodu a techniky výběru respondentů půjde, specifikovat jednotlivé úkoly či stanovit časový harmonogram a další.

### **2.1.5 Zpracování údajů**

Po získání potřebných údajů jsou tyto informace zpracovány za tím účelem, aby je bylo možné dále vyhodnocovat. Poté se provede klasifikace (kategorizace, třídění) údajů pro následné správné zkoumání vzájemných vztahů mezi jednotlivými třídami a kategoriemi. Rozsah klasifikace zvolíme podle toho, jaké je naše očekávání (co chceme zjistit, jaké analýzy chceme provádět se získanými informacemi). V rámci zpracování údajů využijeme také kódování, jehož podstata spočívá v převedení „slov resp. tříd do symbolů (nejčastěji číselných), aby mohla být při jejich zpracování použita výpočetní technika.“ [18, s. 91] Posledním krokem je technické zpracování údajů, kde bychom měli uspořádat získané údaje do tabulek a grafů, jež následně přehledně zobrazí zkoumané jevy a závislosti mezi nimi.

### **2.1.6 Analýza údajů**

Samotný krok spočívá v postupných analýzách dosažených výsledků, které zkoumají otázky jednotlivě, několik otázek dohromady či podle jednotlivých skupin respondentů. U otázek postupně zjišťujeme četnost zjištěných odpovědí ať už absolutní či relativní, dále úroveň pomocí centrálních (středních) momentů, variabilitu variačním rozpětím, směrodatnými odchylkami či variačním koeficientem a v neposlední řadě také závislost mezi proměnnými pomocí regresní, korelační, faktorové či shlukové analýzy.

### **2.1.7 Interpretace výsledků**

Interpretace výsledků představuje převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému. Před konečným zhodnocením problému však musíme ještě jednou ověřit validitu údajů, tedy zda je vše v souladu s tím, co jsme si stanovili v úvodních fázích. V případně nejasnosti je třeba navrhnout konkrétní opatření.

### **2.1.8 Závěrečná zpráva a její prezentace**

Poslední fáze marketingového výzkumu už představuje hmotný výsledek, který bývá prezentován buď písemně (musí být vytvořena podle určitých zásad) nebo ústně (spíše doplňuje písemnou prezentaci).

### 3 METODY ZÍSKÁNÍ PRIMÁRNÍCH DAT

Jak už bylo dříve uvedeno, za metody získání primárních dat jsou považovány tři možnosti, kterými jsou pozorování, experiment a nejčastěji využívané dotazování. Tato kapitola právě tyto metody detailněji přiblíží, přičemž největší pozornost bude věnována metodě dotazování, neboť právě to bude stěžejní pro vytvoření této diplomové práce.

#### 3.1 Pozorování

Pozorování představuje získání informací prostřednictvím nepřímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným bez jejich vzájemného aktivního ovlivňování. Touto metodou zjišťujeme u respondentů jejich chování v daných situacích. Pozorováním lze získat informace [1, s. 66]:

- které nemohou být zkresleny verbalizací,
- o jevech, které jsou vykonávány stereotypně, o nichž se neuvažuje dojít k fabulaci,
- které mají nádech bezprostřednosti,
- které nejsou zažity, nejsou uvědomovány,
- pouze o jevech, které jsou pozorovatelné,
- za situace, kdy pozorování není narušováno, není ovlivňován průběh jevu.

V jednotlivých odborných literaturách se rozlišuje několik typů pozorování. Literatura [18, s. 139] uvádí následující dělení:

- uměle vyvolané a přirozené,
- nestrukturované a strukturované,
- osobní a s pomůckami,
- přímé a nepřímé,
- zřejmé a skryté.

Pozorování *uměle vyvolané* spočívá v pozorování situaci, které běžně neprobíhají, zatímco *pozorování přirozené* sleduje situace, které se vyskytují v běžném prostředí. Co se týče *nestrukturovaného* pozorování, to není založeno na dodržování určitých zásad, ale pouze na tom, že je pozorovateli sdělen na počátku cíl pozorování. *Strukturované*, jak už slovo vypovídá, představuje pozorování vytvořené na základě dodržování předem stanovených zásad. *Osobní* pozorování provádí sám člověk, zatímco pozorování *s pomůckami* je představováno zaznamenáváním pomocí pomůcek např. elektronických přístrojů. Probíhá-li samotné pozorování současně s pozorovaným jevem, pak mluvíme o pozorování *přímém*.

Sledováním následků a výsledků určité činnosti máme na mysli pozorování *nepřímé*. Poslední členění na *zjevné* a *skryté* je založeno na tom, zda pozorování o pozorování vědí či nevědí.

Výhodou této metody je to, že k získání informací není potřeba ochoty lidí spolupracovat s pozorovatelem, avšak na úkor toho musí být sám pozorovatel schopen vhodně interpretovat získané výsledky. Proto tato metoda bývá doprovázena i jinou metodou pozorování, nejčastěji dotazováním.

## 3.2 Experiment

Experiment je možné definovat jako „*testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.*“ [18, s. 145]

Experimenty je možné rozdělit dle literatury [5, s. 48] na dvě základní skupiny:

- **laboratorní**, jež jsou uskutečňovány ve zvláště organizovaném prostředí, v prostředí umělém, laboratorním a
- **terénní** (přirozené), které se uskutečňují v přirozeném prostředí.

Získání informací pomocí experimentálního pozorování je poměrně zajímavé, avšak náročné a je třeba dodržovat mnoho stanovených podmínek.

## 3.3 Dotazování

Dotazování je považováno za jednu z nejčastěji využívaných forem marketingového výzkumu. Spočívá v kontaktu výzkumník – respondent prostřednictvím dotazníku, záznamového archu či dalších nástrojů. Obecně lze tedy dotazování označit jako kladení otázek respondentům prostřednictvím rozhovoru (ústně) nebo dotazníku (dotazováním). „*K tomu, aby výsledky dotazování byly spolehlivé a skutečně přínosné, je třeba zajistit, aby dotazovaný soubor respondentů byl reprezentativní.*“ [34, s. 56]

Požadujeme-li, aby výsledky dotazování byly spolehlivé, je potřeba, aby základní soubor respondentů pocházel z reprezentativního vzorku. Správný počet a způsob výběru tohoto vzorku je stanoven na základě přesných pravidel, jež vychází ze statistických hodnot. Za relativně nejpresnější je považován náhodný výběr, který je maximálně objektivní, dále pak metoda kvótního výběru.

Standardizace znamená, že všichni respondenti budou odpovídat na stejné otázky ve stejném pořadí, ale také by měly být stanoveny kategorie pro vyhodnocování odpovědí.

## **Postup tvorby dotazníku**

*„Celý postup tvorby dotazníku jako základního nástroje dotazování lze stejně jako celý výzkumný proces rozdělit do několika fází, které charakterizují posloupnost jednotlivých úkonů.“* [18, s. 150] Jednotlivými fázemi jsou:

- 1) vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést,
- 2) určení způsobu dotazování,
- 3) specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr,
- 4) konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace,
- 5) konstrukce celého dotazníku,
- 6) pilotáž.

### **1) Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést**

*„V první fázi zjišťujeme, na co se budeme ptát. Odpověď získáme z definice problému a cíle výzkumu. Cíle kvantifikujeme pomocí požadavků na informace. Vypracujeme proto seznam informací, které je třeba zjistit pro dosažení cílů.“* [18, s. 150]

### **2) Určení způsobu dotazování**

V druhé fázi je třeba určit způsob, pomocí kterého bude dotazování prováděno. Za nejčastěji využívané typy jsou považovány ústní, písemné, telefonické a elektronické dotazování. Jelikož jsou s každým tímto typem spojeny výhody i nevýhody, následující tabulka č. 1 zachycuje jejich porovnání.

**Tabulka 1:** Porovnání typů dotazování

Typ dotazování	Výhody (+)	Nevýhody (-)
<b>Osobní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snadné zpracování</li> <li>• Vysoká návratnost dotazníku</li> <li>• Možnost přesvědčit váhavé respondenty</li> <li>• Lze pokládat složitější otázky</li> <li>• Lze upřesnit otázky</li> <li>• Lze flexibilně měnit pořadí otázek</li> <li>• Lze použít pomůcky</li> <li>• Šetření v poměrně krátkém čase</li> <li>• O subjektu šetření je možné získat informace rovněž pozorováním</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká finanční náročnost</li> <li>• Vysoká náročnost na přípravu</li> <li>• Problematický výběr tazatelů</li> <li>• Školení tazatelů</li> <li>• Kontrola tazatelů</li> <li>• Riziko zkreslení odpovědí tazatele</li> <li>• Závislé na ochotě respondenta</li> </ul>
<b>Telefonické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízké náklady</li> <li>• Spojení s počítačem</li> <li>• Lze průběžně sledovat výsledky</li> <li>• Lze upřesnit dotazy</li> <li>• Počítač signalizuje logické chyby</li> <li>• Umožňuje kdykoli opakovat dotazování, pokud nebyl respondent zastižen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké nároky na soustředění respondenta</li> <li>• Nelze využít pomůcky</li> <li>• Nelze využít složitější škály</li> <li>• Nelze použít větší množství otázek</li> <li>• Omezeno pouze na účastníky z telefonního seznamu</li> <li>• Nelze získávat údaje z přímých pozorování</li> </ul>
<b>Písemné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativně nižší finanční nároky</li> <li>• Jednodušší organizace</li> <li>• Adresnost</li> <li>• Široké územní rozložení</li> <li>• Dostatek času na odpovědi</li> <li>• Nemožnost tazatele ovlivnit tazatelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká návratnost</li> <li>• Nutná podpora návratnosti</li> <li>• Mívá anketní efekt</li> <li>• Nutno používat jednoduché otázky</li> <li>• Čekání na odpovědi bývá delší</li> <li>• Nelze kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám</li> </ul>
<b>Elektronické</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levné</li> <li>• Rychlé</li> <li>• Adresné</li> <li>• Lze využít pomůcky</li> <li>• Možnost dobré grafické prezentace</li> <li>• Dostatek času na odpovědi</li> <li>• Propojení s PC</li> <li>• Jednoduché vyhodnocování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybavenost</li> <li>• Návratnost</li> <li>• Důvěryhodnost</li> </ul>

*Zdroj: upraveno podle [18, s. 88-89]*

### 3) Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr

„Aby dotazování splňovalo všechna pravidla pro zdárný průběh i aplikaci doporučení do praxe, je nutné správně určit výběrový vzorek (soubor) respondentů.“ [19, s. 155] Výběr vzorku spočívá v odpovědi na tři základní otázky:

- **Koho?** – Odpověď na tuto otázku by nám měla podat informace o tom, kdo bude cílovou skupinou, tedy koho se budeme ptát. Na základě obsahu a cíle marketingového výzkumu musíme zvolit vhodnou cílovou skupinu. Tím, že zvolíme širší cílovou skupinu, se můžeme vyhnout tomu, že přehlédneme tu významnou skupinu, která by nám mohla svými odpověďmi podat i důležité informace. Ovšem je potřeba také počítat s množstvím neutrálních odpovědí.
- **Jak?** – Tato otázka poskytuje informace o tom, jakým způsobem by měli být respondenti vybráni. Existuje mnoho přístupů ke členění jednotlivých technik výběru vzorku. Mnoho z nich se pohybuje na rozhraní mezi reprezentativními a záměrnými technikami. Reprezentativní techniky jsou charakteristické tím, že ke stanovení výběru vzorku využívají statistických metod. Záměrné techniky pak spočívají ve výběru vzorku respondentů na základě vlastního úsudku. Tyto techniky jsou oproti reprezentativním méně pracné, snadnější, rychlejší a levnější.

Tabulka 2: Typy výběrových souborů

Náhodný výběr	
Prostý náhodný výběr	Do výběrového souboru můžeme být zařazeni kdykoli, všichni mají stejnou šanci.
Stratifikovaný náhodný výběr	Populace je rozdělena do skupin podle zvolených kritérií (například věkové skupiny) a náhodný vzorek je vybrán z každé skupiny.
Shlukový (oblastní) náhodný výběr	Populace je rozdělena na dílčí skupiny (například podle PSČ) a vzorek je vybrán z každé skupiny.
Záměrný výběr	
Výběr podle dosažitelnosti	Výzkumník vybere nejsnáze dosažitelné respondenty v populaci.
Výběr podle uvážení	Výzkumník používá svůj úsudek při výběru respondentů, kteří podle jeho názoru přinesou přesné informace.
Kvótní výběr	Z předem vybrané kategorie se výzkumník dotazuje vždy stanoveného počtu respondentů.

Zdroj: upraveno podle [17, s. 419]

- **Kolik?** – Kolika respondentů se budeme ptát, neboli jaká bude velikost vzorku. Obecně se udává, že čím větší počet, tím přesnější a spolehlivější jsou dosažené výsledky, ovšem z ekonomického hlediska se sledují i v rámci marketingového výzkumu náklady, a proto se velmi často uplatňuje menší a tím pádem i méně nákladnější vzorek respondentů. Z toho důvodu literatura [18] udává tři koncepčně odlišné přístupy. Prvním je *přístup nákladový*, který je založen na kalkulaci finančních a časových nákladů na zjištění odpovědí od jednoho respondenta. Druhým přístupem je *přístup slepý*, u nějž vycházíme ze subjektivních posouzení z dosavadních zkušeností či z tradic (např. usuzujeme, že u domácností se za tradiční považuje 1 000 respondentů). Posledním přístupem je *přístup statistický* stanovující přijatelnou velikost vzorku statistickými metodami. Oproti předchozím je považován za nejpřesnější způsob výběru velikosti vzorku respondentů.

#### 4) Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace

Neexistuje žádný přesný návod, jak dotazník správně zkonstruovat, avšak literatura [8, s. 169] uvádí přehled pravidel, zásad a požadavků, které by měly být při konstrukci otázek v dotazníku dodržovány. Jedná se o následující.

- Položky v dotazníku musí být všem respondentům jasné, srozumitelné a stručné.
- Formulace otázek v dotazníku musí být naprosto jednoznačná a nesmí připouštět chápání více způsobů.
- Velké opatrnosti je třeba při formulaci otázek typu: Proč?
- Položky dotazníku by měly zjišťovat jen nezbytné údaje, které nelze získat jiným způsobem. Dotazník by také neměl být příliš rozsáhlý.
- Položky v dotazníku nesmějí být sugestivní, tj. takové, že již svou formulací napovídají, jak mají být zodpovězeny.

Co se týče samotných otázek dle variant odpovědí je možné je členit na otázky otevřené, polozavřené a uzavřené. Otázky *otevřené* nemají žádnou možnou variantu na výběr, a proto zde odpovídá respondent sám podle svého uvážení a vlastními slovy. Hlavní výhodou spočívá v získání více informací, avšak klade poměrně vysoké nároky na vyjadřovací schopnost respondenta. Otázky *polozavřené* spočívají v tom, že respondent může vybrat jednu z možných navrhovaných variant, a pokud není ani jedna z nich vyhovující, je zde prostor pro jeho vlastní odpověď. Otázky *uzavřené* jsou takové, kde jsou předem stanoveny možné



odpovědi a respondent musí zvolit pouze jednu nebo více z nich. Nevýhodou těchto otázek je to, že pokud respondentovi nevyhovuje ani jedna z nabízených variant, musí zvolit tu, která mu je nejbližší.

### 5) Konstrukce celého dotazníku

K tvorbě dotazníku existují dva přístupy. *Sociologický*, který má za cíl probrat co nejvíce oblastí a návazností, a *ekonomický*, který spočívá v jasné formulaci a stručné podobě. Délka dotazníku nebývá striktně určena, závisí zejména na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu.

Dotazník má však logickou strukturu v závislosti na tom, jaký má být výzkum a cíle. Je možné využít *strukturovaný dotazník* mající svou pevnou logickou strukturu, kterou je potřeba dodržovat. Využívá zejména uzavřených otázek, a proto je možné ho považovat za poměrně rychlý a jednoduchý. Snižuje však informační hodnoty, neboť respondent musí vybrat z toho, co je předem dáno. Další možností, kterou je možné využít je *dotazník polostrukturovaný*, který už využívá i otázky otevřené. Zpracování takto získaných informací je oproti předešlým možnostem náročnější.

Jednotlivé otázky by měly na sebe logicky navazovat. Na úvod dotazníku se doporučuje uvést *název* a následně pokračovat *společenskou rubrikou*. Hlavním cílem rubriky je oslovit respondenta, požádat ho o vyplnění dotazníku, vysvětlit mu cíl a důležitost výzkumu a zdůraznit jeho důležitost. Dále bychom ho měli také motivovat k odpovědím, slíbit anonymitu a nezneužití údajů, specifikovat, jak vyplňovat dotazník, poděkovat za spolupráci a v poslední řadě se podepsat (představit výzkumný tým). Poté by měly následovat *úvodní otázky*, které mají navázat pozitivní kontakt s respondentem a probudit v něm zájem o další spolupráci. *Filtrační otázky* mají za hlavní cíl to, aby následně odpovídali na dotazník už jen ti, od kterých chceme konkrétní informace. Dále by měly být umístěny *klíčové otázky* dotazníku. Závěrem jsou umístěny *identifikační otázky* zaměřené na zjištění charakteristik respondenta a poděkování samotnému respondentovi za jeho ochotu a věnovaný čas na vyplnění dotazníku.

### Pilotáž

Takto vypracovaný dotazník můžeme otestovat na malém množství respondentů. Účelem tohoto posledního kroku celého procesu dotazování je odhalit chyby a nedostatky dotazníku a následně případně provést jejich opravu.

## 4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Jelikož se firmy snaží v současné době co nejvíce přilákat zákazníky a na trhu uspět, výzkum spokojenosti zákazníka je jedním ze základních strategických úkolů, jak toho dosáhnout. Spokojený zákazník totiž zajišťuje společnosti lepší postavení na trhu. Ovšem společnosti by se neměly věnovat pouze získávání nových zákazníků, ale měly by také věnovat i část svého úsilí na udržování si zákazníků stávajících. Literatura [32] udává, že „*přílišným zaměřením na získávání nových zákazníků a zanedbáním těch současných podniky přicházejí každoročně o 10 až 30 procent zákazníků.*“

### 4.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je definována jako „*míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt.*“ [14, s. 849] Zákazník tak tedy porovnává svoji zkušenost se svým očekáváním. Pokud je jeho zkušenost lepší než jeho očekávání, můžeme tohoto zákazníka považovat za spokojeného. Je-li ale jeho zkušenost horší než očekávání, jedná se o nespokojeného zákazníka. Své reference bude zákazník sdělovat přátelům, známým a tím může podniku zajistit více (méně) nových zákazníků a přispět tak k dobrému (špatnému) jménu společnosti.

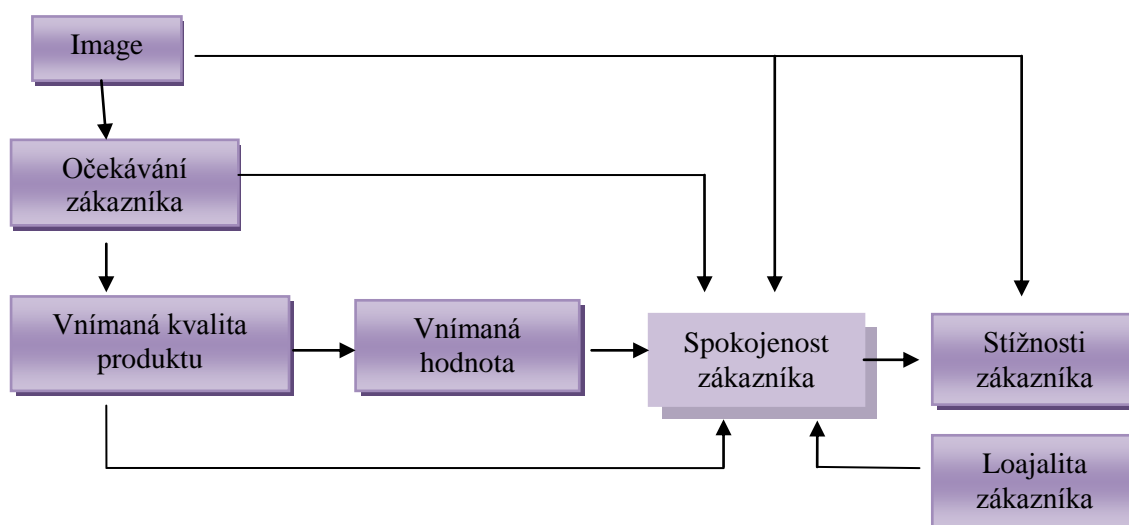
Literatura [31] rozlišuje následující základní stavy spokojenosti.

