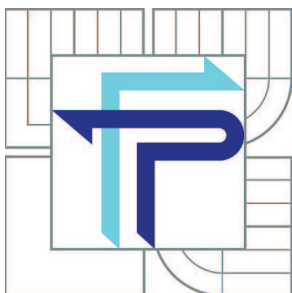


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ALICE ŽAMBOCHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. DAVID SCHÜLLER, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Žambochová Alice, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis and Proposals for Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

KOTLER, P., et al. Moderní marketing. Praha: GradaPublishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

SVĚTLÍK, J. Marketing: Cesta trhu. Zlín: Ekka. 1994. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 03.04.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu, hodnocení a na návrhy na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků. První část práce je věnována teoretickému podkladu na dané téma. V další části je provedena analýza současné situace vnitřního a vnějšího okolí podniku a analýza úrovně spokojenosti zákazníků, která je založena na vyhodnocení dotazníkového průzkumu. Poslední část obsahuje návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků.

Klíčová slova

Zákazník, spokojenost, marketingový průzkum, dotazník, čajovna

Abstract

This diploma thesis focuses on the analysis and evaluation of proposals to increase customer satisfaction. The first part is devoted to the theoretical background of the topic. The next part is an analysis of the current situation of the internal and external environment of the company, as well as an analysis of customer satisfaction following an evaluation of questionnaire-based research. The last part contains proposals to increase customer satisfaction.

Key words

Customer satisfaction, marketing research, questionnaire, teahouse

Bibliografická citace

ŽAMBOCHOVÁ, A. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 85 s. Vedoucí
diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

Alice Žambochová

OBSAH

Úvod.....	10
Cíle práce a metody zpracování.....	10
1 Teoretická východiska práce	12
1.1. Marketing	12
1.2. Marketingový mix.....	12
1.2.1. Produkt.....	13
1.2.2. Cena (Price)	14
1.2.3. Místo (Place).....	14
1.2.4. Propagace (Promotion)	15
1.2.5. Strategie marketingového mixu	15
1.3. Analýza marketingového prostředí	16
1.3.1. SLEPTE analýza	16
1.3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	17
1.3.3. Analýza vnitřního prostředí	18
1.3.4. SWOT analýza.....	19
1.4. Analýza zákazníka	20
1.4.1. Zákazník.....	20
1.4.2. Chování zákazníků.....	20
1.4.3. Spokojenost zákazníků	22
1.4.4. Měření spokojenosti zákazníků	23
1.4.4.1. Metoda SERVQUAL	23
1.4.4.2. Index spokojenosti zákazníka ECSI.....	25
1.4.4.3. Kano model	27
1.5. Marketingový výzkum	28

1.5.1.	Druhy marketingového výzkumu	28
1.5.2.	Proces marketingového výzkumu	28
1.5.3.	Techniky marketingového výzkumu	30
1.5.3.1.	Dotazování	30
1.5.3.2.	Pozorování.....	36
1.5.3.3.	Experiment	36
2	Analýza současné situace.....	37
2.1.	Základní údaje o společnosti.....	37
2.1.1.	Historie společnosti.....	37
2.2.	Marketingový mix.....	37
2.2.1.	Produkt.....	37
2.2.2.	Cena	40
2.2.3.	Místo	40
2.2.4.	Propagace.....	42
2.3.	Slepte analýza.....	43
2.3.1.	Sociální faktory.....	43
2.3.2.	Legislativní faktory.....	45
2.3.3.	Ekonomické faktory.....	46
2.3.4.	Politické faktory.....	48
2.3.5.	Technologické faktory	48
2.3.6.	Ekologické faktory.....	49
2.4.	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	49
2.4.1.	Stávající konkurence	49
2.4.2.	Vstup nových firem na trh	50
2.4.3.	Substituty	50
2.4.4.	Vliv dodavatelů.....	50

2.4.5.	Vliv zákazníků	50
2.5.	Analýza vnitřního prostředí.....	51
2.6.	SWOT analýza	55
2.7.	Plán průzkumu	56
2.7.1.	Časový harmonogram	57
2.7.2.	Příprava dotazníku	58
2.8.	Analýza dotazníků.....	59
3.	Vlastní návrhy řešení	69
3.1.	Shrnutí návrhové části	76
Závěr		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		79
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....		83
SEZNAM PŘÍLOH.....		85

Úvod

„Dobrý zákazník chodí do téhož obchodu po tři roky. Dobrý obchod má tytéž zákazníky po tři roky.“ (čínské přísloví) (1)

Orientace na zákazníka je v současné době neodmyslitelnou součástí každé firemní strategie. V rámci konkurenčního boje se společnosti snaží zaujmout, přesvědčit a udržet zákazníka. Je potřeba znát své zákazníky, především pak jejich potřeby a přání. K udržení konkurenceschopnosti na trhu je důležité sledovat spokojenost svých zákazníků, pracovat na udržení jejich spokojenosti a hledat cesty jak ji ještě zvýšit.

Spokojeností zákazníka jsem se rozhodla zabývat i v této diplomové práci. Marketingový průzkum budu zpracovávat pro společnost GUR RENT s.r.o., která provozuje Veselou čajovnu. Tato čajovna se nachází v samotném centru města Brna. Čajovny obecně se mezi lidmi těší stále větší oblibě a ve městě Brně se jich nachází hned několik. Čajovny jsou vyhledávány, na rozdíl od rušných restaurací a barů, pro svou klidnou a uvolněnou atmosféru. Jsou místem, kde může člověk v dnešní rychlé době zpomalit, relaxovat, vychutnávat chutě a vůně Východu. Stejně tak jsou místem pro setkávání s přáteli či místem, kde se dá nerušeně studovat a zároveň být v centru dění. U tohoto typu podniku si zákazník velmi dobře vybírá, kde stráví svůj volný čas. Nejde zde jen o uspokojení základních potřeb, ale také o potřeby sociální a kulturní.

Cíle práce a metody zpracování

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz marketingového prostředí a vlastního průzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků Veselé čajovny.

První část práce je zaměřena na teoretický pohled na dané téma. Věnuji se především marketingu, jeho nástrojům a analýzám. Dále pak zákazníkům, jejich spokojenosti a metodám, jak tuto spokojenost změřit a vyhodnotit. Závěrem první části rozeberu druhy, techniky a postup marketingového průzkumu.

V analytické části se budu věnovat představení společnosti. Zpracuji marketingový mix, SLEPTE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, analýzu vnitřního prostředí a SWOT analýzu. Získané poznatky z těchto provedených analýz a vlastního průzkumu formou focus group budou využity k sestavení anonymního dotazníku. Následně se v práci věnuji samotnému marketingovému průzkumu od jeho příprav až po získání primárních dat. Poté data získaná z vyplněných dotazníků budu vyhodnocovat. Na základě výsledků navrhnu opatření a doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků.

Limitou této diplomové práce je především geografické hledisko, práce se zaměřuje regionálně pouze na oblast města Brna.

1 Teoretická východiska práce

1.1. Marketing

Jednou z nejnovějších a nejčastěji užívaných definic marketingu odhalila Americká marketingová asociace (AMA). Marketing je definován jako: „*aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost*“. Oproti předešlé verzi ustálené definice je nyní marketing chápán jako širší aktivita. (2) Hodnota důležitá pro zákazníka přináší prospěch i dalším zainteresovaným skupinám.

Philip Kotler definuje marketing ve své knize Moderní marketing o něco obsáhleji: „*Dnešní marketing je třeba chápat nikoliv ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. ... marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. ... Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat.*“ (3)

Česká definice marketingu podle Jaroslava Světlíka zní: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ (4)

1.2. Marketingový mix

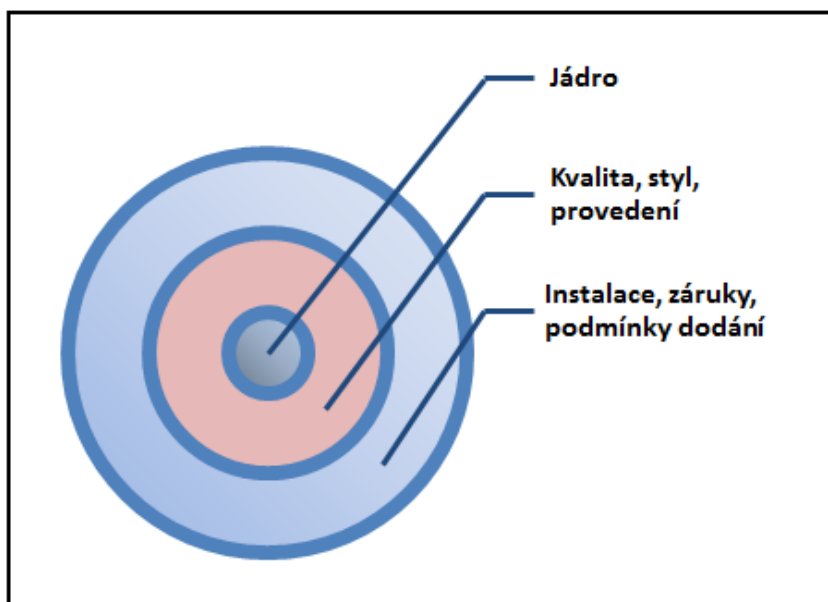
Profesor Neil Borden definoval ve čtyřicátých letech dvacátého století marketingový mix jako nespočet firemních aktivit, které mohou ovlivnit zákazníka. Tyto aktivity by měly být plánovány ve prospěch maximálního využití a dosažení marketingových cílů. Na tuto myšlenku navázal profesor Jerome McCarthy a marketingový mix shrnul do tzv. 4P: produkt, cena, místo a propagace. V pozdějších letech byl model 4P rozpracován na model 7P. (5)

1.2.1. Produkt

Jedná se o základní prvek marketingového mixu. Produkt marketing chápe jako jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity. Za výrobek se tedy dají považovat hmotné, nehmotné i nominální statky. Předpokladem pro marketéry je, že výrobek není nakupován pro svou primární funkci, ale pro celou řadu jeho dalších vlastností. Důležité tedy poznat které vlastnosti, v jakém pořadí a intenzitě motivují zákazníky k nákupu. Na každém výrobku můžeme identifikovat tři skupiny vlastností neboli charakteristik:

- *Technické charakteristiky* – tvoří tzv. jádro výrobku, jsou dány jeho chemickým složením, použitou technologií při výrobě atd.
- *Funkční charakteristiky* – převádí technické charakteristiky do způsobu uspokojení potřeb. Například výkon, trvanlivost, náročnost na údržbu.
- *Komunikační charakteristiky* – oslovují zákazníka, patří mezi ně značka, design a obal.

Uvedené charakteristiky lze znázornit řadou schémat. Nejznámějším je Kotlerův přístup znázorněný na následujícím obrázku. (6)



Obrázek 1: Struktura výrobku

Zdroj: vlastní zpracování dle (6)

1.2.2. Cena (Price)

Cena je vyjádřením směnné hodnoty produktu. Představuje pro firmu zdroj příjmů. Cenu lze stanovit několika způsoby:

- *Cena založená na nákladech* – nejběžnější způsob stanovení ceny, především pro jeho jednoduchost a dostupnost podkladů pro výpočet. Základem je vyčíslení nákladů na výrobu a distribuci.
- *Cena na základě poptávky* – důležitý je vliv změny ceny na velikosti poptávky.
- *Cena na základě cen konkurence* – pokud má firma srovnatelné produkty s konkurencí, může stanovit i podobné ceny. Využívá se například při vstupu na nové nebo zahraniční trhy.
- *Cena podle marketingových cílů firmy* – při maximalizaci zisku budou ceny co nejvyšší, při maximalizace objemu prodeje naopak budou ceny co nejnižší.
- *Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem* – základem je znalost hodnoty, kterou produktu připisuje zákazník. To je možné získat například marketingovým průzkumem. Snahou je dosáhnout především spokojenosti zákazníka. (7)

1.2.3. Místo (Place)

Místo je chápáno jako proces distribuce produktu od místa vzniku do místa prodeje zákazníkovi. Jedná se o velice náročnou, složitou, ale velmi efektivní složku v marketingovém mixu. Cílem je poskytnout požadované produkty, ve správném čase, na správném místě a v dostatečném množství, jaké zákazník potřebuje. Za tímto účelem jsou budovány distribuční kanály, které pomáhají překonat časové, prostorové a vlastnické bariéry. Distribuce se dělí na přímou a nepřímou. Přímá distribuce nepotřebuje zprostředkující mezičlánky. Mezi výrobcem a zákazníkem dochází k bezprostřednímu kontaktu. U nepřímé distribuce vstupuje do procesu jeden či více mezičlánků. (7)

1.2.4. Propagace (Promotion)

Prostřednictvím propagace sděluje podnik zákazníkům, obchodním partnerům, stakeholderům informace o produktech, cenách a místech prodeje. Kromě reklamy se využívá dalších nástrojů – podpora prodeje, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej, přímý marketing. Tyto nástroje jsou označovány souhrnně jako komunikační mix. (7)

- *Reklama* – slouží k oslovení velkého počtu osob, je označována za masovou neosobní jednosměrnou formou marketingové komunikace.
- *Podpora prodeje* – marketingové aktivity, které mají za cíl přímo podpořit vhodné nákupní chování zákazníka. Mezi podporu prodeje se řadí spotřebitelské soutěže nebo věrnostní systémy.
- *Public relations* – cílem je vytvoření kladné představy o podniku, jeho produktech a činnostech. Principem jsou oboustranné vazby mezi podnikem a jejím okolím.
- *Osobní prodej* – na rozdíl o plošně orientované reklamy se osobní prodej zaměřuje na kvalifikované potenciální zákazníky. Jako jediný nástroj využívá osobní formu komunikace. Hlavním cílem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky.
- *Přímý marketing* – přímé oslovení zákazníků na základě databáze obsahující kontakty na potenciální zákazníky. Díky zacílení je mnohem efektivnější než masová reklama. Oslovení probíhá poštou, telefonicky nebo emailem. (6)

Alternativou k marketingovému mixu 4P, který pohlíží na věc z pohledu společnosti, je marketingový mix 4C, který je brán z pohledu zákazníka. Koncept 4C se používá jako doplnění k 4P.

1.2.5. Strategie marketingového mixu

Stanovení strategie marketingového mixu je o určení priorit a intenzitě nasazení jednotlivých složek marketingového mixu. Zvolená strategie by měla vždy vycházet z celkové marketingové strategie společnosti. Strategie mimo jiné určuje na které trhy a segmenty trhu se firma zaměří. (8)

- *Produktová strategie* – rozhodnutí o výrobku, jeho komponentech a variantách. Cílem je předat zákazníkovi takovou hodnotu, kterou ocení.
- *Cenová strategie* – určení takové ceny, aby byl zákazník ochoten ji zaplatit.
- *Distribuční strategie* – rozhodnutí o formách distribuce, využití mezičlánků při distribuci.
- *Komunikační marketingová strategie* – řeší výběr nejúčinnější strategie pro sdělení hodnoty na trhu. (9)

1.3. Analýza marketingového prostředí

Za marketingové prostředí můžeme považovat prostředí, ve kterém se odehrávají marketingové aktivity společnosti. Vyskytuje se v něm mnoho vlivů, které ji přímo či nepřímo, uvnitř či vně, ovlivňují. Externí marketingové prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makro i mikroprostředí můžeme analyzovat různými metodami a analýzami. Pro analýzu mikroprostředí se používá například Porterova analýza pěti konkurenčních sil, k analýze makroprostředí se používá SLEPTE analýza. Následuje analýza interního marketingového prostředí. Sumarizace výsledků analýz interního a externího prostředí probíhá ve SWOT analýze.

1.3.1. SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se používá ke zhodnocení vnějšího vývoje. Zkoumané faktory mají nebo mohou mít vliv na činnost podniku. Smyslem analýzy je zjišťovat nejen statická data, ale i trendy, ze kterých lze usuzovat budoucí vývoj. (10)

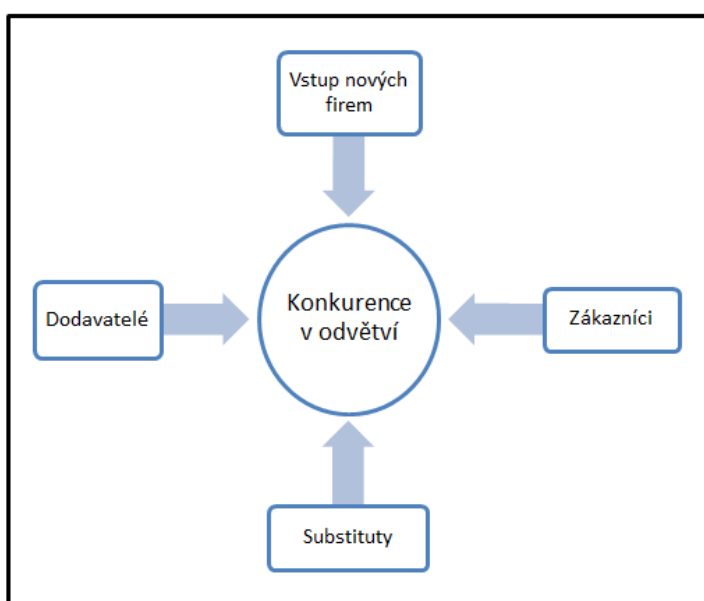
Název analýzy je sestaven z prvních písmen jednotlivých faktorů:

- Sociální faktory – např. demografické ukazatele, životní úroveň cílových skupin, úroveň vzdělanosti, sociální stratifikace společnosti.
- Legislativní faktory – zákony ovlivňující chod společnosti.
- Ekonomické faktory – např. míra nezaměstnanosti, inflace, vývoj HDP, úroková míra.
- Politické faktory – politická stabilita, orientace politických stran ve vládě atd.

- Technologické faktory - trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn.
- Ekologické faktory – ekologické normy a limity, ochrana životního prostředí, nakládání s odpady.

1.3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jako reakce na SWOT analýzu byla vytvořena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Analýza zkoumá základ konkurence v odvětví. Rozebírá pět faktorů, které mají vliv na konkurenceschopnost firmy.



Obrázek 2: Porterova analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle (3)

- *Hrozba intenzivní odvětvové konkurence* – trh se stává méně atraktivnějším, pokud na něm působí větší počet silných či agresivních konkurentů.
- *Hrozba nově vstupujících firem* – významná je výše bariér na vstupu a na výstupu. Pokud jsou příliš nízké, mohou firmy snadno do odvětví vstoupit i vystoupit. Dochází zde však k nízké rentabilitě. Naopak pokud jsou bariéry vysoké, dochází k nevyužití kapacit a stagnaci příjmů.

- *Hrozba substitučních produktů* – substituční produkty mohou dané produkty nahradit. Cena konkurenčních výrobků má vliv na cenu daných produktů a ovlivňuje tím i zisky firmy.
- *Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů* – vliv spočívá v cenách a v objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že neexistují substituty, změna dodavatele je náročná, případně až nemožná. Záleží také na míře koncentrovanosti a organizovanosti dodavatelů.
- *Hrozba rostoucího vlivu zákazníků* – napětí mezi konkurencí vyvolává tlak zákazníků na snížení cen a na zvýšení kvality výrobků. Stejně jako u hrozby rostoucího vlivu dodavatelů je vyjednávací síla zákazníků vysoká v případě koncentrovanosti a organizovanosti zákazníků, pokud odběr činí jen malé procento v celkovém odběru, ale zákazník je významnou položkou v tržbách firmy. Vyjednávací síla je také vysoká v případě existence substitutů. (11)

1.3.3. Analýza vnitřního prostředí

„ Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti.“ (6)

Analýza vnitřního prostředí neboli interní analýza se zabývá především těmito faktory:

- *Faktory vědecko – technického vývoje* – souvisí se získáním konkurenční výhody vývojem nových, inovací stávajících výrobků či modernizací výroby.
 - *Marketingové a distribuční faktory* – cenová strategie, účinnost reklamy atd.
 - *Faktory výroby a řízení výroby* – výrobní náklady, kvalita a dostupnost vstupních surovin, řízení zásob, hospodárnost procesů.
 - *Faktory s vlivem na pracovní a firemní zdroje* – velikost podniku, organizační struktura, schopnosti zaměstnanců.
 - *Finanční a rozpočtové zdroje* – jedná se především o finanční zdraví podniku.
- (12)

1.3.4. SWOT analýza

Analýza SWOT zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s vnějším okolím. Tato analýza spojuje všechny předešlé analýzy, dochází k celkovému shrnutí.