- **Potěšení zákazníka** je charakterizované tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání.
- **Plná (naprostá) spokojenost zákazníka** je daná úplnou shodou mezi potřebami a očekáváním a vnímanou realitou. V tomto stavu zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem uspokojeny.
- **Limitovaná spokojenost** představuje neshodnost vnímané reality a původních požadavků zákazníka. Do určité míry může být zákazník spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou případech.

Na utváření spokojenosti zákazníků se však podílí řada faktorů, jakými jsou například „*spokojenost s nakoupeným zbožím, spokojenost s obsluhou, spokojenost s prostředím prodejny, spokojenost s obchodní firmou jako takovou.*“ [38, s. 215] Kotler [16] považuje také za nedílnou součást utváření spokojenosti zákazníka předchozí zkušenosti samotného zákazníka, rady přátel či známých, ale je možné sem zahrnout i samotné informace a přísliby společnosti a jejích konkurentů. „*Pokud marketér nastaví jejich očekávání příliš vysoko, řada*

*zákazníků bude později zklamána. Pokud nastaví očekávání příliš nízko, nepodaří se mu přilákat dostatek zákazníků.*“ [16, s. 164]

Měření spokojenosti zákazníka se nejčastěji provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka. Dle literatury [4, s. 107] můžeme rozlišovat dva přístupy měření spokojenosti zákazníka a to evropský model (ESCI) a americký model (ASCI). Jelikož se nacházíme v evropském prostředí, bude stručně popsán evropský model měření spokojenosti zákazníka. Ten vychází ze sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných. Vztahy je možné vyjádřit následujícím obrázkem č. 3.



**Obrázek 3:** Model spokojenosti zákazníka

*Zdroj: upraveno podle [18, s. 191]*

**Image** jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu (službě), značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka.

**Očekávání zákazníka** se vztahuje k představám o produktu (službě), které má individuální zákazník a má přímý vliv na spokojenost zákazníka.

**Vnímaná kvalita** zákazníkem se týká nejen samotného produktu, ale také všech doprovodných služeb souvisejících s jeho dostupností.

**Vnímaná hodnota** je spojena s cenou produktu (služby) a očekávanou kvalitou. Je možno ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality.

**Stížnosti zákazníka** jsou důsledkem nerovnováhy výkonu a očekávání. Vznikají v případě neshody s očekáváním.

**Loajalita (věrnost) zákazníka** se vytváří pozitivní nerovnováhou výkonu a očekáváním. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi jiným zákazníkům.

Informace o těchto proměnných je možné získat dle literatury [18, s. 192]:

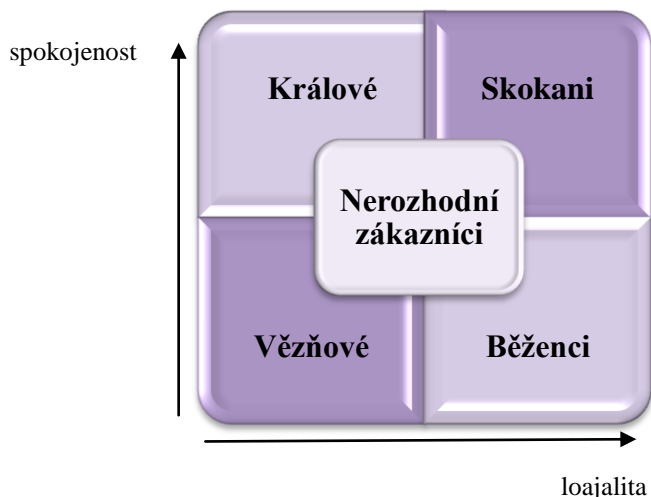
- analýzou stížností,
- zpětnou vazbou u prodejních řetězců nebo od vlastních pracovníků,
- marketingovým výzkumem u zákazníků pomocí některé z psychologických metod,
- marketingovým výzkumem u zákazníka pomocí, tzv. satisfakčního reprezentativního šetření, které může být jednorázové, lépe však opakované (tzv. monitoring), může být také využit panel (tzn. výzkum toho, jak se vyvíjí spokojenost jednoho zákazníka v čase).

## 4.2 Loajalita

Loajalita je dle literatury [29, s. 57] „*dlouhodobá preference určité značky nebo firmy založená na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivním očekávání zákazníka do budoucnosti*“. Nenadál [22, s. 59] však chápe loajalitu jako „*způsob chování zákazníka, jež se projevuje na trhu dvěma důsledky. Jsou to opakované objednávky a pozitivní reference do okolí*“.

Obecně lze loajalitu chápat několika způsoby, přičemž většina definic akceptuje postojovou nebo behaviorální loajalitu. „*Postojová loajalita vyjadřuje, že zákazník má ke značce pozitivní vztah, emoční vazbu, je to jeho oblíbená značka, kterou obvykle i doporučuje a pochvalně se o ní zmiňuje. Oproti tomu behaviorální loajalita je vyjádřena jako opakující se zákaznické chování, zákazník u dané značky setrvává či ji opakovaně kupuje.*“ [10]

Mezi pojmy spokojenost a loajalita existuje spojitost, jež je vyjádřena následujícím obrázkem č. 4.



**Skokani** – velká konkurenční nabídka, homogenní produkty, nejsou zatíženi stereotypy, často mění značku nakupovaných výrobků/služeb.

**Králové** - vnímají u současného dodavatele nadprůměrnou, přidanou hodnotu - zárukou dobrých ekonomických výsledků dodavatele.

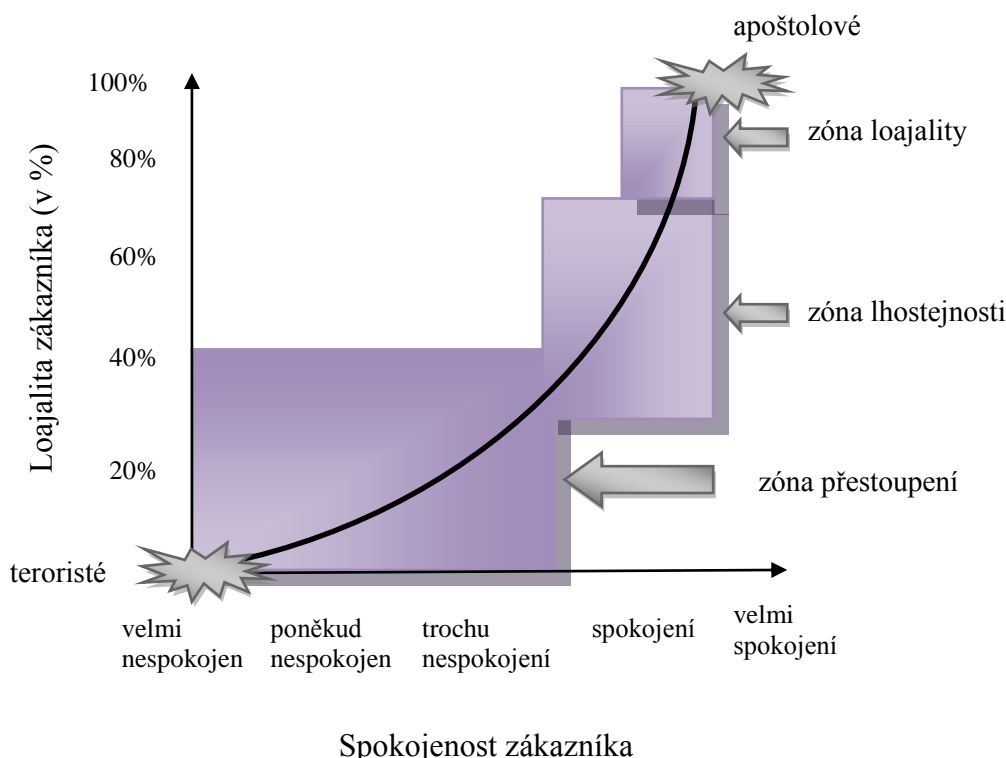
**Běženci** – nespokojení zákazníci, kteří pravděpodobně využijí možnost přejít ke konkurenci a stanou se z nich pro firmu ztracení zákazníci.

**Věžňové** – i přes nespokojenost jsou věrní, nemají alternativu, vysoké náklady změny dodavatele, indiferentní, nerozhodní zákazníci, nevyzpytatelní.

**Obrázek 4:** Matice spokojenosti a věrnosti

*Zdroj: upraveno podle [36, s. 215]*

Vztah mezi spokojeností a věrností zákazníka není lineární a je možné ho vyjádřit následujícím obrázkem č. 5.



**Obrázek 5:** Závislost spokojenosti zákazníka na loajalitě

*Zdroj: upraveno podle [23, s. 33]*

Z grafu můžeme pozorovat, že jsou rozlišovány tři základní zóny. Zóna přestoupení, zóna lhostejnosti a zóna loajality.

V oblasti „teroristé“ se nacházejí zákazníci, kteří jsou mírně až extrémně nespokojeni. Tito zákazníci jsou zdrojem nepříznivých referencí a pomluv. V oblasti „apoštolové“ jsou ti zákazníci, kteří jsou opravdu spokojeni, tudíž jsou zdrojem pozitivních referencí.

### 4.3 Řízení vztahů se zákazníky - CRM

Řízením vztahu se zákazníky se zabývá CRM (Customer Relationship Management). Podle literatury [35, s. 17] znamená koncept CRM „*aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.*“ Kotler [16, s. 172] tuto definici rozšiřuje a CRM definuje jako „*proces pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximalizaci věrnosti.*“

**Charakteristickými rysy CRM jsou dle literatury [32, s. 133]:**

- *respektování principu win-win* – výhody z daného obchodního vztahu pro obě strany,
- *důraz je kladen na vztahy* – komplex aktivit, jejichž smyslem je obsloužit zákazníka, podstatou jsou epizody (setkání) – osobní, telefonická, dodání zboží,
- *hodnoty* – přínosy, prospěch pro zákazníka i pro dodavatele.

#### 4.3.1 Prvky CRM

Význam a účel prvků pro CRM spočívá v provázanosti jednotlivých prvků. Jednotlivé prvky jsou dle literatury [12, s. 44] definovány následovně.

**Informace** představují surovinu pro CRM. Informace užitečné pro CRM jsou následující:

- *identifikační data*: údaje o jménech/datech/telefonech sbíraných od zákazníků k dokončení obchodních transakcí,
- *marketingová data*: deskriptory/vlastnosti/preference zákazníků během transakcí (ať už jsou data získána pokládáním otázek, či sledováním chování),
- *seznam dat*: jména/adresy získána od třetích stran, která mohou být koupena nebo pronajata,
- *pokrytá data*: data zákaznickova profilu získána od třetích stran, která mohou být pronajata a připojena ke stávajícímu zákaznickovu záznamu.

**Procesy.** Zákaznický orientované procesy jsou „produkty“ CRM. Za příklady je možné jmenovat:

- všechny současné/budoucí procesy, které se přímo dotýkají zákazníků,
- dotykové body nebo prostředky, prostřednictvím kterých udržujeme kontakt se zákazníky (mobil, e-mail),
- integrace a racionalizace zákaznickova pohledu.

**Technologie** je zařízení, které umožňuje CRM fungovat. Příklady technologií, které CRM může sledovat užitečnými, jsou:

- softwarové produkty (prostředky automatizace procesů, analytické nástroje, rozvoj webových stránek a nástroje managementu),
- sítě a integrace aplikací a databází,
- databáze centrální nebo distribuované,
- bezpečnostní nástroje jako jsou nástroje pro šifrování a firewally.

**Lidé** jsou „napájením“ CRM. Zdroje energií musí být nastaveny na správné napětí pro fungování celého systému. Lidé jsou „přeměnění“ prostřednictvím různých změn nástrojů managementu a podpůrných mechanismů, jako jsou:

- školení a vzdělávání,
- nové nástroje,
- měření a odměny.

### 4.3.2 Úrovně CRM

Řízení vztahů se zákazníky je možné dle literatury [25] rozdělit na **následující typy**.

**Operační CRM**, což je „*oblast, která se zabývá automatizací obchodních procesů zahrnujících front-office úlohy kontaktu se zákazníky.*“ [25, s. 27] Jedná se o například o automatizace prodeje, marketingu a služeb pro zákazníky.

**Kooperační** (kolaboratorní) **CRM** „*rozšiřuje dříve používané způsoby kontaktu se zákazníky, jako jsou pošta, faxy, telefonické kontakty a osobní schůzky o internet, elektronickou poštu, mobilní komunikace a zejména o interaktivní aplikace na webu.*“ [5, s. 211] Tato úroveň se tedy snaží o jakýkoli kontakt se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů.

*Analytické CRM* „zahrnuje již agregace a aplikace znalostí o zákazníkovi a zajišťuje funkce, např. segmentaci zákazníků, analýzy marketingových kampaní, predikce chování zákazníků a další.“ [5, s. 211]

### 4.3.3 Cíle CRM

*„Cílem CRM je udělat vztah se zákazníkem ziskovým. K dosažení tohoto cíle je třeba, aby marketing, obchod a služby fungovaly jako jednotný celek, který sdílí stejné informace.“* [13]

Literatura [2] však uvádí, že společnosti se snaží využívat CRM tehdy, pokud usilují o některý z následujících cílů:

- udržení stávajících zákazníků, získání jejich věrnosti a zlepšení péče o ně,
- porozumění zákazníkům a získání více informací o nich,
- schopnost jim naslouchat,
- identifikace klíčových procesů,
- zvyšování spokojenosti zákazníků při zlepšování klíčových procesů,
- tvorba marketingové strategie k udržení stávajících zákazníků a získání nových,
- snížení nákladů především na přímý marketing,
- schopnost oslovit nové zákazníky,
- přizpůsobení komunikačních a distribučních kanálů jednotlivým segmentům zákazníků.

### 4.3.4 Přínosy CRM

Použitím koncepce CRM získávají společnosti dle literatury [35, s. 64] bezprostředně po zavedení CRM následující přínosy:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- vylepšení image,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové spolupráce,
- růst motivace pracovníků.



Z hlediska přínosů ze vztahů a četností vztahů rozděluje literatura [31] zákazníky do čtyř skupin a určuje strategické přístupy v koncipování vztahů s nimi. Toto rozdělení je zachyceno na následujícím obrázku č. 6.



**Obrázek 6:** Rozvrstvení zákazníků a určení typických strategií vztahů s nimi

*Zdroj: upraveno podle [31, s. 134]*

U většiny organizací budou klíčoví zákazníci ti, kteří jsou umístěni ve skupině VIP zákazníci. U těchto zákazníků by měla společnost usilovat o jejich udržení a další rozvoj vztahů s nimi. Druhou skupinu tvoří zákazníci umístěni do skupiny perspektivní zákazníci. U této skupiny by měla společnost zaměřit své úsilí na další rozvoj vztahů s těmito zákazníky. Třetí skupinu zákazníků tvoří nejasní zákazníci. U této kategorie by měla společnost provést analýzu příčin, proč jsou zařazeni právě do této skupiny a poté rozhodnout o jejich osudu. Poslední a nejméně příznivou skupinou pro společnost jsou okrajoví zákazníci. U nich by měla společnost zvážit, jak řešit vztahy s nimi do budoucna, či se rozhodnout o ukončení vztahu.

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zaměří na popis základních údajů týkajících se společnosti. Nejprve budou uvedeny informace o společnosti a jejím produktovém portfoliu a poté budou přiblíženi zákazníci, dodavatelé a konkurence společnosti. Závěrem SWOT analýza zachytí silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti.

### 5.1 Základní informace o společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Nádražní 190, 563 01 Lanškroun
<b>IČO:</b>	259 53 524
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum zápisu:</b>	17. května 2001
<b>Základní kapitál:</b>	20 440 000,- Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	Hostinská činnost Pekařství, cukrářství Specializovaný maloobchod Maloobchod se smíšeným zbožím Velkoobchod
<b>Statutární orgán:</b>	Dalibor Matějčík Jiří Kollert

Oba členové statutárního orgánu vložili do základního kapitálu po 10 220 000,- Kč. Každý z nich má tuto částku plně splacenou a vlastní tak 50% obchodní podíl.

Organizační struktura společnosti je zachycena v příloze A.

### 5.2 Vývoj společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1990, kdy současní majitelé jako sdružení fyzických osob upekli v malé vesničce Sázavě - nedaleko města Lanškroun - první chléb. Roku 2001 se majitelé rozhodli o změně právní formy na společnost s ručením omezeným s tím, že i tato společnost bude pokračovat ve stejném duchu a to rozvíjet a prodávat pekařské a cukrářské výrobky. Téhož roku byly také založeny z důvodu rostoucí poptávky vůbec první specializované prodejny. Jelikož se ukázalo, že vlastní síť specializovaných prodejen je velice

úspěšná, snaží se společnost neustále plynule tuto síť rozšiřovat. V současné době disponuje celkem 26 prodejen ve třech krajích České republiky – Pardubickém, Královéhradeckém a Olomouckém. (adresy poboček včetně jejich data založení zachycuje příloha B)

V roce 2008 byla přestěhována výroba veškerého sortimentu do nově vybudovaných moderních prostor na katastrálním území obce Sázava, cca 500 m od města Lanškroun. Současné sídlo je zobrazeno na následujícím obrázku č. 7.



**Obrázek 7:** Sídlo společnosti

zdroj: [27]

V roce 2006 byl získán Certifikát na biopotraviny od neziskové organizace KEZ o.p.s. a zároveň některé z výrobků získaly ocenění „MLS Pardubického kraje“<sup>4</sup>.

Vývoj celkového počtu zaměstnanců zachycuje následující tabulka č. 3.

**Tabulka 3:** Vývoj počtu zaměstnanců

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	179	201	195	236	204	215	236	283

Zdroj: interní materiál

Co se týče budoucího vývoje, i nadále chce společnost věnovat největší pozornost pečlivému výběru místních surovin a samotnému kynutí a pečení výrobků přímo na prodejních před zraků zákazníků. Společnost však také hodlá čelit konkurenci ze strany velkopekáren, které dodávají do sítí marketů a hypermarketů, a to „rozvíjením své sítě specializovaných prodejen a snahou udržovat se na nejvyšší úrovni v naslouchání potřeb a přání svých zákazníků.“<sup>5</sup> Proto jsou prodejny otevřeny každý den v týdnu, ale i v sobotu.

<sup>4</sup> MLS Pardubického kraje je soutěž o nejkvalitnější potravinářské výrobky Pardubického kraje.

<sup>5</sup>Dle názoru majitelů

Součástí strategie společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. je též, dle literatury [33] budování dobrého jména společnosti.

### **5.3 Produktové portfolio**

Sortiment, který v současné době společnost nabízí svým zákazníkům, v sobě zahrnuje nejen chlebové výrobky a běžné pečivo, ale nabízí také různé druhy jemného pečiva (makovka, sladký loupák, koláče, koblihy a další). Další součástí sortimentu jsou balené výrobky například v podobě balených chlebů, vek, vánoček, knedlíků. Společnost nabízí zákazníkům také možnost nákupu lahůdek (různé druhy chlebíčků, sýrové smaženky, obložené croissanty) a cukrářské výrobky v podobě zákusků či dortů na objednávku. Zákazníkům je dále nabízen i doplňkový sortiment, kam jsou řazeny BIO produkty a bezlepkové výrobky<sup>6</sup>.

V roce 2013 společnost ve spolupráci s odborníky na zdravou výživu z města Litomyšl vyvinula také zdravý program, jenž byl nazván OÁZA ZDRAVÍ. Tento program byl vytvořen v důsledku poptávky zákazníků po zdravých výrobcích bez různých přidaných látek a dochucovadel. V současné době zahrnuje pět výrobků (karobový a mrkvový řez, celozrnné koláče povidlové a makové, celozrnná filipka).

### **5.4 Zákazníci**

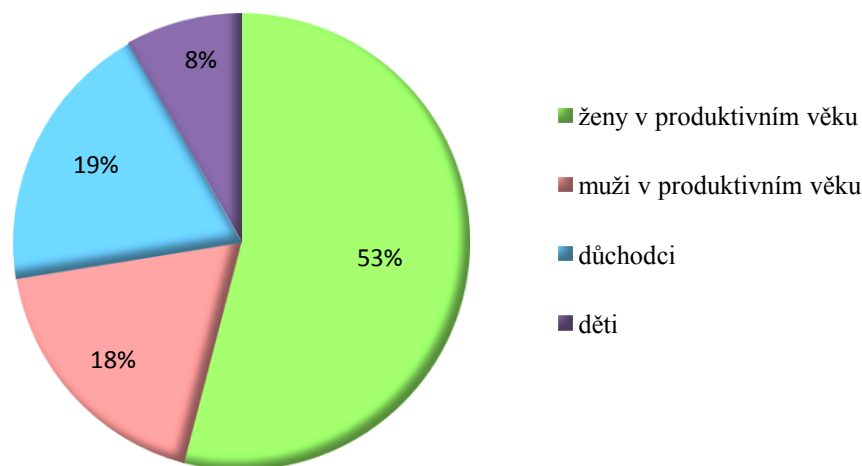
Zákazníci jsou společností interně rozčleněni dle tržeb do tří hlavních kategorií. První a zároveň největší skupinu zákazníků tvoří občané, kteří kupují výrobky nabízené v jednotlivých specializovaných prodejnách pro svoji vlastní spotřebu. Tito zákazníci představují přibližně 60% všech zákazníků. Druhou skupinu představují nezávislé sítě, což jsou maloobchody smíšeného zboží, které jsou cca do vzdálenosti 60 km od města Lanškroun. Těmto zákazníkům je dodáván veškerý sortiment, přičemž nejoblíbenějším jsou chlebové výrobky. Tvoří kolem 30% všech zákazníků společnosti. Třetí skupina je společností označována jako „HORECA“ a představuje zkratku - hotely, restaurace, catering. Společnost tedy dodává své pekárenské a cukrářské výrobky i do různých stravovacích a ubytovacích zařízení a to dle jejich přání a potřeb, ale neopomínají ani na pořádání jednorázových akcí, jakými bývají například oslavy, rauty, večírky a další. Tato skupina tvoří cca 5% všech zákazníků.

---

<sup>6</sup> Bezlepková dieta je dieta spočívající ve snaze po eliminaci konzumace potravin obsahující lepek ze stravy dotyčného, zpravidla ze zdravotních důvodů, a proto jsou výrobky určeny především osobám trpícím celiakií.

Společnost má však i možnost dodávat své pekařské a cukrářské výrobky do obchodních řetězců, ovšem k této variantě se zatím nepřiklání.

Vlastním výzkumem společnosti byla zjištěna věková struktura zákazníků, kteří nakupují ve specializovaných prodejnách. Výsledek je zachycen na následujícím obrázku č. 8.



**Obrázek 8:** Struktura zákazníků

*Zdroj: interní materiál*

Jak je možné pozorovat z grafu, nejčastějšími zákazníky jsou ženy v produktivním věku. Druhou nejčastěji nakupující skupinu tvořili důchodci, které ihned následovala skupina muži v produktivním věku. Skupinou, která uskutečňuje nejméně nákupů, jsou potom děti, kterým obstarávají potraviny ve většině případů rodiče.

## 5.5 Dodavatelé

Dodavatelé jsou nepostradatelnou součástí celé výroby, neboť poskytují vstupní suroviny pro výrobu všech pekárenských a cukrářských výrobků. Společnost již od počátku svého podnikání pokládá za přirozené vyrábět výrobky z českých surovin, a proto právě dodavatelé českých surovin jsou dominantní a představují 97 % všech dodavatelů. Zbylé 3 % tvoří zahraniční dodavatelé, které se však společnost snaží využívat co nejméně.

Přední tuzemské dodavatele nejčastěji využívaných surovin zachycuje následující tabulka č. 4.

**Tabulka 4:** Dodavatelé společnosti

<b>Dodavatel</b>	<b>Surovina</b>
<i>Mlýny J. Voženílek s.r.o. (Předměřice)</i>	mouka a trhaná
<i>vlastní sázavské receptury</i>	chlebové kvasy, celozrnné směsi
<i>Rychnov nad Kněžnou</i>	kmín
<i>ZD Žichlínek u Lanškrouna</i>	mák
<i>Jatka Lanškroun</i>	škvarky, šunka, anglická slanina, sádlo
<i>Carla (Dvůr Králové nad Labem)</i>	čokoláda
<i>Moravskoslezské cukrovary</i>	cukr
<i>Solné mlýny Olomouc</i>	sůl
<i>Mlékárna Olešnice, RMD</i>	tvářoh, sýry
<i>MACH DRŮBEŽ a.s. Litomyšl</i>	vejce

*Zdroj: interní materiál*

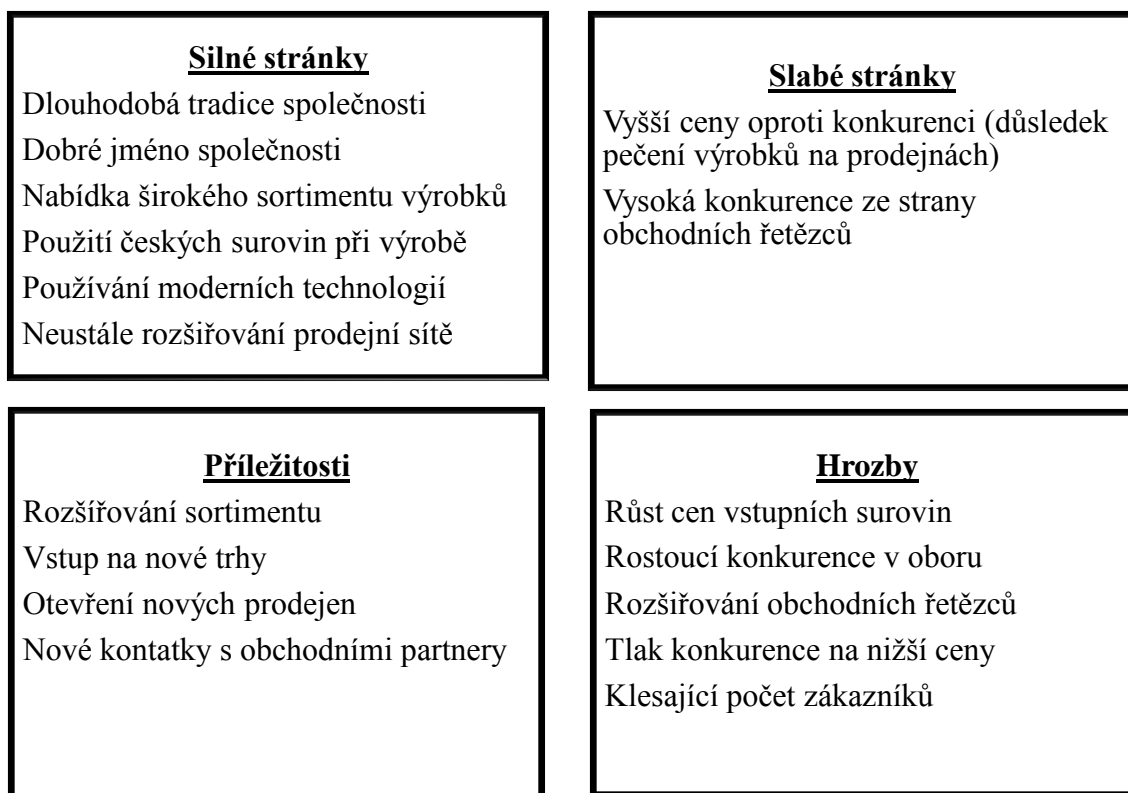
## 5.6 Oborová konkurence

V oblasti Lanškrounska, kde společnost sídlí, je jediným oborovým konkurentem společnost NOPEK a.s. Pokud se ale zaměříme na oblasti, kde společnost provozuje své specializované prodejny, tedy Pardubický, Královéhradecký a Olomoucký kraj, je zde možné nalézt už více konkurenčních společností. Podle výzkumů společnosti se v těchto regionech nachází 25 pekáren, které ji více či méně ohrožují. Za největší konkurenty jsou považovány společnosti NOPEK a.s., BEAS a.s., MORAVEC PEKÁRNY a.s., Vašíček – pekařství a cukrářství s.r.o. a Pekařny Falta Králíky. Ovšem ani tyto konkurenti nejsou koneční a společnost je na trhu ohrožována i ostatními společnostmi vyrábějícími pekařské a cukrářské výrobky jak po celém území České republiky, tak i v zahraničí.

Oborová konkurence je však v posledních letech také stále více ohrožována neustále se rozšiřujícími obchodními řetězci, které poskytují zákazníkovi možnost nákupu těchto výrobků společně s ostatními potravinami či dalším sortimentem na jednom místě. Tato možnost představuje pro zákazníka rychlejší, dostupnější a také cenově výhodnější nákup. Záleží na individuálním přístupu zákazníka, čemu dává přednost a kde pekařské výrobky nakupuje.

## 5.7 SWOT analýza

Poslední částí této kapitoly je zachycení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti pomocí SWOT analýzy.



**Obrázek 9:** SWOT analýza

*Zdroj: autorka*

## **6 INFORMACE O ZKOUMANÝCH REGIONECH**

Tato kapitola se zaměří na charakteristiku zkoumaných regionů, jež byly určeny samotnou společností. Stanovení daných regionů vychází z odlišných tržeb ve specializovaných prodejnách těchto oblastí. Prvním regionem bylo zvoleno město Lanškroun, jelikož tržby z prodejen v této oblasti patří mezi jedny z nevyšších. Druhým regionem pak bylo zvoleno město Moravská Třebová, které je oproti tomu řazeno mezi prodejny s nejnižšími tržbami.

### **6.1 Region Lanškroun**

V regionu města Lanškroun se nacházejí dvě specializované prodejny společnosti. První prodejna je umístěna na ulici T. G. Masaryka a byla založena jako vůbec jedna z prvních, tedy v roce 2001. Na hlavní pracovní poměr zde pracuje pět stálých pracovníků + příležitostné brigádnice, jejichž počet je během roku proměnlivý a odvíjí se od potřeb prodejny. Druhá prodejna je umístěna na náměstí a byla založena v roce 2006. Zde pracuje sedm stálých pracovníků a opět dle potřeby prodejny příležitostné brigádnice.

V roce 2013 byly provedeny v prodejnách jisté změny. Tento fakt posloužil k vytvoření otázky do dotazníkového šetření a bude zkoumat, jak zákazníci právě tyto změny pocítili. Za jednu ze změn je možné jmenovat změnu v oblasti dress code, neboli změnu týkající se oblečení na pracovišti. Pracovnice specializovaných prodejen tak získaly nové oblečení a to červená trička, černé kalhoty a černé zástěry. Dále veškeré specializované prodejny začaly od května prodávat novinku - výrobky programu OÁZA ZDRAVÍ - a od července prodejny zajišťují pečení pizzy. Jelikož je na prodejnách nabízena zákazníkům také možnost nákupu kávy s sebou z automatu, zákazníci mohli v tomto roce pocítit také změnu v podobě výměny těchto kávovarů za novější a tedy i modernější.

Oborovým konkurentem v tomto regionu je společnost NOPEK a.s. Ovšem velkou konkurenci představují i místní obchodní řetězce, kterými jsou AHOLD Czech republic a.s., Lidl Česká republika v.o.s. a Penny Market s.r.o.

### **6.2 Region Moravská Třebová**

V regionu města Moravská Třebová má společnost Pekařství a cukrářství Sázava s. r. o. jednu pobočku. Ta je umístěna v ulici Československé Armády nedaleko náměstí a byla založena v roce 2007. Tato prodejna zaměstnává trvale tři pracovníky a brigádnice jsou přijímány pouze výjimečně dle potřeby. Změn, kterých bylo v roce 2013 provedeno v této



prodejně, je už více než změn provedených v regionu Lanškrouna a to z toho důvodu, že se jedná o oblast s nižšími tržbami. Společnost se těmito kroky snaží zákazníky v tomto regionu více přilákat. Jednou z poměrně výrazných změn provedených na počátku roku byl redesign prodejny, který spočíval v nové vnitřní výmalbě, a rebranding spočívající v obměně vnějšího vzhledu prodejny. Rovněž jako v regionu lanškrounska i v tomto regionu byl personálu přidělen nový dress code. Dále i v této prodejně se od května prodávají výrobky programu OÁZA ZDRAVÍ a od července je zajištěno pečení pizzy. Další významná změna byla provedena také v personálu a spočívala v tom, že na tuto prodejnu byla vyslána v termínu 15. – 25. srpna prodavačka z jiné prodejny. Hlavním cílem tohoto kroku bylo především přinést do prodejny nový způsob v přístupu k zákazníkům.

Co se týče oborové konkurence na tomto území, ta je zde už větší a významnými konkurenty jsou společnosti MORAVEC PEKÁRNY s.r.o. a společnost NOPEK a.s.

Nyní bude uvedena stručná charakteristika oborové konkurence společnosti Pekařství a cukrářství s.r.o. v těchto regionech. Jelikož se jedná v regionu Lanškroun pouze o společnost NOPEK a.s. a v regionu Moravské Třebové o společnosti NOPEK a.s. a MORAVEC PEKÁRNY s.r.o., budou uvedeny jen tyto společnosti.

Společnost **MORAVEC PEKÁRNY s.r.o.** byla založena v roce 2000 tím, že převzala veškerý program a veškeré dodavatelské a odbytové obchodní vztahy od firmy Vladimír Moravec - pekárny, jež se zabývala pekárenskou činností již od roku 1991 v rámci sdružení fyzických osob. V současné době společnost provozuje sedm prodejen, z nichž právě čtyři jsou umístěny v Moravské Třebové, a zaměstnává v průměru kolem 130 zaměstnanců. V roce 2013 se tato společnost stala vítězem v národní soutěži Chléb roku v kategorii „Konzumní chléb“.

Společnost **NOPEK a.s.** působí na trhu od roku 1991 a sídlí ve Vysokém Mýtě. Hlavním programem této společnosti je výroba pekařských a cukrářských výrobků, jež jsou prodávány v České republice, avšak dalšími aktivitami jsou i obchod, doprava a opravárenská činnost strojního zařízení pro pekárny a cukrárny. Společnost provozuje deset prodejen, z nichž právě dvě se nacházejí ve zkoumaném regionu. Oproti předchozí společnosti však zaměstnává přes 350 zaměstnanců.

## **7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM**

Tato kapitola diplomové práce se bude zabývat marketingovým výzkumem, který bude zjišťovat vnímání společnosti a jejích produktů zákazníky společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. ve dvou regionech stanovených samotnou společností. K sestavení marketingového výzkumu bude využito kroků uvedených v podkapitole 3.1.

### **7.1 Definice problému a stanovení cíle**

Hlavním problémem, před kterým společnost stojí, jsou rozdílné tržby v jednotlivých regionech, kde společnost působí, odlišná konkurence na trhu a tím pádem problém získání a udržení zákazníků.

Cílem tohoto výzkumu bude zjistit u zákazníků specializovaných prodejen v regionech určených společností, jak zákazníci vnímají společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. a její produkty a porovnání zjištěných výsledků v těchto regionech. Snahou je získat informace, které by bylo možné využít ke zvýšení spokojenosti zákazníků v jednotlivých regionech a tím tak napomoci dosáhnout většího zisku specializovaných prodejen.

### **7.2 Orientační situace podniku**

Pro řešení daného problému byly nejprve využity informace sekundární a to v podobě odborné literatury a výzkumných prací zabývajících se zkoumanou problematikou. Následně se na řešení problému podílely také neformální kontakty se zaměstnanci společnosti a evidenční záznamy a dokumenty společnosti.

Jelikož bylo zjištěno, že jsou tyto údaje k řešení problému nedostačující, bylo třeba přistoupit k získání informací primárních a to prostřednictvím marketingového výzkumu.

### **7.3 Plán marketingového výzkumu**

Primární data pro vyřešení požadovaného problému budou získána prostřednictvím dotazování. Dle podkapitoly 3.3 je možné označit dotazování jako proces, jež je složen z několika na sebe navazujících fází, které je třeba při sestavení dotazníků zachovat. Tyto kroky budou v následujícím textu blíže popsány.

#### **7.3.1 Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést**

V této fázi je nezbytné zjistit, na co se budeme ptát. Odpovědi získáme z definovaného problému a cíle. Pro dosažení cíle tak budou kladeny otázky týkající se znalosti o samotném

podniku, pravidelnosti nákupů, důvodů proč zákazníci u společnosti nakupují/nenakupují, sortimentu a ceny v porovnání s konkurencí, lokalizace specializovaných prodejen, ale bude také zjišťováno, zda si respondenti všimají změn prováděných společností.

Jelikož seznam otázek, které by mohly poskytnout odpovědi na řešený problém, je příliš obsáhlý a může tak i samotné respondenty odradit, provede se jejich redukce na ty nejpodstatnější.

### **7.3.2 Určení způsobu dotazování**

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.3, dotazování může probíhat čtyřmi hlavními způsoby, se kterými jsou zároveň spojeny jisté výhody a nevýhody. Po detailnějším posouzení byla zvolena z důvodu přímého kontaktu se zákazníky a možnosti upřesnění otázek respondentům osobní komunikace s dotazovanými. Tito respondenti mohou mít také k jednotlivým otázkám komentáře, které je možné při hodnocení dotazníkového šetření využít. Tato metoda tak zajistí objektivnější a reprezentativnější získání informací k vyřešení zkoumaného problému.

### **7.3.3 Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr**

Zákazníci společnosti jsou rozděleni, jak již bylo zmíněno, do tří hlavních skupin – občané nakupující ve specializovaných prodejnách, nezávislé síť a skupina nazvaná „HORECA“.

Protože cílem je zjistit proč jsou v jednotlivých regionech rozdílné tržby ve specializovaných prodejnách, jsou za cílové respondenty zvoleni občané, kteří právě v těchto specializovaných prodejnách nakupují/nenakupují. Proto se bude dotazníkové šetření týkat těch občanů, kteří se budou nacházet na konkrétním místě příslušného regionu, kde bude dotazování prováděno. Proto je třeba při konstrukci otázek brát zřetel také na to, že se může jednat jak o občany, kteří do regionu jezdí za prací, tak i turisty.

Velikost vzorku je 70 respondentů v každém regionu.

### **7.3.4 Konstrukce otázek**

Aby bylo dosaženo spolehlivého výzkumu, bude sestaven dotazník polostrukturovaný. Využije se jak otázek uzavřených, kde budou respondenti nuceni vybírat z předem stanovených možností, tak i otázek otevřených, kde má respondent možnost odpovědět dle vlastního uvážení.

### **7.3.5 Konstrukce celého dotazníku**

Fáze konstrukce celého dotazníku představuje poměrně důležitou část celého procesu sestavení dotazníku, a proto byla právě této části věnována potřebná pozornost.

Dotazník, který bude zjišťovat potřebné informace, začíná v úvodu názvem „Dotazník“. Následně je uvedeno oslovení respondentů „Vážení zákazníci“, jednoduché představení zadavatele a stručné vysvětlení účelu výzkumu. Není však ani opomenuto na vysvětlení pokynů, jak otázky vyplňovat. Poté je poděkováno za vyplnění dotazníku a spolupráci.

Dále jsou sestaveny jednotlivé otázky, které přispějí k vyřešení zkoumané problematiky. Dotazník se proto skládá z otázek týkajících se znalosti o samotné společnosti, četnosti nákupů a jejich důvodů, sortimentu, ceny, umístění prodejny, kvality sortimentu, vzhledu prodejny, přístupu zaměstnanců, ale i umístění sortimentu za pultem.

I když je u většiny obyvatelstva požadavek na co nejnižší cenu spojenou s výrobkem či službou, není zcela vhodné právě cenovou úroveň v nákupním chování spotřebitelů opomíjet, a proto bylo právě i toto měřítko do dotazníkového šetření zařazeno.