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (10)

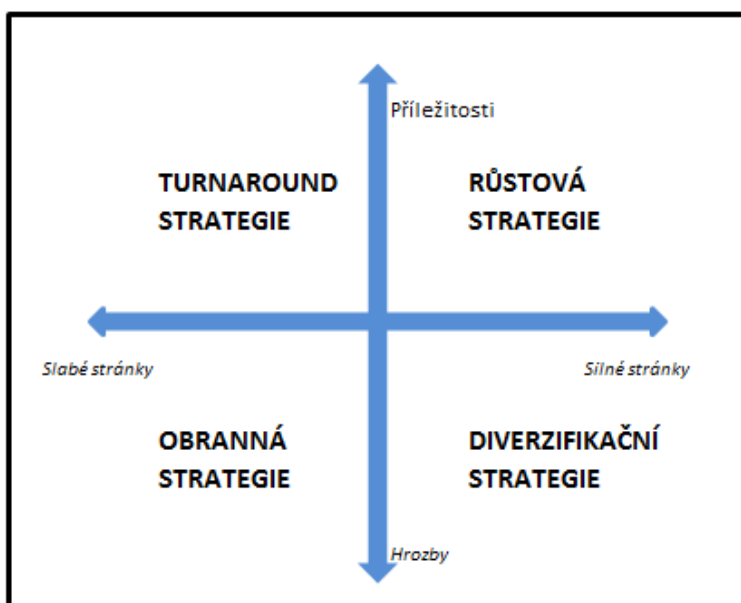
Jako jedno z možných vyhodnocení SWOT analýzy lze použít párové srovnání Plus – minus matice. Zde jsou jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby očíslovány a umístěny do matice, kde jsou pak subjektivně hodnoceny vazby mezi nimi.

Rozlišují se vazby:

- „+ +“ – silná vzájemná pozitivní vazba
- „+“ – slabší vzájemná pozitivní vazba
- „0“ – žádná vzájemná vazba
- „– “ – slabší vzájemná negativní vazba
- „- -“ – silná vzájemná negativní vazba (13)

Ze SWOT analýzy se odvozují následující strategie:

- *Agresivní růstová strategie* – „max – max“, využití silných stránek ve prospěch příležitostí.
- *Diverzifikační strategie* – „min – max“, využití silných stránek k odstranění ohrožení a přeměnění na příležitosti.
- *Turnaround strategie* – „max – min“, maximální využití příležitostí k překonání slabých stránek.
- *Obranná strategie* – „min – min“, minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. (14)



Obrázek 3: Strategie odvozené ze SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle (14)

1.4. Analýza zákazníka

1.4.1. Zákazník

V nejširším slova smyslu je zákazníkem ten, který projeví zájem o nabídku produktů a služeb, ten kdo vstupuje do jednání s firmou, ten který si prohlíží vystavené zboží. (9)

Zákazník je pro firmu tím nejdůležitějším. Bez něj by nebylo komu nabízet výrobky a služby. Firmy se snaží na trhu zaujmout zákazníky a získaného zákazníka si udržet. Proto je důležité znát své zákazníky, jejich potřeby a přání, jejich motivaci pro nákup a s těmito informacemi umět pracovat ve svůj prospěch.

1.4.2. Chování zákazníků

„Spotřební chování zahrnuje vše, co se váže na proces vedoucí k výsledné nákupní tržní aktivitě, zahrnuje rovněž sám průběh užívání produktů (hmotných i nehmotných). ...

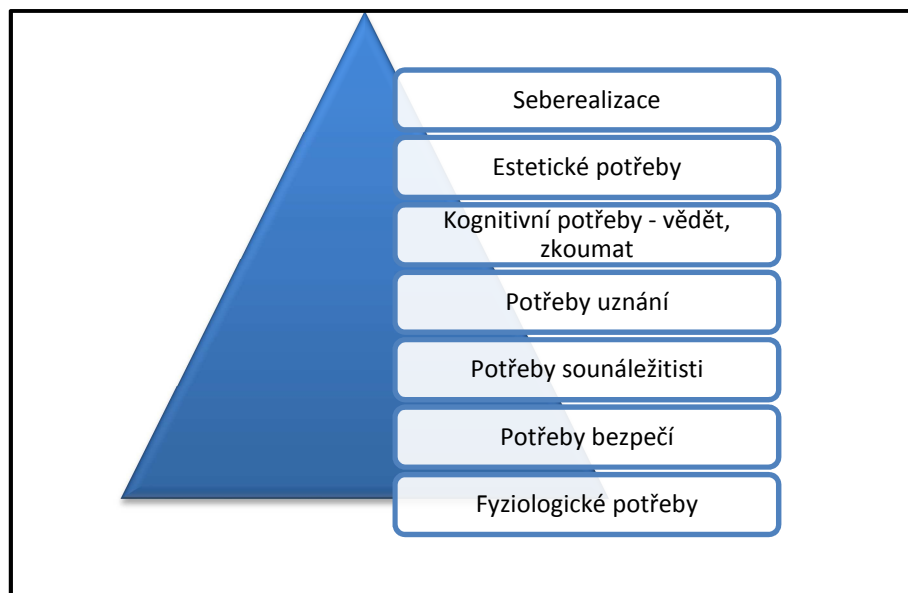
Spotřební chování neprobíhá izolovaně od ostatních složek lidského chování, ale ve vzájemném propojení.“ (6)

Ke spotřebnímu chování zákazníků se vážou specifické přístupy, které vychází z motivů lidského chování:

- *Racionální přístupy* – jsou to racionální prvky v kupním rozhodování. Jedná se například o porovnávání cen, nabídek, vlastních příjmů.
- *Psychologické přístupy* – zapojují se zde psychologické faktory. Promítají se hlubší motivy chování a motivace.
- *Sociologické přístupy* – působí zde sociální tlaky a normy. Kupní rozhodnutí může být podmíněno snahou o začlenění do určité skupiny či o dosažení určitého sociálního statusu. (6)

Celý proces rozhodování zákazníka o nákupu můžeme rozdělit do pěti etap:

- *Poznání problému* – uvědomění si potřeby, kterou chceme nákupem uspokojit. Potřeby cítené jako naléhavé jsou většinou uspokojovány nejdříve. Nejznámějším modelem hierarchie potřeb je Maslowova pyramida.



Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle (15)

- *Hledání informací* – nedostatek informací zvyšuje pocit rizika a jejich přebytek pak může vést k dezorientaci.
- *Zhodnocení alternativ* – porovnávání všech dostupných informací a výběr neoptimálnějšího řešení.
- *Rozhodnutí o nákupu*
- *Vyhodnocení nákupu* – nákupní chování zákazníka nekončí nákupem, ale následuje po-nákupní vyhodnocení, výsledná spokojenost zákazníka s nákupem. Pro získání stálých zákazníků by se měl prodejce zajímat i o toto chování zákazníků. (15)

U drobných či rutinních nákupů můžou být některé body přeskládány nebo vynechány úplně.

1.4.3. Spokojenost zákazníků

Kotler ve svých knihách definuje spokojenost zákazníka jako měřítko budoucích výsledků. Pokles spokojenosti zákazníků souvisí se zmenšováním podílu společnosti na trhu. Proto by měla spokojenost zákazníků být v neustálém zájmu společnosti. (16)

Existuje několik důvodů, proč nezapomínat na spokojenost zákazníků:

- Udržení spokojeného zákazníka stojí pětkrát méně úsilí než získání nového zákazníka.
- Spokojený zákazník je ochoten za výrobek zaplatit i vyšší cenu.
- Spokojený zákazník řekne o své spokojenosti minimálně třem dalším zákazníkům.
- Spokojený zákazník projeví zájem i o další produkty společnosti.
- Spokojený zákazník je ohleduplný, dokáže vycítit a pochopit problémy ve společnosti.
- Spokojený zákazník je schopen svými zkušenostmi s výrobkem podnítit ke zlepšení a inovaci výrobku. (17)

1.4.4. Měření spokojenosti zákazníků

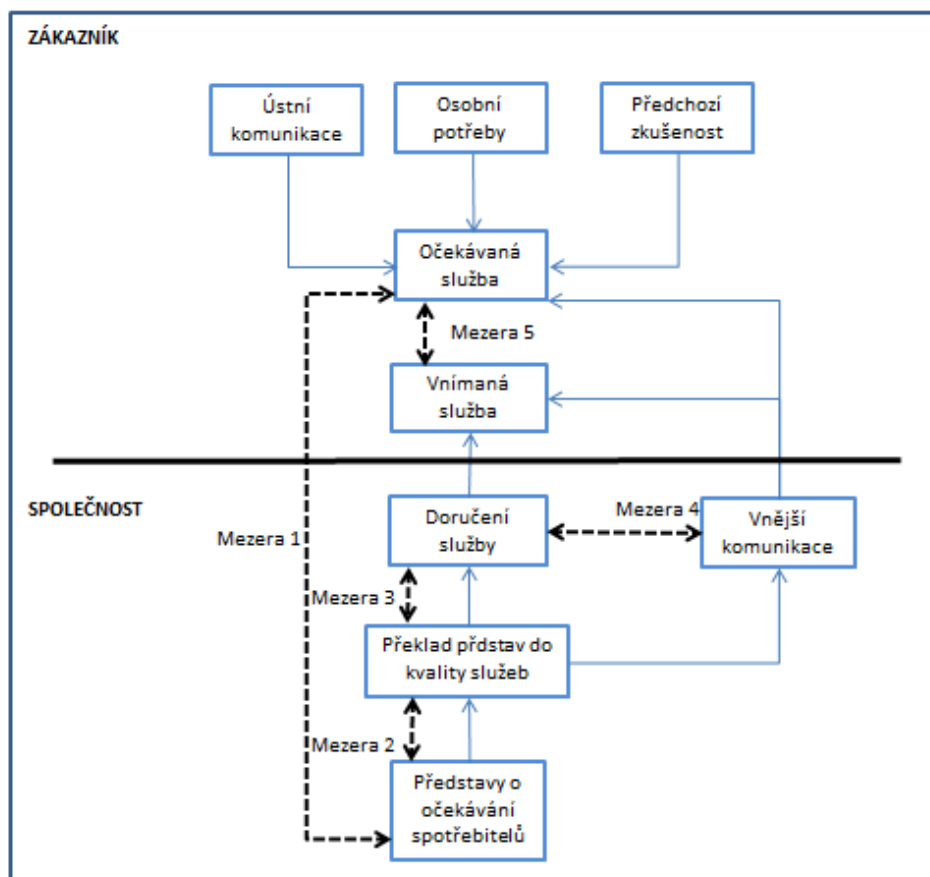
Existuje mnoho metod, jak měřit spokojenost zákazníků. Mezi nejznámější patří evropský index spokojenosti zákazníka ECSI a japonský Kano model.

1.4.4.1. Metoda SERVQUAL

Tato metoda byla vyvinuta v 80. letech ve Spojených státech amerických. Používá se v sektoru služeb pro porozumění toho, jak cíloví zákazníci vnímají poskytnuté služby. Základem je rozpor mezi představou zákazníků a poskytnutou službou. Stejně tak může být použita k pochopení vnímání kvality služeb u zaměstnanců.

Jedná se o konkrétních pět rozporů/mezer:

- Rozpor mezi očekáváním zákazníka a tím, co si o těchto očekáváních myslí management podniku.
- Rozpor mezi vnímáním managementu a konkrétní kvalitou služby.
- Rozpor mezi specifikací služby a jejím poskytnutím.
- Rozpor mezi poskytnutými službami a externí komunikací se zákazníkem.
- Výsledný celkový rozpor mezi očekávanou a obdrženou službou.



Obrázek 5: Servqual model

Zdroj: vlastní zpracování dle (18)

Na velikost rozdílu mezi očekávanou a obdrženou službou má vliv pět faktorů:

- Hmotné zajištění – vybavení prostor, vzhled zaměstnanců.
- Spolehlivost – slíbená služby je poskytnuta správně a přesně.
- Odpovědný přístup – ochota zákazníkům pomáhat a zajistit rychlý servis.
- Jistota – schopnost zajistit si důvěru, zahrnuje také znalosti a zdvořilost zaměstnanců.
- Empatie – přístup, komunikace, porozumění a individuální péče o zákazníky.

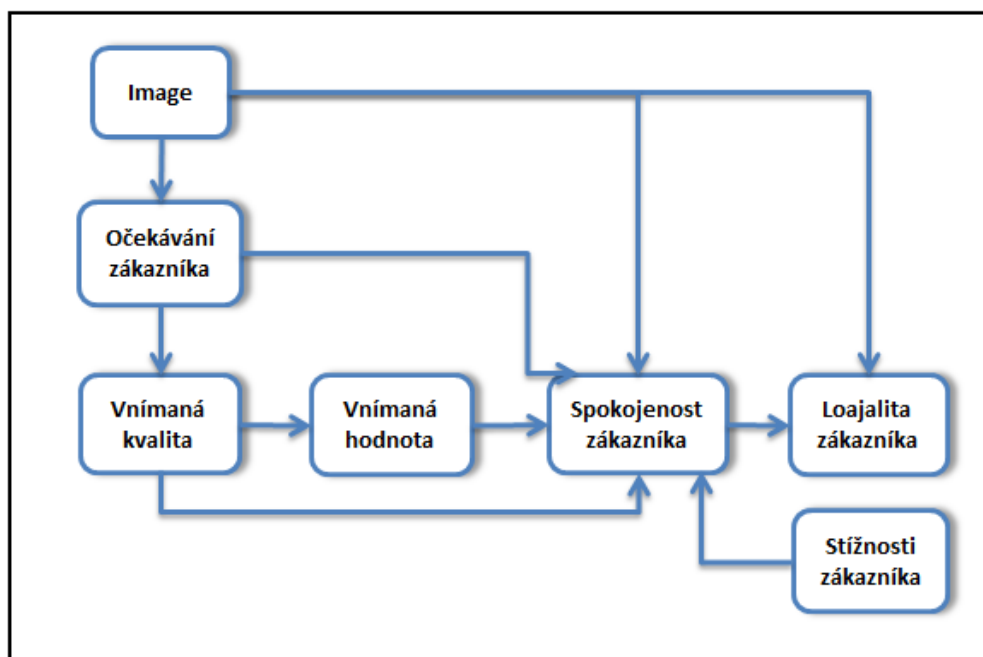
(19)

1.4.4.2. Index spokojenosti zákazníka ECSI

V evropských podmínkách se pro měření spokojenosti zákazníka používá index ECSI. S pomocí tohoto modelu může společnost určit, které faktory jsou nejdůležitější pro vytvoření spokojenosti a následné loajality zákazníka. Model je dán čtyřmi hypotetickými proměnnými, z nichž je každá determinována určitým počtem dalších proměnných.

- *Image* – je základem analýzy spokojenosti zákazníka. Představuje proměnnou vztahu zákazníka ke značce či produktu firmy.
- *Očekávání zákazníka* – má přímý vliv na spokojenost zákazníka. Reflektuje individuální představy zákazníků o produktu.
- *Vnímaná kvalita* – je spojená nejen s produktem, ale i se všemi doprovodnými službami, které souvisí s jeho dostupností.
- *Vnímaná hodnota* – poměr mezi cenou a očekávaným užitekem.
- *Stížnosti zákazníka* – důsledek nerovnováhy výkonu a očekávání zákazníka.
- *Loajalita zákazníka* – projevuje se opakovanými nákupy, cenovou tolerancí a referencemi dalším zákazníkům. (20)

Vztahy mezi proměnnými jsou ukázány na následujícím obrázku:



Obrázek 6 Index spokojenosti zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování dle (20)

Pomocí výše zmíněných proměnných se vypočítá celková spokojenost zákazníka. Celkový index spokojenosti zákazníka vypočítáme jako index průměrů všech zákazníků.

$$\epsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{10 * \sum_{ij} v_{ij}}$$

ϵ_j – index spokojenosti zákazníka j

v_{ij} – váha i- té měřitelné proměnné pro j- tou hodnotu, stanoví se jako kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka, kde y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j- tého zákazníka

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné

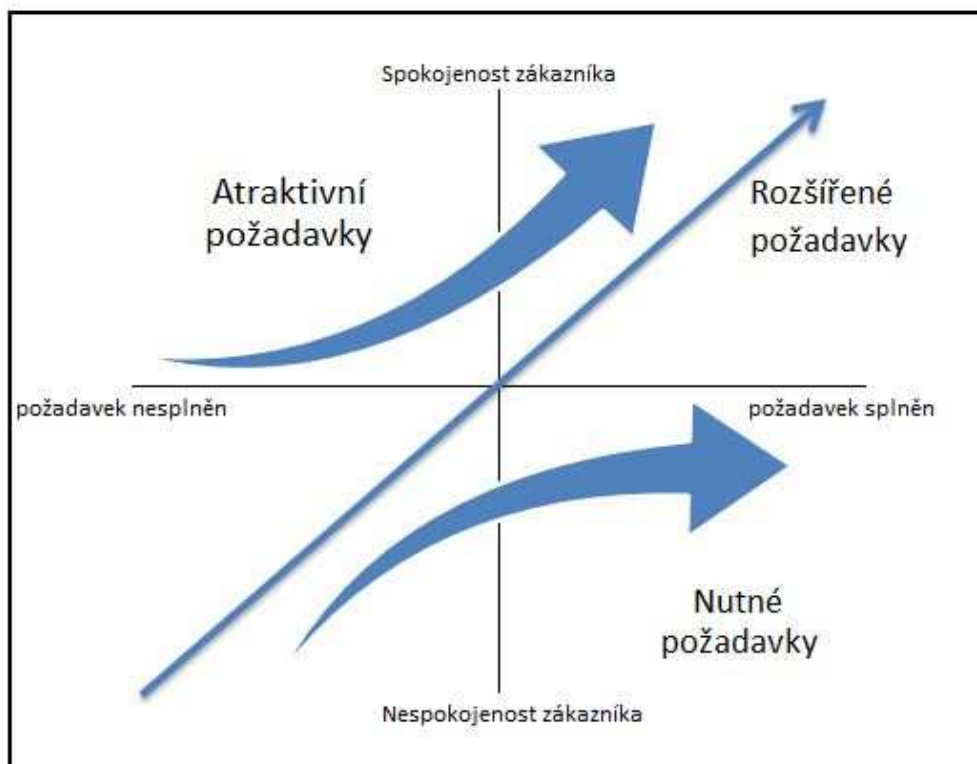
10 – škála

n – počet proměnných (21)

1.4.4.3. Kano model

Kano model, který vyvinul japonský profesor Noriaki Kano, přichází s tím, že ne všechny ukazatele kvality služeb jsou si u zákazníků rovny. Model rozlišuje tři druhy požadavků zákazníka:

- *Nutné požadavky* – jejich splnění zákazník očekává automaticky, nazývá se pasivní či očekávaná kvalita.
- *Rozšířené požadavky* – existuje vztah mezi splněním těchto požadavků a spokojeností zákazníka. Čím více jich bude splněno, tím více bude zákazník spokojen a naopak. Bývá nazýván také hlas zákazníka.
- *Atraktivní požadavky* – neboli také někdy aktivní kvalita. Zákazník je ochoten si za tyto požadavky připlatit. Jedná se o „něco navíc“ (22)



Obrázek 7: Kano model

Zdroj: vlastní zpracování dle (23)

1.5. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze definovat jako „proces systematického sběru, analýzy a interpretace informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.“ (24)

1.5.1. Druhy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum rozdělujeme na primární a na sekundární. Primární výzkum zahrnuje celý proces včetně sběru dat. Sekundární výzkum dodatečně dále využívá data, která byla již dříve zpracována jako primární výzkum.