Úvodní část sestaveného dotazníku je charakteristická identifikačními otázkami, kterými budou následně získány prvotní informace o respondentech. Následují specifické otázky týkající se vyřešení hlavní problematiky výzkumu. Závěrem celého dotazníku je stanoveno pět kritérií, které má respondent ohodnotit na pětistupňové škále dle důležitosti podle toho, jakou hrají při rozhodování o jeho koupi roli.

### **7.3.6 Pilotáž**

Před realizací průzkumu je však nezbytné provést pilotáž. Hlavním účelem této poslední fáze je zjistit, zda respondenti správně pochopili zadané otázky a zda vůbec zadané otázky přinesou potřebné informace pro vyřešení problému.

Pilotáž byla provedena na pěti respondentech, u nichž bylo zjištěno neporozumění některým otázkám a neporozumění pokynům u poslední otázky pravděpodobně z důvodu rychlé snahy o ukončení vyplnění dotazníku. Na základě těchto informací byl dotazník upraven. Konečná forma dotazníku pro region Lanškroun je zachycena v příloze D, pro region MT v příloze E.

## **7.4 Časový harmonogram**

Příprava dotazníku – 2. 9. – 9. 9. 2013

Konzultace s vedením společnosti – 23. 9. 2013

Pilotáž - 26. 9. 2013 – 27. 9. 2013

Vlastní výzkum v regionu Lanškroun – 5. 10. 2012 a 12. 10. 2012

Vlastní výzkum v regionu Moravská Třebová – 19. 10. 2013 a 26. 10. 2013

## **7.5 Analýza údajů**

Po provedení dotazníkového šetření bylo možné přistoupit k samotnému vyhodnocení získaných dat. Aby bylo možné provést jednotlivé statistické zpracování, bylo potřebné nejprve převést získaná data do programu Microsoft Excel. Zde se za nejvhodnější nástroje při zpracování získaných dat jeví především koláčové a sloupcové grafy, které zachycovaly absolutní či relativní odpovědi respondentů.

V rámci této kapitoly, aby bylo možné lépe poznat zákazníky společnosti, bude nejdříve provedena analýza identifikačních otázek, a až následně se kapitola zaměří na analýzu získaných odpovědí z dotazníkového šetření.

### **7.5.1 Analýza identifikačních otázek**

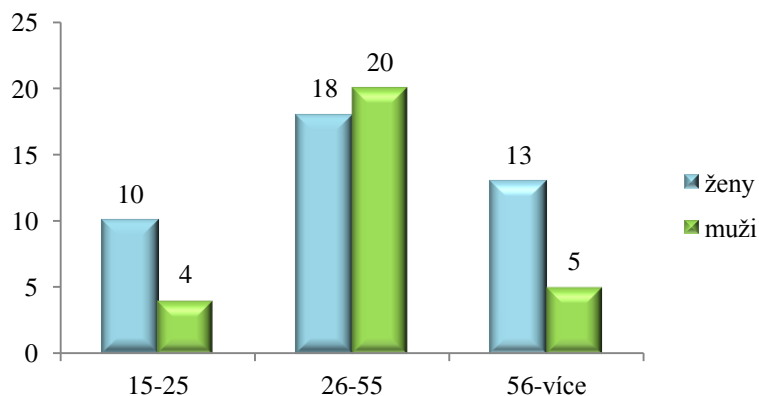
Prostřednictvím analýzy identifikačních otázek společnost lépe pozná, kdo jsou její zákazníci, kteří se dotazníkového šetření účastnili a přispěli tak k vyřešení dané problematiky. Tyto otázky se týkají věku, pohlaví, sociálních skupin a vztahu respondentů k příslušnému regionu.

#### ***Analýza pohlaví respondentů a věku***

Již v úvodu je však třeba konstatovat, že marketingového výzkumu se účastnili jen ti respondenti, kteří byli ochotni na dotazník reagovat, nikoli všichni oslovení respondenti. I když byli oslovováni v přibližně stejné míře jako ženy i muži, někteří z nich se nechtěli dotazníkového šetření účastnit. Jako důvod uváděli skutečnost, že nákup potravin včetně pečiva přenechávají svým partnerkám či manželkám a oni obstarávají spíše jen doplňkový nákup.

Na vyřešení problematiky se v regionu Lanškroun podílely z 59 % všech dotazovaných ženy. V regionu Lanškrouna zodpověděly ženy konkrétně 41 dotazníků a muži 29 dotazníků.

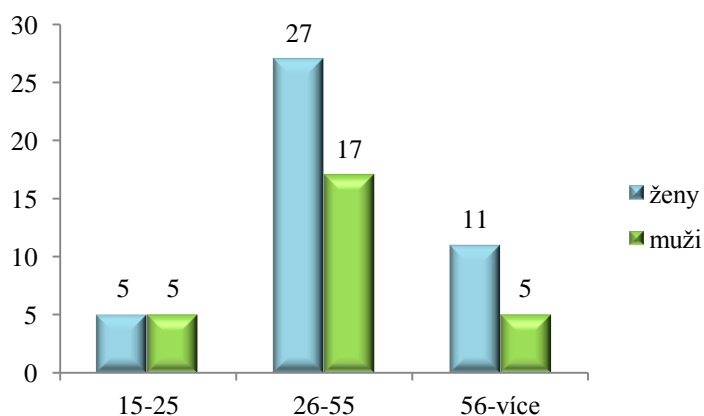
Z obrázku č. 10 je zřejmé, že nejvíce zastoupenou kategorií byl u obou pohlaví věk 26 – 55 let a nejméně zastoupenou kategorií je věk 15 – 25 let. Jelikož byly zastoupeny v určitém počtu všechny věkové kategorie, podílely se tak na vyřešení dané problematiky všechny věkové skupiny.



**Obrázek 10:** Analýza pohlaví respondentů a věku v Lanškrouně

*Zdroj: autorka*

Jak je již možné pozorovat i na obrázku č. 11 opět se na vyplnění dotazníků i v tomto regionu podíleli z větší části ženy. Muži uváděli jako důvod nevyplnění stejné odpovědi jako v regionu města Lanškroun. Tedy i v tomto případě přenechávají nákup potravin včetně pečiva především svým partnerkám či manželkám a oni uskutečňují jen doplňkový nákup. Ženy představují ze všech dotazovaných 62 %, muži 38 %. Ženy i muži odpovídali nejčastěji ve věkové kategorii 26 – 55 let. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií představoval věk 56 – více. Jelikož je v určité míře zastoupen i věk 15 – 25 let, můžeme opět konstatovat, že se dotazníkového šetření i v tomto regionu účastnily všechny věkové kategorie.

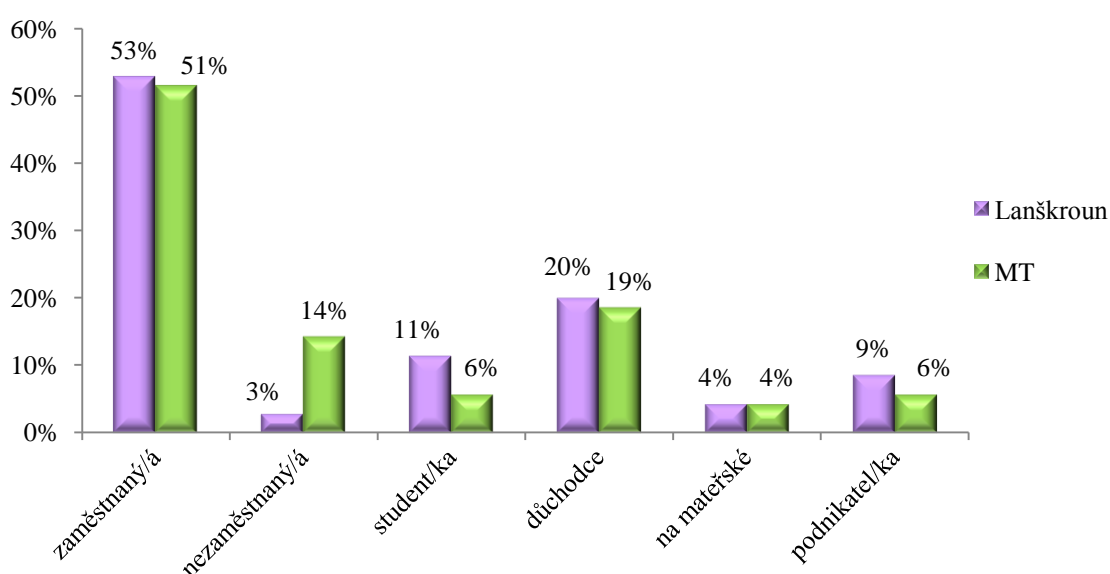


**Obrázek 11:** Analýza pohlaví respondentů a věku v MT

*Zdroj: autorka*

### **Analýza sociálních skupin respondentů**

Tato otázka umožnila rozčlenit respondenty do jedné ze šesti sociálních skupin. Z obrázku č. 12 je možné vypočítat, že nejčastějšími respondenty byli v obou regionech pracovníci v zaměstnaneckém pracovním poměru. Při bližším poznání odpovědí bylo zjištěno, že kolem 2/3 těchto respondentů v regionu Lanškroun bylo pravidelnými či každodenními zákazníky, zbylá 1/3 těchto respondentů prováděla jen výjimečné nákupy. V regionu MT tvořili tuto skupinu přesně z 1/2 pravidelní a každodenní zákazníci a z 1/2 jen výjimeční zákazníci či ti, kteří vůbec nenakupují.



**Obrázek 12:** Analýza sociálních skupin

*Zdroj: autorka*

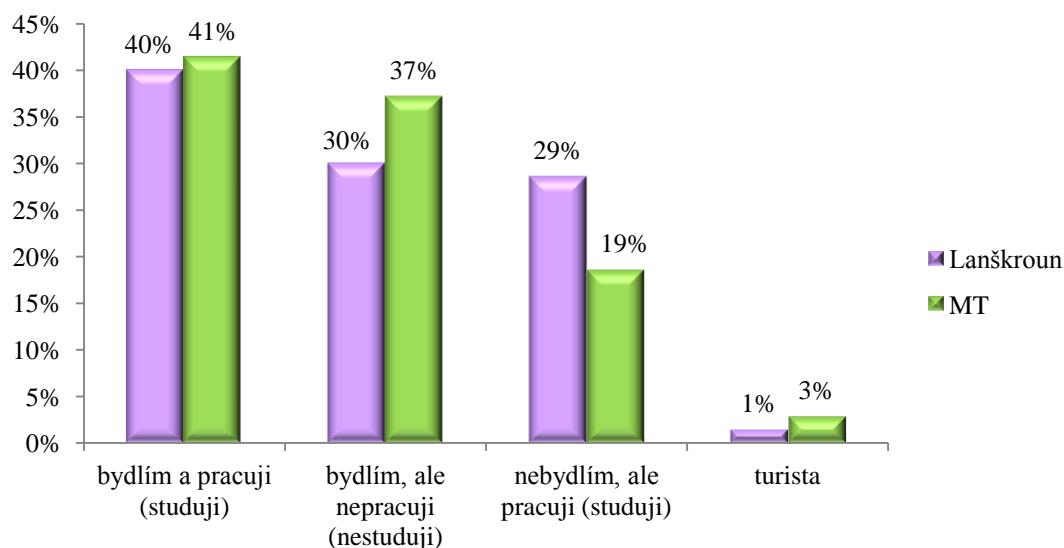
Druhými nejčastěji odpovídajícími respondenty byli lidé v důchodovém věku. V regionu Lanškrouna se jednalo kromě třech respondentů, kteří prováděli jen výjimečné nákupy, a dvou respondentů provádějící nákupy téměř vždy, o zákazníky pravidelné. Zatímco v regionu MT byli tito respondenti spíše zákazníci jen výjimečnými.

Mezi sociálními skupinami je však možné v obou regionech identifikovat určitý rozdíl a to u skupiny nezaměstnaných. Z této skupiny se v regionu Lanškrouna zúčastnilo dotazníkového šetření pouze 3 % všech dotazovaných, v regionu MT 14 % všech dotazovaných. Z převážné většiny se jednalo o zákazníky jen výjimečné.

Nejméně zastoupenou skupinou pak byly ženy na mateřské/rodičovské dovolené, ale je třeba podotknout, že se jednalo vždy v obou regionech o pravidelné zákaznice.

### ***Analýza vztahu k regionu***

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký vztah mají respondenti k příslušnému regionu. Z analýzy vyplývá, že nejvíce se účastnili dotazníkového šetření respondenti, kteří mají velmi blízký vztah k regionu – bydlí v něm, ale rovněž pracují či studují - a nejméně početnou skupinou tvořili turisté.



**Obrázek 13:** Analýza vztahu k regionu

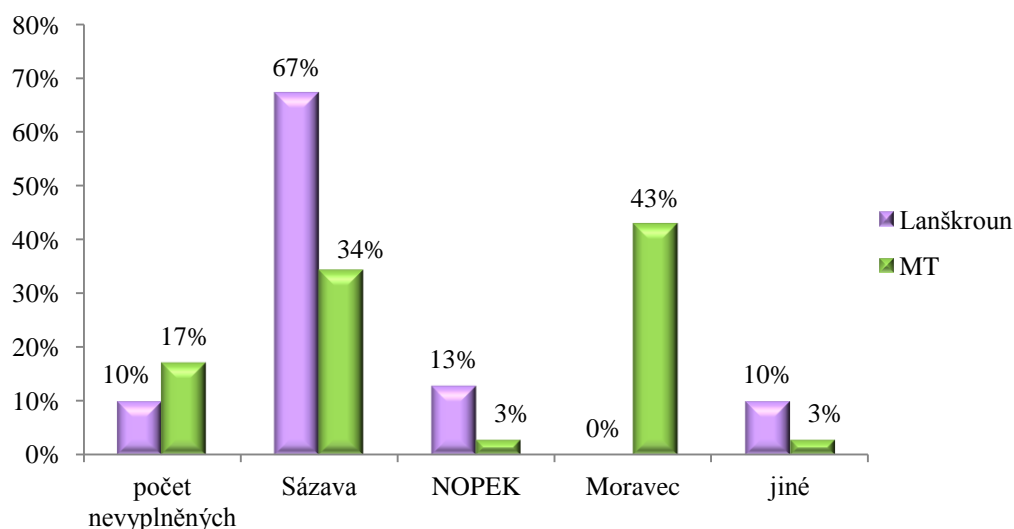
*Zdroj: autorka*

### **7.5.2 Analýza hlavní části**

#### ***Co se respondentům vybaví, když se řekne „pekařství, pekárna“***

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, jaká je asociace respondentů k pojmu „pekařství, pekárna“. Odpověďmi na tuto otázku bude zjištěno, zda společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. zaujímá dominantní postavení v povědomí respondentů a pekařské výrobky si zákazníci právě s touto společností spojují či nezaujímá prvořadé postavení a zákazníci si představí něco zcela jiného. Představy respondentů pod pojmem „pekařství, pekárna“ jsou zachyceny na následujícím obrázku č. 14.





**Obrázek 14:** Představa o pojmu pekařství, pekárna

*Zdroj: autorka*

Jak je možné pozorovat z tohoto obrázku, ne vždy si respondenti pod pojmem „pekařství, pekárna“ představí právě společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. Někteří si představí i jinou společnost vyrábějící pekařské výrobky či zcela jiné pojmy. Mezi odpověďmi v obou regionech je patrný rozdíl. V regionu Lanškroun je z odpovědí zřejmé, že společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. zaujímá bezpochyby v povědomí zákazníků dominantní postavení, ovšem v regionu MT se četnostmi odpovědí umístila společnost až na druhém místě a respondenti si zde spíše pod tímto pojmem představí společnost MORAVEC - PEKÁRNY s.r.o. Příčinou by mohla být delší působnost právě této společnosti v tomto regionu.

V obou regionech však někteří respondenti uvedli i jiné pojmy než společnosti prodávající pekařské výrobky. Konkrétně se jednalo o kvalitní výrobky, výbornou chuť, voňavé pečivo, ale také tým odborníků.

Z grafu je dále možné pozorovat, že někteří respondenti na tuto otázku neodpověděli, což snižuje výslednou hodnotu odpovědi. Konkrétně neodpovědělo na tuto otázku v regionu Lanškroun 7 respondentů a v regionu MT 12 respondentů.

### ***Znáte společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?***

Výsledek je zachycen v tabulce č. 5. Touto otázkou bylo zjištěno, že absolutní většina má povědomí o tom, že na trhu působí společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o., což je velmi pozitivní.

**Tabulka 5:** Znalost společnosti

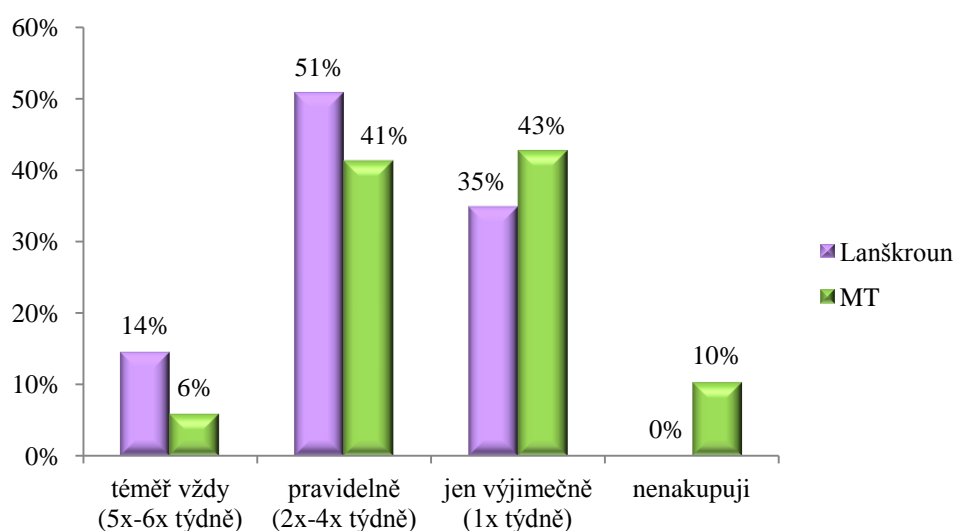
	Lanškroun	MT
Ano	69	68
Ne	1	2

Zdroj: autorka

### Četnost nákupů

Z odpovědí na tuto otázku jsou získány informace o samotné věrnosti zákazníků ke specializovaným prodejnám a tím k samotné společnosti.

Výsledek je zachycen na obrázku č. 15.



**Obrázek 15:** Četnost nákupů

Zdroj: autorka

Z analýzy vyplývá, že v regionu Lanškroun provádí 51 % všech respondentů nákupy nejčastěji „pravidelně“, následně 35 % dotazovaných provádí nákup „1x týdně“ a 14 % „téměř vždy“. V tomto regionu nebyl zaznamenán respondent, který by neprováděl nákup alespoň jednou týdně. Oproti tomu v regionu MT je možné pozorovat jen nepatrný rozdíl mezi odpověďmi „pravidelně“ a „jen výjimečně“, ale objevují se zde už i ti respondenti, kteří u společnosti vůbec nenakupují. Při bližším poznání se jednalo převážně o pracovníky pracující v zaměstnaneckém pracovním poměru, kteří jako důvod uváděli nevyhovující lokalitu a vysokou cenu.

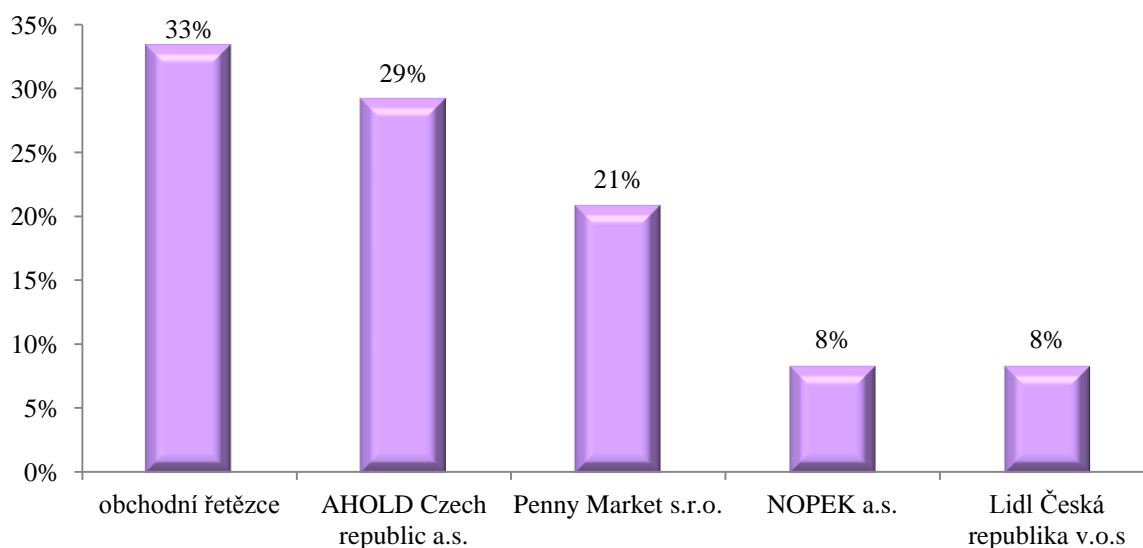
Výsledky z regionu MT nejsou pro společnost tak příznivé jako je tomu v regionu Lanškroun, a proto může být tato skutečnost považována za jednu z možných příčin, proč jsou právě ve specializovaných prodejnách v těchto dvou regionech rozdílné tržby. Vhodné by tak

bylo zaměřit se na ty zákazníky, kteří nakupují „jen výjimečně“ za tím cílem, aby se z nich stali zákazníci nakupující alespoň pravidelně a tím tedy zákazníci věrní společnosti.

Respondentům, kteří zodpověděli možnost, že u společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. nakupují „jen výjimečně“ či „nenakupují“, byla položena doplňující otázka v podobě, kde jinde tedy pekařské výrobky nakupují. V absolutních hodnotách se tato otázka týkala v regionu Lanškroun 24 respondentů a v regionu MT 35 respondentů.

Jelikož je ale v regionu Lanškroun odlišná konkurence než v regionu MT, nebylo možné porovnat výsledky respondentů obou regionů v jednom grafu, a proto jsou výsledky zachyceny v jednotlivých grafech pro příslušný region.

Výsledek pro region Lanškroun je zachycen na následujícím obrázku č. 16.

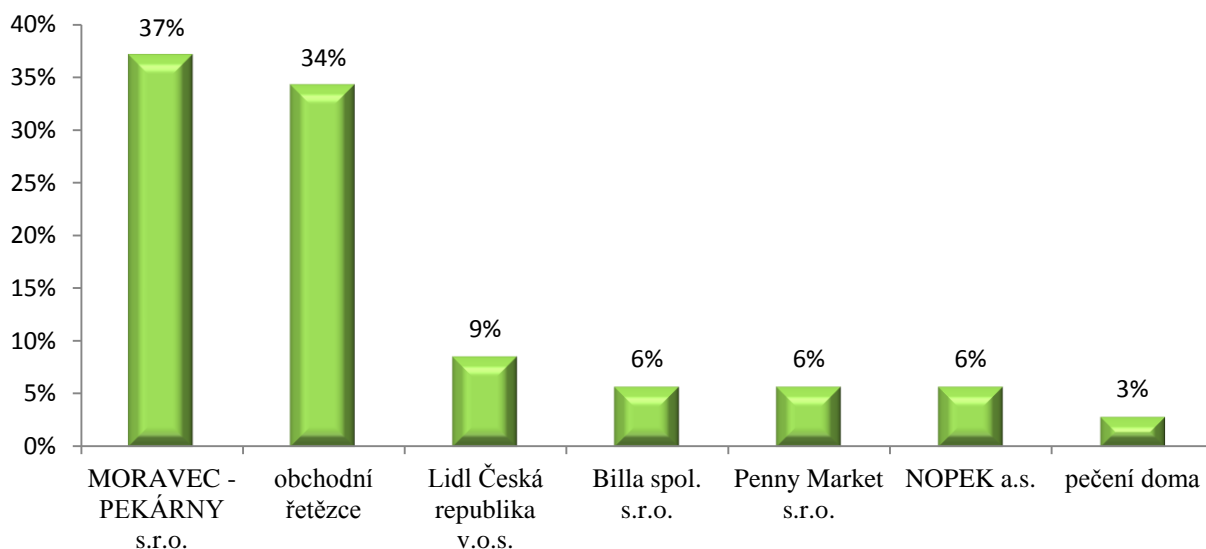


**Obrázek 16:** Prodejny, kde jinde respondenti nakupují pečivo v Lanškrouně

*Zdroj: autorka*

Z grafu je patrné, že respondenti nejčastěji odpovídali spíše obecně než konkrétně danou prodejnu. Jako důvod uváděli zejména to, že u jednotlivých obchodních řetězců nakupují pečivo právě tam, kde zrovna provádějí nákup běžných potravin. U těch respondentů, kteří odpověděli přímo konkrétní prodejnu, je nejvíce oblíbeným řetězcem společnost AHOLD Czech republic a.s.

Obrázek č. 17 zachycující odpovědi v regionu MT poukazuje na to, že 13 respondentů v regionu MT, kteří u společnosti nakupují „jen výjimečně“ či vůbec „nenakupují“, provádějí nákupy pečiva zejména u konkurenční společnosti MORAVEC – PEKÁRNY s.r.o. Dle dalších odpovědí těchto respondentů vyplynul důvod a to nižší cena.



**Obrázek 17:** Prodejny, kde jinde respondenti nakupují pečivo v MT

*Zdroj: autorka*

Na druhé příčce se umístily obecně obchodní řetězce, neboť ty dle dodatečných odpovědí respondentů poskytují možnost nákupu potravin včetně pečiva. Z konkrétních obchodních řetězců respondenti nejvíce nakupují pečivo v tomto regionu u společnosti Lidl Česká republika v.o.s., kde dle názorů, je to právě z toho důvodu, že v této prodejně je možnost koupit čerstvě upečené pečivo společně s dalšími běžnými potravinami.

***Důvody, proč respondenti nakupují/nenakupují u společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.***

Cílem konstrukce této otázky bylo zjistit důvody, které vedou respondenty k nákupu pekařských výrobků u společnosti, a důvody, které naopak zákazníky od nákupu odrazují, a proto raději nakupují jinde.

Jelikož se jednalo o otázku otevřenou, respondenti měli možnost vyjádřit více svých názorů. Proto počet odpovědí není shodný s počtem respondentů. V tabulce č. 6 jsou uvedeny v absolutním vyjádření důvody, které vedou respondenty dle jejich uvedení k nákupům pekařských výrobků ve specializovaných prodejnách společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. v jednotlivých regionech.

**Tabulka 6:** Důvody, proč zákazníci nakupují u společnosti

<b>Důvody, proč respondenti nakupují</b>			
<b>v Lanškrouně</b>		<b>v MT</b>	
<i>kvalita</i>	20	<i>kvalita</i>	20
<i>výborná chuť</i>	14	<i>rozpětí sortimentu</i>	10
<i>rozpětí sortimentu</i>	9	<i>výborná chuť</i>	10
<i>čerstvost</i>	9	<i>čerstvost</i>	4
<i>dostupnost</i>	9	<i>příjemná obsluha</i>	2
<i>příjemná obsluha</i>	5		
<b><i>celkem</i></b>	<b>66</b>	<b><i>celkem</i></b>	<b>46</b>

Zdroj: autorka

Jak je možné pozorovat z tabulky č. 6, respondenty vede k nákupům výrobků u společnosti na prvním místě v obou regionech kvalita výrobků. Té je dosahováno pravděpodobně nejen dodržováním přijímaných norem, ale také využíváním zejména českých dodavatelů vstupních surovin. Společnost také vlastní certifikáty, které kvalitu výrobků přímo potvrzují. Dalšími důvody, jež se umístily četností odpovědí na přední příčce, jsou následně rozpětí sortimentu, výborná chuť pečiva a čerstvost výrobků. V regionu Lanškroun je už ale možné pozorovat, že zákazníci nakupují také z toho důvodu, že specializované prodejny jsou vhodně umístěny, oproti tomu v regionu MT je lokalizace prodejny považována spíše za špatně dostupnou. Posledním důvodem, který vede respondenty k nákupům, je příjemný personál ve specializovaných prodejnách. U pracovníků specializovaných prodejen je samotnou společností vyžadováno, aby přistupovali k zákazníkům příjemně a ochotně, čímž mají přispět určitým způsobem k samotné spokojenosti zákazníků a tím pádem k jejich udržení.

Na druhou stranu uvedli respondenti i důvody, které je od nákupu výrobků v prodejnách této společnosti odrazují. Absolutně vyjádřené důvody jsou uvedeny v tabulce č. 7.

**Tabulka 7:** Důvody, proč zákazníci nakupují jinde

<b>Důvody, proč respondenti nenakupují</b>			
<b>v Lanškrouně</b>		<b>v MT</b>	
<i>vysoká cena</i>	11	<i>nevyhovující lokalita</i>	14
<i>nákup s běžnými potravinami</i>	6	<i>vysoká cena</i>	9
<i>nevyhovující lokalita</i>	3	<i>nákup s běžnými potravinami</i>	7
<i>doba trvanlivosti</i>	1	<i>nechutnají rohlíky</i>	4
<b><i>celkem</i></b>	<b>20</b>	<b><i>celkem</i></b>	<b>34</b>

Zdroj: autorka

Z tabulky je patrné, že v regionu Lanškroun se nejčastěji objevuje důvod vysoká cena výrobků. Ovšem někteří respondenti, kteří uvedli tento důvod, pravidelně výrobky nakupují, jelikož jsou pro ně spíše důležité jiné priority jako kvalita a rozpětí sortimentu. V regionu MT se cena v pořadí četností odpovědí umístila až na druhém místě.

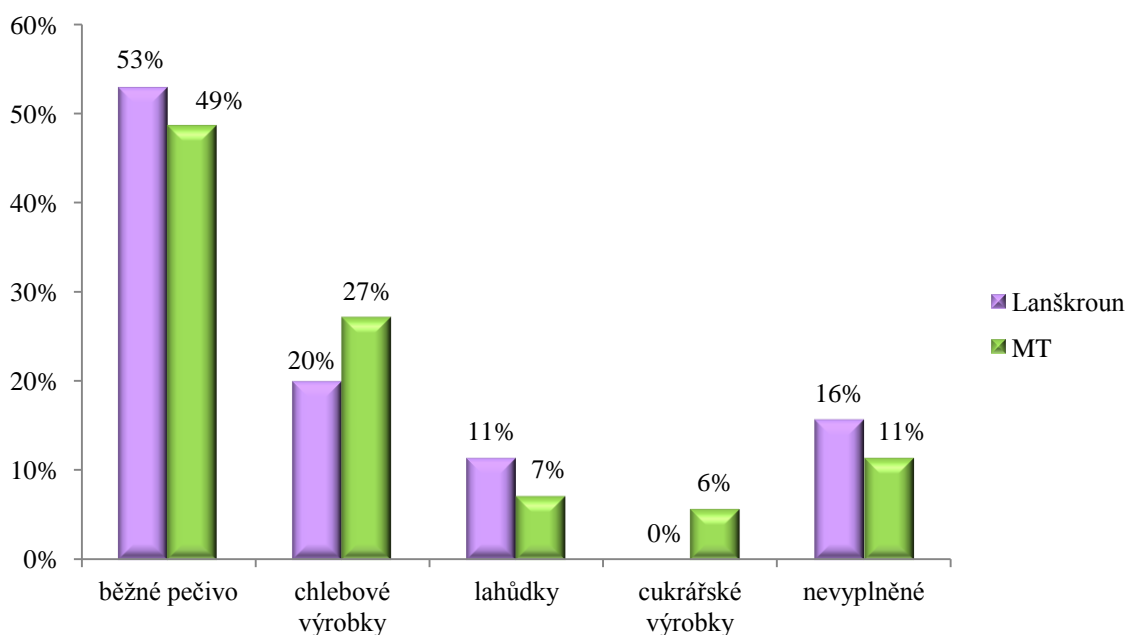
Další důvod odrazující některé zákazníky je samotná lokalizace prodejny, kterou považují v regionu Lanškroun za nevyhovující pouze 3 respondenti, ovšem v regionu MT už 14 respondentů. Tato skutečnost je podmíněna v regionu MT dle názorů dotazovaných především špatnou dostupností autem a vzdáleností od domova respondentů.

Dle názoru autorky je však pro společnost velkou hrozbou důvod, který se umístil až na třetím místě. Jedná se o samotné pohodlí respondentů, kdy zákazníci spíše nakoupí pečivo cestou domů a je jedno jestli ve specializovaných prodejnách, kde přímo pekařské výrobky prodávají, nebo u obchodních řetězců.

Je zde ale také možné vypořádat názor, že s výrobky je spojena horší doba trvanlivosti než s výrobky konkurenčních společností. Tento důvod vychází ze samotné zkušenosti respondentky, která uvedla, že si u společnosti koupila v jeden den chléb a ten byl za dva dny zcela tvrdý a plesnivý. Pravděpodobně, jelikož žádný jiný dotazovaný neuvedl stejnou zkušenost a ani dle mého názoru není možné, aby tato situace nastala, se jednalo o výjimku. Je tak tedy otázka, v jakých podmínkách respondentka doma chléb skladovala. Ovšem tato respondentka se může s touto zkušeností podělit s okolím a tím může společnost přijít o některé ze svých zákazníků.

#### ***Co zákazníci nejčastěji nakupují jinde než u společnosti Pekařství a cukrářství Sázava?***

Jelikož společnost sama ví, čeho nejvíce prodává, cílem této otázky bylo zjistit, co spíše zákazníci z pekařských výrobků nejčastěji nakupují u konkurence. Společnost by touto otázkou měla dostat odpověď na to, po čem se zákazníci u konkurence především poptávají, čímž by si mohla stanovit, na co se nejvíce soustředit, aby si udržela stávající zákazníky či získala dokonce nové. Odpovědi jsou zachyceny na obrázku č. 18.



**Obrázek 18:** Nejčastěji nakupované druhy výrobků mimo prodejny společnosti

*Zdroj: autorka*

Dle dotazníkového šetření zákazníci nakupují převážně mimo síť specializovaných prodejen společnosti běžné pečivo. Z detailního poznání problému se jednalo z části o ty zákazníky nakupující v regionu Lanškroun v obchodních řetězcích a v regionu MT u společnosti MORAVEC – PEKÁRNY s.r.o. a také u obchodních řetězců. Protože se běžné pečivo umístilo v obou regionech na prvním místě, mělo by představovat pro společnost určitou pohnutku k tomu, zaměřit se právě na zlepšování tohoto druhu sortimentu. Následně jsou zákazníci pravděpodobně nespokojeni s chlebovými výrobky. Zajímavostí v regionu Lanškroun je to, že se zde nevyskytl žádný respondent, který by kupoval nejčastěji cukrářské výrobky u jiného výrobce. Z této skutečnosti můžeme usoudit, že jsou zákazníci s tímto druhem sortimentu naprosto spokojeni.

Dále je možné si povšimnout, že někteří tuto otázku nezodpověděli. Jako důvodu uváděli, že jinde žádné pekařské výrobky nenakupují. Proto je možné označit v regionu Lanškroun 16 % dotazovaných a v regionu MT 11 % dotazovaných za zcela věrné zákazníky.

Při osobní komunikaci s respondenty někteří z nich v rámci této otázky dodatečně vyjadřovali svůj návrh na zlepšení. Těmito návrhy byly vylepšit chuť rohlíků a zlepšit se v tom, aby nebylo prodáváno spálené pečivo, zejména kornspitze a kaiserky.

### ***3 nejčastěji nakupované výrobky respondentů***

V této otázce měli uvést respondenti tři výrobky, které nejčastěji u společnosti nakupují, aby byla zjištěna individuální oblíbenost jednotlivých produktů.

I když měli respondenti v této otázce uvést tři jimi nejvíce nakupované výrobky, někteří jich uvedli méně, někteří více, někteří na tuto otázku odpovědět nechtěli. Proto četnost odpovědí není shodná s trojnásobkem počtu respondentů. V regionu Lanškroun nezodpověděli na tuto otázku pouze dva respondenti, zatímco v regionu MT až patnáct respondentů.

Touto otázkou bylo zjištěno, že respondenti nejčastěji uváděli v obou regionech obecně chlebové výrobky. V regionu Lanškroun jsou dle respondentů dle četností odpovědí nejoblíbenější chléb kmínový, chléb domácí, chléb žitný a chléb slunečnicový. V regionu MT byly nejčastějšími odpověďmi chléb domácí a žitný. Následně se umístily produkty ze skupiny běžného pečiva, konkrétně nejčetnějšími odpověďmi byly rohlíky, kornspitze a housky. Z jemného pečiva pak respondenti v obou regionech nejčastěji nakupují koláče a koblihy. Někteří dotazovaní ani neopomíjeli odpovídat ve prospěch doplňkového sortimentu – lahůdek v podobě chlebíčků, zákusků, kde pravděpodobně dle odpovědí jsou nejoblíbenějšími větrníky, a balených výrobků v podobě vánoček a vek. Zákazníci si ale také oblíbily již zcela nově zavedený sortiment OÁZA zdraví.

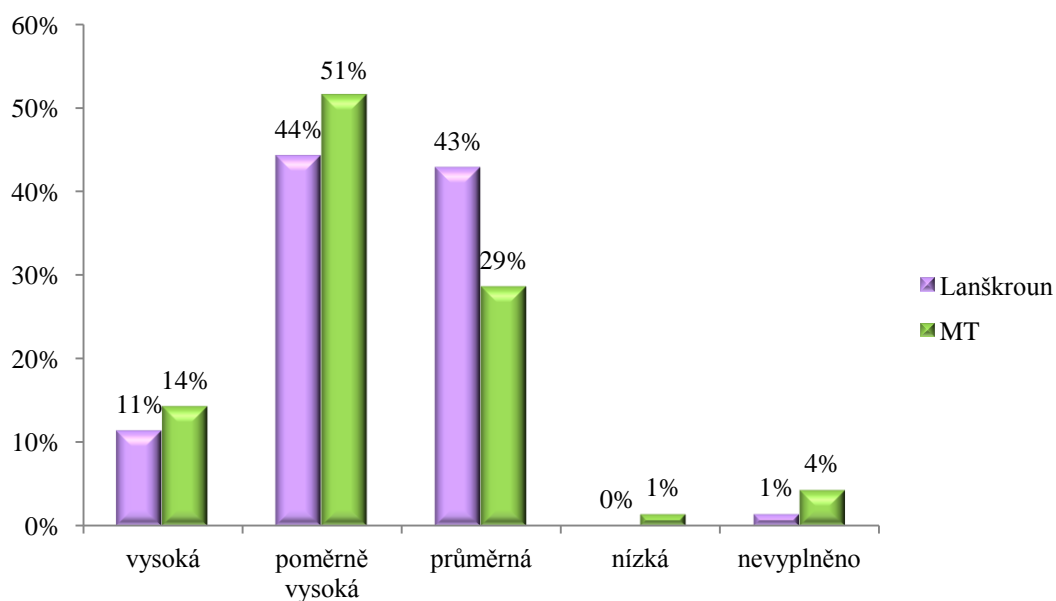
Seznam četností všech odpovědí respondentů zachycuje příloha č. C

### ***Zhodnocení ceny***

Cena byla donedávna považována za hlavní kritérium při rozhodování o koupi zboží či služby, avšak v posledních letech se obyvatelé začínají stále více zajímat i o další kritéria a cena tak není prioritní. Do popředí se spíše dostává kvalita, kterou dle průzkumu Asociace malých a středních podniků, považuje 61 % českého obyvatelstva za dominantní kritérium při rozhodování o koupi. Ovšem zákazník je individuální osobnost, a proto také vztah k ceně je individuální a odvozen od jeho finanční situace. Vždy ale existovala a bude existovat určitá skupina zákazníků, kteří budou považovat cenu za prioritní, ať už jsou jejich možnosti jakékoli. I přes to vše se snaží každý zákazník zjišťovat, zda právě za cenu, kterou je ochoten za zboží zaplatit, získá také odpovídající kvalitu výrobku či služby.