Primární marketingový výzkum je členěn:

- *Kvantitativní výzkum* - při tomto výzkumu se zkoumá rozsáhlý soubor respondentů. Snaží se zachytit názory lidí co nejvíce standardizovaně. Získané poznatky se zobecňují na celou populaci. Používané techniky jsou například osobní rozhovory, experimenty, pozorování nebo písemné dotazování.
- *Kvalitativní výzkum* - kvalitativní výzkum umožňuje zjistit motivy chování lidí, povahu jejich postojů či příčiny chování. Oproti kvantitativnímu výzkumu je méně nákladný na čas i finance a méně náročný na realizaci. Výsledky však není možné zobecnit na celou populaci. Nejpoužívanějšími technikami jsou individuální a skupinové rozhovory. (21)

1.5.2. Proces marketingového výzkumu

I přes některé odlišnosti v jednotlivých výzkumech lze obecně definovat pět základních kroků samotného průběhu průzkumu:

- *Definování problému a cílů výzkumu* – jedná se o přípravnou fázi, kde je důležité dobře definovat problémy a cíle celého výzkumu. Protože pokud není problém dobře definován, náklady na sběr informací mohou přesáhnout přínos výzkumu pro podnik. Marketingové cíle vycházejí z podnikových cílů. Cíle bývají většinou vyjádřeny formou vědecké hypotézy.

- *Sestavení plánu výzkumu* – stejně jako v předchozím bodě se jedná o přípravnou fázi výzkumu. Zahrnuje výběr informačních zdrojů, výzkumných a kontaktních metod. Plán lze využít především pro kontrolu průběhu výzkumu. (13) Tato fáze zahrnuje i vypracování časového harmonogramu činností, který obsahuje všechny činnosti od přípravných fází dotazníku, focus group, sestavení dotazníku, pilotáže, vlastního výzkumu až po zpracování informací a výsledné prezentace výsledků.
- *Shromáždění informací* – pro získání informací se používá několik technik, o kterých se dále zmíním detailněji. Informace, které shromažďujeme, musí splňovat určitá kritéria, především úplnost, relevantnost, spolehlivost a efektivnost. (11)
- *Analýza a vyhodnocení informací* – získaná data je nutné nejprve roztřídit. Díky tomuto roztřídění je pak možné sledovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými kategoriemi a třídami. Důležité je určit kategorie tak, aby se vzájemně vylučovaly a zároveň obsahovaly všechny odpovědi respondentů. V dalším kroku se odpovědi kódují tak, aby je bylo možné zpracovat ve vhodném programu. Všem variantám odpovědí je přidělen číselný kód. Kódování uzavřených otázek není složité v porovnání s kódováním otázek otevřených. Nejčastěji se opakujícím otázkám je přidělen číselný kód, ostatní jsou považovány za neutrální. Počet neutrálních otázek by přitom neměl přesáhnout 10 %. (11)
- *Prezentace výsledků* – výsledná prezentace je realizovaná v ústní nebo v písemné podobě. Na prezentaci je kladen velký důraz. Měla by být obsahově i formálně na vysoké úrovni, přehledná a jasná.

1.5.3. Techniky marketingového výzkumu

Pro shromáždění primárních informací potřebných pro marketingový výzkum lze použít tři základní techniky: dotazování, pozorování, experiment.

1.5.3.1. Dotazování

Jedná se o nejrozšířenější postup marketingového výzkumu. Rozlišujeme přímé a zprostředkované dotazování, které je prováděno prostřednictvím tazatele. Největší výhodou dotazování oproti ostatním metodám je jeho pružnost.

Písemné dotazování

Mezi hlavní výhody písemného dotazování patří, že dotazovatel nemůže ovlivňovat odpovědi, na odpovědi má dostatek času a mohou být osloveny osoby těžko jinak dosažitelné. Otázky však musí být formulovány jednoznačně, aby bylo zajištěno, že respondent porozumí otázkám.

Při písemném dotazování se používá dotazníku nebo ankety.

- *Dotazník* - dotazníkem se rozumí soubor otázek kladený respondentům. Dobře sestavený dotazník vyhovuje třem hlavním požadavkům. Prvním z nich je účelově technický požadavek, respondent odpovídá co nejpřesněji na to, co nás zajímá. Druhý požadavek je psychologický, založený na stručné a pravdivé odpovědi respondentů, kteří nabyli dojmu, že zodpovězení otázek je pro ně snadné a žádoucí. Posledním požadavkem je srozumitelnost dotazníku při jeho vyplňování. To se týká především filtračních otázek. K naplnění těchto požadavků přispívá také celkový dojem dotazníku, vhodně zvolené typy otázek a jejich formulace a následná manipulace s dotazníkem.
- *Anketa* - anketu tvoří několik málo otázek na zadané téma. I přes nashromáždění velkého počtu odpovědí bývá skladba vzorku nereprezentativní a tudíž při zásadním marketingovém rozhodování téměř nevyužitelná. (21)

Osobní dotazování

Osobní dotazování je oproti písemné formě finančně, organizačně a především časově náročnější. Mezi pozitiva však patří lepší návratnost a správnost vyplnění. Modifikací osobního dotazování je telefonické dotazování. Výhodou telefonického dotazování je rychlejší průběh v porovnání s osobním dotazováním, menší finanční náročnost a anonymita respondenta, která může vést k upřímnější odpovědi. Nevýhodou je pak nutná stručnost dotazování a nevyužitelnost vizuálních pomůcek.

Osobní dotazování se provádí dvěma způsoby:

- *Standardizovaný rozhovor* - rozhovor je předem připraven. Jsou stanoveny otázky a dodržuje se jejich pořadí a správná formulace.
- *Nestandardizovaný rozhovor* - formulace otázek není předem dána, stejně jako jejich pořadí. Cíl je však vždy stanoven, rozhovor je veden tak, aby měl co nejvíce přirozenou formu. (20)

Dotazování za pomoci internetu

V dnešní době se internet stal již jedním z běžných nástrojů pro realizaci marketingového výzkumu. Výzkum je možné realizovat prostřednictvím emailů nebo pomocí online dotazníků.

Výhodou online výzkumu jsou především jeho nízké finanční náklady a náklady na čas. Výsledky lze vyhodnotit snadno a rychle. Výzkum je možné zatraktivnit pomocí různých multimediálních nástrojů. Respondent je v anonymitě a jeho odpovědi bývají zpravidla více otevřené než při klasickém dotazování tváří v tvář. Lze oslovit velké množství respondentů, ale návratnost bývá nižší. Problém je také s dostupností internetu všem sociálním skupinám a tak může být vzorek respondentů značně nereprezentativní.

Výběr respondentů

Kromě způsobu dotazování je velmi důležitý výběr respondentů. Ve většině případů nelze získat primární data od všech členů základního souboru. Bylo by to velmi finančně a časově náročné. Proto se v praxi využívá výběrového souboru, který tvoří vzorek souboru základního. Při výběru respondentů rozlišujeme dvě techniky – reprezentativní a záměrné.

- *Reprezentativní techniky* – při použití této techniky lze výsledky výzkumu zobecnit na celý základní soubor. Aby byl výběr respondentů reprezentativní, je nutné dosáhnout náhodného procesu. Kromě prostého náhodného výběru existuje několik dalších typů reprezentativních technik.
 - Vícestupňový náhodný výběr – náhodně jsou vybrány dílčí soubory a poté jsou náhodně z těchto souborů vybráni respondenti.
 - Stratifikovaný výběr – ve všech dílčích souborech jsou náhodně vybírání respondenti.
 - Skupinový výběr – ve vybraných dílčích souborech jsou vybráni všichni respondenti. (20)
- *Záměrné techniky* – oproti reprezentativním technikám jsou ty záměrné mnohem rychlejší, snadnější a levnější. Nelze však pomocí statistických metod určit přesnost výsledků. Rozlišujeme kvótní výběr, úsudkový výběr, řetězový výběr a samovýběr. Kvótní výběr je tvořen na základě vlastního úsudku podle předem stanovených kontrolních znaků (např. věk, pohlaví, vzdělání). Při úsudkovém výběru záleží zcela na tazateli, kdo bude vybrán jako respondent. Například vybírá snadno dosažitelné respondenty (tzv. technika vhodné příležitosti) nebo respondenty, u kterých je velká šance na získání správných odpovědí (tzv. technika vhodného úsudku). Řetězový výběr, který využívá snowball efekt – efekt sněhové koule, je založen na tom, že již oslovení respondenti doporučí další respondenty. A v posledním případě, při samovýběru, záleží jen na ochotě respondentů, kteří rozhodnou o svém výběru. Tato nenáročná metoda však představuje zcela nereprezentativní techniku. (20)

Velikost vzorku

Velikost vzorku je dána řadou faktorů a existuje několik přístupů k jeho stanovení. Kromě slepého odhadu a výpočtu podle kalkulace nákladů na zjištění odpovědi od jednoho respondenta je nejpřesnějším přístupem statistická metoda. Taro Yamane, autor teorie elementárních vzorků, uvádí zjednodušený vzorec pro výpočet velikosti vzorku.

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

Kdy n (velikost vzorku) se vypočítá za pomoci velikosti populace (N) a úrovně přesnosti (e), často označovaná jako výběrová chyba.

Jedním z dalších způsobů, je využití publikovaných tabulek, které poskytují velikost vzorku pro danou velikost populace a úroveň přesnosti výběrové chyby. (25)

velikost populace	Velikost vzorku (n) pro pravděpodobnost chyby (e)			
	± 3 %	± 5 %	± 7 %	± 10 %
500	-	222	145	83
600	-	240	152	86
700	-	255	158	88
800	-	267	163	89
900	-	277	166	90
1 000	-	286	169	91
2 000	714	333	185	85
3 000	811	353	191	97
4 000	870	364	194	98
5 000	909	370	196	98
6 000	938	375	197	98
7 000	959	378	198	99
8 000	976	381	199	99
9 000	989	383	200	99
10 000	1 000	385	200	99
15 000	1 034	390	201	99
20 000	1 053	392	204	100
25 000	1 064	394	204	100
50 000	1 087	397	204	100
100 000	1 099	398	204	100
> 100 000	1 111	400	204	100

Tabulka 1: Určení velikosti vzorku

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

Konstrukce a druhy otázek

Aby měly výsledky dotazníkového šetření požadovanou vypovídací hodnotu, je důležité zvolit odpovídající otázky. Snad nejdůležitější zásadou při tvorbě dotazníku je srozumitelnost. Formulace otázek musí být jasná, jednoznačná. Neměla by být, pokud to charakter výzkumu nevyžaduje, použita cizí a odborná slova. Stejně tak důležitá je informační hodnota otázek. Zájmem by mělo být získat z každé otázky maximum a nezahltcovat respondenty zbytečnými otázkami, které nejsou pro výzkum důležité. Vyhnout by se měl tazatel při sestavování dotazníku zdvojených otázek. Otázky by neměly být zavádějící a svou formulací sugestivně navádět respondenta k určité odpovědi. V neposlední řadě je důležité eliminovat otázky, které jsou příliš osobní nebo mohou být pro respondenta nepříjemné.

Otázky dělíme podle variant odpovědí na:

- *Otevřené* – tento typ má největší informační hodnotu, respondent vyjadřuje odpověď vlastními slovy. Využívá se také obrázků, slovních asociací nebo dokončování vět.
- *Uzavřené* – uzavřené otázky mají konečný počet variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá.
- *Polouzavřené* – kromě předem daných variant odpovědí je respondentovi nabídnuta další možnost doplnění odpovědi vlastními slovy.

Uzavřené otázky dále dělíme:

- *Dichotomické/trichotomické otázky* – jsou umožněny pouze odpovědi „Ano“ nebo „Ne“. V případě trichotomických otázek je nabízena navíc i možnost „Nevím“.
- *Výběrové otázky* – vybírá se jedna odpověď z výčtu možných odpovědí.
- *Výčtové otázky* – na rozdíl od výběrových otázek může respondent označit více odpovědí z nabízených možností.
- *Škálové otázky* – tento typ otázek se velmi dobře statisticky analyzuje. Respondent vyjadřuje svůj názor pomocí hodnotící škály. Ta má číselnou, slovní popřípadě grafickou podobu. V praxi se často využívá Likertova formátu.

Respondent může také seřadit nabízené varianty podle svých preferencí nebo rozdělit mezi jednotlivé varianty odpovědí určitý počet bodů. (21)

Důležitost faktorů

Kvalitní průzkum by měl být založen na tom, co je důležité pro zákazníky. Existují dva přístupy, jak určit důležitost jednotlivých faktorů. První z nich je takzvaná **vnímaná** statistická důležitost faktorů (anglicky stated importance). Nejjednodušší způsob zjištění důležitosti tím, že se zaznamenávají jednotlivé faktory, které zákazníci zmínili, a sčítají se jejich četnosti. Relativní důležitost je zjišťována pomocí ohodnocení faktoru přiřazením čísla na Likertové stupnici od 1 do 10, kde 10 znamená nejvyšší důležitost a 1 nejnižší. Druhý způsob je **odvozená** statistická důležitost (anglicky derived importance). Je založená na kovarianci mezi výstupní a prognostickou proměnou. Je určena statisticky pomocí korelace. Hodnocení jednotlivých faktorů se koreluje s celkovým hodnocením spokojenosti. (26)

Pro kompletní porozumění zákaznické spokojenosti je vhodné kombinovat oba přístupy. Využitím těchto dvou přístupů získáme hodnotné informace.

Pro zvolení vhodné korelační analýzy je nutné nejprve potvrdit nebo vyvrátit hypotézu o normálním rozdělení. Zda data podléhají normálnímu rozdělení, se nejčastěji zjišťuje za pomoci Shapiro-Wilkova testu. Na základě zjištěného výsledku se použijí parametrické (v případě normálního rozdělení dat) nebo neparametrické testy korelace, které nevyžadují předpoklad o druhu rozložení, stačí pouze, že data mají ordinální charakter či je jejich distribuční funkce spojitá. (27)

Speaermanův korelační koeficient

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu lze zjistit stupeň závislosti sledovaných veličin. Je založen na pořadích jedinců uspořádaných podle velikosti vzhledem ke dvěma sledovaným veličinám. Využívá se v případě, kdy naměřená data nejsou normálního rozložení. Hodnoty koeficientu nabývají hodnot v intervalu od -1 do $+1$. Čím blíže k horní hranici intervalu, tím vyšší je závislost mezi veličinami.

Vzorec Spearmanova korelačního koeficientu:

$$r_s = 1 - \frac{6}{n(n^2 - 1)} \sum_{i=1}^n (R_i - Q_i)^2$$

kde n je počet ohodnocení, R_i je pořadí náhodných veličin X a Q_i pořadí náhodných veličin Y . (27)

1.5.3.2. Pozorování

Rozlišujeme, stejně jako u dotazování, standardizované a nestandardizované pozorování. Pozorování lze uskutečnit zjevně, kdy pozorovatel provádí pozorování zcela viditelně, vyskytuje se mezi pozorovanými účastníky. Dalším způsobem jak lze uskutečnit pozorování je skrytě, například v případě, kdy by přítomnost pozorovaného narušovala přirozené chování respondentů. (21)

1.5.3.3. Experiment

Testuje se určitý faktor, nazýván jako nezávisle proměnná, a jeho dopady na jiný faktor. Testuje se například cena, obal, reklama či samotný produkt. Rozlišujeme terénní a laboratorní experiment. Výhoda terénního experimentu je, že testované osoby nevědí o své účasti v experimentu. Jejich chování je proto přirozené. Při laboratorním experimentu mohou účastníci své chování měnit, protože o své účasti vědí. Výzkumníci však mohou kontrolovat veškeré externí vlivy, což při terénním experimentu není možné. (28)

2 Analýza současné situace

2.1. Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	GUR RENT s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Brno, Slovákova 278/12, PSČ 602 00
Datum zápisu:	20. srpna 2011
Identifikační číslo:	29288428
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	hostinská činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (29)

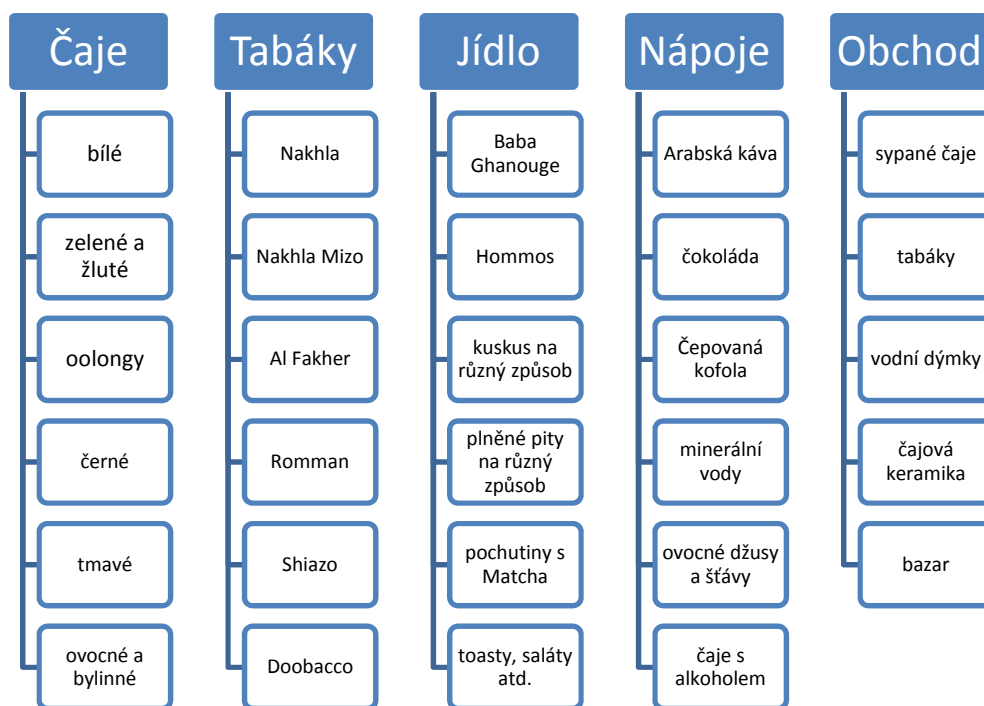
2.1.1. Historie společnosti

Společnost GUR RENT s.r.o. byla založena v roce 2011 dvěma současnými jednatelem, Jiřím Šlechtou a Jiřím Bosákem. Společnost od června roku 2012 provozuje v pronajatých prostorách na Veselé ulici v Brně Veselou čajovnu. Od dubna roku 2013 je společnost plátcem DPH.

2.2. Marketingový mix

2.2.1. Produkt

Hlavním sortimentem čajovny je široká nabídka čajů a vodních dýmek. Mezi doplňkový sortiment patří alkoholické i nealkoholické nápoje, orientální i neorientální jídla, pochutiny a v neposlední řadě prodej sypaných čajů, tabáků, keramiky a čajového a dýmkového příslušenství.



Obrázek 8: Sortiment služeb

Zdroj: vlastní zpracování dle (30)

Čaje

Čajovna má ve své nabídce 118 druhů čajů, včetně čajových specialit. Všechny druhy sypaných čajů, které jsou nabízeny k popíjení v čajovně je možné zde i zakoupit. Jedná se o kvalitní čaje z různých pěstitelských oblastí z celého světa.

- Čína – čajovna nabízí rozsáhlý sortiment čajů z několika čínských provincií. Jedná se o čaje jak zelené, černé tak i polofermentované, z nichž má každý jmenovaný druh vlastní specifický způsob zpracování a přípravy. V nabídce najdeme i čínské čaje bílé a žluté.
- Japonsko – v nabídce čajovny je standardně dvanáct druhů zelených japonských čajů. Oproti čínským zeleným čajům se vyznačují vyšší kvalitou, danou především stylem pěstování a zpracování, a svou specifickou chutí. V nabídce je možné nalézt čaje i v BIO kvalitě.
- Indie, Nepál – kvalitní černé čaje jsou zde zastoupeny i z této oblasti.
- Afrika, Jižní Amerika – jedná se především o čaje typu Maté a Rooibos.

Kromě čajů z těchto oblastí jsou v nabídce čajovny i hojně zastoupeny i ovocné čajové směsi.

Nealkoholické a alkoholické nápoje

V nabídce čajovny je deset druhů alkoholu podávaných buď k čaji, nebo samostatně bez čaje. Alkohol v množství 5cl lze za příplatek přidat i do karafy vodní dýmky. Z nealkoholických nápojů jsou v nabídce čepovaná Kofola, minerální voda, ovocné džusy, arabská káva, horká čokoláda či zelený ječmen.

Vodní dýmky

Čajovna nabízí vodní dýmky Sahara Smoke, které vynikají svou kvalitou a zajímavým designem. Tento typ dýmek doplňují speciální patentované korunky Vortex, které svou konstrukcí zabraňují přepalování tabáku. Kokosové uhlíky jsou k dýmkám zdarma a jsou zákazníkům doplňovány dle potřeby. Do dýmek je možné si vybrat ze 170 tabákových příchutí od čtyř výrobců nebo 34 druhů minerálních kamínků, které místo kouře produkují páru.

Jídlo

K jídlu je možné si objednat různé arabské speciality, rozličně plněné pity, toasty, ovocné i zeleninové saláty, pochutiny s japonským čajem Matcha, sušené plody a jiné drobné pochutiny, ale i pro čajovnu netradiční sýrové a čokoládové fondue či kozí sýr.

Maloobchodní prodej

Kromě konzumace v čajovně je možné zakoupit sypané čaje, tabáky, vodní dýmky, čajovou keramiku a čajové příslušenství, tematickou literaturu, čajové speciality a další. K dispozici je také čajový bazar, kde mohou zákazníci nejen nakoupit, ale také nabídnout své čajové vybavení k prodeji.

2.2.2. Cena

Cena je stanovena na základě nákladů a je přihlíženo k cenám konkurence.

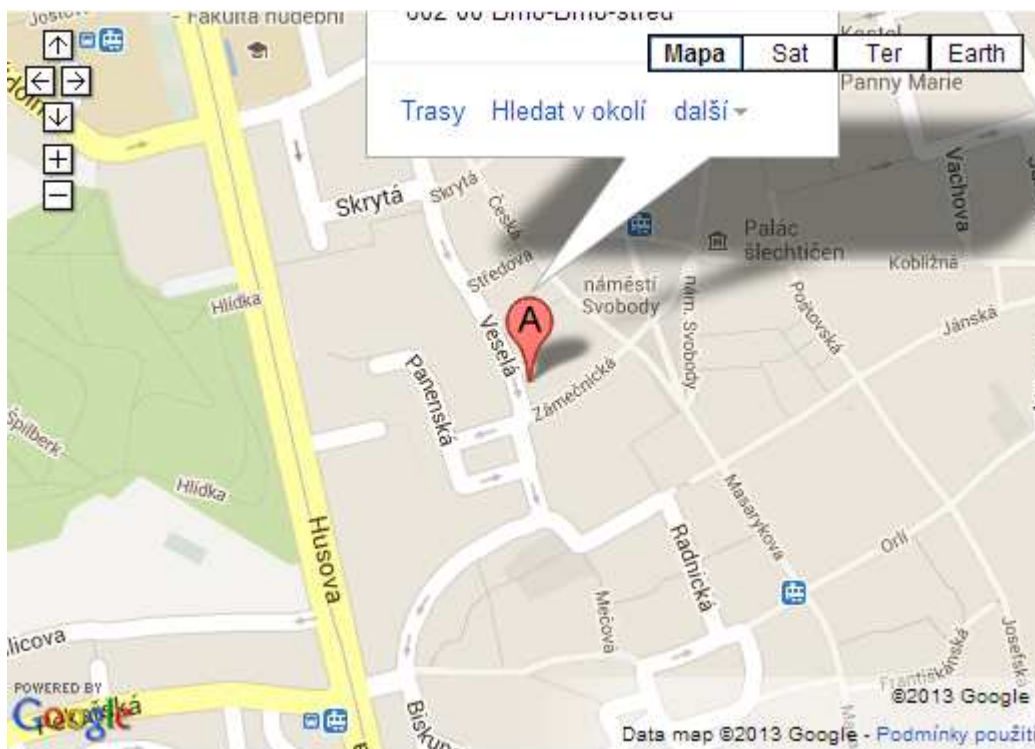
Čaje	• K samopřpravě- dle druhu od 68 Kč do 138 Kč • Hotové - dle druhu od 58 Kč do 168 Kč
Dýmky	• Dýmka dne - 110 Kč • Dýmka - dle tabáku od 130 Kč do 390 Kč
Jídlo	• Baba Ghanouge, Kuskus, Hommos - 95 Kč • plněné pity - 65 Kč

Obrázek 9: Cena služeb

Zdroj: vlastní zpracování dle (30)

2.2.3. Místo

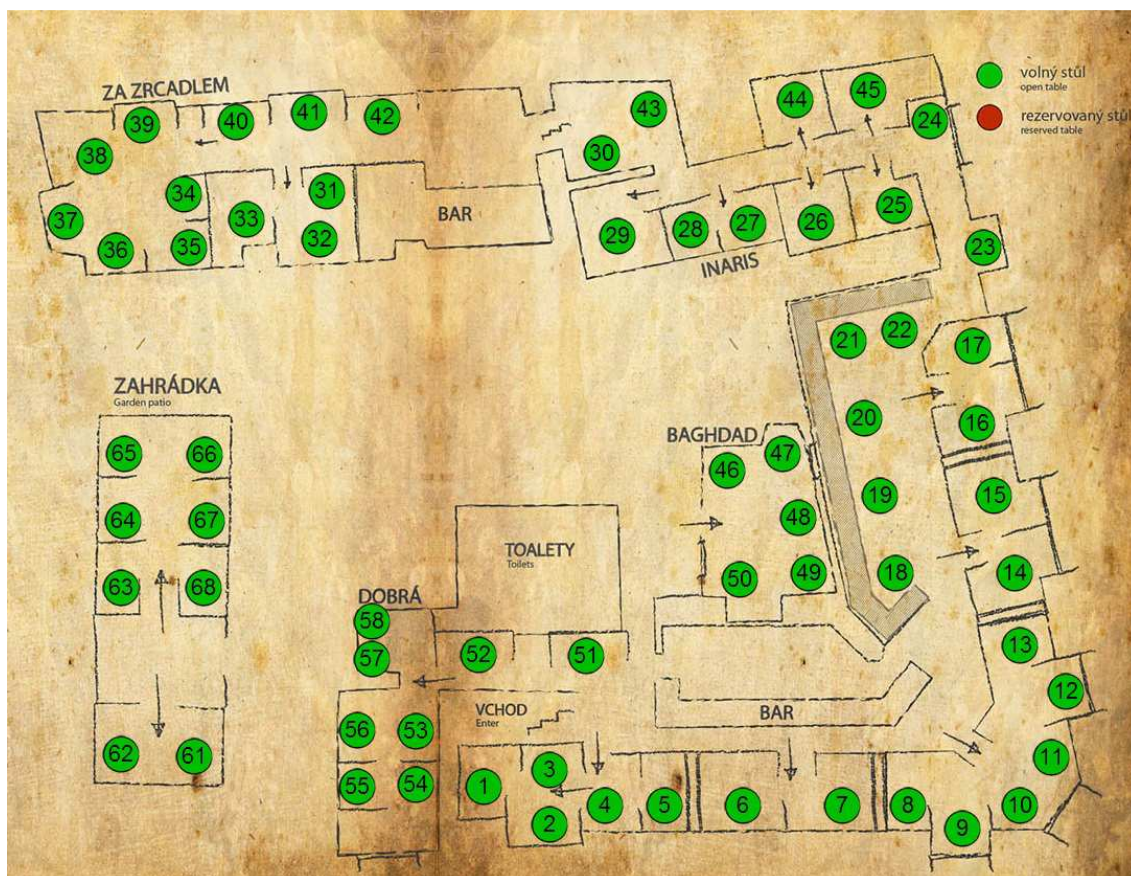
Čajovna se nachází na **Veselé ulici v centru města Brna**, nedaleko od Náměstí Svobody. Spojení městské hromadné dopravy je velmi dobré, nejbližší tramvajová zastávka se nachází na Šilingrově náměstí a na Náměstí Svobody. V okolí jsou k dispozici i parkovací domy a placená parkoviště. Parkování přímo na ulici Veselá je možné pouze na základě oprávnění.



Obrázek 10: Mapa Veselé čajovny

Zdroj: (30)

Samotné prostory, které nejsou rozčleněny na kuřácké a nekuřácké, se nacházejí v prvním patře budovy a lemují ulici Veselou a Zámečnickou. Prostor je rozčleněn do několika částí, které svými názvy připomínají ostatní čajovny ve městě. Čajovna je vybavena **sedmnácti klasickými stolký a křesly**, kde je počet míst k sezení pevně dán, dále je možné sedět na vyvýšených pódiích, na která se vstupuje bez bot, boty se ukládají do zabudovaného botníku. Sedí se na polštářích u celkem **dvaadvaceti malých masivních stolků**, ke kterým se standardně vejde podle umístění pohodlně 2 – 8 osob. Nicméně často jsou místa obsazena i větším počtem osob. Jednotlivá místa k sezení jsou od sebe oddělena nízkým dřevěným zábradlím. Zázemí zaměstnanců tvoří bar. Zde se připravují čaje, jídla a dýmky, skladuje a myje nádobí. Při vchodu je zde umístěna pokladna. Další zázemí pro zaměstnance je skryto před zákazníky, nachází se zde skladovací prostory, šatna a personální WC se sprchou. V prostorách nazývaných „Za Zrcadlem“, kterým dominuje velká šachovnice a kde je možno zahrát si i plno jiných deskových her, je umístěn druhý bar, který kromě placení a přípravy jídel plní stejnou funkci jako bar první. Tato část se otevírá až v odpoledních hodinách. V letních měsících je na Zámečnické ulici otevřena i **zastřešená zahrádka**.



Obrázek 11: Plánek Veselé čajovny

Zdroj: (30)

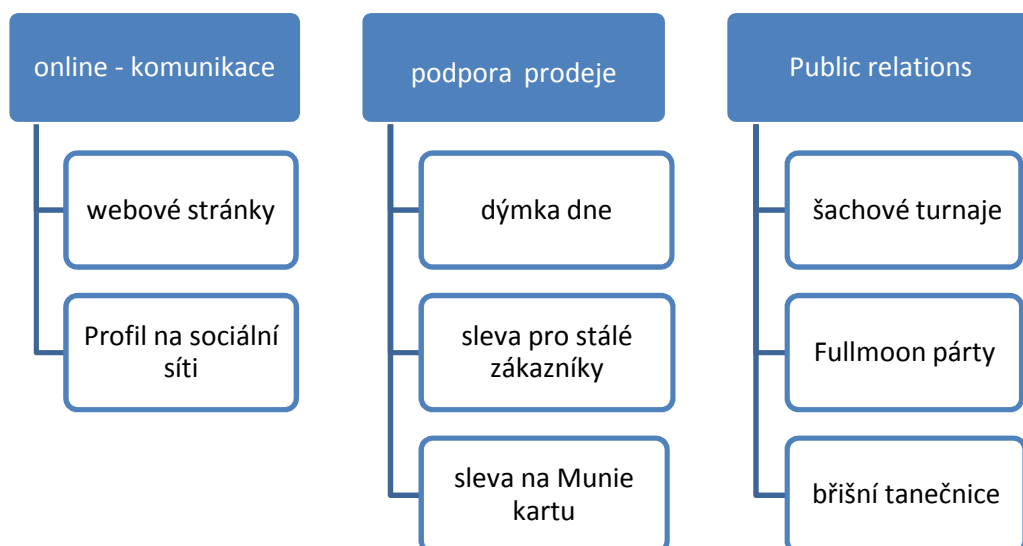
2.2.4. Propagace

Společnost využívá ke své propagaci jak formu online komunikace, tak reklamy, i když jen v omezené míře. Stejně tak využívá i podporu prodeje.

Denní akční nabídku, „Nabídník“ ve formě PDF, fotogalerii, virtuální prohlídku a další informace můžou zákazníci najít na **internetových stránkách** čajovny. Na těchto stránkách je také možné, za pomoci interaktivního plánu čajovny, zarezervovat si místo k sezení. Dalším internetovým prostředkem jsou stránky na **sociální síti Facebook**.

Venkovní reklamu společnost téměř nevyužívá. Výjimkou je potištěné firemní auto a světelný vývěsní štít, umístěný nad vchodem do čajovny.

Podpora prodeje probíhá formou **slev pro stálé zákazníky**. Sleva je stejná pro všechny stálé zákazníky a pro držitele MUNIE karty, ve výši 10 %.



Obrázek 12: Propagace

Zdroj: vlastní zpracování

2.3. Slepte analýza

2.3.1. Sociální faktory

Počet obyvatel

Jedním ze základních sociálních faktorů je počet obyvatel. V níže uvedené tabulce je uveden vývoj počtu obyvatel za okres Brno – město. Od roku 2011 se počet obyvatel začíná mírně snižovat.

Tabulka 2: počet obyvatel v okrese Brno – město

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet obyvatel	368 533	370 592	371 399	371 371	378 965	378 327	378 031

Zdroj: vlastní zpracování dle (31)

Počet studentů

Studenti patří mezi nejčastější návštěvníky čajoven obecně. V Brně sídlí pět veřejných vysokých škol, na kterých studují studenti z celé České republiky i ze zahraničí. Počet českých občanů studujících v Brně na veřejných vysokých školách se od roku 2010

mírně snižuje. I přes tento pokles však studenti tvoří velmi početnou skupinu potenciálních zákazníků.

Tabulka 3: počet českých studentů státních VŠ v Brně

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet studentů	61 857	64 396	66 263	66 552	66 220	64 454

Zdroj: vlastní zpracování dle (32)

Zvyšuje se naopak počet zahraničních studentů státních vysokých škol studujících v Brně. Od roku 2007 do roku 2012 se počet těchto studentů téměř zdvojnásobil. Zahraniční studenti navštěvují čajovnu především v početnějších skupinách.

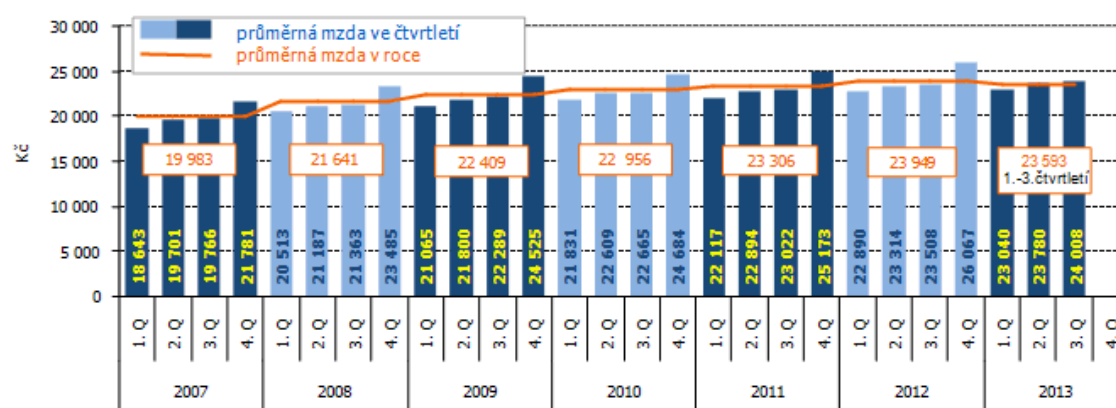
Tabulka 4: počet zahraničních studentů státních VŠ v Brně

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zahraničních studentů	5 811	6 728	7 760	9 181	10 121	11 124

Zdroj: vlastní zpracování dle (32)

Průměrná mzda

Výše měsíční mzdy je limitujícím faktorem pro to, kolik může zákazník utratit za určité služby. Velkou roli zde také hraje životní styl. Průměrná měsíční mzda v České republice má mírně rostoucí trend. Od roku 2011 se změnila metodika výpočtu průměrných mezd na krajských úrovních, data před rokem 2011 v následující tabulce jsou zpětně přepočtena podle aktuální metodiky.



Obrázek 13: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji

Zdroj: (33)

Výdaje na stravování

Společnost si zvykla utrácet za stravování více peněz než v minulosti. Je to mimo jiné dáno i trendem zdravého životního stylu. Lidé nad stravováním a nákupem potravin více přemýšlí. Nezanedbatelným faktorem je i sociální pohled, lidé se častěji soukromě i pracovně společně setkávají v restauračních zařízeních. Jak je vidět v následující tabulce, ve které jsou započítány i výdaje na ubytování, podíl financí vydaných na stravování k celkovým výdajům má rostoucí trend.

Tabulka 5: výdaje na stravování a ubytování v ČR

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Průměr na osobu v Kč	5 367	5 812	5 966	5 823	5 990	6 258
Podíl na celkových výdajích v %	5,2	5,2	5,2	5,0	5,1	5,3

Zdroj: vlastní zpracování dle (34)

2.3.2. Legislativní faktory

Základním legislativním předpisem je pro společnost živnostenský zákon, který upravuje předmět a podmínky podnikání. Společnost se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a jakožto plátce DPH zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Jelikož společnost zaměstnává zaměstnance, je pro ni směrodatný zákoník práce. S provozovnou souvisí vyhlášky a nařízení EU o hygieně potravin (například vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin). Ve vztahu k zákazníkům dodržuje zákon o ochraně spotřebitele.

Společnost v letních měsících provozuje na ulici Zámečnická letní zahrádku. Provoz letních zahrádek je v městské části Brno střed regulován nařízením starosty č. 1/2002. Před zahájením provozu je nutné podat žádost o povolení zvláštního užívání komunikace dle ust. § 25 zák. č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích, v platném znění. (35)

Od prvního ledna roku 2014 nabyl účinnosti, spolu s novým občanským zákoníkem, zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, který upravuje fungování právnických

osob. Zásadní změnou je snížení minimální hranice základního kapitálu z původních 200 000 Kč na 1 Kč. Zákon dále nově upravuje i ručení společníků za závazky společnosti. Tyto změny významně usnadňují založení nových společností s ručením omezeným.