Procentní vyjádření zhodnocení ceny výrobků společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. v porovnání s konkurencí je zachyceno na následujícím obrázku č. 19.





**Obrázek 19:** Zhodnocení ceny v porovnání s konkurencí

*Zdroj: autorka*

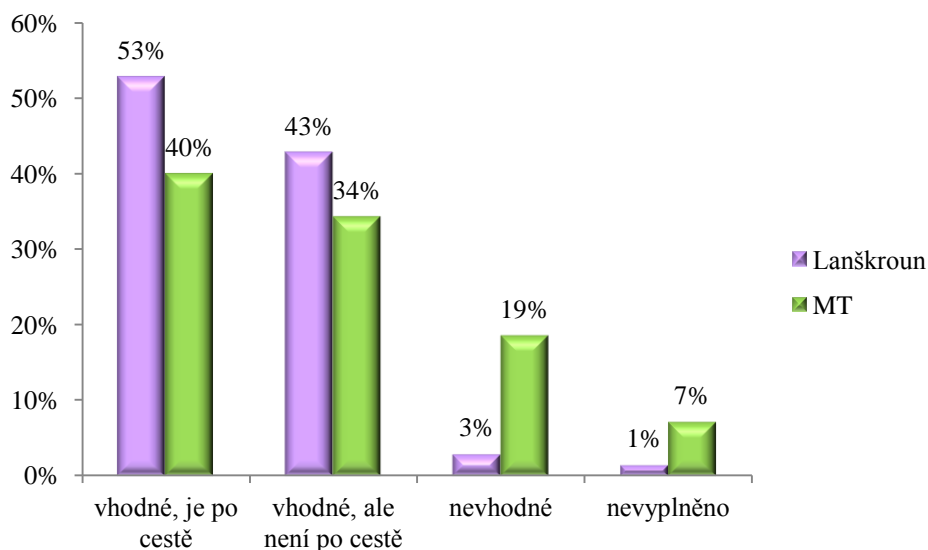
Při posuzování ceny výrobků společnosti volili respondenti v obou regionech nejčastěji odpověď „poměrně vysoká“. V regionu Lanškroun byl jen nepatrný rozdíl mezi odpověďmi „poměrně vysoká“ a „průměrná“, z čehož můžeme soudit, že výše ceny je v tomto regionu respondenty spíše přijímána a není tedy hlavním kritériem, který podněcuje zákazníky ke koupi. Při porovnání regionů je ale možné si všimnout, že v regionu MT je jak více respondentů, kteří považují cenu za „vysokou“, tak i více respondentů, kteří hodnotí cenu za „poměrně vysokou“. Obecně je tedy v tomto regionu cena spíše nevyhovující a respondenti by pravděpodobně uvítali její snížení. Při bližším poznání těchto respondentů se jedná z části o nezaměstnané lidi, kteří provádějí jen výjimečné nákupy, ale také o ty respondenty, kteří i když zvolili cenu za poměrně vysokou či vysokou provádějí pravidelné nákupy z důvodu velkého výběru sortimentu a jeho kvality.

### ***Spokojenost s umístěním prodejny***

Specializované prodejny společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. jsou ve zkoumaných regionech umístěny vždy v blízkosti centra města z toho důvodu, že jsou zde umístěny významné instituce města (radnice, pošta, banky,...). Tato území tak představují strategickou výhodu, neboť tyto instituce využívá mnoho lidí a tím by v této oblasti měla být četná návštěvnost, jež je pro společnost jistě žádoucí.

Jak již bylo dříve zmíněno, umístění specializovaných prodejen společnosti je však považováno některými respondenty zejména v regionu MT za nevyhovující. Následující

obrázek č. 20 zachycuje spokojenost všech respondentů vždy z příslušného regionu s umístěním specializované prodejny.



**Obrázek 20:** Spokojenost s umístěním prodejny

*Zdroj: autorka*

Z grafu je možné pozorovat, že v regionu Lanškroun označilo 53 % všech dotazovaných plnou spokojenost s umístěním prodejen. Částečnou spokojenost pak vyjádřilo 43 % dotazovaných respondentů. U těchto respondentů je tak tedy pravděpodobné, že by uvítali jisté změny. S umístěním prodejen v regionu Lanškroun je jen pouhých 3 % dotazovaných nespokojených.

Ve druhém zkoumaném regionu už vyjádřilo svou plnou spokojenost s umístěním prodejny méně respondentů než v regionu Lanškroun, konkrétně 40 %. Proto je u většiny respondentů jisté, že by nějakou změnu uvítali. Částečnou spokojenost vyjádřilo 34 % dotazovaných, zcela nespokojených je celých 19 %. Toto zjištění tak může společnosti v regionu MT z části vysvětlit nižší tržby než v regionu Lanškrouna.

#### ***Analýza úrovně jednotlivých znaků dle respondentů***

Cílem této otázky bylo zjistit, na jaké úrovni shledávají respondenti dané znaky, které společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. svým zákazníkům poskytuje.

Každý respondent tak měl na stupnici od 1 do 5 označit, jak jsou dle jeho názoru naplňovány jednotlivé znaky společností. Hodnota 1 představovala velmi vysokou úroveň, hodnota 5 znamenala velmi nízkou úroveň.

Odpovědi respondentů v regionu Lanškroun zachycuje tabulka č. 8.

**Tabulka 8:** Naplnění jednotlivých znaků společností dle respondentů v Lanškrouně

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů					
	Kvalita	Chut' výrobků	Nabízený sortiment	Vzhled prodejny	Přístup zaměstnanců	Uspořádání sortimentu za pultem
Vysoká (1)	60	42	36	29	46	14
Poměrně vysoká (2)	6	23	25	22	20	17
Průměrná (3)	3	2	7	16	3	18
Nízká (4)	0	2	1	0	0	14
Velmi nízká (5)	0	0	0	2	0	6
<b>Celkem</b>	69	69	69	69	69	69

*Zdroj: autorka*

Jak je možné pozorovat z tabulky, respondenti shledávají nejčastěji na velmi vysoké úrovni kvalitu výrobků, přístup zaměstnanců k zákazníkům, následně chuť výrobků a nabízený sortiment.

I když nejčastěji respondenti odpovídali, že i vzhled prodejny je na velmi vysoké úrovni, objevovali se zde už i ti respondenti, kteří se o tomto znaku domnívali, že je naplněno jen průměrně.

Dle odpovědí dotazovaných je zajisté nejméně naplňováno uspořádání sortimentu za pultem, protože tento znak ohodnotili dotazovaní na všech zvolených úrovních a dokonce je s tímto znakem spojena nejvyšší četnost hodnocení na nízké a velmi nízké úrovni.

Výsledky odpovědí v regionu MT zachycuje tabulka č. 9.

**Tabulka 9:** Naplnění jednotlivých znaků společností dle respondentů v MT

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů					
	Kvalita	Chuť výrobků	Nabízený sortiment	Vzhled prodejny	Přístup zaměstnanců	Uspořádání sortimentu za pultem
Vysoká (1)	53	39	34	18	37	19
Poměrně vysoká (2)	10	17	20	23	19	11
Průměrná (3)	4	10	12	24	11	22
Nízká (4)	0	0	1	2	0	6
Velmi nízká (5)	1	2	1	1	1	1
<b>Celkem</b>	68	68	68	68	68	68

*Zdroj: autorka*

I v tomto regionu je považována na velmi vysoké úrovni kvalita. Dále jsou považovány na velmi vysoké úrovni také chuť výrobků, přístup zaměstnanců a nabízený sortiment. Vzhled prodejny už zde považují respondenti převážně na průměrné úrovni, tudíž je pravděpodobné, že by uvítali u tohoto kritéria jisté změny. Opět ale i zde je uspořádání sortimentu za pultem považováno za nejméně naplňované kritérium, neboť ho respondenti označili nejčastěji na průměrné úrovni, ale také je tento znak ohodnocen respondenty na všech možných úrovních. Jak je možné pozorovat v tabulce, v tomto regionu se už objevují u všech kritérií názory na jejich velmi nízkou úroveň.

Vyhodnocení jednotlivých znaků pro zkoumané regiony provedené prostřednictvím aritmetického průměru je uvedeno v následující tabulce č. 10.

**Tabulka 10:** Vyhodnocení znaků pro zkoumané regiony

Znak	Lanškroun	MT
<b>Kvalita výrobků</b>	1,17	1,32
<b>Chuť výrobků</b>	1,48	1,66
<b>Nabízený sortiment</b>	1,61	1,75
<b>Vzhled prodejny</b>	1,90	2,19
<b>Přístup zaměstnanců</b>	1,38	1,66
<b>Uspořádání sortimentu za pultem</b>	2,72	2,65

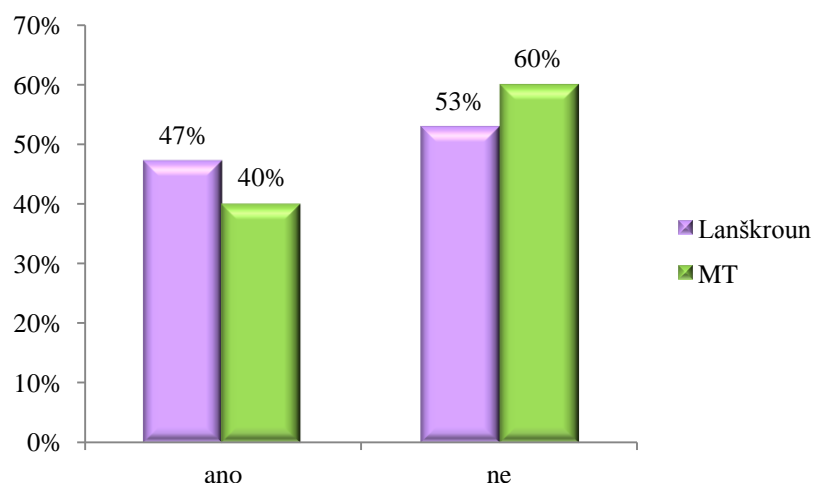
*Zdroj: autorka*

Jak je možné pozorovat z tabulky, nejlépe hodnoceným znakem v obou regionech je kvalita výrobků. Velmi dobře hodnocenými znaky jsou také přístup zaměstnanců a chuť výrobků, které v se v regionu Lanškroun umístily na druhém a třetím místě, v regionu MT dosáhly dokonce shodného ohodnocení 1,66. Z tabulky je dále možné pozorovat, že v regionu Lanškroun přesáhl hodnotu 2 pouze jediný znak - uspořádání sortimentu za pultem, zatímco v regionu MT už dva znaky - vzhled prodejny a uspořádání sortimentu za pultem. Dle respondentů v obou regionech je tedy společností nejméně naplňován znak uspořádání sortimentu za pultem.

### ***Analýza registrace změn provedených společností v roce 2013***

Jelikož společnost provedla v roce 2013 jisté změny, hlavním cílem této otázky bylo zjistit, zda a případně jaké z nich zákazníci zaznamenali.

Výsledek zachycuje obrázek č. 21.



**Obrázek 21:** Analýza registrace změn provedených společností

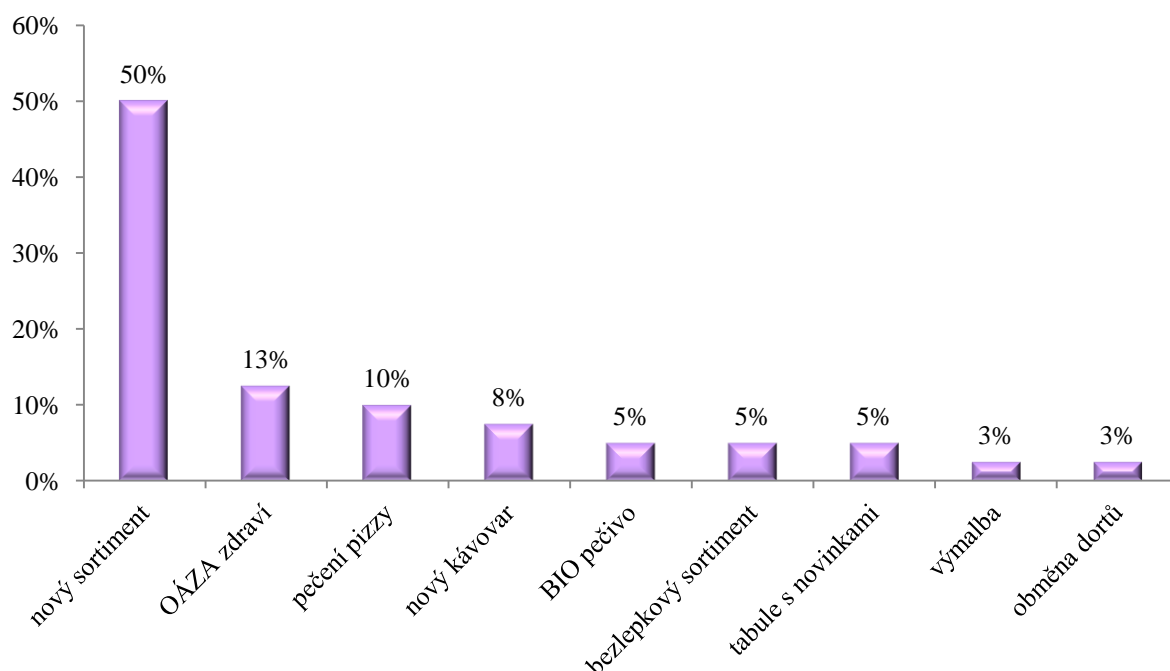
*Zdroj: autorka*

Jak je možné pozorovat na obrázku, v Lanškrouně zaregistrovalo změny provedené společností v roce 2013 relativně 47 % všech dotazovaných, zatímco v regionu MT pouze 40 % dotazovaných. Většina z dotazovaných tak provedené změny nezaregistrovala, ovšem je pravděpodobné, že některé z nich si v krátkém okamžiku provádění dotazníku neuvědomili, neboť je považují již za pravidelné. Mezi tyto změny je možné řadit například obměnu sortimentu.

U těch, kteří alespoň nějakou změnu zaregistrovali, bylo zkoumáno detailněji, o jaké změny se jednalo. V regionu Lanškroun reagovalo na tuto otázku 33 respondentů a v regionu MT 28 respondentů. Každý respondent v této otázce měl možnost vyjádřit i více možností

odpovědí. Většinou však na tuto otázku reagovali zejména pravidelní zákazníci, kteří již mají se společností nějaké zkušenosti.

Pro region Lanškroun jsou výsledky zachycené na obrázku č. 22.

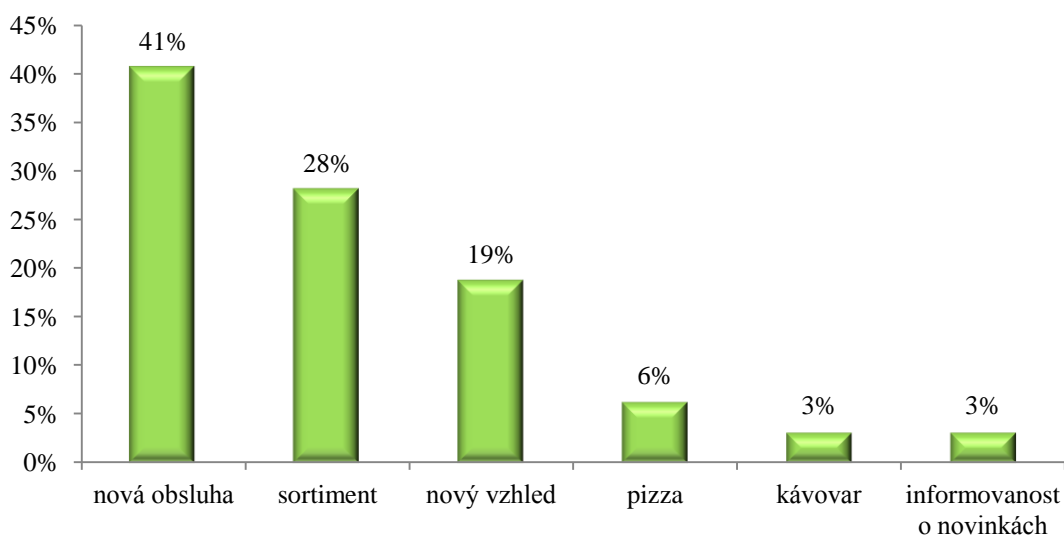


**Obrázek 22:** Změny zaregistrované respondenty v regionu Lanškroun

*Zdroj: autorka*

Z grafu je na první pohled patrné, že respondenti zaregistrovali zejména změnu v oblasti sortimentu. Té si všimlo konkrétně 20 respondentů, neboli relativně 50 % těch, kteří na tuto otázku zodpověděli. Následně byly zaregistrovány zcela nové aktivity společnosti. Jako první kolekce přírodního pečiva a cukrářských výrobků - OÁZA zdraví, a druhá samotné pečení pizzy přímo na prodejně. Dotazovaní si také všimli obměny v podobě nového modernějšího automatického kávovaru.

Změny, kterých si všimli respondenti v regionu MT, zachycuje obrázek č. 23.



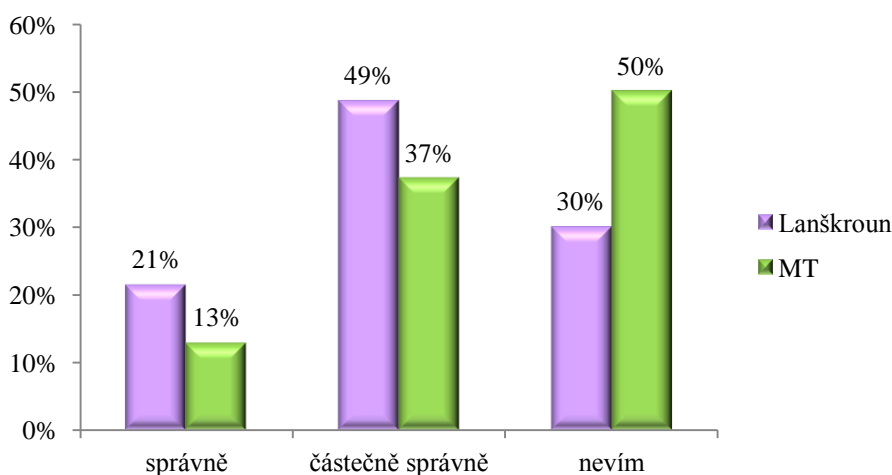
**Obrázek 23:** Změny zaregistrované respondenty v regionu MT

*Zdroj: autorka*

Dle četností odpovědí si v regionu MT všimli respondenti zejména obměny v personálu. Jelikož byl výzkum prováděn v listopadu roku 2013, necelé tři měsíce poté, co společnost provedla změnu v oblasti personálu, je pro ni jistě pozitivní, že zákazníci právě v jisté míře tuto změnu pocítili. Stejně jako v regionu Lanškroun, i zde si zákazníci všimli nového sortimentu. Dále byla zaregistrována změna v oblasti nového interního a externího vzhledu, kterou pocítilo v relativním vyjádření 19 % respondentů odpovídajících na tuto otázku. Společnost provedla úpravy vzhledu prodejny z důvodu dosažení vyšší spokojenosti zákazníků, ale také samotného přilákání zákazníků nových. Konkrétně dvě respondentky uvedly, že začaly u společnosti nakupovat právě z důvodu nového příjemného a čistého prostředí. Tato skutečnost je pro společnost samozřejmě pozitivní, neboť tyto respondentky mohou své zkušenosti předat svému okolí, což se může projevit zvýšeným počtem zákazníků společnosti a tím i samotných tržeb, které pro předcházející roky nebyly až tak vyhovující.

### ***Znalost loga společnosti***

V této otázce bylo cílem ověřit samotnou všímavost zákazníků a zhodnotit tak účinnost komunikace společnosti. Jelikož společnost prezentuje barvy svého loga na papírových sáčkích, které poskytuje zákazníkům při koupi pečiva, předpokládá se, že většina respondentů, by mohla mít určité povědomí o logu společnosti či alespoň jeho barvách. Skutečná znalost barev loga je zachycena na obrázku č. 24.