Na provoz pohostinského zařízení má vliv mnoho dalších legislativních předpisů:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 110/97 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích.

2.3.3. Ekonomické faktory

Makroekonomické ukazatele České Republiky hrají svoji roli v činnosti společnosti. Mezi základní ukazatele patří velikost hrubého domácího produktu, míra inflace, vývoj tržeb.

Významný vliv pro společnosti podnikající v pohostinské činnosti měla změna daně z přidané hodnoty v roce 2013. Základní sazba DPH byla zvýšena z 20 % na 21% a snížená sazba ze 14 % na 15 %.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je nejzákladnější ukazatel pro měření výkonosti ekonomiky. Níže uvedená tabulka zahrnuje výši HDP ve stálých cenách za použití referenčního roku 2005. Predikce Ministerstva financí pro následující roky je příznivá, předpokládá růst HDP. (36)

Tabulka 6: vývoj HDP v ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (odhad)
HDP ČR v mld. Kč	3635	3471	3557	3622	3585	3536
Meziroční růst HDP v %	3,1	- 4,5	2,5	1,8	- 1,0	- 1,4

Zdroj: vlastní zpracování dle (36)

Inflace

Inflace vyjadřuje růst cenové hladiny. Její růst znamená snížení kupní síly peněz. Podle prognózy České národní banky se očekává její další růst. (37)

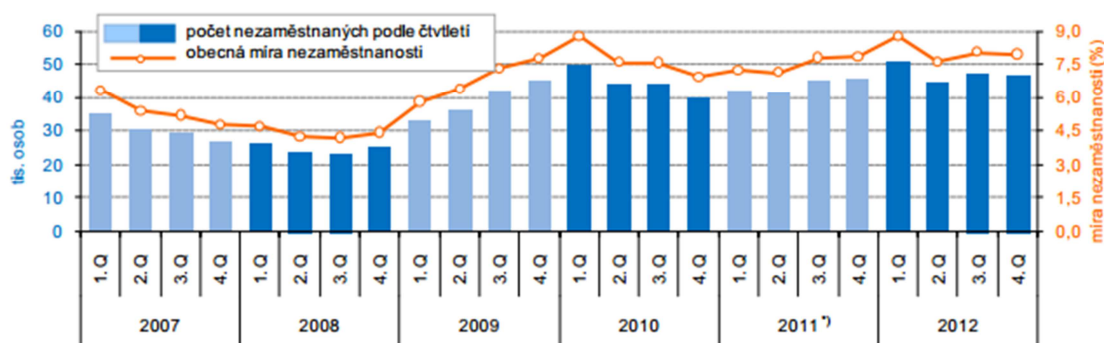
Tabulka 7: míra inflace v letech 2007 – 2013

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace %	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: vlastní zpracování dle (38)

Nezaměstnanost

Důležitým faktorem je nezaměstnanost. Na níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji během jednotlivých čtvrtletí od roku 2007 do roku 2012. V letech 2007 a 2008 byl zaznamenán, nejen v Jihomoravském kraji, pokles míry nezaměstnanosti, který souvisel s růstem ekonomiky, který se ovšem neudržel dlouho. Od roku 2009 je z grafu patrný meziroční růst míry nezaměstnanosti.



Obrázek 14: Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

Zdroj: (39)

Vývoj tržeb v pohostinství

Tržby v oblasti pohostinství během posledních šesti sledovaných let mají klesající tendenci. Naopak, jak je možno vidět v druhém řádku tabulky, přidaná hodnota v této oblasti má rostoucí tendenci.

Tabulka 8: vývoj tržeb ve stravování a pohostinství

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby v mil. Kč	100 858	97 472	96 959	91 047	91 095	87 369
Přidaná hodnota v mil. Kč	25 831	26 882	26 445	26 252	26 660	26 171

Zdroj: vlastní zpracování dle (40)

2.3.4. Politické faktory

V této oblasti hraje významnou roli návrh novelizace tzv. „protikuřáckého zákona“, kterou předložil exministr za TOP 09 Leoš Heger. Jeho případné přijetí by znamenalo nemalé komplikace pro provoz čajovny. Zda a v jaké podobě bude novela schválena, však není k datu odevzdání této diplomové práce vzhledem ke změně vládnoucích politických stran jasné. Současný prezident České Republiky Miloš Zeman se v květnu roku 2013 vyjádřil, že případný návrh protikuřáckého zákona vetovat nebude. (41) Nejen ve Veselé čajovně, ale i v ostatních čajovnách a na internetu je možné se svým podpisem připojit k petici proti přijetí tohoto zákona.

Vzhledem k tomu, že čaje a tabáky jsou nakupovány přímo nebo zprostředkovaně ze zahraničí, vliv na výslednou cenu má i vývoj kurzu české koruny. Především pak devizové intervence České národní banky z listopadu roku 2013, které vedly ke zvýšení dovozních cen v České republice.

2.3.5. Technologické faktory

Z technologií hrají roli různá zařízení k přípravě čajů, jídel a dýmek. Pro přípravu čajů je nutná kvalitní voda. Ta je zajišťována speciálním filtrem na vodu, který nahradil filtrování vody ve filtrovacích konvicích. Využívá se také rychlovarných konvic vyšší třídy značky Catler, typ KE 8010, které dokáží ohřát vodu na požadovanou teplotu a tu pak delší dobu udržovat. K dýmce neodmyslitelně patří uhlíky, které se musí nejprve rozžhavit. Každá čajovna využívá dle svých možností jiný způsob. Zde se využívá malé

odvětrávané místnosti, kde je umístěn grilovací rošt, ve kterém jsou uhlíky pravidelně rozpalovány, případně dožhávány horkovzdušným fénem.

Společnost má na patentovém úřadě zaregistrovanou ochrannou známku barevného loga Veselá čajovna.

2.3.6. Ekologické faktory

Provoz čajovny je náročný na spotřebu vody. Ta je využívána téměř neustále k přípravě čajů i dýmek. Čajovna produkuje běžný komunální odpad, který v současné době nijak netřídí. Provoz je také náročný na spotřebu elektrické energie.

2.4. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

2.4.1. Stávající konkurence

V blízkém okolí čajovny se nachází několik čajoven. Mezi nejznámější patří **Dobrá čajovna** na Františkánské ulici, nejbližší čajovnou je **Chajovna** na Dominikánském náměstí. Ne všechny čajovny však lze považovat za konkurenční podniky. Nejedná se totiž o čajovnu v tradičním pojetí, jak je tomu u ostatních brněnských čajoven. Koncept čajovny, nebo lépe řečeno čajového baru, je na tomto trhu něčím novým. Na čajovnu je netypická otvírací doba, kdy je otevřeno od deváté ráno až do pozdních nočních až ranních hodin. Velmi zřídka bychom se setkali s čajovnou, ve které se podává mimo jiné i alkohol. Oproti ostatním čajovnám se čajovna vyznačuje i velkými provozními prostory.

V tomto ohledu je možné za konkurenci označit nově otevřený **Shisha BAR Sahara**, který se nachází na Novobranské ulici. Jedná se také o čajový bar, jak se sám i označuje, který si našel stejné spektrum zákazníků. Vzhledem k tomu, že tento bar byl otevřen až po otevření Veselé čajovny a čajovna nezaznamenala úbytek zákazníků, síla této konkurence je relativně **slabá**.

2.4.2. Vstup nových firem na trh

I přes to, že by se mohlo zdát, že místní trh je v tomto odvětví již značně nasycen, otevření této čajovny ukázalo pravý opak. Existuje tedy prostor pro otevření podniku s podobnou koncepcí. Bariéry vstupu na trh zde existují, ale nejsou nijak zásadní. Jednou z bariér je **výše nájmů** v centru města a **náklady na zařízení prostor**. Legislativní bariéry jsou stejné jako u ostatních pohostinských zařízení. Novým firmám nahrává i zjednodušení podmínek založení společnosti s ručením omezeným, jak už bylo zmíněno v kapitole Legislativní faktory. Riziko vzniku nové konkurence je tedy poměrně **vysoké**.

2.4.3. Substituty

Možných substitutů je celá řada. Potenciální zákazník se může rozhodnout k návštěvě **kavárny, restaurace** nebo **baru**. Technologicky je však forma substituce relativně problematická, čaj či vodní dýmku lze v tomto směru nahradit jen obtížně. A zákazníci čajoven jsou velmi citliví na rozdíl kvality sypaného a sáčkového čaje podávaného v těchto zařízeních. Jednou z možností je i příprava a konzumace čajů a dýmek v domácím prostředí, zákazníci však čajovny navštěvují i díky jedinečné atmosféře, kterou je možné v domácích podmínkách jen těžko simulovat.

2.4.4. Vliv dodavatelů

V dnešní době již existuje velké množství potenciálních dodavatelů čaje, stejně tak jako například dodavatelů tabáků a ostatních výrobků. Společnost nakupuje z více zdrojů, navíc není k žádnému z nich nijak smluvně vázána, a tak změna dodavatele je velmi snadná. Mezi významné dodavatele patří společnost **SHANTI & Co. s.r.o.; AMANA s.r.o.; Spolek milců čaje, s.r.o.; OXALIS, spol. s.r.o.; Kofola a.s.** a další.

Vyjednávací síla dodavatelů je tedy v tomto případě relativně **nízká**.

2.4.5. Vliv zákazníků

V dopoledních hodinách připomíná prostor svou atmosférou klasickou čajovnu, s příchodem večera se mění v živý a rušný shisha bar. Složení zákazníků čajovny je tedy velmi různorodé. Navštěvují ji lidé všech věkových kategorií, ve větších

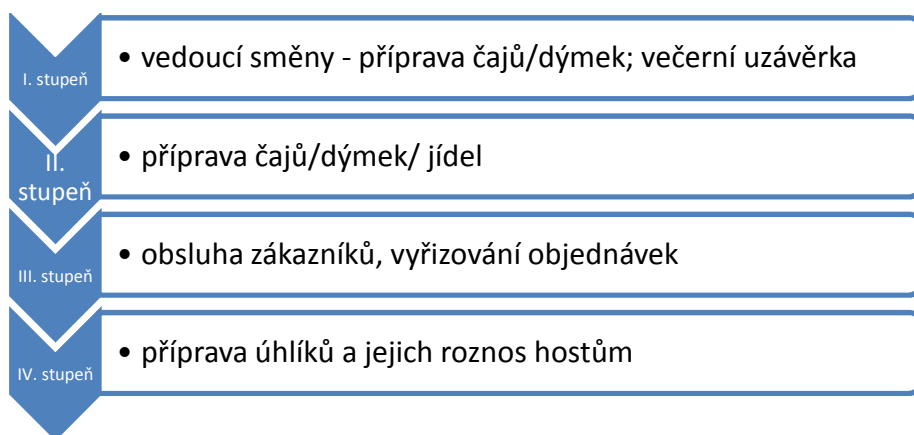
skupinkách či jako jednotlivci. Významnou skupinou zákazníků jsou studenti. Ti čajovnu vyhledávají jak pro studium, tak pro setkávání s přáteli. Patří mezi ně i zahraniční studenti studující v Brně. Dalšími pravidelnými zákazníky jsou skupiny asijského a arabského etnika. Výjimkou nejsou ani manažeři či podnikatelé, kteří si zde domlouvají pracovní schůzky, případně zde pracují. Najdou se i lidé, kteří se v některém ze salonků scházejí za účelem skupinkové meditace. Nehledě na roční dobu je kapacita téměř vždy plně obsazená, především ve večerních hodinách. Vyjednávací síla zákazníků je **nízká**.

2.5. Analýza vnitřního prostředí

- *Faktory vědecko – technického vývoje* – vývoj ve vědeckém a technickém odvětví nemá na chod společnosti vzhledem k typu podnikání významný vliv. Jak už bylo zmíněno v kapitole Technologické faktory, společnost používá různých technických zařízení, které usnadňují pracovní proces. Jedná se však o běžně dostupná zařízení, která nepodléhají technickým trendům.
- *Marketingové a distribuční faktory* – marketingové aktivity společnosti nejsou příliš výrazné. Vzhledem k návštěvnosti čajovny to však není očividně potřeba. Reklama se vytváří a šíří mezi lidmi sama bez přičinění vedení společnosti. Čajovna pořádá pravidelně různé akce. Každou sobotu je pořádán **šachový turnaj**, každou úplňkovou noc je pořádána po thajském vzoru, tzv. **Fullmoon párty**, přítomen je DJ, břišní tanečnice, příchozí dostanou speciální welcome drink a během večera jsou v akci určité druhy tabáků do vodních dýmek. **Břišní tanečnice** je přítomna také každý pátek, kdy má od půl deváté večer vystoupení. Program je připraven i na štědrovečerní a silvestrovské večery. Každý den je v nabídce čajovny tzv. „**dýmka dne**“ za akční cenu 110 Kč. Ke všem dýmkám je možné objednat ve speciálním menu dva druhy čaje jen za doplatek 30 Kč k ceně dýmky. Distribuce služeb je realizována vlastními prostředky v prostorách čajovny.
- *Faktory výroby a řízení výroby* – příprava čajů se řídí technologickými postupy, které jsou v „čajovnické“ praxi běžně známy. Know – how při přípravě se od ostatních čajoven liší jen v detailech. Například příprava dýmek se odvíjí od

typu používaných dýmek. Dodržení těchto postupů je však velmi důležité, odráží se v něm kvalita poskytovaných služeb a zhodnocení kvalitní vstupní suroviny. Základní pravidla pro přípravu čajů, dýmek a jídel jsou popsána v **manuálu čajovny**. Podstatným faktorem při poskytování služby je organizace práce a pracovní plochy. Zaměstnanec pravidelně čelí velkému počtu objednávek a efektivní organizace, za kterou si zodpovídá sám, je pro něj naprostou nutností. Pečivo a ostatní potraviny denní spotřeby, se nakupují podle aktuálního stavu zásob, většinou každý den, aby byla zaručena jejich čerstvost, v blízkých supermarketech. Potraviny s delší dobou trvanlivosti, jako jsou například konzervy, se nakupují do zásoby. Potraviny jsou uskladněny v lednicích a v regálových systémech v zázemí podniku. Zde jsou také uskladněna větší balení čajů, množství čajů určené k přípravě jsou uchovávány v plechových krabičkách za barem. Zásoby tabáků jsou doplňovány průběžně dle aktuální spotřeby. Předzásobení čajů je velmi variabilní, během roku se mění, závisí od spotřeby jednotlivých druhů čajů a především na časovém období. Například v období jarních sklizní některých druhů čaje by bylo nesmyslné zásobovat se čaji ze sklizně předchozí.

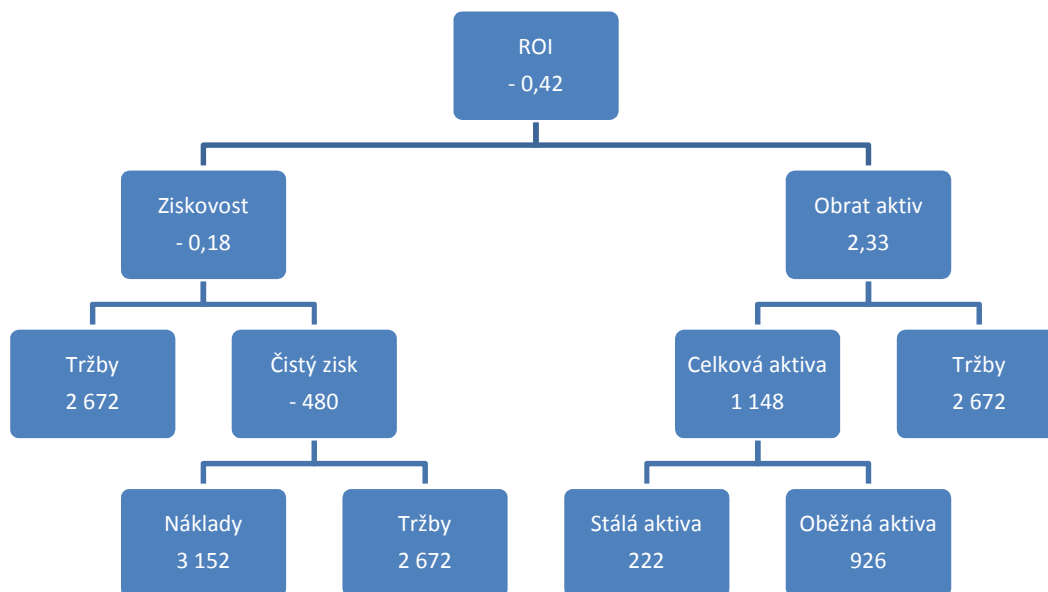
- *Faktory s vlivem na pracovní a firemní zdroje* – co do velikosti dle počtu zaměstnanců se společnost řadí mezi malé podniky. S výjimkou několika stálých a zkušených zaměstnanců je zde velice vysoká fluktuace sezónních zaměstnanců. V drtivé většině případů se jedná o sezónní zaměstnance z řad studentů. Funguje zde **liniová organizační struktura** zaměstnanců. Nový zaměstnanec bez předchozích zkušeností s přípravou čajů či dýmek se nejprve stará o přípravu a roznos uhlíků kuřákům vodních dýmek. Dalším stupněm jsou pracovníci, interně nazváni „placmenky/placmeni“. Ti mají na starosti usazování a obsluhu zákazníků. V případě zájmu a po složení zkoušek ze znalosti sortimentu, přípravy čajů a dýmek může postoupit na hierarchicky vyšší (i platově hodnocenou) pozici, která obnáší přípravu čajů, jídel a dýmek. Na každé směně je stanoven jeden zaměstnanec jako vedoucí směny, který je zodpovědný za provedení večerní uzávěrky tržeb.



Obrázek 15: Hierarchie zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

- *Finanční a rozpočtové zdroje* - společnost byla založena v polovině roku 2011, samotný provoz čajovny byl zahájen v polovině roku 2012. Jedná se tedy o velmi mladou společnost a z tohoto hlediska je obtížné sledovat vývoj některých ekonomických ukazatelů v čase. Z tohoto důvodu byla pro posouzení finanční stability použita Du Pont analýza. Pozitivně působí především rostoucí tendence tržeb. Dle výpovědi vedení společnosti tržby během jednoho roku a půl provozu vzrostly téměř čtyřnásobně. Společnost není zatížena úvěry. Závazky z obchodních vztahů plní vždy v době splatnosti.



Obrázek 16: Du Pont analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle (42)

Údaje, uvedené v Du Pont analýze, zobrazují stav na konci roku 2012. Údaje za rok 2013 v době psaní této diplomové práce nejsou k dispozici. Při hodnocení této analýzy je nutné vzít v úvahu, že tržby společnosti zahrnují jen prvních sedm měsíců provozu. To se odráží na záporném výsledku ziskovosti a návratnosti investic (ROI). Ztrátovost investice v roce 2012 dosahovala 42 % a rentabilita tržeb záporných 18 %. Vzhledem k zahájení provozu se záporné hodnoty dají předpokládat. Hodnota obratu aktiv se nachází nad obecně doporučenou minimální hodnotou 1. Veškerá aktiva společnosti se tedy obrátí téměř 2,5 krát. Svá aktiva tedy společnost využívá velmi efektivně.

2.6. SWOT analýza

Silné stránky

1. Poloha v centru města
2. Prostory s velkou kapacitou
3. Letní zahrádka
4. Vlastní financování
5. Zkušenosti vlastníků s vedením pohostinského zařízení a jejich proaktivní přístup
6. Široký sortiment
7. Připojení Wi – Fi
8. Pořádání pravidelných akcí
9. Šíření dobré pověsti bez dodatečné reklamy
10. Nabídka šachů a jiných stolních her, cestopisů a knih k zapůjčení ke čtení v čajovně

Slabé stránky

1. Prostory v pronájmu
2. Kvalifikace zaměstnanců nižší úrovně
3. Odvzdušnění prostor

Příležitosti

1. Rostoucí trh
2. Nízká stávající konkurence
3. Možnost otevření dalších čajoven pod ochrannou známkou Veselá čajovna

Hrozby

1. Vstup nové konkurence na trh
2. Zvýšení DPH a spotřební daně
3. Změny legislativy
4. Kurzové změny

		SILNÉ STRÁNKY										SLABÉ STR.			Suma	pořadí
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3		
PŘÍLEŽITOSTI	1	++	++	+	0	+	+	+	+	+	+	0	-	-	9	1
	2	++	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3
	3	+	0	0	+	++	+	0	0	+	0	0	0	0	6	2
HROZBY	1	0	0	0	0	+	+	0	+	+	+	0	-	-	3	1
	2	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0	-2	3
	3	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	-	0	0	0	2
	4	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-2	3
suma		5	2	2	0	6	2	1	2	3	2	-2	-2	-2		
pořadí		2	4	4	6	1	4	5	4	3	4	1	1	1		

Obrázek 17: Plus - minus matice

Zdroj: vlastní zpracování

Z plus – minus matice vyplývá, že nejvýznamnější silnou stránkou jsou bohaté zkušenosti jednatelů společnosti, příležitostí rostoucí trh a nevýznamnější hrozbou je vstup nové konkurence na trh.

2.7. Plán průzkumu

Aby byl zajištěn plynulý průběh průzkumu spokojenosti zákazníků, je nezbytné sestavit plán průzkumu. Jeho jednotlivé fáze znázorňuje časový harmonogram. V této části bude definována cílová skupina respondentů a metoda sběru dat.

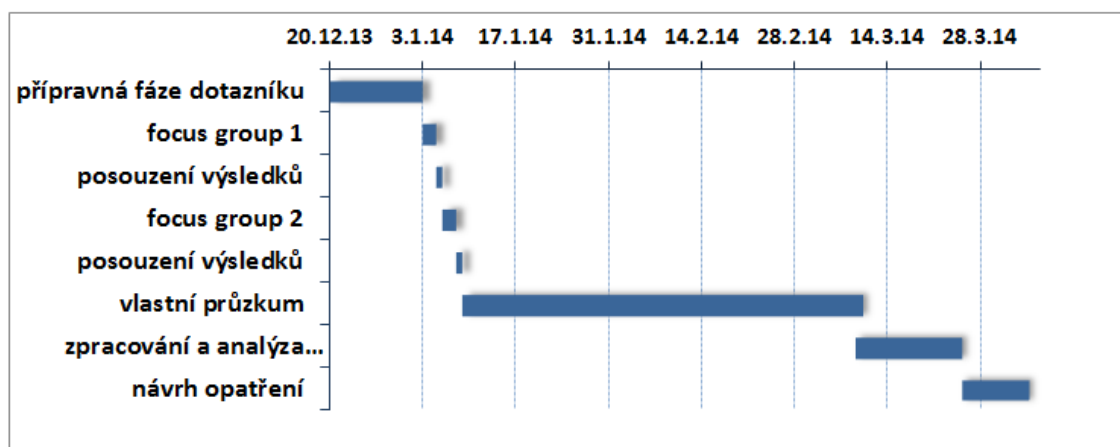
Cílem průzkumu je zjistit spokojenost zákazníků čajovny.

2.7.1. Časový harmonogram

Činnost	Začátek činnosti	Počet dní	Konec činnosti
Přípravná fáze dotazníku	20. 12. 2013	14	3. 1. 2014
Focus group 1	3. 1. 2014	2	4. 1. 2014
Posouzení výsledků	5. 1. 2014	1	5. 1. 2014
Focus group 2	6. 1. 2014	2	7. 1. 2014
Posouzení výsledků	8. 1. 2014	1	8. 1. 2014
Vlastní průzkum	9. 1. 2014	60	9. 3. 2014
Zpracování a analýza výsledků	9. 3. 2014	16	24. 3. 2014
Návrh opatření	25. 3. 2014	10	3. 4. 2014

Obrázek 18: Časový harmonogram

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 1: Ganttův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

2.7.2. Příprava dotazníku

Cílovou skupinou respondentů jsou zákazníci Veselé čajovny. Velikost požadovaného vzorku byla stanovena na základě kvótního výběru. Z celkových 425 obdržených dotazníků bylo k vyhodnocení použito 402 dotazníků, ostatních třiaadvacet bylo vyřazeno z důvodu nekompletnosti vyplnění.

Za účelem sběru dat byla zvolena metoda písemného dotazování, které probíhal formou dotazníků. Dotazníky byly umístěny k vyplnění v prostorách čajovny a také v elektronické podobě na facebookových stránkách čajovny.

Příprava samotného dotazníku proběhla formou skupinových diskuzí se stávajícími zákazníky čajovny, tzv. focus group. Focus group byla složena z pěti účastníků. Během této diskuze byly zjišťovány faktory ovlivňující jejich spokojenost. Nejčastěji opakované faktory se staly základem pro tvorbu dotazníku.

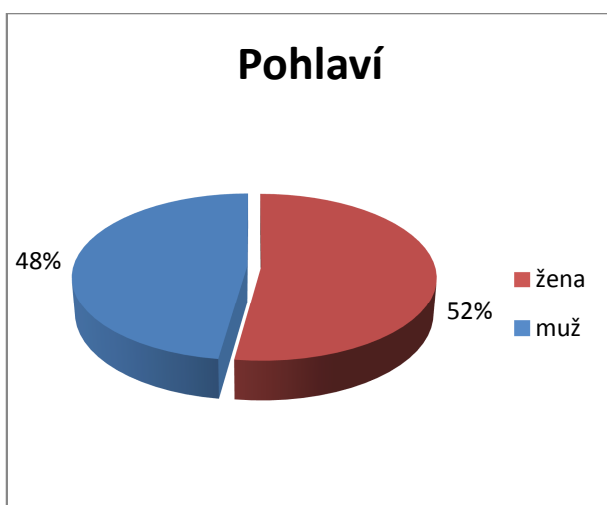
Dotazník je rozčleněn do čtyř částí s celkovým počtem dvaadvaceti otázek. V úvodním textu je v krátkosti vysvětlen účel dotazníku a ujištění o anonymitě poskytnutých informací. Následuje část šesti osobních otázek výčtového a výběrového typu, díky kterým lze charakterizovat kvótní výběr respondentů. Třetí část je zaměřena na zjištění samotné spokojenosti zákazníků v různých oblastech. V patnácti škálových otázkách je hodnocena jak spokojenost s jednotlivými faktory, tak míra důležitosti jednotlivých faktorů. Pro spokojenost i důležitost byla použita desetistupňová škála. Stupeň 1 znázorňuje nejnižší hodnocení a stupeň 10 nejvyšší hodnocení. V poslední části dotazníku můžou respondenti vyjádřit pomocí otevřené otázky své připomínky či návrhy na zlepšení služeb.

2.8. Analýza dotazníků

Vyhodnocení a grafické znázornění výsledků bylo zpracováno v programu Microsoft Office Excel 2010.

Pohlaví

Na dotazník odpovědělo celkem 210 žen a 192 mužů. Tento poměrně vyrovnaný stav znázorňuje následující graf.

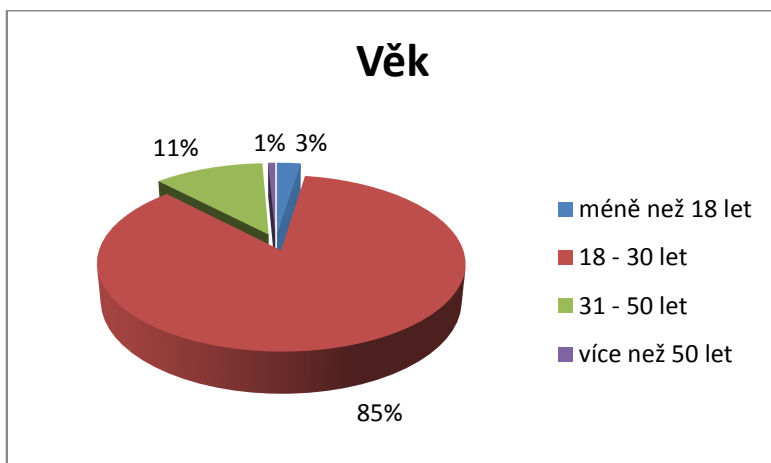


Graf 2: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Věk

Nejpočetnější věkovou skupinou jsou lidé ve věku 18 – 30 let. Pouhých 11 % tvoří lidé ve věku 31 – 50 let a nejmenší skupinou jsou respondenti ve věku nižším než 18 let a respondenti nad 50 let, kteří tvoří pouhé 1 % dotazovaných respondentů.

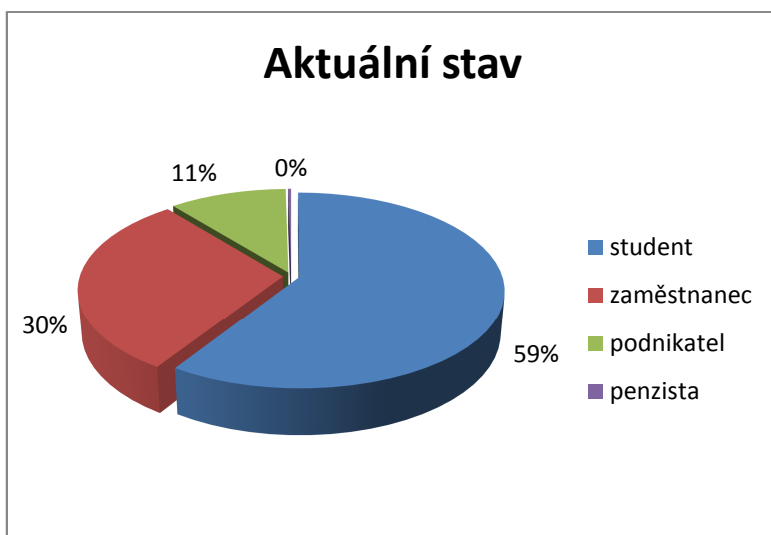


Graf 3: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Stav

Nadpoloviční většinu dotazovaných zákazníků čajovny tvoří studenti. Ve 30 % respondenti zodpověděli, že jsou zaměstnanci. Podniká 10 % respondentů.

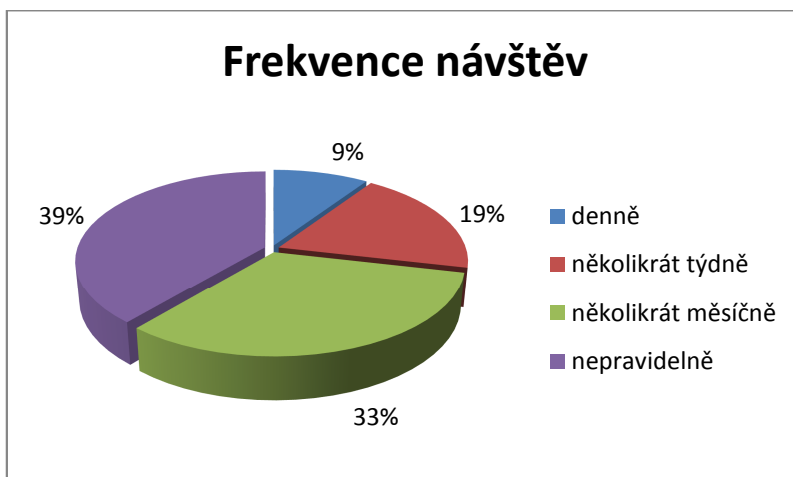


Graf 4: Aktuální stav

Zdroj: vlastní zpracování

Frekvence návštěv

Téměř dvě třetiny jsou nepravidelnými zákazníky, kteří čajovnu navštíví maximálně několikrát do měsíce. Necelá pětina respondentů zavítá do čajovny několikrát v týdnu. Pouze 9 % dotazovaných navštěvuje čajovnu denně.

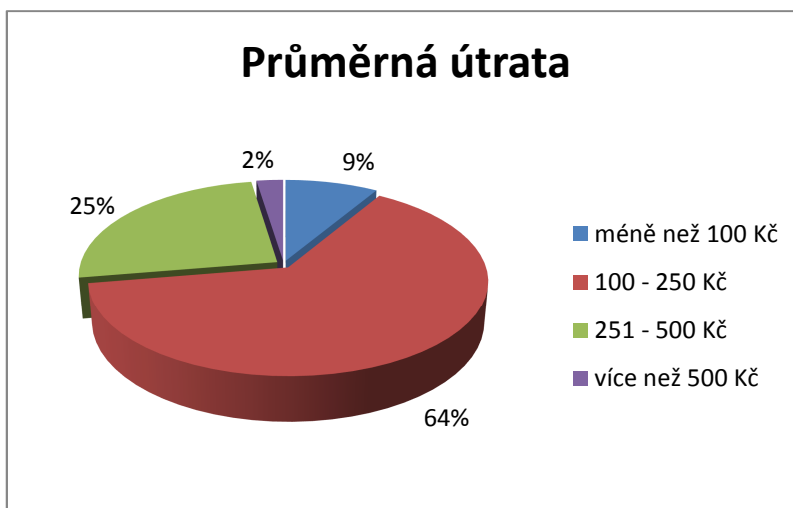


Graf 5: Frekvence návštěv

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná útrata

Nejčastěji dotazovaní zaplatí za svoji útratu v rozmezí 100 až 250 Kč. Celá čtvrtina respondentů pak průměrně 251 – 500 Kč.



Graf 6: Průměrná útrata

Zdroj: vlastní zpracování

Frekvence nákupu položek v sortimentu

V tabulce číslo devět je znázorněna frekvence nákupu jednotlivých položek v sortimentu. Nadpoloviční většina respondentů si vždy objedná čaj (63,9 %) nebo dýmku (64,7 %). Jen 13,7 % zákazníků si objedná pokaždé něco k jídlu, 70,6 % si jídlo objednává příležitostně. Respondenti v 62,4 % případů nenakupují s sebou domů čaje, tabáky případně jiný sortiment určený k prodeji, této možnosti využívají při každé návštěvě jen necelá 2 % respondentů.

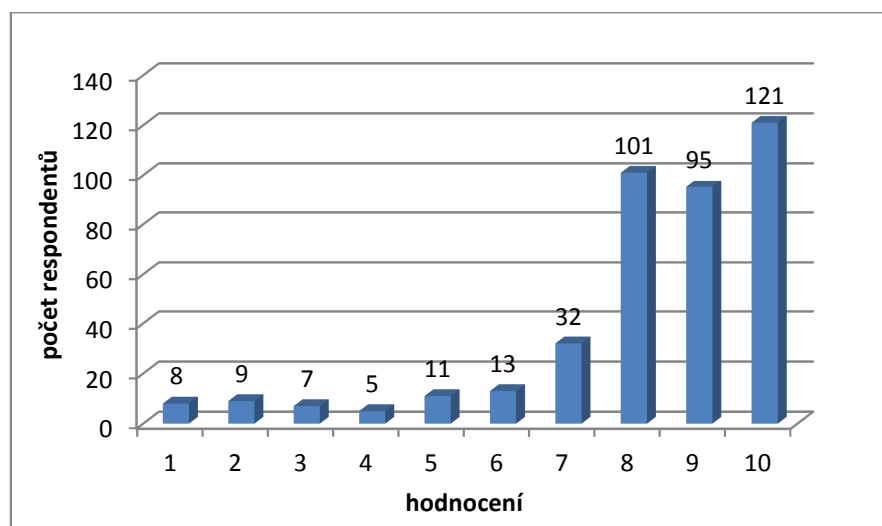
Tabulka 9: Frekvence nákupu položek

	Vždy	Občas	nikdy
Čaj	257	130	15
Dýmka	260	77	65
Jídlo	55	284	63
Čaje, tabáky a jiné s sebou	7	144	251

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost

Další část dotazníku se zabývá spokojeností zákazníků. Řeší jak celkovou spokojenost, tak spokojenost s vybranými oblastmi.

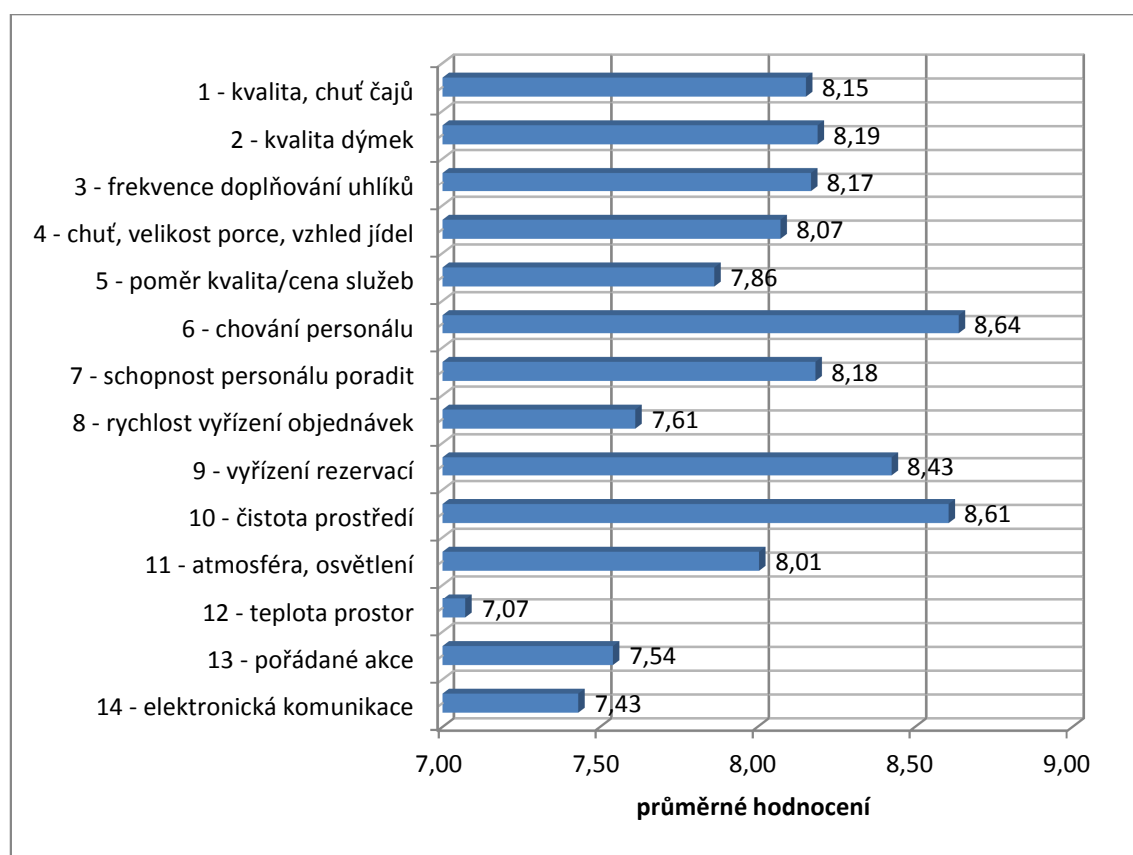


Graf 7: Celková spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina zákazníků hodnotila svou celkovou spokojenost vysokými hodnotami, 30,1 % hodnotilo číslem 10, 23,6 % číslem 9 a 25,1 % zákazníků číslem 8.