**Obrázek 24:** Znalost loga společnosti

*Zdroj: autorka*

Z obrázku je patrné, že zcela správně zná logo společnosti v regionu Lanškroun pouze 21 % dotazovaných, v MT ještě méně, konkrétně v relativním vyjádření 13 % všech dotazovaných. Většina respondentů má však o logu jen částečnou znalost, neboť odpověděli správně jen jednu ze dvou barev tvořících logo společnosti. V regionu Lanškroun takto odpovědělo necelých 50 % dotazovaných, zatímco v regionu MT 37 % dotazovaných respondentů. Četnost odpovědí „nevím“ je ovlivněna zejména tím, že někteří na tuto otázku nechtěli odpovídat.

## 7.6 Analýza pořadí důležitosti kritérií

Závěrečná otázka dotazníku se týkala stanovení pořadí jednotlivých kritérií ke zjištění, co hraje primární roli při rozhodování respondentů o koupi pečiva. Respondenti měli přiřadit každému ze znaků číslo od 1 do 5, přičemž 1 znamenala nejdůležitější a 5 nejméně důležité. V obou regionech se podílelo na tomto seřazení 70 respondentů.

Následující tabulka č. 11 zachycuje pořadí důležitosti pro zákazníky v regionu Lanškroun.

**Tabulka 11:** Pořadí důležitosti v Lanškrouně

Kritérium	Pořadí
<b>Kvalita</b>	1
<b>Přístup zaměstnanců</b>	2
<b>Šíře sortimentu</b>	3
<b>Vzhled prodejny</b>	4
<b>Cena</b>	5

*Zdroj: autorka*



Jak je možné pozorovat v tabulce č. 11, respondenti považují při rozhodování o koupi pečiva za prvořadé kritérium kvalitu. Takto tuto možnost označilo 35 % všech dotazovaných. Na druhém místě je u 31 % dotazovaných přístup zaměstnanců a třetí místo obsadilo u 37 % dotazovaných šíře nabízeného sortimentu. Téměř 1/2 respondentů označilo dále na čtvrtém místě vzhled prodejny. Na posledním místě se u 34 % dotazovaných vyskytla cena.

Tabulka č. 12 zachycuje pořadí důležitosti pro zákazníky v regionu MT

**Tabulka 12:** Pořadí důležitosti v MT

<b>Kritérium</b>	<b>Pořadí</b>
<b>Kvalita</b>	1
<b>Šíře sortimentu</b>	2
<b>Přístup zaměstnanců</b>	3
<b>Vzhled prodejny</b>	4
<b>Cena</b>	5

*Zdroj: autorka*

Stejně jako v regionu Lanškroun, i v tomto regionu se na první příčce umístila kvalita. Na druhém a třetím místě se umístily stejná kritéria jako v regionu Lanškroun, jejich pořadí je však obrácené. Druhé místo obsadilo dle 31 % dotazovaných šíře sortimentu a třetí místo 41 % dotazovaných přístup zaměstnanců. Čtvrté a páté místo pak zůstalo shodné jako v regionu Lanškroun.

Zajímavým pozitivním zjištěním v této analýze v obou regionech je skutečnost, že respondenti dávají přednost kvalitě před cenou, což je pro společnost pozitivní. Z toho je možné vyvodit, že respondenti jsou ochotni stát se věrnými zákazníky právě té společnosti, která poskytuje jistou kvalitu spojenou s výrobky než té společnosti poskytující cenově výhodnější sortiment. I přesto je třeba podotknout, že zákazník není věrný jen na základě jednoho kritéria, a proto by se společnost měla zaměřit také na udržení si zákazníků neustále prostřednictvím obměn v sortimentu, ale také udržováním příjemného prostředí na prodejnách. Jistým podnětem pro zákazníky by ale mohly být i určité věrnostní programy pro zákazníky společnosti.

## 7.7 Prezentace výsledků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že povědomí zákazníků o společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. je výborné. V regionu Lanškroun nakupují zákazníci u společnosti převážně „pravidelně“, zatímco v regionu MT se téměř neliší nákupy zákazníků uskutečňované „pravidelně“ a „jen výjimečně“. U zákazníků nakupujících v regionu Lanškroun „jen výjimečně“ bylo zjištěno, že pečivo nakupují jinak nejčastěji v supermarketech. V regionu MT bylo u zákazníků nakupujících „jen výjimečně“ či nenakupujících zjištěno, že nákupy provádějí nejčastěji zejména u oborové konkurence MORAVEC – PEKÁRNY s.r.o. a až následně v supermarketech.

Za důvody vedoucí respondenty k nákupům u společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o., byly uváděny v obou regionech převážně kvalitní výrobky, široký výběr sortimentu, čerstvost a výborná chuť výrobků. Pro region Lanškroun byla stanovena také jako motiv vhodná dostupnost specializovaných prodejen. Na druhé straně za důvody vedoucí k nákupům u konkurence, uváděli respondenti na prvním místě v regionu MT umístění prodejny. U obou regionů byla dále uváděna cena a pohodlí respondentů, kdy pečivo zákazníci raději nakoupí společně s běžnými potravinami v supermarketu než samostatně.

Analýzou bylo také zjištěno, že věrných zákazníků v regionu Lanškroun je 16 % dotazovaných, v regionu MT o něco méně, konkrétně 11 % dotazovaných. Ostatní respondenti nakupují i u konkurence. Kolem 50 % dotazovaných nakupuje u konkurence zejména běžné pečivo. Nejméně nakupovaným sortimentem u konkurence jsou potom cukrářské výrobky.

Cenu výrobků společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. v porovnání s konkurencí sledávají respondenti v obou regionech nejčastěji poměrně vysokou.

Co se týče individuální oblíbenosti sortimentu společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. u dotazovaných, na první příčce se umístily obecně chleby, dále koláče a následně výrobky denního pečiva - rohlíky, kornspitze a housky.

Co se týče zhodnocení umístění specializovaných prodejen Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. všemi respondenty, z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci v regionu Lanškroun jsou z 53 % zcela spokojeni a vyskytují se zde pouze 3 % zcela nespokojených respondentů. Oproti tomu v regionu MT je nižší počet zcela spokojených zákazníků, konkrétně 40 %, a značně se navýšil počet zcela nespokojených zákazníků až na 19 % dotazovaných.

Při hodnocení, na jaké úrovni respondenti shledávají jednotlivé znaky, dopadl v obou zkoumaných regionech nejlépe znak kvalita výrobků, nejhůře hodnoceným znakem se potom stalo opět v obou zkoumaných regionech uspořádání sortimentu za pultem.

Identifikace změn, které společnost pro své zákazníky provádí, je nepatrně vyšší v regionu Lanškroun, pravděpodobně z důvodu většího počtu zákazníků nakupujících pravidelně. Ovšem pozitivním zjištěním v regionu MT je to, že si respondenti všimli náročných změn, které společnost provedla, a to obměny interního a externího vzhledu prodejny a obměny v personálu.

Otázkou, jaká kritéria rozhodují o koupi u zákazníka, bylo zjištěno, že zákazníci upřednostňují v obou regionech před cenou všechny ostatní uvedená kritéria, což je jistě pozitivní, neboť zákazníci jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu, pokud budou uspokojeny jejich požadavky.

## **7.8 Doporučení**

Na základě analýzy získaných informací byly identifikovány určité problémové oblasti, kterým by společnost měla věnovat náležitou pozornost. Pro odstranění problémových oblastí nyní budou uvedena možná doporučení, jejichž realizací by bylo možné zvýšit zisk specializovaných prodejen, zvýšit spokojenost již stávajících zákazníků či dokonce přilákat zákazníky nové a zlepšit také své postavení na konkurenčním trhu.

### **7.8.1 Umístění prodejny v MT**

V regionu Lanškroun je lokalizace prodejen považována spíše za vyhovující, ovšem v regionu MT se vyskytuje celých 19 % dotazovaných, kterým lokalizace specializované prodejny zcela nevyhovuje zejména díky špatné dostupnosti autem a vzdálenosti od domova respondentů. Proto bude z důvodu tohoto zjištění navrženo opatření pro region MT.

Ulice, kde se specializovaná prodejna společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. v regionu MT nachází, je ulicí s jednosměrným provozem a zhoršenou možností parkování. Protože v současné uspěchané době si lidé snaží usnadňovat své nákupy tím, že za nimi dojíždí autem z důvodu jejich pohodlí a úspory času, není tak divu, že respondenti shledávají dostupnost prodejny za špatnou. V blízkosti je však dále možnost parkování na náměstí cca 100 m od specializované prodejny, avšak za poplatek, a na parkovišti u autobusového nádraží cca 200 m od specializované prodejny bez poplatku. Většina zákazníků společnosti ale pravděpodobně nebude chtít platit kvůli nákupu pečiva, jehož cena je považována mnoha

respondenty za vysokou, ještě parkovné, neboť to by jim cenu pečiva celkově ještě zvýšilo. Zároveň ani mnoho respondentů nebude chtít využít parkoviště u autobusového nádraží z důvodu jejich pohodlí. Raději proto zvolí k nákupu pečiva spíše jinou pro ně vhodněji umístěnou prodejnu.

Na základě tohoto zjištění je proto třeba provést v regionu MT patřičná opatření. Jelikož společnost v tomto regionu provedla v minulém roce obměny externího a interního vzhledu, nebylo by zcela vhodné navrhnout jako opatření přemístění prodejny do jiných prostor, ale je třeba spíše uvažovat nad tím, jak do této oblasti zákazníky přilákat.

Jako možné opatření, které by mohlo zákazníky do oblasti umístění specializované prodejny přilákat, by mohlo být v podobě vhodně umístěných poutavých navigačních tabulí po MT. Ty by potenciální zákazníky informovaly o tom, kde se specializovaná prodejna společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. nachází a jaké výrobky nabízí. K přilákání většího počtu zákazníků by se právě na tyto poutací tabule mohla umístit nová aktivita společnosti - věrnostní odměny zákazníkům, o kterých bude pojednáno v následující podkapitole 8.8.2 s názvem Cena.

Do budoucna by však autorka společnosti doporučila přemýšlet o možnosti přesídlení do jiné lokality. Tomuto kroku by však bylo potřebné věnovat náležitou pozornost, neboť nalezení vhodných prostor pro provozování specializovaných prodejen s pekárenským zbožím není zcela jednoduché. Zároveň by tato aktivita představovala poměrně nákladný krok, a proto právě i z tohoto důvodu by nebylo vhodné tento krok podcenit.

### **7.8.2 Cena**

Z šetření dále vyplynulo, že v porovnání s konkurencí považují respondenti dle četností odpovědí v regionu Lanškroun cenu výrobků společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. za „průměrnou“ a „poměrně vysokou“. Avšak v regionu MT se oproti regionu Lanškroun vyskytuje více respondentů, kteří považují cenu za „vysokou“ a méně respondentů, kteří považují cenu za „průměrnou“. Z tohoto zjištění je pravděpodobné, že by respondenti v regionu MT uvítali zcela jistě snížení ceny. Ovšem díky nízkým tržbám v tomto regionu není možné právě snížení ceny výrobků doporučit. Obecně je tedy cena výrobků společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. oproti konkurenci považována za poměrně vysokou.

Analýza stanovení pořadí důležitosti jednotlivých kritérií, které rozhodují u respondentů při koupi, však stanovila, že respondenti nepovažují cenu za dominantní kritérium. Proto je možné považovat zákazníky vůči vyšší ceně tolerantní tehdy, budou-li naplněny jejich

požadavky. Nicméně je třeba dodat, že ne všichni respondenti skutečně upřednostňují ostatní kritéria před cenou. Existují totiž i ti zákazníci, kteří nejsou ochotni si přiznat, že „slyší“ na nízkou cenu a akční nabídky.

Jak bylo v předchozím doporučení stanoveno, možností, jak přilákat zákazníky, by mohly být věrnostní odměny, které by zákazník získal při nákupu za stanovenou částku. Zákazníci by na počátku získali kartičku s deseti prázdnými políčky, na které by postupně vylepily samolepku, kterou by získali za nákup ve specializované prodejně za určitou částku. Nákup zdarma ve stanovené částce by poté získal každý zákazník, který by předložil tuto kartičku vylepenou deseti nálepkami.

Další možností, kterou by společnost mohla využít k přilákání zákazníků, by mohly být akce například v podobě 3 + 1 zdarma, 4 + 1 zdarma či jiné dle uvážení samotné společnosti. Akce by bylo vhodné zaměřit každý týden na jiné pekárenské produkty, neboť právě to by mohlo zákazníky přilákat ještě více. Ti by byli totiž každý týden zvědaví, co nového si pro ně v daný týden společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. připravila a přišli by se tak na nabídku podívat. Při této příležitosti by pravděpodobně nakoupili i jiný pekárenský sortiment, což by mohlo zajistit zvýšení tržeb nejen v méně prosperující oblasti – region MT, ale také i v poměrně prosperující oblasti – region Lanškroun.

### **7.8.3 Vzhled prodejny**

Vzhled prodejny zákazníci sice nepovažují za prvořadé kritérium při rozhodování o koupi, ale je jisté, že upravená a čistá prodejna přiláká zákazníky více, než prodejna neudržovaná. Proto je vhodné ve specializovaných prodejnách společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. udržovat stejně jako dosud neustálý pořádek a čistotu, aby se zákazníci při nákupu cítili příjemně.

Co se týče samotného vzhledu specializovaných prodejen v regionu Lanškroun, respondenti ho považují zejména na velmi vysoké úrovni, oproti tomu v regionu MT je považován nejčastěji zákazník na průměrné úrovni a to i přesto, že společnost provedla v minulém roce na této specializované prodejně vnitřní i vnější úpravy. Jako možný důvod, proč právě respondenti považují vzhled prodejny v regionu MT nejčastěji za průměrný, je pravděpodobně ta skutečnost, že výlohy specializované prodejny nijak neupoutají zákaznickou pozornost. V této oblasti by bylo možné například doporučit na část výlohy umístit samolepku s pekařskými výrobky, které by již ihned zákazník při pohledu na prodejnu upoutali a tím by byli zvědaví, co vše je uvnitř prodejny možné koupit.

Jistě více by ale byli kolemjdoucí přilákáni akčními nabídkami společnosti umístěnými ve výloze. O těchto nabídkách bylo blíže pojednáno v předchozí podkapitole 8.8.3 s názvem Cena.

#### **7.8.4 Sortiment**

Jak již bylo dříve řečeno, rozpětí sortimentu společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. je považováno za konkurenční výhodu společnosti oproti ostatním.

Ovšem bylo zjištěno, že zákazníci nejčastěji nakupují mimo síť specializovaných prodejen v obou regionech běžné pečivo. Tato odpověď tak představuje pro společnost určitou pohnutku začít se více soustředit právě na tuto kategorii výrobků. Právě zde je největší možnost, že zákazníci nebudou uspokojeni a začnou být věrni spíše konkurentům než právě společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. Bylo by vhodné zjistit konkrétně druhy denního pečiva, které zákazníci nejčastěji nakupují u konkurence, a důvod proč tak činí a snažit se následně tyto nedostatky napravit.

Z dotazníkového šetření ale také vyplynulo, že někteří respondenti nejsou spokojeni s tím, že jim je občas prodáváno spálené pečivo, kdy nejčastěji byly uváděny kornšpitze a kaiserky. Dle samotné společnosti je však situace na trhu taková, že lidé jsou klamáni nedopečeným a tedy i bledším pečivem, které jim je předkládáno v obchodních řetězcích. Právě proto považují bledší barvu pečiva jako měřítko pro srovnání s výrobky společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o., které bývají v porovnání s nimi více propečené. Mimo to je tmavší barvy některého pečiva prodávaného společností Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. také docíleno tím, že při výrobě je použito více žitné mouky, jež je tmavší a tudíž dodá pečivu ještě tmavší nádech. Společnost si zakládá především na pečení pečiva přímo na samotných specializovaných prodejnách, kde pece obsluhují samotné pracovnice prodejny. To znamená, že barva pečiva je ovlivněna jak technologickými postupy, tak i lidským faktorem. Jelikož jsou zákazníci nespokojeni s prodáváním spáleného pečiva zejména u kornšpitzů a kaiserek (jsou pečené na specializovaných prodejnách), nápravným opatřením se proto jeví zejména provádění kontroly nad lidským faktorem, ale není vhodné podcenit ani provádění kontroly nad technologickými postupy. Pracovnice specializovaných prodejen by také měly být s tímto problémem nejen seznámeny, ale měl by od nich být vyžadován i pečlivý přístup k celému procesu pečení výrobků na prodejně.

### **7.8.5 Uspořádání sortimentu za pultem**

Zákazník společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. má vždy možnost si prohlédnout veškerý nabízený sortiment při samotném nákupu ve specializované prodejně za pultem. O novinkách je zákazník dokonce informován již před vstupem do samotné prodejny prostřednictvím informačního stojanu a následně informační tabule umístěné uvnitř prodejny.

Dle respondentů je však považováno uspořádání sortimentu za pultem za nevyhovující. Důvodem, proč respondenti neshledávají tento znak na zcela vyhovující úrovni, je pravděpodobně skutečnost, že pečivo není umístěno vždy každý den na stejném místě, ale jeho umístění je podmíněno tím, kam ho pracovníce během dne umístí. Proto by se společnost měla zaměřit na realizaci vhodného uspořádání a umístění výrobků za pultem tak, aby každý výrobek získal „své místo“ a býval umístěn vždy na stejném místě. Tím by bylo dosaženo větší přehlednosti výrobků za pultem a tedy i samotné orientace zákazníka v nabízeném sortimentu na prodejně.

### **7.8.6 Schránky pro připomínky a pochvaly**

Na závěr by bylo možné doporučit umístit na všechny specializované prodejny schránky, kam by zákazníci mohli vkládat své připomínky a návrhy pro zlepšení či pochvaly pro společnost. Tímto by si společnost mohla neustále udržovat přehled o tom, jak si u svých zákazníků vede a v čem by se měla konkrétně zlepšit. Zároveň by zákazníci tímto krokem mohli získat pocit, že jsou pro společnost na prvním místě a jejich názory jsou brány na vědomí.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala marketingovým výzkumem vnímání společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. a jejích produktů zákazníky ve dvou zkoumaných regionech. Těmito regiony byly město Lanškroun a město Moravská Třebová. Hlavním cílem práce pak bylo na základě empirického šetření navrhnout a doporučit kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti pro jednotlivé regiony. Za nástroj empirického šetření bylo vybráno dotazníkové šetření.

První kapitola se zabývala základními východisky marketingu. Následně se práce věnovala marketingovému výzkumu, kde byly detailněji jednotlivé kroky tohoto celého procesu přiblíženy. Třetí kapitola charakterizovala tři metody získání primárních dat, kterými byly pozorování, experiment a dotazování. Největší pozornost však byla věnována metodě dotazování, neboť právě dotazování bylo vybráno k provedení marketingového výzkumu na konkrétní společnost – Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. Čtvrtá kapitola poté pojednávala o spokojenosti zákazníků.

Pátá kapitola představila společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o., ve které byl marketingový výzkum realizován. Jelikož se práce zaměřila na porovnání dvou regionů, které byly určeny samotnou společností, byly také tyto regiony stručně přiblíženy. Následující kapitola poté uvedla do praxe posloupnost jednotlivých kroků marketingového výzkumu. Nástrojem bylo zvoleno dotazníkové šetření formou přímé komunikace se zákazníky, neboť právě tento způsob umožňuje dosáhnout poměrně vysoké odezvy oslovených respondentů, ale také možnost objasnění některých otázek respondentům v případě jejich nepochopení a možnost získání i dalších informací, jež nejsou součástí dotazníku.

Poté byla provedena analýza informací z dotazníkového šetření. Prostřednictvím ní byla mimo jiné také identifikována skupina nejčastějších zákazníků společnosti. Tu tvoří převážně ženy ve věku 26 - 55 let a pracující v zaměstnaneckém pracovním poměru. Co se týče asociací respondentů k pojmu „pekařství, pekárna“, společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. zaujímá v regionu Lanškroun dominantní postavení, zatímco v regionu MT se do popředí dostává spíše oborový konkurent MORAVEC - PEKÁRNY s.r.o.

Analýza dále identifikovala určité problematické oblasti, kterým by měla být věnována ze strany společnosti patřičná pozornost. Značnou nespokojenost vyjádřili respondenti v obou zkoumaných regionech s cenovou úrovní zboží a měnícím se umístěním sortimentu, v jehož důsledku je shledávána zhoršená přehlednost o nabízeném zboží. V regionu MT byla dále



identifikována nespokojenost s umístěním specializované prodejny a jejím vzhledem. Naopak za pozitivní znaky hodnotili respondenti v obou zkoumaných regionech kvalitu a chuť sortimentu, ale také přístup zaměstnanců. V obou regionech vyjádřili také svou spokojenost s šíří sortimentu, ovšem zde byla identifikována doplňkovými odpověďmi respondentů nespokojenost s občasným prodejem spáleného pečiva.

Poslední kapitola této diplomové práce se zabývala návrhy a doporučením, jak by bylo možné problematické oblasti alespoň zčásti zmírnit a jejichž realizací by bylo možné zvýšit zisk specializovaných prodejen a tedy i samotné společnosti, spokojenost již stávajících zákazníků či dokonce přilákat zákazníky nové a zlepšit také tím své postavení na trhu. Vzhledem k vysoké ceně oproti konkurenci se jeví jako možné doporučení poskytovat zákazníkům akční nabídky. K odstranění odlišného umístění sortimentu za pultem každý den by se společnost měla zaměřit na realizaci jeho vhodného umístění, které by spočívalo v umístování jednotlivých výrobků vždy na stejné místo každý den. Nápravným opatřením k prodeji spáleného pečiva se doporučuje provádět přísnější a častější kontroly nad technologickými postupy a lidským faktorem.

Speciálně pro region MT by se z důvodu špatného umístění prodejny, dle respondentů, měla společnost prozatím zaměřit na umístění poutacích navigačních informačních tabulí po tomto regionu, avšak společnost by měla do budoucnosti uvažovat i o možnosti přesídlení specializované prodejny.

Doplňujícím doporučením se také jeví možnost umístit do všech specializovaných prodejen schránky pro připomínky a pochvaly, díky kterým by si společnost mohla neustále udržovat přehled o současných potřebách a přáních zákazníků.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUČKOVÁ, J., *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.
- [2] *Customer Relationship Management (CRM)*. Finance - management [online]. 2005-2012 [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Customer+Relationship+Management+CRM&IdPojPass=58>
- [3] *Customer satisfaction - a big step towards company profitability?* Tourism Master [online]. 22.12.2011 [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: <http://www.tourism-master.nl/2011/12/22/customer-satisfaction-%E2%80%93-a-big-step-towards-company-profitability/>
- [4] FORET, M., KELLER, K. L., *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [5] GÁLA, L., POUR J., ŠEDIVÁ, Z., *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [6] GÜNGÖR, H., *Observing and registering emotional satisfaction of customer contacts: for customer satisfaction*. Amsterdam: Vossiuspers UvA, 2007. ISBN 978-90-5629-466-3.
- [7] HÁLEK, V., *Marketing XXL: e-kniha*. Bratislava: DonauMedia, 2010. ISBN 978-80-89364-34-3.
- [8] CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] *Jak zjišťovat loajalitu?* Marketing & Media [online]. 24.10.2010 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-48283250-jak-zjistovat-loajalitu>
- [11] KARLÍČEK, M., *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [12] KINCAID, Judith W. *Customerrelationship management: gettingitright!*. UpperSaddle River, N.J.: PrenticeHall PTR, 2003, xxvii, 480 p. ISBN 01-303-5211-X.

- [13] KOŠŤÁLKOVÁ, O., NEUMANN, J., *Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM*. Systém online [online]. 2000 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-řízení-vztahu-se-zakazniky-crm.htm>
- [14] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [15] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-013-1968-790
- [16] KOTLER, P., *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5.
- [17] KOTLER, P., *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.
- [19] KOZEL, R., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [20] LOŠŤÁKOVÁ, H., *Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-719-4919-1.
- [21] Moravec Pekárny [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.moravecpekarny.cz/>
- [22] NENADÁL, J., *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- [23] NIGEL H., *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent, 2007. ISBN 978-095-5416-118.
- [24] NOPEK [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.nopek.cz/>
- [25] PAYNE, A., FROW P., *Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM*. Sydney: University of Sydney. ISBN 978-110-7649-224.
- [26] Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.pekarstvisazava.cz/>
- [27] *Projekce*. Pannemec [online]. 2012 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.panemec.cz/projekce>

- [28] *Při koupi zboží rozhoduje kvalita, ne cena. Češi se naučili číst obaly.* Agris [online]. 27.7.2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/176549>
- [29] REICHHELD, F. F., TEAL, T., *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value.* Harvard Business School Press, 1996. ISBN 1-57851-687-0
- [30] REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [31] TYRÁČEK, P., *Management jakosti výrobků a služeb.* Skriptum VŠPJ. ISBN 978-80-87035-07-8.
- [32] VEBER, J., *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [33] *Výroční zpráva, zpráva auditora 2011.* Justice [online]. 2012 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl? subjektId=isor%3a456660&klic=3ymacb](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a456660&klic=3ymacb)
- [34] VYSEKALOVÁ, J., *Psychologie reklamy.* Praha: Grada, 2012,. ISBN 978-80-247-4005-8.
- [35] WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0569-9.
- [36] WIID J., DIGGINES, C., *Marketing research.* Lansdowne, Cape Town: Juta, 2009. ISBN 978-070-2177-446.
- [37] ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing.* Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [38] ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4. – stra: 232.
- [39] ZAMAZALOVÁ, M., *Spokojenost zákazníka.* Acta Oeconomica Pragensia. 2008 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf>
- [40] ZBOŘIL, K., *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace.* Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9394-5.

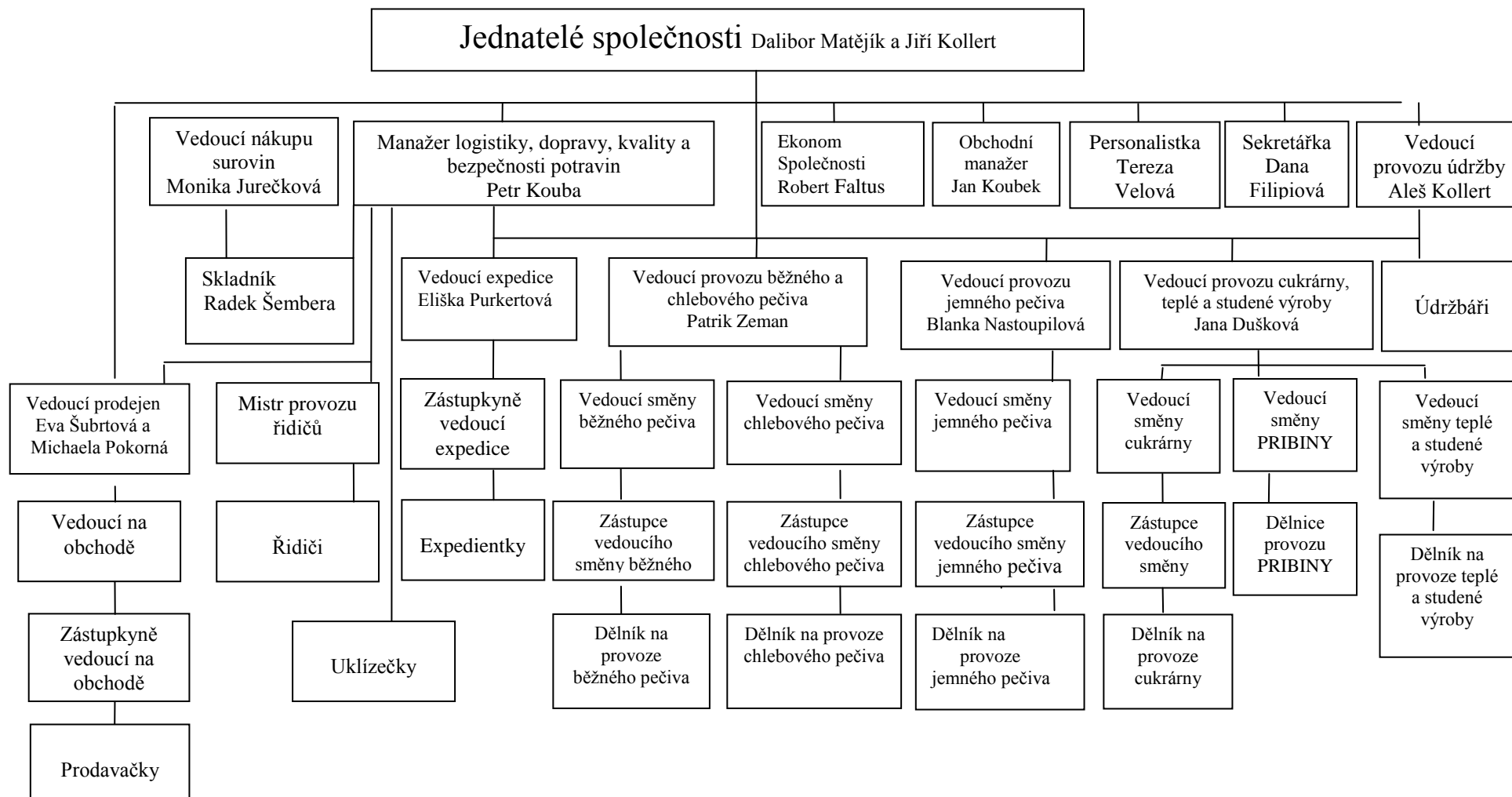
## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha A Adresy jednotlivých prodejen a jejich datum uvedení do provozu
- Příloha B Organizační struktura společnosti
- Příloha C Četnost produktů, které respondenti nejčastěji nakupují v regionech
- Příloha D Dotazník pro region Lanškroun
- Příloha E Dotazník pro region Moravská Třebová

**Příloha A** – Adresy jednotlivých prodejen a jejich datum uvedení do provozu

<b>Kraj</b>	<b>Adresa prodejny</b>	<b>Datum založení</b>
<b>Pardubický</b>	Česká Třebová I, Staré náměstí	16.12.2004
	Česká Třebová II, F. V. krejčího 405	9.12.2008
	Choceň, T. G. Masaryka 622	19.6.2008
	Lanškroun I, T. G. Masaryka 1	1.7.2001
	Lanškroun II, nám. J. M. Marků 16	29.6.2006
	Lanškroun lahůdky Mlíčák, J. M. Marků	1.7.2001
	Letohrad, Mírová ulice 865	24.3.2005
	Litomyšl I, Smetanovo náměstí 128	13.11.2003
	Litomyšl II, Smetanovo náměstí 108	25.10.2004
	Litomyšl III, T. G. Masaryka 1204	11.8.2008
	Moravská Třebová, Čs. Armády 8	13.6.2007
	Polička, Palackého náměstí 186	15.11.2005
	Svitavy I, Náměstí Míru 60	13.6.2002
	Svitavy II, Svitavská 665	5.9.2006
	Ústí nad Orlicí I, T. G. Masaryka 1061	1.7.2001
	Ústí nad Orlicí II, M. J. Kociána 24	12.12.2003
	Vysoké Mýto, Fügnerova 5	15.11.2010
Žamberk, Masarykovo náměstí 6	24.6.2004	
<b>Olomoucký</b>	Králíky, Velké náměstí 275	19.12.2006
	Mohelnice, Okružní 130/2	18.7.2011
	Olomouc, 28. října 13	19.3.2014
	Šumperk II, Langerova 106/10	18.4.2011
	Šumperk III, Masarykovo nám. 1278	31.8.2011
	Zábřeh, náměstí Osvození 246/6	11.10.2010
<b>Královéhradecký</b>	Rychnov nad Kněžnou, Havlíčkova 1370	16.8.2012
	Vamberk, Husovo náměstí 57	26.3.2007

**Příloha B** – Organizační struktura společnosti



**Příloha C – Četnost produktů, které respondenti nejčastěji nakupují v regionech**

<b>běžné pečivo</b>			<b>chléb</b>		
	Lanškroun	MT		Lanškroun	MT
rohlík	16	23	chléb	31	26
kornspitz	16	17	chléb domácí	8	6
kaiserka	4	3	chléb kmínový	9	2
housky	12	2	chléb žitný	8	6
sýrová houska	3	3	slunečnicový chléb	7	1
houska se slaninou	1	1	tmavý chléb	1	
dalamánky	3		trhankový chléb	2	4
vita kostka	2	1	100% žitný	1	2
slunečnicová houska		3	malý chléb	1	
karlovarský rohlík		4			
cereální rohlík		1			
francouzské bagety		2			
<b>jemné pečivo</b>			<b>lahůdky</b>		
	Lanškroun	MT		Lanškroun	MT
koláče	20	10	chlebičky	3	
františek	6	1	obložený chléb	1	
bavorské vdolky	2		ruské vejce	1	1
loupák	2	1	sýrová smaženka	1	
sladké pečivo	4	2			
mrkváč	3	4			
makovka		1			
fit mazaneček		2			
croissant	2				
koblihy	10	11			
<b>zákusky</b>			<b>balené výrobky</b>		
	Lanškroun	MT		Lanškroun	MT
zákusky	7	3	veky	2	1
trubičky	1		vánočka	1	3
větrníky	2	1			
<b>OÁZA zdraví</b>			<b>Další</b>		
	Lanškroun	MT		Lanškroun	MT
filipky		1	pizza	1	1
celozrnné pečivo	2	4			



## Příloha D - Dotazník pro region Lanškroun

### DOTAZNÍK

Vážení zákazníci,

jsem studentka 5. ročníku Univerzity Pardubice oboru Ekonomiky a managementu a v rámci diplomové práce se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Cílem je zjistit, jak obyvatelé vnímají vybranou pekárnu a její samotné produkty. Získané informace pak poslouží ke zvýšení Vaší spokojenosti.

Dotazník je zcela anonymní a vyplňování rychlé a jednoduché. **U každé otázky vyberte jednu z možných variant či odpovězte dle Vašeho mínění.**

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci,

Vaničková Veronika

**1) Jakého jste pohlaví?**

muž     žena

**2) K jaké věkové kategorii příslušíte?**

15 - 25let     26 – 55 let     56 – více let

**3) K jaké sociální skupině se můžete nyní přiřadit?**

student/ka     zaměstnaný/á     nezaměstnaný/á     podnikatel/ka  
 na mateřské/rodičovské dovolené     důchodce

**4) Jaký vztah máte k městu Lanškroun?**

bydlím a pracuji/studuji v Lanškrouně     turista  
 bydlím, ale nepracuji/nestuduji v Lanškrouně  
 nebydlím, ale pracuji/studuji v Lanškrouně

**5) Jaká společnost se Vám vybaví, když se řekne pekařství, pekárna?**

.....

**6) Znáte společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?**

ano     ne (pokračujte otázkou č. 16)

**7) Jak často nakupujete výrobky Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?**

téměř vždy ( 5x – 6x týdně)     pravidelně (2x – 4x týdně)  
 jen výjimečně (1x týdně)     nenakupuji

Pokud nakupujete jen výjimečně či nenakupujete, uveďte, kde jinde pečivo nakupujete?

.....

8) Uveďte důvod, proč nakupujete či nenakupujete v prodejnách Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?

.....

9) Jaké výrobky z níže jmenovaných nakupujete nejčastěji mimo síť prodejen Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?

- běžné pečivo (rohlíky, kornspitz)       chlebové výrobky  
 lahůdky       cukrářské výrobky

10) Jmenujte 3 výrobky, které v Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. nejčastěji nakupujete.

.....

11) Cenu pečiva Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. oproti konkurenci shledáváte?

- vysoká       poměrně vysoká       průměrná       nízká

12) Umístění prodejen Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. shledáváte?

- vhodné, je i při mé každodenní cestě  
 vhodné, ale není při mé každodenní cestě  
 nevhodné, uvítal/la bych jinou lokalitu

13) Jak vnímáte následující znaky poskytované společností (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

Kvalita výrobků	1	2	3	4	5
Chuť výrobků	1	2	3	4	5
Nabízený sortiment	1	2	3	4	5
Vzhled prodejny	1	2	3	4	5
Přístup zaměstnanců	1	2	3	4	5
Uspořádání sortimentu za pultem	1	2	3	4	5

14) V průběhu roku proběhly v prodejnách změny. Zaregistrovali jste nějaké? Jaké?

.....

15) Víte, jaké barvy má logo společnosti?

.....

16) Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte kritéria tak, aby vzniklo pořadí důležitosti dle Vašich preferencí při koupi pečiva.

Cena	1	2	3	4	5
Kvalita nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5
Přístup zaměstnanců	1	2	3	4	5
Vzhled prodejny	1	2	3	4	5
Šíře nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5

## Příloha E - Dotazník pro region Moravská Třebová

### DOTAZNÍK

Vážení zákazníci,

jsem studentka 5. ročníku Univerzity Pardubice oboru Ekonomiky a managementu a v rámci diplomové práce se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Cílem je zjistit, jak obyvatelé vnímají vybranou pekárnu a její samotné produkty. Získané informace pak poslouží ke zvýšení Vaší spokojenosti.

Dotazník je zcela anonymní a vyplňování rychlé a jednoduché. **U každé otázky vyberte jednu z možných variant či odpovězte dle Vašeho mínění.**

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci,

Vaničková Veronika

**1) Jakého jste pohlaví?**

muž     žena

**2) K jaké věkové kategorii příslušíte?**

15 - 25let     26 – 55 let     56 – více let

**3) K jaké sociální skupině se můžete nyní přiřadit?**

student/ka     zaměstnaný/á     nezaměstnaný/á     podnikatel/ka  
 na mateřské/rodičovské dovolené     důchodce

**4) Jaký vztah máte k městu Moravská Třebová?**

bydlím a pracuji/studuji v Moravské Třebové     turista  
 bydlím, ale nepracuji/nestuduji v Moravské Třebové  
 nebydlím, ale pracuji/studuji v Moravské Třebové

**5) Jaká společnost se Vám vybaví, když se řekne pekařství, pekárna?**

.....

**6) Znáte společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?**

ano     ne (pokračujte otázkou č. 16)

**7) Jak často nakupujete výrobky Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?**

téměř vždy ( 5x – 6x týdně)     pravidelně (2x – 4x týdně)  
 jen výjimečně (1x týdně)     nenakupuji

Pokud nakupujete jen výjimečně či nenakupujete, uveďte, kde jinde pečivo nakupujete?

.....

8) Uveďte důvod, proč nakupujete či nenakupujete v prodejně Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?

.....

9) Jaké výrobky z níže jmenovaných nakupujete nejčastěji mimo síť prodejen Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.?

- běžné pečivo (rohlíky, kornspitz)       chlebové výrobky  
 lahůdky       cukrářské výrobky

10) Jmenujte 3 výrobky, které v Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. nejčastěji nakupujete.

.....

11) Cenu pečiva Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. oproti konkurenci shledáváte?

- vysoká       poměrně vysoká       průměrná       nízká

12) Umístění prodejny Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o. shledáváte?

- vhodné, je i při mé každodenní cestě  
 vhodné, ale není při mé každodenní cestě  
 nevhodné, uvítal/la bych jinou lokalitu

13) Jak vnímáte následující znaky poskytované společností (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

Kvalita výrobků	1	2	3	4	5
Chuť výrobků	1	2	3	4	5
Nabízený sortiment	1	2	3	4	5
Vzhled prodejny	1	2	3	4	5
Přístup zaměstnanců	1	2	3	4	5
Uspořádání sortimentu za pultem	1	2	3	4	5

14) V průběhu roku proběhly v prodejně změny. Zaregistrovali jste nějaké? Jaké?

.....

15) Víte, jaké barvy má logo společnosti?

.....

16) Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte kritéria tak, aby vzniklo pořadí důležitosti dle Vašich preferencí při koupi pečiva.

Cena	1	2	3	4	5
Kvalita nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5
Přístup zaměstnanců	1	2	3	4	5
Vzhled prodejny	1	2	3	4	5
Šíře nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5