Vybrané oblasti spokojenosti byly hodnoceny, stejně jako celková spokojenost, na škále 1 – 10. Následující graf ukazuje průměrné hodnocení každé oblasti. Nejlépe bylo hodnoceno chování personálu, čistota prostředí a vyřízení rezervací. Nejnižší průměrné hodnocení se týkalo teploty prostor, pořádaných akcí, komunikace prostřednictvím internetu a rychlosti vyřízení objednávky.



Graf 8: Průměrné hodnocení oblastí

Zdroj: vlastní zpracování

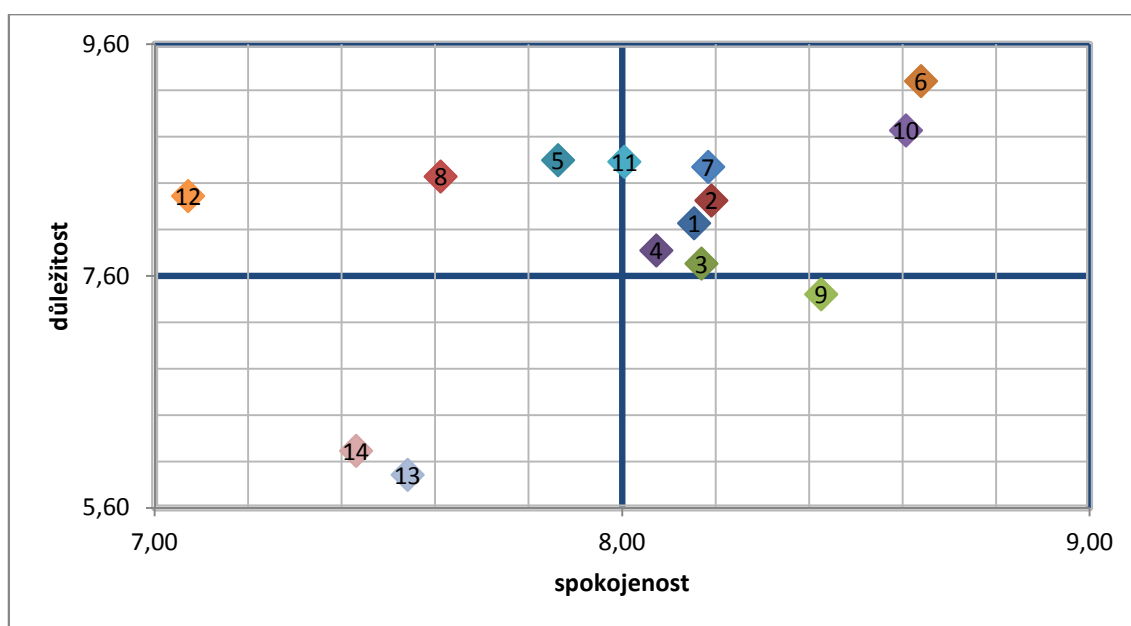
Rozhodovací matice

Kromě spokojenosti zákazníci hodnotili i důležitost jednotlivých faktorů. Za pomoci **vnímané statistické důležitosti** byla vytvořena rozhodovací matice. Ta je rozdělena na čtyři kvadranty v bodě 8 na ose spokojenosti a v bodě 7,6 na ose důležitosti. Tyto body odpovídají průměrům mezi maximálními a minimálními hodnotami bodů na jednotlivých osách.

V pravém horním kvadrantu jsou zobrazena kritéria, která jsou pro zákazníky nejvíce důležitá a zároveň jsou s nimi nejvíce spokojeni. Do tohoto kvadrantu spadá polovina ze všech kritérií. V levém horním kvadrantu jsou kritéria, která mají vysokou důležitost, ale spokojenost zákazníků je nižší. Konkrétně se jedná o:

- 5 - poměr kvality/ceny služeb
- 8 - rychlost vyřízení objednávek
- 12 - teplota prostor

a lze sem zahrnout i kritérium číslo 11 - atmosféra, osvětlení prostor.



Graf 9: Rozhodovací matice

Zdroj: vlastní zpracování

Za účelem zvýšení spolehlivosti vypracovaných návrhů byla data zpracována i metodou **odvozené statistické důležitosti**.

V prvním kroku byly zvoleny hypotézy:

H_0 : Data pocházejí z normálního rozdělení

H_1 : Data nepocházejí z normálního rozdělení

Hladina významnosti byla zvolena 0,05.

Tabulka 10: Shapiro - Wilk test normality

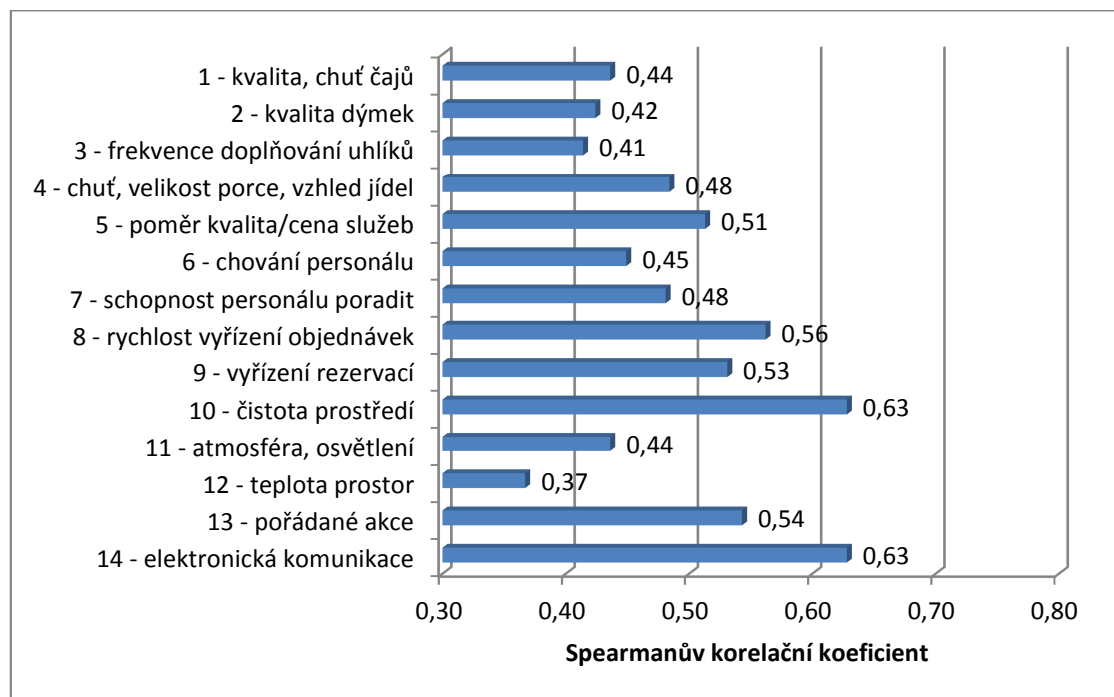
Shapiro – Wilk test normality	W	sv	P - hodnota
Celková spokojenost	0,779	314	0,000
1 - kvalita, chuť čajů	0,868	314	0,000
2 - kvalita dýmek	0,808	314	0,000
3 - frekvence doplňování uhlíků	0,819	314	0,000
4 - chuť, velikost porce, vzhled jídel	0,834	314	0,000
5 - poměr kvalita/cena služeb	0,869	314	0,000
6 - chování personálu	0,698	314	0,000
7 - schopnost personálu poradit	0,788	314	0,000
8 - rychlost vyřízení objednávek	0,890	314	0,000
9 - vyřízení rezervací	0,767	314	0,000
10 - čistota prostředí	0,732	314	0,000
11 - atmosféra, osvětlení	0,823	314	0,000
12 - teplota prostor	0,913	314	0,000
13 - pořádané akce	0,888	314	0,000
14 - elektronická komunikace	0,907	314	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

V Shapiro – Wilkova testu normality, provedeném v programu IBM SPSS Statistics 20.0, bylo zjištěno, že data nepochází z normálního rozdělení (p - hodnota u všech kritérií byla nižší než zvolená hladina významnosti), hypotéza H_0 byla tedy zamítnuta.

Z tohoto důvodu byl k měření závislosti použit Spearmanův korelační koeficient.

Hodnoty korelačních koeficientů jednotlivých faktorů jsou uvedeny v následujícím grafu.

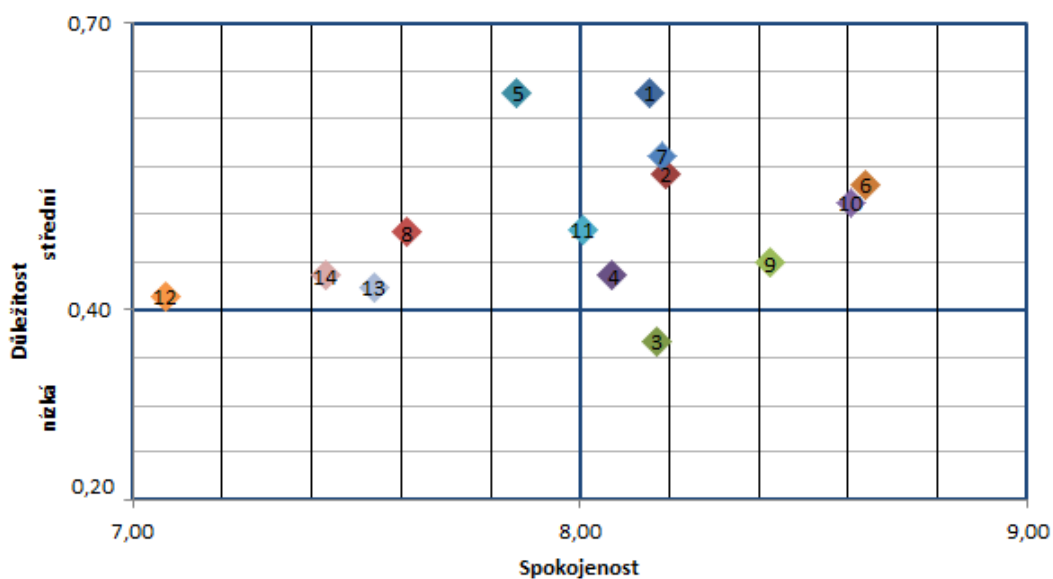


Graf 10: Spearmanův korelační koeficient

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných hodnot byla vytvořena rozhodovací matice, stejně jako předchozí rozdělena na čtyři kvadranty v bodě 8 na ose spokojenosti. Osa důležitosti byla rozdělena na interval $[0,2;0,4]$, označován literaturou (43) jako nízkou důležitost/závislost a na interval $[0,4;0,7]$, označován jako střední závislost.

Tabulka 11: Rozhodovací matice s použitím korelačního koeficientu



Zdroj: vlastní zpracování

Použití této metody **potvrdilo výsledky** zjištěné metodou vnímané statistické důležitosti. V levém horním kvadrantu se zobrazila stejná kritéria (tedy **bod č. 5, č. 8, č. 11 a č. 12**).

Nově se ukázala jako důležitá kritéria:

- 13 - pořádané akce
- 14 - komunikace prostřednictvím sociálních sítí a internetových stránek

Doplňující otázka

V poslední otázce dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení služeb. Kromě připomínek využili respondenti tuto možnost k vyjádření své spokojenosti.

Mezi nejčastější připomínky patřilo:

- Stížnosti na odvětrávání a teplotu v čajovně,
- pomalá obsluha, nezaškolení zaměstnanci,
- vysoká cena jídel,

- slabé osvětlení,
- příliš hlasitá a nevhodná hudba,
- zhoršená kvalita přípravy dýmek, zanesené šlauchy, dlouhé čekání na výměnu uhlíků,
- nahrazování kvality kvantitou,
- připomínky na absenci nekuřácké části.

3. Vlastní návrhy řešení

Dle výsledků provedeného průzkumu jsou zákazníci v čajovně velmi spokojeni, o čemž svědčí velmi vysoké jak celkové hodnocení, tak hodnocení v jednotlivých oblastech. Na oblasti, které získali během vyhodnocení průzkumu nejnižší hodnocení, se změřím v následující části práce. Budou navržena doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Teplota prostor

Nejvíce kritizovanou oblastí byla teplota a odvětrání prostor. To podporuje i výsledek SWOT analýzy. V čajovně, v závislosti na počtu kuřáků vodních dýmek v místnosti, je často velmi zakouřeno a nedýchatelno. Týká se to především menších salonků. Situace se stává akutnější v letních měsících, kdy k teplotě uvnitř přispívá vysoká venkovní teplota. Přísun čerstvého vzduchu je zajišťován několika dvěma výklopnými okny, jedním plně rozvíracím oknem, nástěnnými ventilátory v salonku „Za zrcadlem“ a vzduchotechnikou v hlavní části čajovny.

Odvětrání tak velkých a členitých prostor, jako je čajovna, navíc umístěných v historické zástavbě centra Brna je velmi komplexní záležitost. Proto **navrhuji oslovit odborníky s poptávkou o odborné zhodnocení**. Ti na základě projektové dokumentace vytvoří obdobný návrh, včetně časového harmonogramu, který bude navržen přímo „na míru“ prostorům za dodržení všech norem.

Investice do vylepšení vzduchotechnického zařízení není nejlevnější záležitostí, orientačně se ceny podobných zakázek pohybují kolem **stotisíce korun**. Vzhledem k situaci by však vedení společnosti mělo tuto investici zvážit.

Tabulka 12: Shrnutí návrhu na odvětrání prostor

Časové hledisko	Realizace je možná uskutečnit během 1 týdne
Finanční hledisko	Orientační náklady, dle podobně rozsáhlých zakázek, ve výši 100 000 Kč
Personální zajištění	Realizace návrhu odborná firma za dohledu vedení společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Poměr kvalita/cena

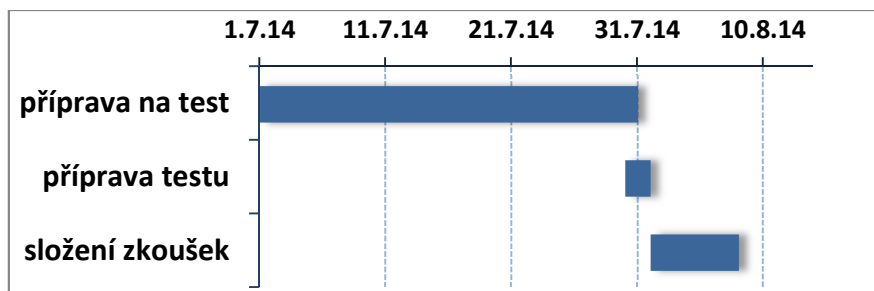
V rámci obou analýz se v kvadrantu s nižší spokojeností a vysokou důležitostí nacházel faktor poměru kvality a ceny. Společnost od zahájení provozu několikrát změnila sortiment i jeho ceny, rozšiřovala své prostory, navyšovala počet zaměstnanců. Zákazníci, kteří navštěvují čajovnu od jejich počátků, spolu s těmito změnami vnímají i změnu kvality služeb. V připomínkách zmiňovali především nahrazování kvality kvantitou, neinformovanost zaměstnanců a vysokou cenu jídel.

Na základě těchto reakcí i vlastních zkušeností jako zákazníka si myslím, že nedostatečná informovanost zaměstnanců, kteří mají na starosti obsluhu zákazníků, o sortimentu je hlavním problémem. To potvrzuje i provedená SWOT analýza.

Navrhuji zavést podmínku pro nově nastupující zaměstnance, která vyžaduje alespoň **základní znalost nápojového lísku** a přehled v rozdílnosti jednotlivých druhů čajů již před jejich prvním pracovním dnem v čajovně. V současné době není, vzhledem k vysoké návštěvnosti čajovny, možné zaškolovat nové zaměstnance zkušenými zaměstnanci během pracovní směny v takové míře, jako tomu bývalo dříve.

Jediná forma ověření znalostí stávajících zaměstnanců v současné době je dobrovolné složení „čajových zkoušek“, pokud se zaměstnanec rozhodne pracovat na vyšší pozici zahrnující přípravu čajů a dýmek. Ověření provádí služebně nejstarší zaměstnanec. Toto ověření považuji za nedostatečné. K současnému stavu **navrhuji povinné školení všech zaměstnanců**, kteří přichází do kontaktu se zákazníkem, tedy všech „placmenek“.

Zaměstnanci se během jednoho měsíce naučí aktuální nabídku čajů, jejich základní rozdělení, nabídku jídel a přehled příchutí tabáků. Svou znalost pak prověří v písemném testu, který bude připraven a vyhodnocen služebně nejstarším zaměstnancem, který je vzdělán v oboru psychologie a s přípravou podobných testů má bohaté zkušenosti. Otestování všech zaměstnanců a vyhodnocení jejich výsledků by nemělo zabrat větší časový úsek než jeden týden, kdy se zaměstnanci dostaví dle svých časových možností. Úspěšné složení písemného testu může být motivováno například snížením hodinové sazby zaměstnance v případě jeho nesložení.



Graf 11: Ganttův diagram, školení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří mají dostatečný přehled v nabídce čajovny a dokáží zákazníkovi bez problémů proradit s výběrem, budou vytvářet mnohem lepší dojem o čajovně, zvýší se kvalita poskytovaných služeb.

Tabulka 13: Shrnutí návrhu na školení zaměstnanců

Časové hledisko	Realizace školení: 5 týdnů, viz. Graf 12.
Finanční hledisko	200 Kč za 2 hodiny práce na přípravě testu; 500 Kč za 5 hodin během jednoho týdne při vyhodnocování testu
Personální zajištění	Vedení testování: služebně nejstarší a nejzkušenější zaměstnanec.

Zdroj: vlastní zpracování

Rychlost vyřízení objednávky

Další oblastí, se kterou jsou zákazníci méně spokojeni, je rychlost vyřízení objednávky. Vzhledem k počtu zákazníků a druhu nabízených služeb se dá očekávat delší čas pro vyřízení objednávky než například v restauracích. Ovšem podle reakcí zákazníků, kteří se zúčastnili průzkumu, odpovídala doba, po kterou zákazníci čekali na svoji objednávku, i jedné hodině.

Jednou z možností, jak zrychlit vyřízení objednávky, je **změna systému objednávky čajů**. Pokud si zákazník objedná čaj, u kterého jsou možné dva způsoby přípravy, a při objednávání neřekne, že ho chce připravit druhým způsobem, tzv. „v konvičce“, **dostane automaticky čaj určený k přípravě prvním způsobem**, tzv. „na samopřípravu“. Tento způsob je na přípravu mnohem rychlejší. Zákazník dostane ohřátou vodu v termosce, nahláté nádobí a odváženou porci čaje. Čaj si pak sám podle

instrukcí obsluhy připravuje. Tento způsob je tedy kratší o dobu přípravy čaje zaměstnancem. Tato doba se liší v závislosti na druhu čaje. V průměru se jedná o dobu jedné až dvou minut. V případě, že si 6 hostů u jednoho stolu objedná každý po jednom čaji, **rychlost vyřízení objednávky se zkrátí o 6 až 12 minut.**

Tuto informaci je potřeba sdělit také zákazníkům. Nejlépe vložением krátkého sdělení do nápojového lístku, a rozšířit zásoby s termoskami a nádobím.

Tabulka 14: Náklady na zrychlení objednávek

	ks	Kč/ks (včetně DPH) ⁽⁴⁴⁾	Cena celkem
Nerezová termoska 0,7l – Tesco	10	159	1590
Keramika - Zhong	10	240	2400
Keramika - šálek	10	90	900
Čajové moře	10	600	6000
CELKEM			10 890

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Shrnutí návrhu na zrychlení objednávek

Časové hledisko	Nákup nádobí: 3 dny až 1 týden, dle stavu zásob u dodavatele. 1 hodina práce nad rámec pracovní doby při úpravě nápojových lístků
Finanční hledisko	Náklady na nové nádobí: 10 890 Kč Úprava nápojových lístků: 100 Kč za 1 hodinu práce
Personální zajištění	Nákup: vedení společnosti Vyřízení objednávky: obsluha čajovny

Zdroj: vlastní zpracování

Hudba, osvětlení čajovny

Zákazníci projevili nespokojenost s hudebním podkresem a s osvětlením prostor čajovny. Čajovnu osvětluje kromě stropních svítidel i několik stolních lampiček s LED osvětlením z obchodního řetězce IKEA. Snadno se přenáší, mají flexibilní nastavení

směru svícení a nezabírají mnoho místa. **Navrhují dokoupit dostatečný počet těchto stolních lampiček**, aby je mohli všichni zákazníci v případě potřeby využít. Lampičky jsou nenápadné a svým designem nenarušují prostředí čajovny. Změna celkového osvětlení by narušila atmosféru, ke které lehce tlumené světlo v čajovnách obecně neodmyslitelně patří. Vedení společnosti může tento návrh realizovat **během jednoho dne**, nejedná se tedy o časově náročnou záležitost.

Tabulka 16: Nákup osvětlení

	ks	Kč/ks (včetně DPH) ⁽⁴⁵⁾	Cena celkem
JANSJÖ Bodové osvětlení LED	10	249	2490
JANSJÖ Pracovní lampa LED	10	249	2490
CELKEM			4980

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že zákazníci jsou velmi vnímaví na hudební pozadí čajovny. Především pak na hlasitost, která byla v rámci doplňujících otázek několikrát zmíněna. V čajovně je možné hlasitost hudby v jednotlivých salóncích regulovat. **Navrhují, aby obsluha více dbala na úroveň hlasitosti** a v závislosti na denní době ji vhodně regulovala. Za zvážení stojí také **obnova a sjednocení hudebního „playlistu“ čajovny**, ze kterého by měly být vyřazeny typické „diskotékové hity“.

Tabulka 17: Shrnutí návrhu na osvětlení čajovny

Časové hledisko	Realizace osvětlení v rámci jednoho dne Obnova playlistu: 3 hodiny zaměstnance nad rámec pracovní doby
Finanční hledisko	Náklady na osvětlení: 4 980 Kč Obnova playlistu: 300 Kč / 3 hodiny práce
Personální zajištění	Nákup a rozmístění osvětlení: vedení společnosti Obnova playlistu: odpovědný zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace se zákazníky

Další oblastí, která spadala do kvadrantu s nižší spokojeností, je elektronická komunikace se zákazníky. Čajovna se v současné době prezentuje internetovými

stránkami www.veselacajovna.cz a profilem na sociální síti Facebook. Na facebookovém profilu jsou pravidelně přidávány informace ohledně programu nadcházejících akcí, ojediněle fotografie či provozní informace.

Vzhledem k současnému trendu, **navrhuji více využívat facebookový profil v komunikaci se zákazníky.** Například přidávat na profil i informace o aktuální nabídce „dýmky dne“, která se objevuje jen na internetových stránkách. Zákazník tak získá informace, aniž by je sám musel vyhledávat. Dalším příkladem je sdílení tematických aktualit, informace o čerstvých čajích v čajovně, naskladnění dlouho nedostupných druhů tabáků a další.

Tato forma sebeprezentace nevytváří nadbytečné časové ani finanční náklady, realizovat je může kterýkoliv pověřený zodpovědný zaměstnanec v rámci své pracovní doby a zákazníkovi přináší pocit, že je s ním čajovna v kontaktu, že se s ním chce podělit o informace a zážitky.

Tabulka 18: Shrnutí návrhu komunikace se zákazníkem

Časové hledisko	1x denně příspěvek o aktuální nabídce; 1x za 14 dní tematická aktualita; dle potřeby informace o čajovně
Finanční hledisko	200 Kč za 2 hodiny měsíčně nad rámec pracovní doby při přípravě tematické aktuality.
Personální zajištění	Zaměstnanec s přístupem na facebookový profil čajovny, případně vedení společnosti

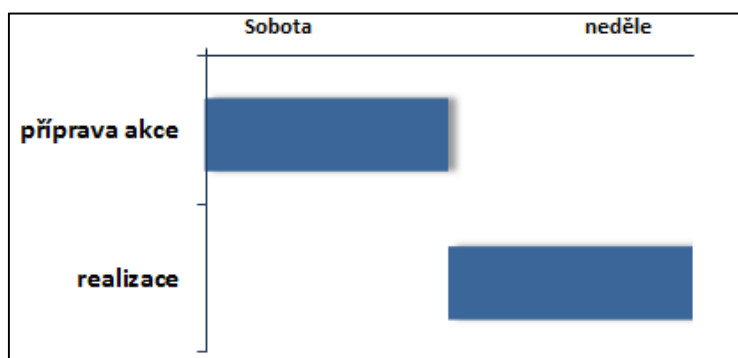
Zdroj: vlastní zpracování

Pořádané akce

V provedeného průzkumu vyplynulo, že zákazníci příliš o tyto akce nejeví zájem. Jednalo se o nejméně důležitou oblast s jednou z nejnižších průměrných hodnocení spokojenosti. Akce, které jsou v čajovně s pravidelností pořádány, jsou popsány v kapitole 2.5. Analýza vnitřního prostředí. Čajovna cílí především na kuřáky vodních dýmek - v denní nabídce je dýmka za akční cenu, v rámci „fullmoonpárty“ jsou zlevněné určité značky tabáků. Čaje jsou zvýhodněné pouze v menu s dýmku. Navrhuji vytvořit pravidelnou akci zaměřenou na ochutnávání čajů.

V pátek večer vystupuje pravidelně břišní tanečnice, v sobotu dopoledne bývá pořádán šachový turnaj, **navrhují zakončit týden Nedělním čajovým odpolednem**. V tento den v týdnu není v čajovně přes den mnoho zákazníků a klidná atmosféra přímo vybízí k posezení nad šálkem čaje. **Každou neděli by byl vybrán jeden druh čaje, který by byl nabízen za akční cenu**. V rámci zvýšení komunikace se zákazníkem by byl o zvoleném čaji publikován na facebookové stránce krátký příspěvek, kde se zákazník dozví o původu, způsobu pěstování a zpracování, historii a zajímavostech, které se do nápojového lístku nevešly. Obsluha bude schopná tento čaj také představit osobně zákazníkovi. **Za nižší cenu si také bude moci zákazník koupit tento čaj s sebou domů**.

Náklady na realizaci jsou minimální, personálně zajišťovat tuto akci bude zaměstnanec, který je pověřen komunikací na Facebooku, případně vedení společnosti. Přípravu je nutné provést minimálně den předem, aby v den akce bylo vše připraveno a uvědomění všichni zainteresovaní zaměstnanci.



Graf 12: Ganttův diagram, příprava a realizace nedělní akce

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazník získá nové informace, pozná nové chutě a čajovna může takto regulovat své zásoby čaje a zajistit tak odbyt i méně frekventovaných druhů čajů. Akce může vést ke zvýšení nedělní návštěvnosti a zvýšení nákupů čajů pro domácí přípravu, které podle výsledků výzkumu není ve velké míře uskutečňováno. Jen 151 zákazníků z celkových 402 oslovených občas nebo pravidelně nakupuje čaj domů.

Tabulka 19: shrnutí návrhu nedělní akce

Časové hledisko	Vyhledávání informací o čaji – 2 hodiny za týden
Finanční hledisko	200 Kč za 2 hodiny práce nad rámec pracovní doby.
Personální zajištění	Příspěvky: Zaměstnanec s přístupem na facebookový profil čajovny

Zdroj: vlastní zpracování

3.1. Shrnutí návrhové části

Předchozí kapitola s návrhy řešení je přehledně shrnuta v následující tabulce.

Tabulka 20: Shrnutí návrhové části

Problém	Návrh	Přínos
Odvzdušnění prostor	Oslovit odbornou firmu pro vypracování cenové nabídky na řešení odvzdušnění prostor čajovny a následná realizace návrhu. Náklady na investici odhadem stotisíc korun, dle rozsáhlosti realizace.	Změna odvzdušnění prostor povede k lepšímu ovzduší bez extrémního zakouření a nedýchatelnosti v čajovně.
Poměr kvalita/cena	Školení zaměstnanců, výšení požadavků na nové zaměstnance. Proces školení je možné zvládnout během 5 týdnů. Nutná základní znalost nápojového lísku u nově nastupujících zaměstnanců.	Zvýšení profesionality zaměstnanců. Lepší povědomí o úrovni čajovny.

Rychlost objednávek	vyřízení	Změna systému objednávání čajů. Zákazník dostane primárně čaj určený k samopřípravě. Náklady ve výši 10 890 Kč.	Zrychlení objednávek.
Komunikace zákazníky	se	Aktivnější využití sociální sítě Facebook. Příspěvky o aktuální nabídce, tematické aktuality atd.	Zákazník získá více informací o čajovně spolu s pocitem, že čajovna má zájem s ním komunikovat.
Osvětlení prostor, hudba		Nákup 20 ks LED osvětlení. Náklady ve výši 4 980 Kč. Větší důraz na regulaci hudby a obnova playlistu.	Více světla v prostoru, které může zákazník libovolně regulovat dle potřeby a zároveň nenaruší celkovou atmosféru čajovny. Vyhovění zákazníkům, kterým nevyhovovala příliš hlasitá a nevhodná hudba.
Pořádané akce		Nedělní čajové odpoledne – nabídka vybraného druhu čaje za akční cenu. Informace a zajímavosti o tomto čaji na facebookové stránce a osobně od personálu čajovny. Akce platná i na nákup čaje domů.	Nové a zajímavé informace pro zákazníky, regulace čajových zásob. Možné zvýšení nedělní návštěvnosti a zvýšení prodejů čaje s sebou domů.

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem práce bylo na základě marketingového průzkumu navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků Veselé čajovny.

První část práce zahrnuje teoretická východiska týkající se marketingového průzkumu. V další části je představena společnost, zpracován marketingový mix, SLEPTE a Porterova analýza spolu s analýzou vnitřního prostředí. Poznatky z těchto analýz byly pak shrnuty ve SWOT analýze. Následuje popsání plánu přípravy průzkumu a jeho vyhodnocení.

Marketingový průzkum probíhal prostřednictvím dotazníků. Dotazníky byly ve fyzické podobě k dispozici v prostorách čajovny a ve virtuální formě na facebookovém profilu čajovny. Průzkumu se zúčastnilo celkem 425 zákazníků, vyhodnoceno bylo 402 dotazníků.

Zpracované výsledky marketingového průzkumu se staly podkladem pro následné návrhy vedoucí ke zvýšení zákaznické spokojenosti. Byly vybrány oblasti, které obdrželi hodnocení vysoké důležitosti a zároveň nižší mírou spokojenosti. Jednalo se o zejména o vztah k zákazníkovi, poskytování kvalitních služeb a prostředí čajovny.

Návrhy mají strukturu magického trojúhelníku, který se používá v projektovém managementu, obsahují popis řešení, časové, finanční hledisko a personální zajištění. Tímto bylo splněno cílů diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Čínská přísloví [online]. 2013 [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: <http://citaty.net/prislovi/cinska-prislovi/?page=7>.
- (2) AMA: Nová definice marketingu [online]. 2008 [cit. 2013-08-08]. Dostupné z: <http://www.salesnews.cz/obchod/zpravy-a-trendy-v-marketingu-id-149388/ama-nova-definice-marketingu-id-574765>.
- (3) KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. Praha: GradaPublishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (4) SVĚTLÍK, J. *Marketing: Cesta trhu*. Zlín: Ekka. 1994. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
- (5) KOTLER, P. *Kotler on marketing. How to create, win and dominate markets*. London: Simon & Schuster UK Ltd, 1999. 257 s. ISBN 0-684-86038-4.
- (6) ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing. 2 přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (7) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- (8) SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu I*. Ostrava: Ediční středisko VŠB 1995. 86 s. ISBN 80-7078-289-7.
- (9) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- (10) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vydání. Praha: GradaPublishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (11) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- (12) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- (13) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80247-2721-9.
- (14) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- (15) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- (16) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- (17) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- (18) FRANEK, J. *SERVQUAL*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>.
- (19) VAN IWAARDEN, J., VAN DER WIELE, T. *A Study on the Applicability of Servqual Dimensions of Web Sites* (August 2002 7). ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-61-ORG. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=371006>.
- (20) KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (21) FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- (22) *Kano model* [online]. 2013 [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kano-model>.
- (23) SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- (24) HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 233 s. ISBN 80-7226-917-8.
- (25) ISRAEL, Glen D., 1992. *Determining sample size. Program Evaluation and Organizational Development*, IFAS, University of Florida. PEOD-6. November
- (26) HILL, N. *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes*. Cogent Publishing, 2007. 314 s. ISBN 978-0955416118.
- (27) BUDÍKOVÁ, M.; KRÁLOVÁ, M.; MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. 272 s. ISBN 978-802-4732-435.
- (28) KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- (29) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2013 [cit. 2013-12-27]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700053812&typ=full&klic=7oilwo>.

- (30) *Veselá čajovna v centru Brna* [online]. 2012 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: www.veselacajovna.cz.
- (31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady vybraných ukazatelů – Brno-město* [online]. 2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_brno_mesto.
- (32) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Data o studentech poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol* [online]. 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>.
- (33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_3_ctvrtleti_2013.
- (34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vydání a spotřeba domácností* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/800019CE96/\\$File/300113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/800019CE96/$File/300113.pdf).
- (35) BRNO - STŘED. *Provozování restauračních zahrádek* [online]. 2007 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.stred.bрно.cz/provozovani-restauracnich-zahradek>.
- (36) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce – leden 2014* [online]. 2013 [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>.
- (37) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/.
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.

- (39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje v roce 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni tendence vyvoje jihomoravskeho kraje v roce 2012/\\$File/text_cely.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2012/$File/text_cely.pdf).
- (40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE)* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/malavfucr_b.
- (41) KOPECKÝ, J. *Zeman navrhl ministerstvo veřejných prací. Protikuřácký zákon nevetuje* [online]. 2013 [cit. 2013-12-03]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/zemanova-prednaska-na-zofinske-foru-d7f-/domaci.aspx?c=A130520_132454_domaci_kop.
- (42) GUR RENT S.R.O. *Účetní uzávěrka*. Brno, 2013.
- (43) CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- (44) ORIJIN TEA. *Keramika* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.orijin.cz/keramika-a48>.
- (45) IKEA. *Osvětlení LED - IKEA* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/living_room/20516/.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Struktura výrobku.....	13
Obrázek 2: Porterova analýza	17
Obrázek 3: Strategie odvozené ze SWOT analýzy	20
Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb.....	21
Obrázek 5: Servqual model.....	24
Obrázek 6 Index spokojenosti zákazníka.....	26
Obrázek 7: Kano model	27
Obrázek 8: Sortiment služeb.....	38
Obrázek 9: Cena služeb	40
Obrázek 10: Mapa Veselé čajovny	41
Obrázek 11: Plánek Veselé čajovny	42
Obrázek 12: Propagace	43
Obrázek 13: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji	44
Obrázek 14: Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	47
Obrázek 15: Hierarchie zaměstnanců	53
Obrázek 16: Du Pont analýza	54
Obrázek 17: Plus - minus matice	56
Obrázek 18: Časový harmonogram	57
Tabulka 1: Určení velikosti vzorku	33
Tabulka 2: počet obyvatel v okrese Brno – město.....	43
Tabulka 3: počet českých studentů státních VŠ v Brně.....	44
Tabulka 4: počet zahraničních studentů státních VŠ v Brně	44
Tabulka 5: výdaje na stravování a ubytování v ČR.....	45
Tabulka 6: vývoj HDP v ČR.....	46
Tabulka 7: míra inflace v letech 2007 – 2013	47
Tabulka 8: vývoj tržeb ve stravování a pohostinství	48
Tabulka 9: Frekvence nákupu položek	62
Tabulka 10: Shapiro - Wilk test normality	65
Tabulka 11: Rozhodovací matice s použitím korelačního koeficientu.....	67
Tabulka 12: Shrnutí návrhu na odvzdušnění prostor	69

Tabulka 13: Shrnutí návrhu na školení zaměstnanců	71
Tabulka 14: Náklady na zrychlení objednávek.....	72
Tabulka 15: Shrnutí návrhu na zrychlení objednávek	72
Tabulka 16: Nákup osvětlení	73
Tabulka 17: Shrnutí návrhu na osvětlení čajovny	73
Tabulka 18: Shrnutí návrhu komunikace se zákazníkem	74
Tabulka 19: shrnutí návrhu nedělní akce.....	76
Tabulka 20: Shrnutí návrhové části	76
Graf 1: Ganttův diagram	57
Graf 2: Pohlaví respondentů	59
Graf 3: Věk respondentů.....	60
Graf 4: Aktuální stav.....	60
Graf 5: Frekvence návštěv	61
Graf 6: Průměrná útrata	61
Graf 7: Celková spokojenost.....	62
Graf 8: Průměrné hodnocení oblastí	63
Graf 9: Rozhodovací matice	64
Graf 10: Spearmanův korelační koeficient	66
Graf 11: Ganttův diagram, školení zaměstnanců.....	71
Graf 12: Ganttův diagram, příprava a realizace nedělní akce.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Průzkum spokojenosti - Veselá čajovna

Vážený zákazníku,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost se službami Veselé čajovny. Veškeré informace jsou anonymní a budou využity při vypracování mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas,

Bc. Alice Žambochová

Pohlaví *

- ☐ muž
☐ žena

Váš věk *

- ☐ méně než 18 let
☐ 18 - 30 let
☐ 31 - 50 let
☐ více než 50 let

Jste *

- ☐ student
☐ zaměstnanec
☐ podnikatel
☐ penzista

Jak často navštěvujete Veselou čajovnu? *

- ☐ denně
☐ několikrát týdně
☐ několikrát měsíčně
☐ nepravidelně

Jaká je Vaše průměrná útrata ve Veselé čajovně? *

- ☐ méně než 100 Kč
☐ 100 Kč - 250 Kč
☐ 251 - 500 Kč
☐ více než 500 Kč

Jak často si objednáte/nakoupíte následující položky sortimentu? *

	vždy	občas	nikdy
čaj	☐	☐	☐
dýmka	☐	☐	☐
jídlo	☐	☐	☐
čaje, tabáky a jiné s sebou	☐	☐	☐

SPOKOJENOST A OČEKÁVÁNÍ

Jaká je Vaše celková spokojenost se službami Veselé čajovny? *

1 - velmi nespokojen; 10 - velmi spokojen

[illegible]

V nasledujúcich otázkach prosím ohodnotte na škále 1 – 10 Vašu spokojnosť s daným kritériom a následne ohodnotte, ak je toto kritérium pre Vás dôležité.

Kvalita, chuť nabízených čajů

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

[illegible]

Kvalita připravených dýmek

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

[illegible]

Frekvence doplňování uhlíků

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

[illegible]

Chut', velikost porce, vzhled jídel

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

[illegible]

Atmosféra, hudba, osvětlení čajovny *

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
spokojenost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
důležitost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Teplota, klimatizování prostor *

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
spokojenost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
důležitost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pořádané akce *

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
spokojenost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
důležitost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Komunikace prostřednictvím sociálních sítí, internetových stránek *

1 - velmi nespokojen / nejméně důležité kritérium; 10 - velmi spokojen / nejdůležitější kritérium

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
spokojenost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
důležitost	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zde jsou vítány Vaše připomínky a návrhy na zlepšení služeb Veselé čajovny: