

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĚHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107002/I/2024/36122167901783812

**HODNOTA PRE ZÁKAZNÍKA PRI VÝVOJI
NOVÝCH PRODUKTOV**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**HODNOTA PRE ZÁKAZNÍKA PRI VÝVOJI
NOVÝCH PRODUKTOV**

Diplomová práca

Študijný program:	finančné riadenie podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra kvantitatívnych metód
Vedúci záverečnej práce:	Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.

Košice 2024

Bc. Matúš Slávik

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradiť stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 02.05.2024

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce Dr. h. c. prof. RNDr. Michalovi Tkáčovi, CSc. za cenné pripomienky a odbornú pomoc pri vypracovaní práce.

ABSTRAKT

SLÁVIK, Matúš: Hodnota pre zákazníka pri vývoji nových produktov – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra kvantitatívnych metód. – Vedúci záverečnej práce: Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc. – Košice: PHF EU, 2024, počet strán 57.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať a identifikovať faktory ovplyvňujúce hodnotu pre zákazníka v procese vývoja a predaja nových produktov. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 7 obrázkov, 3 tabuliek a 0 príloh. Prvá kapitola je venovaná pojmu hodnota pre zákazníka, podniku a spokojnosti. Druhá kapitola opisuje hlavný cieľ a jej čiastkové ciele. V ďalšej časti sa charakterizuje metodika práce a metódy skúmania a opis podniku, v ktorej sa diplomová práca realizovala. Štvrtá kapitola opisuje výsledky práce z Conjoint analýzy, konkrétne použitím metódy ANOVA a logitného modelu. Piata kapitola sa venuje diskusii.

Výsledkom riešenia danej problematiky sú odporúčania marketingových a obchodných stratégií.

Kľúčové slová:

Hodnota pre zákazníka, spokojnosť, Conjoint analýza, ANOVA, logitný model.

ABSTRACT

SLÁVIK, Matúš: Value for the customer in the development of new products - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of Quantitative Methods. – Supervisor of the final thesis: Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc. – Košice: FBE UE, 2024, number of pages 57.

The goal of the final thesis is to analyze and identify the factors of the corresponding value for the customer in the process of development and sale of new products. The work is divided into 5 chapters. Contains 7 figures, 3 tables and 0 appendices. The first chapter is dedicated to the concept of value for the customer, the company and satisfaction. The second chapter describes the main goal and its sub-goals. The next part describes the methodology of the work and the methods of research and description of the company in which the thesis was carried out. The fourth chapter describes the results of the work from the Conjoint analysis, specifically using the ANOVA methods and the logit model. The fifth chapter deals with the discussion.

Appropriate solutions to the given issue are recommendations of marketing and business strategies.

Keywords:

Customer value, satisfaction, Conjoint analysis, ANOVA, logit model.

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 <i>Pojem hodnota</i>	12
1.1.1 Potreby	12
1.1.2 Zdroje	13
1.1.3 Meranie hodnoty pre zákazníka	14
1.1.4 Model hodnoty pre zákazníka	15
1.2 <i>Dimenzie a kategórie hodnoty pre zákazníka</i>	17
1.3 <i>Hodnota pre zákazníka a podnik</i>	19
1.3.1 Hodnotový manažment	21
1.3.2 CRM	21
1.4 <i>Hodnota pre zákazníka a spokojnosť</i>	23
1.4.1 Meranie spokojnosti zákazníkov	26
1.4.2 Sťažnosti	27
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
3.1 <i>Opis podniku Slávik s.r.o.</i>	31
3.2 <i>Použitá metóda Conjoint analýza</i>	32
3.2.1 Postup Conjoint analýzy	32
3.2.2 Aplikácia Conjoint analýzy	33
3.2.3 Logitný model	35
4 Výsledky práce	37
4.1 <i>Zber údajov a výber analytickej metódy</i>	37
4.2 <i>Výsledky ANOVA</i>	41
4.2.1 Analýza senzitivity	43
4.2.2 Rozhodnutie o optimálnej skladbe produktu	43
4.3 <i>Conjoint analýza pomocou logitného modelu</i>	45
5 Diskusia	51
Bibliografické zdroje	55

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Vplyv jednotlivých požiadaviek na spokojnosť zákazníka	16
Obr. 2 Sídlo podniku Slávik	31
Obr. 3 Zmrzlina Slávik	32
Obr. 4 Graf základných faktorov v datasete	42
Obr. 5 Graf interakcií pre TR	42
Obr. 6 Vplyv atribútov na vyššiu pravdepodobnosť predaja.....	48
Obr. 7 Box plot grafy tržby podľa typu zmrzliny, obalu a reklamy	48
Tab. 1 Atribúty Conjoint analýzy	38
Tab. 2 Atribúty Conjoint analýzy	40
Tab. 3 ANOVA pre muliti level faktorial dizajn.....	40

Úvod

V súčasnom konkurenčnom podnikateľskom prostredí je pochopenie a splnenie očakávaní zákazníkov základným kameňom úspechu nových produktov a ich predaja. Vytváranie a ponuka inovatívnych produktov, ktoré zodpovedajú požiadavkám a preferenciám zákazníkov, je nevyhnutné pre udržateľný rast a prosperitu podnikov. Táto práca sa zameriava na hodnotu pre zákazníka (angl. Customer Value) v procese vývoja nových produktov, konkrétne na vývoj a predaj zmrzliny bez cukru, čo odráža rastúci trend zdravého stravovania a zvýšený dopyt po produktoch s nižším obsahom cukru.

Publikované štúdie naznačujú, že zákazníci čoraz viac preferujú zdravšie varianty tradičných pochutín, čo signalizuje potrebu inovácií v receptúrach bez pridaného cukru. V tejto práci bol preto navrhnutý spôsob predaja zmrzliny špeciálnej receptúry - bez cukru. Boli navrhnuté kľúčové atribúty produktu, ako sú chuť, obal a spôsob reklamy, optimalizované na základe výsledkov Conjoint analýzy. Cieľom bolo nielen reagovať na zmeny v spotrebiteľských preferenciách, ale tiež predbehnúť konkurenciu v ponúkaní inovatívnych riešení, ktoré zodpovedajú moderným trendom zdravého životného štýlu.

V rámci tejto práce bola použitá Conjoint analýza, štatistická metóda používaná na meranie preferencií zákazníkov, ktorá umožňuje identifikovať, ako rôzne atribúty produktu ovplyvňujú rozhodovanie zákazníka. Conjoint analýza poskytuje cenné údaje, ktoré pomáhajú pri rozhodovaní o vlastnostiach nového produktu, ktoré zvýšia jeho atraktivitu a zároveň splnia požiadavky cieľovej skupiny. V kontexte vývoja a predaja zmrzliny bez cukru, sú tieto atribúty kriticky dôležité, pretože zdravotné výhody a chuťový profil sú hlavnými faktormi ovplyvňujúcimi výber zákazníka. Tento prístup zvyšuje pravdepodobnosť úspechu nového produktu na trhu, pretože umožňuje predvídať a reagovať na zmeny v preferenciách zákazníkov ešte pred uvedením produktu na trh.

Conjoint analýza je multivariačná technika používaná na meranie a analýzu rozhodovacích procesov zákazníkov. Základom tejto metódy je simulácia skutočného rozhodovacieho procesu zákazníkov prostredníctvom hodnotenia radu hypotetických produktových profilov, ktoré sa líšia podľa špecifikovaných atribútov a ich úrovní. V prípade tejto štúdie sme sa zamerali na nasledujúce atribúty zmrzliny bez cukru: chuť, obal, gramáž a reklama. Respondenti boli požiadaní hodnotiť svoje preferencie voči rôznym kombináciám týchto atribútov, čím poskytli cenné informácie o relatívnej dôležitosti jednotlivých atribútov a o tom, ako rôzne kombinácie atribútov ovplyvňujú ich výber produktu. Tieto

údaje boli analyzované pomocou modelu Design of Experiment, ktorý kvantifikuje prínos jednotlivých atribútov k celkovej preferencii produktu.

Využitie výsledkov Conjoint analýzy umožňuje tímom vývojárov formulovať a iteratívne testovať rôzne spôsoby predaja zmrzliny bez cukru, aby sa dosiahlo optimálne nastavenie predaja produktu. Na základe získaných údajov o preferenciách bol vo vývojovej fáze produktu skúmaný najvhodnejší spôsob predaja zameraný na vytvorenie hodnoty pre zákazníka, t.j. zmrzlina, ktorá je nielen zdravšia, chutná a esteticky príťažlivá.

Zameraním tejto práce je predaj novo vyvinutého produktu, ktorý nielenže reaguje na súčasné trendy v oblasti zdravého životného štýlu, ale zároveň ponúka príťažlivú a chutnú alternatívu tradičným zmrzlínám s vysokým obsahom cukru. Vďaka použitiu Conjoint analýzy bolo možné presne identifikovať a implementovať tie atribúty predaja produktu, ktoré sú pre zákazníkov najdôležitejšie, čo zvyšuje šance na úspech nového produktu na trhu. Tento prístup predstavuje príklad toho, ako môže byť výskum efektívne využitý v praktickom podnikateľskom prostredí, s priamym dopadom na rozhodovacie procesy a produktový vývoj.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Predstavme si situáciu, kedy by sme boli s produktom alebo službou mimoriadne spokojní. Čo nás na nich tak zaujalo? Prečo sme ich preferovali pred konkurenciou? Odpovede na tieto otázky nám pomôžu definovať koncept hodnoty pre zákazníka.

Hodnota pre zákazníka je subjektívny pojem, ktorý odzrkadľuje vnímanie úžitku, ktorý zákazník získava z produktu alebo služby. Je to individuálny pocit spokojnosti, ktorý sa líši u rôznych zákazníkov v závislosti od ich potrieb, očakávaní a preferencií (Kotler a Armstrong, 2018).

1.1 Pojem hodnota

Kotler (2000) definuje hodnotu pre zákazníka ako rozdiel medzi celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou. Celková spotrebiteľská hodnota je súbor úžitkov, ktoré zákazník od produktu alebo služby očakáva, zatiaľ čo celková spotrebiteľská cena je súbor nákladov, ktoré musí zákazník vynaložiť.

Hodnota je vždy subjektívna, pretože závisí od vnímania zákazníka. Nie je ju možné objektívne určiť predávajúcim. Zákazník porovnáva vnímanú hodnotu produktu s tým, čo zaň musí obetovať (cena, čas, úsilie).

Rozlišujeme medzi hodnotou pre zákazníka v jednotnom čísle, t.j. výsledok hodnotenia a porovnávanie produktu a hodnotami pre zákazníka v množnom čísle, t.j. kritériá, podľa ktorých zákazníci stanovujú svoje preferencie. Očakávania zákazníka ovplyvňujú jeho hodnoty. Hodnoty nie je ľahké spoznať, ale ovplyvňujú potreby zákazníkov. Tieto potreby sa prejavujú v tom, ako bude zákazník vnímať úžitok z produktu a porovnávať ho s nákladmi. Hodnota pre zákazníka je komplexný koncept, ktorý ovplyvňujú rôzne faktory, ako napríklad funkčné vlastnosti produktu, cena, značka, emócie a zákaznícky servis (Zeithaml, a kol., 2018).

1.1.1 Potreby

Potreba je definovaná ako pocit nedostatku alebo prebytku určitých faktorov, ktorý aktivuje človeka k snahe o odstránenie negatívne prežívaného stavu. Ekonomická definícia profesora Fuchsa (2009) dopĺňa, že „odstrániť pocit nedostatku môže človek iba spotrebou, ktorá je procesom uspokojovania potrieb“. Táto definícia však nie je univerzálna.

Maslowova hierarchia potrieb (Maslow, 1954) delí potreby do piatich kategórií:

1. Fyziologické potreby - základné potreby ako potrava, voda, prístrešie a spánok.
2. Potreba bezpečia - potreba ochrany pred ublížením a ohrozením.
3. Potreba spolupatričnosti a lásky - potreba sociálnych väzieb, priateľstva a intimity.
4. Potreba uznania - potreba úcty, uznania a sebavedomia.
5. Potreba sebarealizácie - potreba plne využiť svoj potenciál a dosiahnuť svoje ciele.

Čím vyššie sa posúvame v hierarchii potrieb, tým menej ich dokážeme uspokojiť bežnou spotrebou statkov. Do popredia sa dostáva sociálna rovina a individuálne preferencie. Okrem spotreby statkov existujú aj iné spôsoby uspokojovania potrieb. Dôležitá je úloha sociálnych interakcií, zmysluplnej práce a osobného rozvoja (Ryan a Deci, 2000).

Uspokojovanie potrieb je prepojené s ľudskou pohodou a životnou spokojnosťou. Pochopenie potrieb a ich uspokojovania je dôležité pre rôzne oblasti života, ako napríklad marketing, manažment, psychológia a sociológia (Sheldon a Elliot, 2019).

1.1.2 Zdroje

Zdroje sú definované ako hmotné a nehmotné statky, ktoré slúžia na uspokojovanie potrieb a vyjadrujeme ich v peňažných jednotkách (cena, náklady). Hodnota pre zákazníka je ovplyvnená pomerom medzi úžitkom a vynaloženými zdrojmi. Kolter (2020) definuje celkovú spotrebiteľskú cenu ako súhrn peňažných („tvrdých“) nákladov, ako aj nákladov na čas, energiu a psychiku.

Buttle a Maklan (2019) rozdeľujú náklady do troch kategórií:

1. Peňažné náklady - cena produktu, poplatky, úroky a iné obstarávacie náklady.
2. Vyhľadávacie náklady - čas a úsilie vynaložené na hľadanie produktu a informácií o ňom.
3. Psychické náklady - stres, frustrácia a riziko spojené s nákupom.

Okrem obstarávacej ceny je dôležité zväžiť aj prevádzkové náklady, ako napríklad náklady na údržbu, palivo, poistenie a likvidáciu.

Dôležité faktory sú:

- **Vnímanie hodnoty je individuálne** - zákazníci vnímajú hodnotu rôzne, ovplyvňuje ju ich vnímanie úžitku, preferencie a očakávania.
- **Dôležitosť nepeňažných nákladov** - náklady na čas, energiu a psychiku sú v súčasnosti čoraz dôležitejším faktorom pri rozhodovaní o kúpe.
- **Dynamická povaha hodnoty** - hodnota pre zákazníka sa môže meniť v čase a v závislosti od rôznych faktorov, ako napríklad dostupnosť informácií, skúsenosti s produktom a zmeny v životnom štýle.

Koncept hodnoty pre zákazníka sa neustále vyvíja. Okrem ceny a funkčnosti produktu sa do popredia dostávajú faktory ako udržateľnosť, etika a zdieľaná ekonomika (Sheth a kol., 2018). Podniky sa snažia zvyšovať hodnotu pre zákazníka rôznymi stratégiami, ako napríklad personalizáciou ponuky, zlepšovaním zákazníckeho servisu a budovaním silných značiek (Rust a kol., 2018). Pochopenie hodnôt a potrieb zákazníkov je kľúčové pre dosiahnutie konkurencieschopnosti a udržanie si lojality zákazníkov (Zeithaml, a kol., 2018).

1.1.3 Meranie hodnoty pre zákazníka

Poznanie úrovne hodnoty pre zákazníka je pre podnik kľúčové, pretože umožňuje porovnanie s konkurenciou a identifikáciu príležitostí na zlepšenie. Cieľom je ponúkať produkty, ktoré prinášajú vyššiu hodnotu ako produkty konkurencie. Existuje viacero metód na meranie hodnoty pre zákazníka:

- **Pomer úžitku k nákladom** - táto metóda porovnáva vnímaný úžitok produktu s jeho cenou.
- **Analýza vnímanej hodnoty** - táto metóda skúma, ako zákazníci vnímajú rôzne aspekty produktu, ako napríklad jeho funkčnosť, dizajn, značku a cenu.
- **Analýza spokojnosti zákazníkov** - táto metóda skúma, ako sú zákazníci spokojní s produktom a s celkovou skúsenosťou s firmou.

Výber metódy závisí od cieľov merania a od dostupných dát. Dôležité faktory ovplyvňujúce hodnotu pre zákazníka je subjektivita, kde hodnota je pre každého zákazníka individuálna a závisí od jeho potrieb, preferencií a očakávaní. Ďalej je to dynamická povaha, kde hodnota sa môže meniť v čase v závislosti od rôznych faktorov, ako napríklad skúsenosti

s produktom, dostupnosť informácií a zmeny v životnom štýle. Posledným faktorom je konkurencia, kde hodnota produktu sa vníma v porovnaní s ponukou konkurencie (Šimová, 2007).

Pre pochopenie hodnoty pre zákazníka je dôležitá analýza zákazníkov. Táto analýza by mala zahŕňať (Lošťáková, 2009):

1. **Identifikáciu zákazníkov** - kto sú naši zákazníci? Aké sú ich demografické a psychografické charakteristiky?
2. **Analýzu procesu nákupu a spotreby** - ako zákazníci vnímajú náš produkt? Aké sú ich očakávania a potreby?
3. **Analýzu konkurencie** - ako vnímajú zákazníci ponuku konkurencie? V čom sa líšime od konkurencie?
4. **Analýzu rozhodovacieho procesu zákazníkov** - ako sa zákazníci rozhodujú o kúpe produktu?

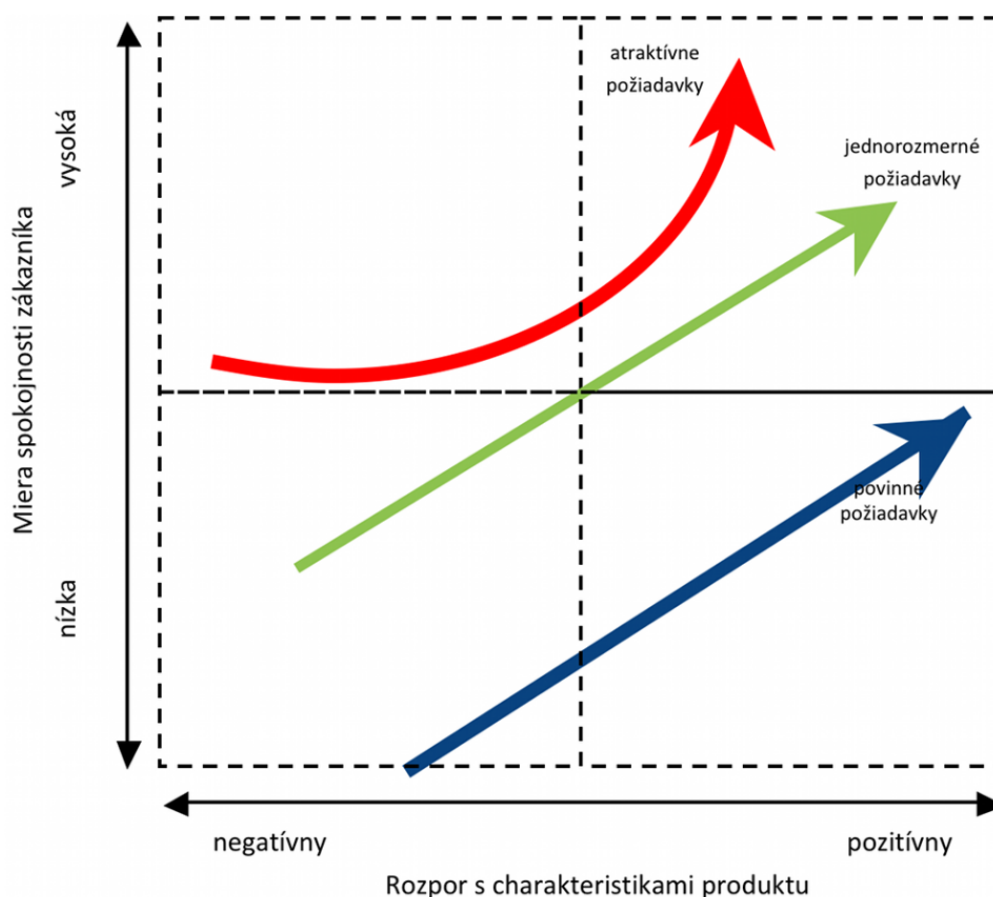
Cieľom tejto analýzy je nájsť medzery v uspokojovaní potrieb zákazníkov a identifikovať príležitosti na zdokonalenie produktov a služieb.

1.1.4 Model hodnoty pre zákazníka

Kanov model je jedným zo základných modelov vnímania hodnoty pre zákazníka. Patrí do skupiny modelov zložiek hodnoty, ktoré vnímajú hodnotu ako súhrn rôznych oblastí, ovplyvňujúcich nákupné rozhodnutie zákazníka (Červová, 2013). Model umožňuje identifikovať atribúty produktu alebo služby, ktoré sú pre zákazníka dôležité v rámci nákupného procesu. Tieto atribúty sú rozdelené do troch kategórií podľa ich vplyvu na celkovú spokojnosť zákazníka:

1. **Povinné atribúty** - sú to očakávané vlastnosti, ktoré zákazník berie ako samozrejmosť a ich absencia vedie k nespokojnosti. Ako príklad môžeme uviesť bezpečnosť produktu, spoľahlivosť a funkčnosť.
2. **Jednorozmerné atribúty** - tieto atribúty ovplyvňujú mieru spokojnosti zákazníka. Ich splnenie vedie k spokojnosti, ale ich absencia nie je dramatická. Príklady: dĺžka záruky, rýchlosť dodania, príjemné prostredie predajne.

3. **Atraktívne atribúty** - prevyšujú očakávania zákazníka a vedú k jeho nadšeniu a milo prekvapeniu. Príklady: bonusové programy, personalizované služby, darčeky k nákupu.



Obr. 1 Vplyv jednotlivých požiadaviek na spokojnosť zákazníka

Zdroj: Loučanová, 2012

Kano model je užitočný nástroj pre podniky, ktoré chcú:

- lepšie porozumieť vnímaniu hodnoty pre zákazníka,
- identifikovať kľúčové atribúty ovplyvňujúce nákupné rozhodnutie,
- zlepšiť svoje produkty a služby tak, aby boli pre zákazníkov atraktívnejšie.

1.2 Dimenzie a kategórie hodnoty pre zákazníka

Zákazníci vnímajú hodnotu produktu v rôznych dimenziách. Medzi najčastejšie uvádzané dimenzie patria:

- **Funkčná dimenzia** - schopnosť produktu plniť svoj funkčný účel a uspokojovať potreby zákazníka (Zeithaml a kol., 2018).
- **Sociálna dimenzia** - imidž produktu a jeho vplyv na vnímanie zákazníka v spoločnosti (Solomon, 2018).
- **Emocionálna dimenzia** - pocity a emócie, ktoré produkt u zákazníka vyvoláva (Brakus a kol., 2016).
- **Epistemická dimenzia** - túžba po novosti, prekvapení a zvedavosti, ktorú produkt u zákazníka vzbudzuje (Hirschman a Holbrook, 1982).
- **Situačná dimenzia** - úžitok, ktorý produkt prináša v závislosti od spoločenskej situácie alebo fyzického prostredia (Kotler a Keller, 2016).

Kotler (2020) delí spotrebiteľskú hodnotu do štyroch kategórií:

1. **Hodnota produktu** - funkčné vlastnosti a úžitky produktu.
2. **Hodnota služieb** - kvalita a dostupnosť služieb súvisiacich s produktom.
3. **Hodnota personálu** - odbornosť, ochota a prístupnosť personálu.
4. **Hodnota imidžu** - reputácia a vnímanie značky produktu.

Simová (2010) rozlišuje medzi tzv. mäkkými a tvrdými úžitkami. Pod mäkkými úžitkami chápeme hodnotu služieb, personálu a imidžu, ktoré sa ťažko kvantifikujú. Pod tvrdými úžitkami chápeme funkčné vlastnosti produktu a ich hodnota je vyjadrená v peňažných jednotkách.

Hodnotu pre zákazníka môžeme rozdeliť do nasledovných kategórií:

1. **Funkčno-inštrumentálna kategória** - miera užitočnosti produktu a jeho schopnosť uspokojovať potreby zákazníka (Zeithaml a kol., 2018). Korešponduje s funkčnou dimenziou hodnoty pre zákazníka.
2. **Skúsenostno-hédonická kategória** - miera, do akej produkt vytvára zážitky, emócie a skúsenosti, ktoré zákazník požaduje (Brakus, 2016). Táto kategória sa

tvorí napríklad atmosférou reštaurácie, adrenalínovým programom v oblasti cestovného ruchu, vzbuđením zvedavosti (epistemická zložka).

3. Symbolicko-expresívne kategórie - psychologický význam, ktorý zákazník produktu prisudzuje (Solomon (2018)). Táto kategória sa prejavuje napríklad pri nákupe darčeka (dobrý pocit z obdarovania), oblečenia (značkou vyjadruje určitý status či imidž), hudby (je spojená s určitou komunitou ľudí).

4. Kategórie hodnoty pre zákazníka súvisiace s nákladmi a námahou - každý produkt má svoju cenu a náklady spojené s jeho používaním (Rust a kol., 2018). Do tejto kategórie patrí aj pohodlie pri nákupe, čas, ktorý musí zákazník obetovať, než si môže produkt kúpiť, vzdialenosť obchodu či prevádzky atď.

Lilani (2010) definuje servicescape ako fyzické zázemie a prostredie, v ktorom sa poskytuje služba. Aj keď zákazník vníma službu primárne z jej nehmotnej stránky, všima si aj prostredie, v ktorom je služba poskytovaná. Vnímanie prostredia závisí od typu služby. V niektorých prípadoch servicescape priamo ovplyvňuje (Bitner a kol., 2005):

- čas, ktorý zákazník v zariadení strávi (čím dlhšie tam je, tým viac si všima prostredie),
- množstvo peňazí, ktoré utratí,
- pravdepodobnosť, že sa do zariadenia vráti.

V súčasnosti je význam servicescape dosť vysoký. Zákazníci si stále viac cenia príjemné a estetické prostredie, ktoré im spríjemní pobyt v zariadení a dodá službe punc exkluzivity. Firmy sa snažia optimalizovať servicescape rôznymi stratégiami. Využívajú dizajn, technológie a marketingové nástroje na vytvorenie jedinečného a atraktívneho prostredia pre zákazníkov. Pochopenie vplyvu servicescape na vnímanie zákazníkov je kľúčové pre budovanie silných značiek a udržanie si konkurencieschopnosti v danom odvetví (Caruana a Ewing, 2011).

Servicescape tvorí súhrn všetkých fyzických prvkov, ktoré zákazník vníma pri interakcii so službou. Tieto prvky ovplyvňujú jeho vnímanie a hodnotenie služby. Kategórie prvkov ovplyvňujúcich servicescape sú:

1. Okolité podmienky - teplota, hluk (nechcený a nepríjemný zvuk), hudba, zápach, svetlo.

2. **Estetické podmienky** - architektonický dizajn, vonkajšie prostredie, údržba zariadenia, čistota.
3. **Priestorové usporiadanie a funkčnosť** - dostatočná vzdialenosť medzi zákazníkmi, pohodlný pohyb v priestore, dostupnosť a usporiadanie zariadenia.
4. **Znaky, symboly a výtvory** - atmosféra a nálada, výzdoba a dekorácia, pocity a emócie.

1.3 Hodnota pre zákazníka a podnik

Hodnota pre zákazníka (angl. Customer Value) je kľúčovým konceptom pre pochopenie fungovania trhu a úspešnosti podniku. Kotler a Keller (2020) definujú hodnotu pre zákazníka ako vnímanie rozdielu medzi všetkými výhodami, ktoré zákazník očakáva od produktu alebo služby, a všetkými nákladmi, ktoré s ním súvisia. Máme niekoľko dôvodov, prečo je hodnota pre zákazníka dôležitá:

- **Podmienka existencie a budúcnosti podniku** - vysoká hodnota pre zákazníka je základom pre konkurencieschopnosť a komerčný úspech podniku. Bez nej sa firma ťažko udrží na trhu.
- **Zisk** - poslaním podniku je uspokojovať potreby zákazníkov a dosahovať zisk. Hodnota pre zákazníka je priamo úmerná ziskovosti podniku.
- **Lojalita a nákupné správanie** - zákazníci s vnímanou vysokou hodnotou produktu sú lojálni, opakovane nakupujú a šíria pozitívne referencie.

Môžeme povedať, že máme dve strany hodnoty. Hodnota pre zákazníka, kde ide o čistý prínos, ktorý zákazník získa pri nákupe a používaní produktu a hodnota zákazníka pre podnik, kde ide o čistý prínos, ktorý podnik získa obsluhou daného zákazníka.

Aby sme optimalizovali hodnotu, je potrebné maximalizovať hodnotu pre zákazníka a to dosiahnutím optimalizácie úžitku a nákladov. Pod úžitkom budeme rozumieť vnímané benefity produktu alebo služby. Pod nákladmi zase budeme rozumieť cenu produktu, náklady na jeho používanie a čas vynaložený na jeho nákup. Optimálna hodnota je tam, kde je pomer úžitku k nákladom najvyšší. To však neznamená minimalizáciu ceny, pretože podnik sa potrebuje užiť. Trhová cena produktu by mala byť výhodná pre zákazníka aj pre podnik (Zeithaml a kol., 2018).

V dnešnej dobe je dôležité rešpektovať rôznorodé potreby zákazníkov a ponúkať diferencované produkty a služby. To zahŕňa aj kastomizáciu, teda prispôbenie produktu a starostlivosti o zákazníka individuálnym požiadavkám.

V dnešnom svete sa hranice medzi tovarom a službami stierajú. Väčšina služieb je spojená s tovarom a naopak, len máloktorý tovar sa zaobíde bez akejkoľvek služby. Podľa Storbacka a Lehtinen (2010) je produkt vnímaný ako spojenie tovaru a služby, ktoré prináša zákazníkovi výhody oboch. Všetko, s čím zákazník pri interakcii s produktom príde do kontaktu, je vnímané ako služba. Kľúčovú rolu zohráva aj osoba, ktorá službu poskytuje. Day (2011) zdôrazňuje, že diferencácia produktov a služieb je kľúčová, avšak nesmie byť nezmyselná, neekonomická a neviditeľná. Zákazník si musí diferenciaciu všimnúť a oceniť ju.

Hodnota pre zákazníka rastie v rôznych prípadoch:

- Rýchlejší rast úžitku a zároveň pomalší rast celkových nákladov.
- Rast úžitku a zároveň nezmenená výška celkových nákladov.
- Rast úžitku a zároveň pokles celkových nákladov.
- Rovnaká veľkosť úžitku a zároveň pokles celkových nákladov.
- Pomalší pokles úžitku a zároveň rýchlejší pokles celkových nákladov.

Existuje viacero prístupov k strategickému využitiu hodnoty pre zákazníka v podnikovej praxi:

- **Zameranie na zákazníka** - dôkladné pochopenie potrieb a očakávaní zákazníkov.
- **Ponúkanie produktov a služieb s vysokou hodnotou** - vytvorenie produktov a služieb, ktoré pre zákazníkov predstavujú vysoký úžitok a zároveň sú cenovo dostupné.
- **Diferencovanie produktov a služieb** - odlišenie produktov a služieb od konkurencie na základe vnímanej hodnoty pre zákazníka.
- **Budovanie silných značiek** - vytvorenie silných značiek, ktoré sú pre zákazníkov symbolom kvality a hodnoty.

1.3.1 Hodnotový manažment

Hodnotový manažment je odvetvie manažmentu, ktoré sa zameriava na systematické zvyšovanie hodnoty pre zákazníka s cieľom dosiahnuť udržateľný rast a prosperitu podniku. Hlavné ciele hodnotového manažmentu je zvyšovanie výkonnosti a efektivity procesov v podniku, posilnenie konkurencieschopnosti na trhu a zvyšovanie miery prosperity a komerčnej úspešnosti podniku (Kaplan a Norton, 2004).

Tri kľúčové role hodnotového manažmentu sú:

- 1. Stimulačná rola** - motivuje zamestnancov k maximálnemu úsiliu pri zvyšovaní hodnoty pre zákazníka.
- 2. Harmonizačná rola** - umožňuje maximalizovať hodnotu pre vlastníkov (Shareholder Value) prostredníctvom maximalizácie hodnoty pre zákazníka.
- 3. Znalostná rola** - vyžaduje si pochopenie a používanie metodického aparátu hodnotového manažmentu.

Hodnotový manažment je potrebné integrovať do stratégie podniku. Vhodným nástrojom na jej rozpracovanie je program hodnotového manažmentu, ktorý vypracováva hodnotový manažér. Program hodnotového manažmentu obsahuje dva druhy úloh:

- 1. Výcvik hodnotového manažmentu** - zvyšovanie povedomia a zručností zamestnancov v oblasti hodnotového manažmentu.
- 2. Štúdie hodnotového manažmentu** - analýza a identifikácia príležitostí na zvyšovanie hodnoty pre zákazníka v rôznych oblastiach podniku.

1.3.2 CRM

Tradičný prístup k marketingu sa zameriava na predaj produktu a vníma zákazníka ako jednorazový zdroj zisku. Po dokončení transakcie sa záujem o zákazníka vytráca. Avšak, moderné marketingové stratégie zdôrazňujú dôležitosť budovania a udržiavania vzťahov so zákazníkmi po predaji.

Storbacka a Lehtinen (2010) poukazujú na to, že „skutočný zisk sa často vytvára práve vďaka aktivitám po predaji a nie samotnou transakciou“. Webster (2018) dodáva, že predaj produktu nie je koniec, ale práve začiatok vzťahu so zákazníkom.

Výhody budovania vzťahov so zákazníkmi sú:

- zvýšená lojalita a opakované nákupy,
- vylepšené vnímanie značky a ústne odporúčania,
- získanie cenných spätných väzieb a informácií o trhu,
- možnosť up-sellu a cross-sellu.

Lošťáková (2014) vidí uplatňovanie masového marketingu ako prežitok a presadzuje individualizovaný marketing a CRM. CRM sa zameriava na rozvíjanie partnerského vzťahu medzi spoločnosťou a zákazníkom cez individuálny prístup:

- individuálna komunikácia,
- zvláštne služby,
- prispôsobenie produktu,
- zvláštne cenové ponuky.

Cieľom CRM je dosiahnutie rovnováhy medzi investíciou podniku a uspokojením potrieb zákazníkov a zvýšenie hodnoty pre zákazníka a hodnoty zákazníkov pre podnik. CRM sa stáva kľúčovou stratégiou v digitálnom veku. Vďaka technológiám je možné budovať personalizované a relevantné vzťahy so zákazníkmi v reálnom čase

Máte tieto typy stratégie CRM:

1. **Masová personalizácia** - podnik eviduje mená a adresy zákazníkov. Uplatňuje individualizovanú marketingovú komunikáciu s cieľovými zákazníkmi. Ako príklad môžeme uviesť oslovenie zákazníka menom v ponuke, cieleňé reklamné kampane, atď.
2. **Masová kastomizácia** - zákazník má možnosť poskladať si produkt podľa svojich preferencií. Ako príklad môžeme uviesť konfiguráciu počítača, návrh steny v obývacej izbe.
3. **Diferencovaná kastomizácia** - výrobky sú šité na mieru zákazníkovi. Individualizovaný je aj celý marketingový mix. Vyžaduje si spoluprácu zákazníka a podniku. Ako príklad môžeme uviesť bankovníctvo, poisťovníctvo, marketing, telekomunikačné služby.

Webster (2018) rozlišuje jednotlivé úrovne a to čisté transakcie, opakované transakcie/jednoduchý vzťah, dlhodobý vzťah kupujúci – predávajúci, strategické partnerstvo, strategické aliancie a joint ventures a sieťové organizácie. Prvé tri sa týkajú bežných spotrebiteľov, ostatné skôr spolupráce medzi podnikmi.

Ako hodnotu pre zákazníka v stratégii CRM budeme rozumieť:

- Dôležitá pri získavaní a udržiavaní zákazníkov.
- Prispieva k lojalite a vnímanej hodnote v porovnaní s konkurenciou.
- Spokojní zákazníci prinášajú vyššie tržby a zisky pre podnik.

Storbacka a Lehtinen (2010) zdôrazňujú budovanie vzájomného a trvalého vzťahu. Nejde len o uspokojovanie potrieb zákazníka, keďže spokojnosť nezaručuje odolnosť voči konkurencii. V rámci trendov v tvorbe hodnoty budeme brať do úvahy prevažujúcu ponuku nad dopytom, stiahnutie rozdielov medzi produktmi a súťaženie cenou namiesto jedinečných vlastností.

1.4 Hodnota pre zákazníka a spokojnosť

Spokojnosť zákazníkov je komplexný pojem, ktorý zahŕňa vnímanie produktu, jeho hodnoty a celkovú skúsenosť zákazníka s produktom alebo službou. Nezáleží len na poslednej skúsenosti, ale aj na predošlých skúsenostiach a očakávaniach zákazníka. Tieto očakávania sú ovplyvnené hodnotami zákazníka, a preto každý môže mať inú úroveň spokojnosti s produktom. Hodnota pre zákazníka je dôležitým faktorom ovplyvňujúcim spokojnosť. Vyššia hodnota pre zákazníka sa prejavuje v raste spokojnosti, zotrvaní v podniku, opakovaných nákupoch a raste lojality.

„Je zrejmé, že odhalená a využitá vyššia hodnota pre zákazníka vedie k zvýšeniu miery jeho spokojnosti a lojality.“ (Zeithaml a kol., 2018)

„Vnímaná hodnota závisí na vnímanej kvalite, peňažnej cene, cene správania, emočnej odpovedi a reputácii.“ (Kotler a Keller, 2020)

Autori poukazujú na rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a lojalitu zákazníka nad rámec bežných faktorov. Okrem očakávaní a vnímanej kvality zdôrazňujú:

1. **Cena a úsilie** - kvalita je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich hodnotu pre zákazníka. Avšak, cena a dostupnosť produktu sú tiež dôležité faktory, ktoré zákazníci zohľadňujú. Zákazník si zase formuje vlastnú predstavu

o hodnote vzťahu tým, že hodnotí kvalitu vo vzťahu k úsiliu, ktoré musí vynaložiť, aby ju získal.“

2. **Očakávania** - očakávania zákazníka ovplyvňujú jeho vnímanie produktu a jeho hodnoty. Čím sú očakávania vyššie, tým je ťažšie zákazníka uspokojiť. Naopak, nízke očakávania vedú k ľahšiemu uspokojeniu. „Spokojný zákazník je ochotný zaplatiť vyššiu cenu ako ten, ktorý nie je spokojný. Ani ten najspokojnejší zákazník však nemá bezodnú peňaženku.“
3. **Spokojnosť vs. lojalita** - lojalita je silnejší stav ako spokojnosť. Lojálni zákazníci sú ochotní odporúčať produkt a opakovane nakupovať od tej istej spoločnosti. „Spokojnosť ešte neznamená lojalitu. Aj spokojný zákazník môže túžiť po zmene.“
4. **Vzťah vs. epizódy** - „v okamihu, keď dôjde k emocionálnemu primknutiu k podniku či značke, potom hovoríme o lojalite.“ Hodnota ovplyvňuje aj celkový vzťah medzi zákazníkom a spoločnosťou. Zákazníci si cenia dlhodobý vzťah, ktorý im umožňuje vytvárať si väčšiu hodnotu, než by im dovolil vzťah s inou spoločnosťou. „Z pohľadu zákazníka je dôležité, aby mu vzťah dovoľoval vytvárať si väčšiu hodnotu, než by mu dovolil vzťah s inou spoločnosťou.“

Mudie a Pirrie (2007) zdôrazňujú, že očakávania zákazníka zahŕňajú aj jeho nadšenie z produktu či služby. Manažment síce môže mať o očakávaniach zákazníka určitú predstavu, ale nemusí sa to zhodovať s realitou. Aj keď manažment správne odhadne želania zákazníka, nemusí vždy disponovať prostriedkami a kapacitami na ich splnenie.

Problém nastáva, ak zákazníkovi dodajú produkt nižšej kvality, ako podnik deklaruje, alebo produkt, ktorý nezodpovedá marketingovej komunikácii. Preto je dôležité, aby komunikácia vyvolávala len realistické očakávania zodpovedajúce skutočnému produktu.

V opačnom prípade bude mať zákazník dojem, že produkt jeho očakávania nesplnil. Zákazník vníma pozitívne produkt, ktorý prekoná jeho očakávania a ponúka niečo navyše. Naopak obmedzenie dodávky či neochota personálu sa budú vnímať negatívne. Kvalitný produkt je v plnom súlade medzi očakávaním a skutočne dodanou službou.

Kvalita a spokojnosť zákazníka sú neoddeliteľne prepojené. Storbacka a Lehtinen (2010) rozlišujú štyri typy faktorov, ktoré ovplyvňujú vplyv kvality na spokojnosť:

1. **Zásadné faktory** - medzi spokojnosťou a kvalitou existuje priamočiarý vzťah. Zvýšenie kvality vedie k nárastu spokojnosti.
2. **Hygienické faktory** - zvýšenie kvality v tomto segmente nemá na spokojnosť zákazníka výrazný vplyv. Naopak, zníženie kvality alebo absencia konkrétnej vlastnosti produktu môže viesť k prudkému poklesu spokojnosti.
3. **Bezvýznamné faktory** - zmeny v kvalite v tomto segmente nemajú vplyv na spokojnosť zákazníka.
4. **Profilové faktory** - odlišujú podnik od konkurencie a spokojnosť vo vzťahu ku kvalite narastá veľmi progresívne. Malé zvýšenie kvality však môže výrazne zvýšiť spokojnosť zákazníka.

Munnukka (2007) zdôrazňuje, že investovanie do kvality služieb sa pre podnik vypláti, keďže excelentná kvalita vedie k:

- získaniu lojálnych zákazníkov - sú radi, že si daný podnik vybrali a opakovane využívali jej služby,
- pozitívnej word-of-mouth propagácii - spokojní zákazníci odporúčajú daný podnik svojim známym.

Kvalita úzko súvisí aj s očakávaním zákazníka. Tie sa líšia v závislosti od kontextu. Napríklad zákazník má iné očakávania na kvalitu jedla v závodnej jedálni ako v luxusnej reštaurácii. Očakávania sa dajú rôzne nastaviť:

- príliš vysoké očakávania - ak komunikácia spoločnosti nastaví očakávania príliš vysoko, môže to viesť k sklamaniu zákazníka, aj keď je reálna kvalita dobrá,
- realistické očakávania - ak sú očakávania nastavené reálne a spoločnosť ich splní (alebo ideálne prekoná), je ľahšie si zákazníka udržať.

Očakávania zákazníkov sa netýkajú len samotného produktu, ale aj predpredajných, predajných a popredajných služieb, ceny, platobných podmienok, distribúcie a komunikácie.

1.4.1 Meranie spokojnosti zákazníkov

Spokojnosť zákazníka je kľúčovým faktorom pre úspech každej firmy. Existuje viacero metód na jej meranie, z ktorých každá má svoje silné a slabé stránky (Gentile a kol.. 2007):

1. Prieskumy spokojnosti:

- a) *Dotazníkové šetrenie* - kvantitatívny nástroj na zber dát od veľkej vzorky respondentov. Môže sa realizovať online, telefonicky alebo formou papierových dotazníkov.
- b) *Hĺbkové rozhovory* - kvalitatívny nástroj na zber detailných informácií od malej vzorky respondentov (focus group). Umožňuje hlbšie pochopenie motivácie a skúseností zákazníkov.

Výhody metód sú relatívne nízke náklady na realizáciu, možnosť zberu dát od veľkého počtu respondentov, získanie kvantitatívnych dát, ktoré je možné ľahko analyzovať. Nevýhody metód sú subjektivita vnímania respondentov, vplyv externých faktorov na výsledky, nemožnosť hlbšieho pochopenia motivácie a skúseností.

2. **Mystery shopping** je simulovaný nákup, kedy mystery shopper hodnotí správanie a reakcie personálu v rôznych situáciách. Môže sa zamerať na rôzne aspekty, ako napr. ochota pomôcť, znalosť produktov, riešenie reklamácií.

Výhody metódy sú objektívny a nestranný pohľad na skúsenosť zákazníka, možnosť identifikovať slabé stránky v procese obsluhy zákazníkov. Nevýhody metódy sú vyššie náklady na realizáciu, nemožnosť zovšeobecniť výsledky na základe jednej návštevy, zameranie len na vybrané aspekty skúsenosti zákazníka.

3. **Interné meranie** - sledovanie a hodnotenie výkonu pracovníkov v oblasti starostlivosti o zákazníkov. Môže sa realizovať pomocou rôznych nástrojov, ako napríklad CRM systém, záznam telefonických hovorov, spätná väzba od zákazníkov.

Výhody metódy sú objektívne a exaktné dáta o výkonnosti pracovníkov, možnosť identifikovať oblasti, ktoré potrebujú zlepšenie, motivácia pracovníkov k lepším výkonom. Nevýhody metódy sú vyššie náklady na

implementáciu a údržbu systému, nemožnosť merať všetky aspekty skúsenosti zákazníka, riziko zneužitia dát na kontrolu a sankcionovanie pracovníkov.

Neexistuje univerzálna metóda na meranie spokojnosti zákazníka. Najvhodnejší prístup závisí od špecifických potrieb a cieľov firmy. Dôležité je kombinovať rôzne metódy a sledovať trendy v tejto oblasti, aby sa získal komplexný obraz o skúsenostiach zákazníkov a ich vnímaní kvality služieb (Bove, 2005).

Okrem spomenutých metód existuje aj jednoduchší a rýchlejší spôsob merania spokojnosti. Zákazníci pri ňom hodnotia svoju celkovú spokojnosť na škále, napríklad od 1 (úplne nespokojný) do 10 (úplne spokojný). Pri tomto meraní sú výhodou nízke náklady na realizáciu, rýchlosť a jednoduchosť merania, možnosť porovnania v čase, avšak nevýhodu sú povrchnosť a nízka vypovedacia hodnota, nemožnosť identifikovať konkrétne oblasti nespokojnosti.

Na základe číselných hodnôt od zákazníkov je možné vypočítať priemernú spokojnosť. Toto číslo dáva aspoň orientačný obraz o celkovej spokojnosti zákazníkov. Lošťáková (2013) uvádza, že najvyššie zisky plynú práve od najspokojnejších zákazníkov. Avšak nemožno ignorovať ani nespokojných zákazníkov:

- Udržať si nespokojného zákazníka (alebo ho priviesť k spokojnosti) je lacnejšie ako získať nového.
- Nespokojní zákazníci poskytujú cennú spätnú väzbu a podnety na zlepšenie.

1.4.2 Sťažnosti

Kľúčovým momentom v budovaní pevných a dlhodobých vzťahov so zákazníkmi je včasné rozpoznanie a efektívne zvládnutie krízových epizód. Pokiaľ firma zlyhá v riešení kritických situácií, alebo k nim dochádza príliš často, výsledkom je vzájomná nedôvera medzi firmou a klientom. To môže viesť k ohrozeniu, alebo dokonca ukončeniu vzájomnej spolupráce.

Strata zákazníkeho vzťahu so sebou prináša viacero negatívnych dopadov:

- Ekonomická strata - strata príjmov z daného klienta.
- Poškodenie imidžu - negatívna reklama a zhoršenie reputácie firmy.
- Negatívne referencie - nespokojný klient môže šíriť negatívne informácie o firme medzi svojimi známymi a ovplyvniť tak ich nákupné rozhodnutia.

Spolahlivým indikátorom krízovej epizódy je sťažnosť klienta. Sťažnosti by sa nemali vnímať ako nepríjemnosť, ale ako cenná spätná väzba, ktorá umožňuje firme identifikovať oblasti, v ktorých potrebuje zlepšenie. „Sťažnosť je najlacnejšia poradenská služba, pretože zákazník nám povie, čo robíme zle.“ (Zaujme, 2010)

Podpora sťažovania sa dáva:

- Vytvorenie prostredia bez strachu - klienti by sa nemali báť otvorene vyjadriť svoju nespokojnosť.
- Využitie typových dokumentov - uľahčenie podávania spätnej väzby pre klientov (online aj offline).
- Aktívny prístup personálu - zamestnanci by sa mali pýtať na spokojnosť/nespokojnosť klientov.
- Neodmeňovanie za nízky počet sťažností - nesmie dochádzať k potláčaniu sťažností.

Ako by sa dali riešiť sťažnosti:

- Analýzou bez emócií – ide o objektívne zhodnotenie sťažnosti a hľadanie skutočnej príčiny problému.
- Prevenciou do budúcnosti – ide o implementovanie opatrení na zabránenie opakovaniu daného problému.

Nie všetky sťažnosti sú oprávnené. V niektorých prípadoch ide o neopodstatnené vybičovanie si zlosti klienta. Aj v takýchto situáciách je však dôležité zachovať profesionálny prístup. Schopnosť efektívne zvládať nahnevaných klientov je dôležitou súčasťou budovania dobrého imidžu firmy.

Existujú rôzne spôsoby riešenia sťažností. Prvým spôsobom je vyhradený zamestnanec, keďže pre veľké podniky je to vhodná stratégia. Druhým spôsobom to môže byť telefónna linka pre sťažnosti, ktorá uľahčuje podávanie sťažností pre klientov.

Ďalším môže byť podnikový ombudsman. Je to nezávislá osoba na riešenie sporov medzi podnikom a zákazníkom. Existuje aj iný spôsob ako napr. online formuláre a e-mailová komunikácia, ktorý je považovaný za pohodlný a rýchly spôsob riešenia sťažností.

Medzi podnikom a zákazníkom je dôležitá komunikácia pri výskyte sťažnosti:

- Informovanie zákazníka o termíne riešenia - zákazník by mal vedieť, kedy sa jeho problém vyrieši.
- Včasné upozornenie na zmeškanie termínu - otvorená a transparentná komunikácia so zákazníkom.
- Osobná tónina v e-mailovej komunikácii - vyhnutie sa automaticky generovaným textom.
- Rýchle a efektívne riešenie sťažností - zachovanie spokojnosti zákazníka.
- Možnosť odvolania sa na vyšší orgán - poskytnutie klientovi možnosti eskalovať sťažnosť v opodstatnených prípadoch.

Efektívne zvládanie sťažností je pre podnik kľúčové z hľadiska udržania existujúcich zákazníkov. Získanie nových zákazníkov je totiž oveľa nákladnejšie a zdĺhavejšie.

Existuje veľa dôvodov prečo je dôležité udržať si existujúcich zákazníkov. Nižšie náklady udržia existujúceho klienta, pretože je to 5 až 25-krát lacnejšie ako získať nového. (Kotler & Keller, 2012) Potom tu máme vyššiu návratnosť investícií, pretože existujúci zákazníci nakupujú častejšie a v priemere míňajú viac peňazí. Pozitívna word-of-mouth reklama znamená, že spokojní klienti šíria pozitívne informácie o podniku medzi svojimi známymi a ovplyvňujú tak ich nákupné rozhodnutia.

Na získanie nových zákazníkov vznikajú náklady na:

- **reklamné kampane** - vývoj a realizácia reklamných kampaní na prilákanie nových klientov je značne nákladná,
- **podporu predaja** - zľavy, akcie a iné marketingové nástroje na stimuláciu prvého nákupu sú spojené s ďalšími výdavkami.

Od nových zákazníkov môžeme očakávať rôzne správanie. Noví klienti sú menej ochotní uskutočniť prvý nákup v porovnaní s existujúcimi klientmi a obvykle nakupujú menej a za nižšie ceny ako stáli zákazníci. Všeobecne je známe, že noví klienti nie sú viazaní k podniku a ľahko odídu ku konkurencii.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať a identifikovať faktory ovplyvňujúce hodnotu pre zákazníka v procese vývoja a predaja nových produktov. Práca je zameraná na pochopenie, ako môžu organizácie efektívne integrovať potreby a očakávania zákazníkov do vývoja a predaja produktov s cieľom maximalizovať zákaznícku spokojnosť a dosiahnuť konkurenčnú výhodu na trhu.

Čiastkové ciele, ktoré tvoria hlavný cieľ práce, sú tieto:

1. Spracovať z odbornej aj vedeckej literatúry metódy a postupy týkajúce sa preferencií zákazníkov z pohľadu rôznych aspektov hodnoty pre zákazníka, vývoja a predaja produktu.
2. Použiť vybranú metódu na posúdenie trhového potenciálu pre predaj a vývoj vybraného produktu. Vykonať analýzu potrieb potenciálnych zákazníkov v zmysle ich preferencií pre daný produkt a jeho predaj. Identifikovať hlavné faktory ovplyvňujúce spotrebiteľské správanie potenciálnych zákazníkov.
3. Integrovať poznatky o hodnote pre zákazníka do procesov vývoja, či predaja produktu a marketingových stratégií tak, aby nový produkt nie len vyhovoval aktuálnym potrebám zákazníkov, ale tiež bol pripravený na reagovanie na budúce trhové zmeny a trendy.
4. Poskytnúť návod, ako efektívne implementovať zistenia vybranej analýzy do praktického vývoja, či predaja produktov a marketingového rozhodovania.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto kapitole sa venujeme podrobnému opisu metodologického prístupu, ktorý bol použitý v danej práci. Cieľom je transparentne prezentovať postupy a nástroje použité na spracovanie danej témy a umožniť tak posúdiť validitu a spoľahlivosť zistených skutočností.

3.1 Opis podniku Slávik s.r.o.

Spoločnosť Slávik vznikla v roku 1991 a hlavným predmetom podnikania je poskytovanie reštauračných služieb. Už 15 rokov ponúka chuť domáceho aj exkluzívneho jedla. Pri varení obľúbených jedál používa len tie najkvalitnejšie suroviny, čo je zárukou spokojnosti zákazníkov.

Podnik Slávik sa zaoberá reštauračným a závodným stravovaním a taktiež rozvozom stravy. Medzi ich ďalšie činnosti patrí:

- predaj a servis zmrzlinových strojov značky Carpigiani,
- predaj zmrzlinových zmesí.

Podnik Slávik sídli v Obchodnom dome Mier v Košiciach (Obr. 2).



Obr. 2 Sídlo podniku Slávik

Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem reštauračných služieb podnik predáva vlastnú zmrzlinu pod značkou „Slávik“ (Obr. 3).



Obr. 3 Zmrzlina Slávik

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť Slávik s.r.o. sa rozhodla reagovať na nové trendy moderného stravovania a vyvinúť nové druhy zmrzliny vhodnej pre zákazníkov preferujúcich zdravý životný štýl. Ide o zmrzliny s minimálnym obsahom cukru vhodných aj ako súčasť tzv. Keto diéty.

3.2 Použitá metóda Conjoint analýza

Metóda Conjoint analýza je sofistikovaná štatistická technika používaná v marketingovom výskume na meranie preferencií zákazníkov a určenie relatívnej dôležitosti rôznych aspektov produktu alebo služby. Táto metóda umožňuje analyzovať, ako zákazníci hodnotia rôzne vlastnosti produktu a ako tieto vlastnosti ovplyvňujú ich rozhodovanie o nákupe.

3.2.1 Postup Conjoint analýzy

Conjoint analýza začína definíciou a rozdelením produktu alebo služby na jej jednotlivé atribúty (napr. veľkosť, cena, značka, farba, funkčnosť, atď.) a potom na úrovne týchto atribútov. Respondenti sú potom vyzvaní, aby posudzovali rôzne kombinácie týchto atribútov, ktoré sú im prezentované vo forme hypotetických produktov alebo služieb.

Kroky Conjoint analýzy sú:

- 1. Výber atribútov a úrovní** - identifikujú sa dôležité atribúty produktu a definujú sa rôzne úrovne každého atribútu. Napríklad pre mobilný telefón môžu

byť atribúty ako cena, značka, batéria, veľkosť displeja a každý atribút má rôzne úrovne (napr. cena: 200 €, 400 €, 600 €).

2. **Dizajn experimentu** - vytvoria sa rôzne kombinácie atribútov do súboru testovacích scenárov. Tento proces môže byť založený na plných faktoriálnych dizajnoch alebo na redukovaných faktoriálnych dizajnoch, ako je ortogonálny dizajn, ktorý znižuje počet kombinácií a stále zachováva štatistickú účinnosť.
3. **Zhromažďovanie dát** - respondenti hodnotia alebo porovnávajú rôzne produktové profily. To môže byť realizované cez metódy, ako je rangovanie, voľba najlepšieho/možného alebo dokonca alokácia bodov.
4. **Modelovanie dát** - použijú sa štatistické modely na analýzu dát a odhadnú sa úžitkové hodnoty (utility values) pre jednotlivé úrovne atribútov. To ukazuje, aký prínos má každá úroveň k celkovej preferencii produktu. Obvyklým prístupom je regresná analýza alebo logitný model.
5. **Interpretácia výsledkov** - výsledky ukazujú, ktoré atribúty sú pre zákazníkov najdôležitejšie a ako rôzne úrovne atribútov ovplyvňujú ich rozhodnutia. Tieto informácie môžu pomôcť pri optimalizácii produktov, marketingových stratégiách a rozhodovacích procesoch.

3.2.2 Aplikácia Conjoint analýzy

Conjoint analýza je široko používaná vo viacerých oblastiach vrátane vývoja nových produktov, stanovovania cien, marketingového výskumu a strategického rozhodovania. Pomocou tejto metódy môžu podniky lepšie porozumieť tomu, čo presne zákazníci ocenia a prispôbiť svoje produkty a služby tak, aby maximalizovali zákaznícku spokojnosť a optimalizovali svoje zisky.

V kontexte marketingového výskumu a analýzy trhu, ak hovoríme o „Conjoint“ analýze bez použitia dotazníka, zrejme myslíme na použitie alternatívnych metód zbierania a analýzy dát, ktoré stále poskytujú užitočné informácie o preferenciách zákazníkov.

Možnosti výskumu bez dotazníkov sú tieto:

- **Behaviorálne údaje** - namiesto dotazníkov možno použiť behaviorálne dáta získané sledovaním zákazníckeho správania priamo na trhu. To môže zahŕňať sledovanie, ktoré produkty zákazníci vyberajú, porovnanie frekvencie a

objemu ich nákupov, čas strávený pozorovaním rôznych produktov, a podobne. Tieto údaje môžu poskytnúť reálny vzhl'ad do zákazníckych preferencií a rozhodovacích procesov.

- **Analytické nástroje na webe a sociálnych médiách** - využitie dát z analytických nástrojov, ako sú Google Analytics alebo nástroje na sociálnych médiách, ktoré poskytujú informácie o tom, ako zákazníci interagujú s online obsahom. Tieto údaje môžu zahŕňať kliky, zobrazenia, zdieľanie, komentáre a ďalšie interakcie, ktoré pomáhajú pochopiť, čo priťahuje zákazníkov.
- **Pozorovacie štúdie** - priame pozorovanie zákazníkov v obchodnom prostredí alebo počas využívania produktu alebo služby. Tento prístup umožňuje zaznamenávať prirodzené správanie bez toho, aby bolo ovplyvnené povedomím o sledovaní, čo môže byť limitáciou pri dotazníkových metódach.
- **Transakčné údaje** - analýza historických údajov o kúpach, ktoré môžu odhaliť vzorce v zákazníckych preferenciách, ako sú sezónne trendy, preferencie týkajúce sa určitých funkcií produktov alebo citlivosť na ceny.

Pri realizácii Conjoint analýzy bez dotazníkov sa používajú modely na analýzu týchto dát, ako sú napríklad následné modely:

- **Logitný model a multinomický logitný model** - modely, ktoré môžu vypočítať pravdepodobnosti výberu medzi rôznymi možnosťami založenými na reálnom správaní.
- **Miešané modely** - môžu sa použiť na zohľadnenie individuálnych rozdielov v preferenciách zákazníkov.
- **Modely strojového učenia** - napríklad rozhodovacie stromy, náhodné lesy alebo podporné vektory, ktoré môžu analyzovať veľké množstvá dát a identifikovať vzory v správaní zákazníkov.

Výhodou takéhoto prístupu je, že poskytuje vzhl'ad do skutočného správania zákazníkov v prirodzenom prostredí, čo môže byť presnejšie ako samo ohlásené preferencie v dotazníkoch. Medzi výzvy patrí spracovanie a analýza veľkého objemu zložitých dát ako aj potreba vysokého stupňa technickej odbornosti na správnu interpretáciu výsledkov.

Použitie týchto alternatívnych metód môže byť nákladnejšie a časovo náročnejšie, ale často poskytuje cennejšie informácie, ktoré môžu lepšie odrážať skutočné predpoklady a správanie zákazníkov na trhu.

3.2.3 Logitný model

Logitný model, známy tiež ako logistická regresia, je štatistický model používaný pre binárnu klasifikáciu, ktorý umožňuje modelovať pravdepodobnosť príslušnosti výsledku k jednej zo dvoch kategórií. Je to vlastne špeciálny prípad obecného lineárneho modelu, ktorý sa používa, keď závislá premenná je kategorická. Tento model je obzvlášť užitočný, keď potrebujeme modelovať prípad, kde výsledky môžu nadobudnúť iba dve hodnoty, ako napríklad „úspech“ alebo „neúspech“, „áno“ alebo „nie“.

V logitnom modeli je pravdepodobnosť, že daná pozorovaná premenná patrí do jednej kategórie (napríklad „1“ pre úspech) modelovaná pomocou logistickej funkcie. Model je formulovaný nasledovne:

$$P(Y = 1|X) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k)}} \quad (1)$$

kde:

- $P(Y=1|X)$ je pravdepodobnosť, že výsledok Y je 1 (napríklad úspech) za predpokladu vstupných premenných X .
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ sú koeficienty modelu, ktoré sa odhadujú na základe dát.
- $X_1, X_2, \dots, X_k$ sú nezávislé premenné.
- e je základ prirodzeného logaritmu.

Koeficienty modelu (β) sú typicky odhadované metódou maximálnej vierohodnosti. Táto metóda hľadá také hodnoty koeficientov, ktoré maximalizujú pravdepodobnosť pozorovaných výsledkov, t.j. veríme, že pozorované dáta sú najpravdepodobnejším možným výsledkom daného modelu.

Koeficienty v logitnom modeli sa interpretujú ako logit premennej. Konkrétne, exponent koeficientu ($\exp(\beta_i)$) predstavuje šance (odds ratio), ktoré ukazujú, ako sa zmení pomer šancí pre „úspech“ pri zmenšení hodnoty príslušnej premenné o jednotku, pričom ostatné premenné ostávajú konštantné.

Výhody logitného modelu sú:

- Poskytuje jasný a interpretačný rámec pre odhad vplyvu nezávislých premenných na pravdepodobnosť výsledku.
- Je flexibilný, keďže môže zahŕňať aj interakcie a nelineárne efekty medzi premennými.
- Dobré prediktívne schopnosti pre binárne výsledky.

Nevýhody:

- Vyžaduje veľké množstvo pozorovaní na efektívne a presné odhadnutie parametrov.
- Môže byť citlivý na nadmernú prispôsobivosť (overfitting), najmä keď je veľa premenných alebo kategórií.
- Predpokladá lineárny vzťah medzi logitmi pravdepodobnosti a nezávislými premennými, čo nie vždy platí.

Logitný model sa stále široko používa v rôznych oblastiach od biostatistiky cez ekonometriu až po sociálne vedy, kde sa snažíme pochopiť a modelovať, ako rôzne vstupné faktory ovplyvňujú pravdepodobnosť binárnych výsledkov.

4 Výsledky práce

Ako sme uviedli v predchádzajúcej časti práce spoločnosť Slávik, s.r.o. sa rozhodla vyvinúť nový produkt, konkrétne nové druhy zmrzliny. Tento produkt chce v budúcnosti distribuovať svojim odberateľom, avšak nie v tvare zmrzlinovej zmesi, ale ako hotovú zmrzlinu. Na základe svojich dlhoročných skúseností s predajom zmrzlinových zmesí vyvinul tri základné druhy zmrzliny na báze – zero cukor (t.j. minimum cukru). Ide o zmrzliny:

1. **vanilková,**
2. **jahodová,**
3. **mascarpone.**

Dôležité je aj balenie, kde do úvahy prichádza zmrzlina nebalená, t.j. dopravovaná vo veľkých boxoch, s tým, že zákazník dostáva zmrzlinu od obsluhy na priamu konzumáciu. Nasleduje zmrzlina v kelímku 475 ml a 900 ml. Dôležité je tiež uvedenie spomínanej diétnej zmrzliny na trh. Spoločnosť Slávik s.r.o. uvažuje o troch možnostiach, najlacnejšej – jednoducho bez reklamy, propagačný leták distribuovaný u všetkých odberateľov a nakoniec kampan podporovaná aj mediálnymi reklamami.

4.1 Zber údajov a výber analytickej metódy

Máme zvolené faktory s ich úrovňami:

1. **Zmrzlina** - vanilková, jahodová a mascarpone.
2. **Obal** - nebalené, veľkosť kelímku 475 ml a veľkosť kelímku 900 ml.
3. **Reklama** – bez reklamy, leták, masmédiá.

Nasleduje konštrukcia dizajnu. Ak použijeme plný faktoriálny dizajn, každá kombinácia faktorov a ich úrovní by bola testovaná. V prípade, že máme tri faktory s tromi úrovňami každý, mali by sme celkom $3 \times 3 \times 3 = 27$ kombinácií.

Ďalej sa realizuje zbieranie a analýza údajov. Ako ukážeme v ďalšom, zber údajov bol uskutočnený pre každú kombináciu faktorov podľa navrhnutého dizajnu. Analýza by zahŕňala výpočet mesačných priemerných tržieb pre každú kombináciu a následné použitie analýzy rozptylu (ANOVA) na zistenie, ktoré faktory a ich interakcie majú štatisticky

významný vplyv na tržby. Interpretácia výsledkov ANOVA umožní zistiť, ktoré faktory majú najväčší vplyv na tržby a či existujú nejaké významné interakcie medzi faktormi.

Táto informácia môže byť následne využitá na optimalizáciu produktových a marketingových stratégií.

Pre podporu rozhodovania sme spoločnosti Slávik s.r.o. navrhli použiť Conjoint analýzu, na základe ktorej by mohla odhadnúť záujem a spotrebiteľské správanie potenciálnych zákazníkov. Vzhľadom na nie práve najlepšie skúsenosti s vykonávaním Conjoint analýzy pomocou dotazníkov, navrhli sme použiť Conjoint analýzu vyhodnocovanú pomocou prieskumu trhom. Po vytvorení dizajnového návrhu kelímkov a propagačných plagátov, resp. shotov do médií, sme monitorovali priemerné mesačné tržby vybraných prevádzok. Za základ Conjoint analýzy sme navrhli následný plánovaný experiment. Vychádza z faktorov – zmrzlina, obal, reklama, pričom odozvu tvoria priemerné mesačné tržby z predaných produktov vo vybraných prevádzkach. Tab. 1 popisuje jednotlivé experimenty Conjoint analýzy.

Tab. 1 Atribúty Conjoint analýzy

Zmrzlina	Obal	Reklama	Tržby
Vanilková	Nebalené	Leták	13 931
Jahodová	Nebalené	Masmédiá	10 840
Jahodová	900 ml	Bez	4 009
Vanilková	Nebalené	Masmédiá	12 456
Vanilková	Nebalené	Bez	8 255
Vanilková	900 ml	Bez	4 385
Jahodová	Nebalené	Leták	6 838
Vanilková	900 ml	Masmédiá	5 843
Jahodová	900 ml	Masmédiá	3 886
Vanilková	475 ml	Bez	6 874
Vanilková	900 ml	Leták	6 767
Jahodová	475 ml	Bez	5 578
Mascarpone	Nebalené	Bez	12 405
Mascarpone	Nebalené	Masmédiá	14 537

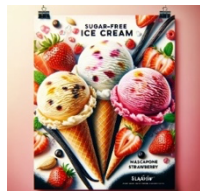
Zmrzlina	Obal	Reklama	Tržby
Vanilková	475 ml	Leták	9 768
Jahodová	Nebalené	Bez	7 096
Mascarpone	900 ml	Bez	6 877
Mascarpone	475 ml	Bez	10 221
Jahodová	475 ml	Leták	7 527
Mascarpone	Nebalené	Leták	15 294
Mascarpone	900 ml	Masmédiá	9 416
Jahodová	475 ml	Masmédiá	8 366
Mascarpone	900 ml	Leták	7 610
Jahodová	900 ml	Leták	4 311
Mascarpone	475 ml	Leták	11 692
Mascarpone	475 ml	Masmédiá	12 789
Vanilková	475 ml	Masmédiá	10 318

Zdroj: vlastné spracovanie

Jeden riadok predstavuje vybranú hladinu prvého faktora, t.j. zmrzlina, napr. vanilkovú, druhý stĺpec je obal, ktorého hladina je napr. nebalená a tretí stĺpec je reklama, napr. leták. Celý experiment prebiehal tri mesiace, t.j. prvý mesiac bez reklamy, druhý mesiac s príbalovým letákom a tretí mesiac s masívnou mediálnou kampaňou. Poznamenávame, že v treťom mesiaci boli letáky verejne dostupné, takže reklamu v treťom mesiaci chápeme ako kombináciu letáku a mediálnej reklamy. Tab. 2 prezentuje jednotlivé hladiny vybraných faktorov.

Po vykonaní prieskumu trhom sme vytvorili súbor, ktorý je opísaný v Tab. 1. V ktorom sú jednotlivým kombináciám priradené zodpovedajúce priemerné mesačné tržby. Výsledkom spomínaného experimentu bola metóda ANOVA (vid'. Tab. 3). Poznamenávame, že hodnoty F-Value a P-Value, nemohli byť vypočítané z dôvodu minimálneho počtu opakovaní daných pokusov.

Tab. 2 Atribúty Conjoint analýzy

Atribúty	1. hladina	2. hladina	3. hladina
Zmrzlina	vanilková 	jahodová 	mascarpone 
Balenie	900 ml 	475 ml 	nebalené 
Reklama	Bez reklamy 	Leták 	Leták + mediálna kampaň 

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 3 ANOVA pre multi level faktorial dizajn

General Factorial Regression: Tržby versus Zmrzlina; Obal; Reklama

Factor Information

Factor	Levels	Values
Zmrzlina	3	Jahodová; Mascarpone; Vanilková
Obal	3	475 ml; 900 ml; Nebalené
Reklama	3	Bez; Leták; Masmédiá

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Model	26	289526265	11135626	*	*
Linear	6	265339655	44223276	*	*
Zmrzlina	2	99906101	49953050	*	*
Obal	2	133389253	66694626	*	*
Reklama	2	32044301	16022150	*	*
2-Way Interactions	12	14932232	1244353	*	*
Zmrzlina*Obal	4	3707652	926913	*	*
Zmrzlina*Reklama	4	7262044	1815511	*	*
Obal*Reklama	4	3962536	990634	*	*
3-Way Interactions	8	9254379	1156797	*	*
Zmrzlina*Obal*Reklama	8	9254379	1156797	*	*
Error	0	*	*		
Total	26	289526265			

Multilevel Factorial Design

Factors:	3	Replicates:	1
Base runs:	27	Total runs:	27
Base blocks:	1	Total blocks:	1
Number of levels: 3; 3; 3			

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Výsledky ANOVA

Aj keď celkovo ANOVA nemalo dostatok opakovaní, na odhad F-Value pre jednotlivé faktory už bolo možné ako tak P-Value odhadnúť. Výsledky ANOVA pre jednotlivé faktory sú nasledovné:

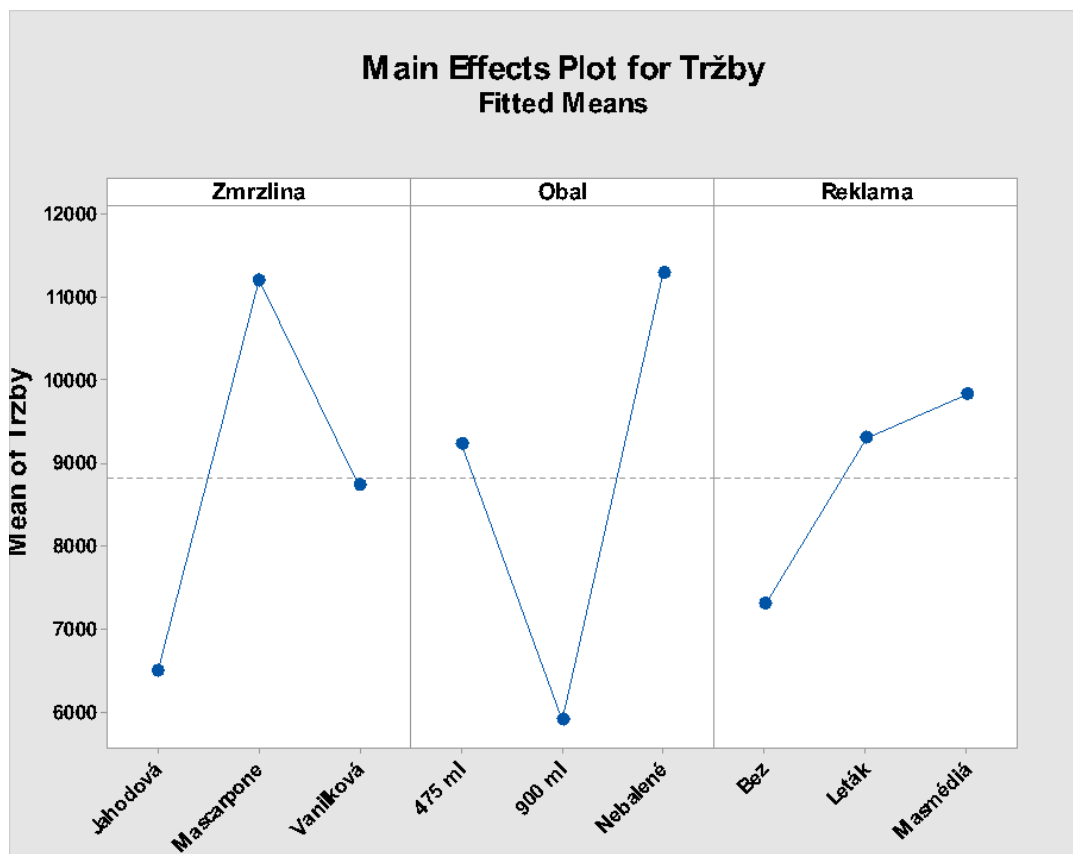
1. **Príchut'** - P-hodnota je približne 0.006, čo je menej ako 0.05. To naznačuje, že existujú štatisticky významné rozdiely v tržbách medzi rôznymi príchut'ami zmrzliny.
2. **Obal** - P-hodnota je približne 0.0006, čo je tiež menej ako 0.05. To ukazuje, že existujú významné rozdiely v tržbách medzi rôznymi typmi obalov.
3. **Reklama** - P-hodnota je približne 0.245, čo je viac ako 0.05. To naznačuje, že neexistujú štatisticky významné rozdiely v tržbách založené na type reklamy použitej v tomto datasete.

Z tejto analýzy môžeme vyvodiť záver, že príchut' a obal majú významný vplyv na tržby, zatiaľ čo reklama sa nezdá, že by v tomto datasete významne ovplyvňovala tržby.

Na Obr. 4 je graf pre základné faktory a interakcie v datasete:

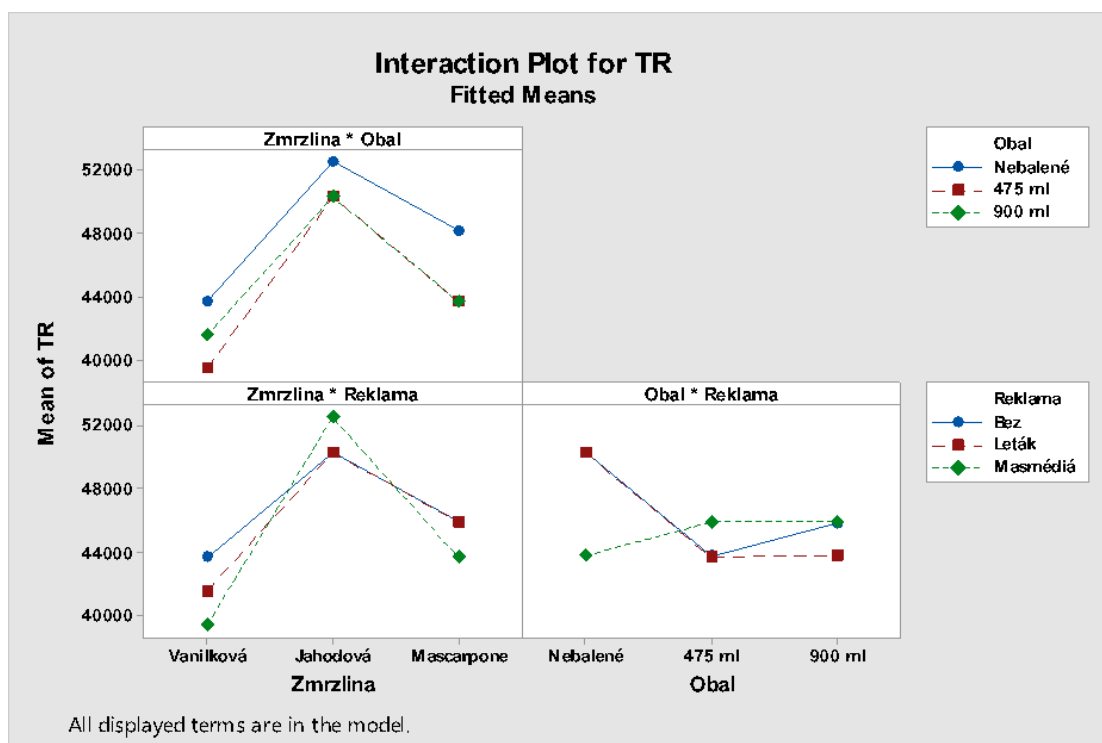
1. **Tržby podľa príchute** - mascarpone má najvyššie tržby, nasleduje vanilková a jahodová príchut'.
2. **Tržby podľa obalu** - najvyššie tržby sú zaznamenané pri zmrzline bez obalu, zatiaľ čo 475 ml obal má najnižšie tržby.
3. **Tržby podľa reklamy** - najvyššie tržby sú zaznamenané pri použití masmédií a letákov, pričom bez reklamy sú tržby nižšie.
4. **Interakcia medzi príchut'ou a obalom** (Obr. 5) - interakčný graf ukazuje, že zmrzlina Mascarpone bez obalu má najvyššie tržby, čo naznačuje významný vplyv kombinácie príchute a obalu na tržby.

Tieto grafy poskytujú vizuálny prehľad o tom, ako jednotlivé faktory a ich kombinácie ovplyvňujú tržby.



Obr. 4 Graf základných faktorov v datasete

Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 5 Graf interakcií pre TR

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.1 *Analýza senzitivity*

Analýza senzitivity skúma, ako sa výsledky menia pri zmenách vstupných premenných. Pre údaje o tržbách zmrzliny sme vykonali analýzu senzitivity tým, že sme zmenili niektoré kľúčové premenné, ako sú veľkosť obalu a typ reklamy, aby sme vedeli, ako sa pri týchto zmenách menia tržby.

Na začiatok sme generovali predikcie pre rôzne scenáre založené na existujúcom modeli, ktorý sme použili pre ANOVA. Predikcie pomôžu určiť, ako zmeny v obale, reklame a príchuti môžu ovplyvniť predpokladané tržby. Analýza senzitivity odhaľuje nasledovné scenáre s najvyššími predpokladanými tržbami:

1. **Mascarpone, Nebalené, Masmédiá:** predpokladané tržby sú približne 14,706 €.
2. **Mascarpone, Nebalené, Leták:** predpokladané tržby sú približne 14,182 €.
3. **Mascarpone, 475 ml, Masmédiá:** predpokladané tržby sú približne 12,648 €.
4. **Vanilková, Nebalené, Masmédiá:** predpokladané tržby sú približne 12,234 €.
5. **Mascarpone, Nebalené, Bez reklamy:** predpokladané tržby sú približne 12,178 €.
6. **Mascarpone, 475 ml, Leták:** predpokladané tržby sú približne 12,124 €.
7. **Vanilková, Nebalené, Leták:** predpokladané tržby sú približne 11,710 €.
8. **Vanilková, 475 ml, Masmédiá:** predpokladané tržby sú približne 10,176 €.
9. **Mascarpone, 475 ml, Bez reklamy:** predpokladané tržby sú približne 10,120 €.
10. **Jahodová, Nebalené, Masmédiá:** predpokladané tržby sú približne 9,996 €.

Tieto výsledky ukazujú, že najvyššie tržby sa dosahujú s kombináciou príchute mascarpone, obzvlášť keď je nebalená a keď sa používajú masmédiá alebo letáky na reklamu. Toto môže byť užitočné pre rozhodovanie o marketingových stratégiách a alokácii zdrojov.

4.2.2 *Rozhodnutie o optimálnej skladbe produktu*

Táto analýza a jej interpretácia môžu pomôcť pri rozhodovaní o tom, ako alokovať zdroje a ktoré aspekty produktu a marketingu by mali byť prioritizované na dosiahnutie maximálneho predaja a zisku.

Pri rozhodovaní o optimálnej skladbe napr. 1000 kusov zmrzliny, by sme mali zvážiť kombinácie faktorov, ktoré mali najvyššie predpokladané tržby vo vykonanej analýze senzitivity. Na základe týchto výsledkov, tu je návrh skladby pre vašich 1000 kusov:

1. Príchut':

- **Mascarpone** - táto príchuť vykázala najvyššie tržby, a preto by mala tvoriť významnú časť vašej produkcie.
- **Vanilková** - ako druhá najpopulárnejšia príchuť by mala byť tiež zahrnutá, ale v menšom množstve.

2. Obal:

- **Nebalené** - tento formát bol najpopulárnejší, a preto by mal predstavovať hlavnú časť produkcie.
- **475 ml** - malý obal bol populárny pri Mascarpone a môže byť dobrá voľba pre diversifikáciu ponuky.

3. Reklama:

- **Masmédiá a Letáky** - tieto formy reklamy boli najúčinnnejšie pri zvyšovaní tržieb, a preto by sa mali prioritne používať na propagáciu produktov.

Predpokladajme, že by sme mohli rozdeliť 1000 kusov nasledovne:

- **Mascarpone, Nebalené:** 400 kusov.
- **Mascarpone, 475 ml:** 200 kusov.
- **Vanilková, Nebalené:** 300 kusov.
- **Vanilková, 475 ml:** 100 kusov.

Táto skladba zohľadňuje popularitu mascarpone a nebaleného formátu, pričom zároveň poskytuje možnosti pre tých, ktorí uprednostňujú menší, prenosný obal alebo inú príchuť.

Vyplynuli nám z toho tieto marketingové stratégie:

1. **Masové mediálne kampane a distribúcia letákov**, najmä v oblastiach s vyššou predajnosťou mascarpone a vanilkovej zmrzliny.
2. **Zameranie sa na oblasti s vysokým počtom návštevníkov alebo turistické destinácie**, kde by nebalený formát mohol byť obzvlášť atraktívny.

Tento návrh sme upravili podľa lokálnych trhových podmienok a dostupnosti zdrojov na reklamu. Pre vykonanie klasického experimentálneho dizajnu (angl. Design of Experiment, DoE) na našich dátach môžeme navrhnúť faktoriálny dizajn, ktorý pomôže zistiť vplyv kombinácií rôznych úrovní atribútov zmrzliny na tržby. V tomto prípade máme tri hlavné faktory: typ zmrzliny, obal a reklamu. Každý z týchto faktorov má viacero úrovní. Tu je, ako by sme mohli postupovať:

4.3 Conjoint analýza pomocou logitného modelu

Conjoint analýza vykonaná plánovaným experimentom a následne vyhodnotená pomocou ANOVA bola realizovaná s minimálnym počtom opakovaní. Navýšenie počtom opakovaní by síce zvýšilo presnosť spomínaného postupu, avšak by tiež neúmerne predražilo implementáciu predmetnej metódy v praxi. Vzhľadom k tomu sme sa rozhodli na vyhodnotenie Conjoint analýzy použiť prístup pomocou logitného modelu. Poznamenávame, že aj tento model pre svoju realizáciu potrebuje čo najviac replikácií jednotlivých pokusov jeho použitím duplikujeme výsledky získané z predchádzajúcej metódy, čo považujeme za akýsi prvý stupne veľmi jednoduchej periférie vykonaných analýz. V ďalšom teda začíname s analýzou získaného súboru údajov vid'. Tab. 1 odznova.

Súbor obsahuje údaje o zmrzline rozdelené do niekoľkých stĺpcov:

- typ zmrzliny (Zmrzlina),
- typ obalu (Obal),
- typ reklamy (Reklama),
- poradie v dátach a
- tržby predstavujú predaj a teda aj obľúbenosť jednotlivých variant.

Na základe tejto štruktúry údajov sme teda použili Conjoint analýzu na zistenie, aký vplyv majú rôzne atribúty (typ zmrzliny, obal, reklama) na tržby. Conjoint analýza na základe logitného modelu by mohla pomôcť, istým spôsobom verifikovať, ktoré kombinácie týchto atribútov sú pre zákazníkov najatraktívnejšie a ako jednotlivé atribúty prispievajú k celkovým tržbám.

Pripravíme dáta pre Conjoint analýzu tým, že identifikujeme jednotlivé atribúty zmrzliny a transformujeme ich do vhodnej formy pre analýzu.

V našom prípade budú atribúty:

1. **typ zmrzliny (Zmrzlina),**
2. **typ obalu (Obal),**
3. **typ reklamy (Reklama).**

Vytvoríme dizajn matice pre Conjoint analýzu, ktorý kvantifikuje úrovne jednotlivých atribútov. Následne vykonáme normalizáciu tržieb, aby sme mohli použiť logitný model na určenie úžitkových hodnôt pre každý atribút. Začali sme tým, že sme skontrolovali a zakódovali úrovne atribútov. Následne bol odhadnutý model. Použili sme one-hot kódovanie, kde každý kategorický atribút zmrzliny, obalu a reklamy. Tento bol transformovaný na sériu binárnych stĺpcov. Ide o prístup, ktorý odstráni prípadné predpojatosti spôsobené poradím kategorických premenných a umožňuje lepšie analyzovať ich samostatný vplyv.

Atribúty a ich kódové názvy sú:

- Zmrzlina_Mascarpone a Zmrzlina_Vanilková (referenčná kategória je jahodová zmrzlina).
- Obal_900 ml a Obal_Nebalené (referenčná kategória je iný typ obalu).
- Reklama_Leták a Reklama_Masmédiá (referenčná kategória je bez reklamy).

Následne sme realizovali logitný model, kde cieľovou premennou boli tržby (kvantifikované ako pravdepodobnosť vyšších tržieb, na základe mediánu) a vysvetľujúcimi premennými boli kódované atribúty. Následne sme začali vytvorením binárnej cieľovej premennej z tržieb odhadli model. Koeficienty logistického regresného modelu ukazujú, ako jednotlivé atribúty ovplyvňujú pravdepodobnosť vyšších tržieb (nad mediánom). Tu sú výsledky:

- **Zmrzlina_Mascarpone** - koeficient 1.194 naznačuje silný pozitívny vplyv mascarpone zmrzliny na pravdepodobnosť vyšších tržieb v porovnaní s referenčnou kategóriou (jahodová zmrzlina).
- **Reklama_Masmédiá** - koeficient 1.062 ukazuje, že reklama prostredníctvom masmédií má silný pozitívny vplyv na pravdepodobnosť vyšších tržieb.

- **Obal_Nebalené** - koeficient 0.633 naznačuje, že nebalená zmrzlina má pozitívny vplyv na tržby v porovnaní s inými typmi obalov.
- **Zmrzlina_Vanilková** - koeficient 0.473 taktiež ukazuje pozitívny vplyv na tržby, hoci menej výrazný ako u mascarpone.
- **Reklama_Leták** - koeficient -0.016 naznačuje, že letáky nemajú takmer žiadny vplyv na zvýšenie pravdepodobnosti vyšších tržieb.
- **Obal_900 ml** - negatívny koeficient -1.444 ukazuje, že zmrzlina v 900 ml obale má výrazne nižšiu pravdepodobnosť dosiahnutia vyšších tržieb v porovnaní s ostatnými obalmi.

Tieto výsledky poskytujú dôležité náhľady na faktory, ktoré ovplyvňujú tržby zmrzliny. Výrobcom zmrzliny umožňujú identifikovať najatraktívnejšie kombinácie príchuť, obalov a reklamných stratégií, aby maximalizovali svoje tržby. Reklama cez masmédiá a výber príchute zmrzliny (mascarpone a vanilková) sú kľúčové faktory pre zvýšenie tržieb, zatiaľ čo obal 900 ml by mohol potrebovať prehodnotenie alebo redesign, aby sa zvýšila jeho príťažlivosť na trhu.

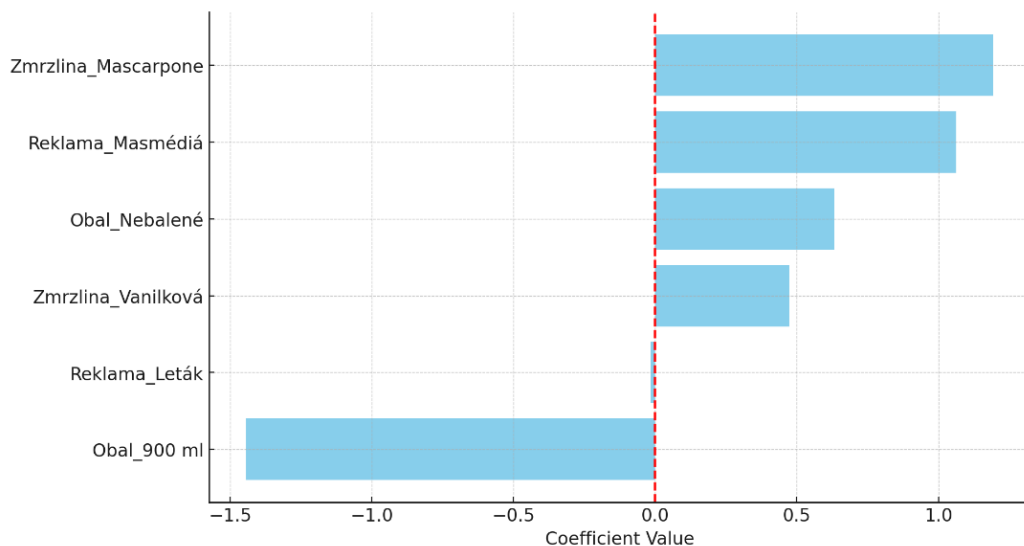
Graf na Obr. 6 zobrazuje vplyv jednotlivých atribútov na pravdepodobnosť vyšších tržieb. Ako môžeme vidieť:

- Zmrzlina Mascarpone a Reklama cez Masmédiá majú najväčší pozitívny vplyv na zvýšenie pravdepodobnosti vyšších tržieb.
- Nebalený Obal a Zmrzlina Vanilková tiež prispievajú k vyšším tržbám, avšak v menšej miere.
- Reklama Leták má takmer nulový vplyv.
- Obal 900 ml má výrazne negatívny vplyv na pravdepodobnosť vyšších tržieb.

Tieto výsledky poskytujú cenné informácie pre strategické rozhodnutia týkajúce sa produktu a marketingu.

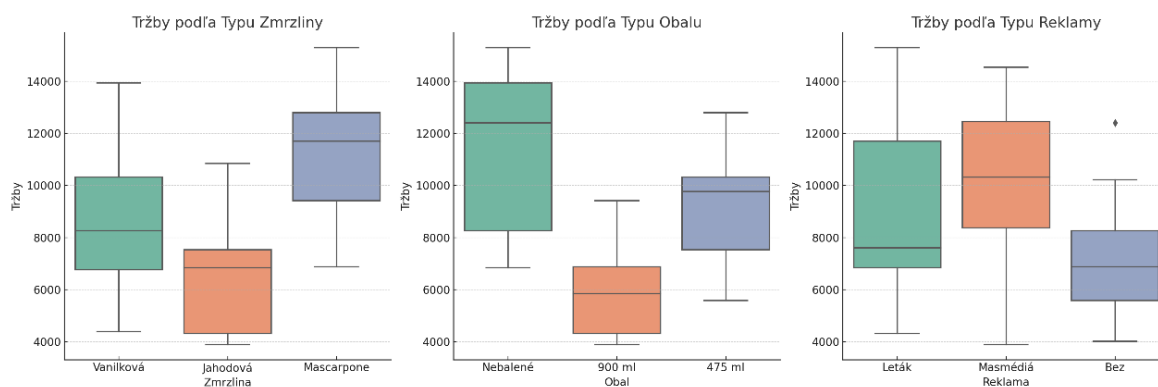
Na box plotoch (Obr. 7) vidíme distribúciu tržieb v závislosti od rôznych atribútov zmrzliny, obalu a reklamy:

1. **Tržby podľa typu zmrzliny** - rôzne typy zmrzliny majú rôzny vplyv na tržby, pričom niektoré typy vykazujú vyššie mediany tržieb a širšie rozptyly, čo naznačuje rozmanitosť v predajnosti.



Obr. 6 Vplyv atribútov na vyššiu pravdepodobnosť predaja

Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 7 Box plot grafy tržby podľa typu zmrzliny, obalu a reklamy

Zdroj: vlastné spracovanie

- Tržby podľa typu obalu** - rôzne obaly tiež ukazujú rôzne výsledky v tržbách. Vidíme, že niektoré obaly majú nižšiu variabilitu tržieb, zatiaľ čo iné sú spojené s vyšším medianom tržieb.
- Tržby podľa typu reklamy** - reklama má zreteľný vplyv na tržby. Rozdiely v medianoch a rozptyloch tržieb medzi rôznymi typmi reklám môžu poskytnúť dôležité informácie o efektívnosti reklamných stratégií.

Tieto vizualizácie pomáhajú lepšie pochopiť, ako jednotlivé atribúty ovplyvňujú tržby a poskytujú základ pre rozhodovanie o marketingových a obchodných stratégiách. Ak máte ďalšie otázky alebo potrebujete ďalšiu analýzu, dajte mi vedieť!

Box ploty poskytujú vizuálne informácie o rozložení tržieb podľa rôznych atribútov (typ zmrzliny, obal, reklama) a umožňujú nám lepšie pochopiť, ako tieto atribúty ovplyvňujú predajnosť zmrzliny. Tu je podrobnejšia interpretácia každého z box plotov:

1. Tržby podľa typu zmrzliny

- *Rozmanitosť v predaji* - zmrzlina s rôznymi príchuťami generuje odlišné úrovne tržieb, kde niektoré príchute sú jasne atraktívnejšie pre zákazníkov. Príchute s vyššími mediánmi a širšími rozptylmi môžu indikovať väčšiu obľúbenosť alebo väčšiu citlivosť na ceny a propagačné akcie.
- *Rozptyl* - väčší rozptyl tržieb u niektorých príchuťí môže naznačovať, že ich predaj je viac ovplyvnený sezónnymi vplyvmi, marketingovými akciami alebo lokálnymi preferenciami.

2. Tržby podľa typu obalu

- *Vplyv obalu* - vidíme, že rôzne typy obalov majú rôzne účinky na tržby. Niektoré obaly sú spojené s nižšími tržbami a menším rozptylom, čo by mohlo naznačovať stabilný, ale limitovaný dopyt. Iné obaly, ktoré sú spojené s vyššími tržbami, by mohli byť príťažlivejšie pre zákazníkov alebo by mohli byť lepšie hodnotené z hľadiska praktickosti alebo estetiky.
- *Strategické investovanie* - podniky by mali zvážiť investície do marketingu alebo redesign obalov, ktoré sú menej populárne, aby zvýšili ich atraktivitu a tržby.

3. Tržby podľa typu reklamy

- *Efektívnosť reklamy* - typ reklamy má významný vplyv na tržby. Niektoré formy reklamy, ako napríklad masmédiá, sa zdajú byť účinnejšie v generovaní vyšších tržieb, čo môže odzrkadľovať ich širší dosah alebo väčšiu schopnosť osloviť cielených zákazníkov.
- *Optimalizácia reklamných výdavkov* - analýza ukazuje, ktoré reklamné stratégie sú najúčinnnejšie. Firmy by mohli premýšľať o presmerovaní zdrojov do najefektívnejších kanálov na zvýšenie celkového výkonu.

Vizualizácie a analýzy tržieb podľa rôznych atribútov umožňujú podnikom lepšie pochopiť dôležité aspekty svojich produktových a marketingových stratégií. Rozhodovanie založené na týchto dátach môže pomôcť optimalizovať produktové ponuky, zlepšiť zameranie na zákazníkov a zvýšiť efektívnosť marketingových investícií.

5 Diskusia

Výsledky Conjoint analýzy pomocou metódy DOE a následne duplicitne pomocou logitného modelu, ktoré sme odhadli na základe údajov o tržbách zmrzliny, poskytujú hodnotný prehľad o tom, ako rôzne atribúty (typ zmrzliny, typ obalu a typ reklamy) ovplyvňujú pravdepodobnosť vyšších tržieb. Tu je podrobnejšia interpretácia oboch modelov:

1. Model DOE, resp. ANOVA

Analýza senzitivity, ktorú sme vykonali na základe DOE, resp. ANOVA ukázala, že rôzne kombinácie faktorov, ako príchuť zmrzliny, typ obalu a druh reklamy majú významný vplyv na predpokladané tržby. Uvádzame podrobnejšiu interpretáciu výsledkov:

- **Príchuť mascarpone** sa javí ako najziskovejšia, pričom top tri najlepšie predajné scenáre obsahujú práve túto príchuť. To naznačuje, že Mascarpone je obľúbená príchuť medzi zákazníkmi a môže pritiahnúť vyšší predaj než iné príchute ako vanilková a jahodová.
- **Nebalené produkty** dosahujú vyššie tržby v porovnaní s produktmi v obaloch 900 ml alebo 475 ml. Toto môže naznačovať preferenciu zákazníkov k nákupu zmrzliny vo väčšom, voľne dostupnom formáte, čo môže byť považované za lepšiu hodnotu alebo pohodlnosť (poznáme, že predmetný experiment bol vykonávaný v letných mesiacoch, je možné očakávať, že napr. v zimných mesiacoch by zákazník možno viac preferoval skôr zmrzlinu balenú).
- **Reklama** má významný vplyv na tržby. Scenáre s použitím masmédií alebo letákov vykazujú vyššie predpokladané tržby v porovnaní s tými, ktoré nemajú žiadnu reklamu. To zdôrazňuje dôležitosť efektívnej reklamy pri zvyšovaní povedomia o produkte a stimulovaní predaja.

2. Koeficienty logitného modelu

- **Zmrzlina_Mascarpone (Koeficient = 1.194)** - mascarpone zmrzlina má výrazne pozitívny vplyv na pravdepodobnosť vyšších tržieb v porovnaní s jahodovou zmrzlinou (referenčná kategória). Exponenciál hodnoty koeficientu ($\exp(1.194)$) ukazuje, že šance na dosiahnutie vyšších tržieb sú

viac ako trojnásobne vyššie s mascarpone zmrzlinou v porovnaní s jahodovou.

- **Reklama_Masmédiá (Koeficient = 1.062)** - reklama cez masmédiá má silný pozitívny vplyv na pravdepodobnosť vyšších tržieb. To znamená, že zmrzlina reklamovaná cez masmédiá má o viac ako 2.89-krát ($\exp(1.062)$) vyššie šance na dosiahnutie vyšších tržieb v porovnaní s produktami bez reklamy.
- **Obal_Nebalené (Koeficient = 0.633)** - nebalená zmrzlina má pozitívny vplyv na pravdepodobnosť vyšších tržieb. Tento koeficient naznačuje, že nebalená zmrzlina má takmer dvojnásobne ($\exp(0.633)$) vyššie šance na vyššie tržby v porovnaní s inými typmi obalov.
- **Zmrzlina_Vanilková (Koeficient = 0.473)** - vanilková zmrzlina má tiež pozitívny vplyv na pravdepodobnosť vyšších tržieb, ale menej výrazný ako mascarpone. Jej šance na vyššie tržby sú o 60% vyššie ($\exp(0.473)$) v porovnaní s jahodovou zmrzlinou.
- **Reklama_Leták (Koeficient = -0.016)** - letáky nemajú značný vplyv na tržby, koeficient je veľmi nízky a blízky nule, čo naznačuje, že tento typ reklamy má minimálny alebo žiadny efekt na zvýšenie tržieb.
- **Obal_900 ml (Koeficient = -1.444)** - zmrzlina v 900 ml obale má výrazne nižšiu pravdepodobnosť vyšších tržieb v porovnaní s inými obalmi. Koeficient -1.444 znamená, že šance na vyššie tržby sú viac ako 76% nižšie ($\exp(-1.444)$) v porovnaní s inými typmi obalov.

Z týchto výsledkov môžeme odporučiť nasledujúce marketingové a obchodné stratégie:

1. **Zvýšenie produkcie a marketingu pre Mascarpone zmrzlinu**, keďže je to príchut' s najvyšším potenciálom tržieb.
2. **Zameranie sa na predaj nebalených produktov**, ktoré sa javia byť obľúbenejšie medzi zákazníkmi, a môžu prispieť k vyšším tržbám.
3. **Investovanie do reklamy**, najmä masmédií a letákov, keďže tieto formy reklamy sú spojené s vyššími tržbami.

Záver

Táto práca podrobne skúmala aplikáciu Conjoint analýzy v procese predaja nových produktov, konkrétne zmrzliny bez cukru, s cieľom zistiť, ako hodnota pre zákazníka ovplyvňuje prijatie a úspech na trhu. Výsledky naznačujú, že pochopenie a integrácia zákazníckych preferencií do vývojového procesu predaja môže významne prispieť k podpore predaja produktov, ktoré sú nielen zdravé, ale aj chutné a vizuálne príťažlivé.

V rámci použitej štúdie, Conjoint analýza identifikovala kľúčové atribúty, ktoré zákazníci považujú za najdôležitejšie pri nákupe zmrzliny bez cukru. Tieto atribúty zahŕňali základné aspekty predaja produktu. S týmito poznatkami sme mohli navrhnúť spôsob predaja ktorý vyhovuje očakávaniam trhu, pričom dôraz bol kladený na optimalizáciu zákazníckych preferencií čo sú často hlavné výzvy pri predaji produktov.

Analýza tiež ukázala, že transparentnosť predaja produktu hrá kritickú úlohu v rozhodovaní zákazníkov, čo naznačuje, že dôvera je kľúčovým faktorom pri akceptácii nového typu predaja potravín. Na základe týchto zistení odporúčame podnikom, aby v procese vývoja produktu venovali zvýšenú pozornosť jasnému a pravdivému prezentovaniu vlastností produktu na obale.

Celkovo táto práca demonštruje, že Conjoint analýza je mocným nástrojom pre pochopenie a aplikáciu hodnoty pre zákazníka v procese vývoja predaja produktov. Využitie tejto metódy umožňuje podnikom efektívne reagovať na zmeny v spotrebiteľských preferenciách a trendoch, čím sa zvyšujú šance na úspech nových produktov na trhu. Výsledky tejto štúdie by mali poslúžiť ako základ pre ďalšie výskumy v oblasti vývoja predaja produktov, pričom sa zameriavajú na rozšírenie poznania o tom, ako rôzne atribúty a ich kombinácie ovplyvňujú rozhodovanie zákazníkov.

Ukázali sme, že, hodnota pre zákazníka je zásadným faktorom, ktorý by mal byť vždy zvážený pri návrhu predaja nových produktov. Vďaka údajom získaným z Conjoint analýzy môžu firmy nielen lepšie porozumieť potrebám svojich zákazníkov, ale tiež efektívnejšie prispôbiť svoje produkty aktuálnym požiadavkám trhu, čo vedie k vyššej spokojnosti zákazníkov a lepším predajným výsledkom.

Je potrebné zdôrazniť, že integrácia poznatkov z Conjoint analýzy do strategického plánovania a marketingových aktivít môže výrazne prispieť k posilneniu značky a k jej diferenciácii na trhu. Záverom tejto štúdie je, že predaj zmrzliny bez cukru, vyvinutý na

základe priameho zapojenia zákazníckych preferencií, predstavuje nielen reakciu na rastúci dopyt po zdravších alternatívach, ale tiež demonštruje, ako môže byť inovácia v produktovom dizajne a ponuke priamo ovplyvnená analýzou zákazníckeho správania.

Navyše, štúdia poukázala na potrebu ďalších výskumov, ktoré by mali zahŕňať rozšírené demografické skupiny a kultúrne kontexty, aby sa získalo hlbšie porozumenie globálnych spotrebiteľských trendov. Taktiež by bolo vhodné skúmať dlhodobý vplyv zákazníckej hodnoty na vernosť značke, čo môže firmám poskytnúť ďalšie usmernenia pre udržateľný rast.

Táto práca tiež ukázala, že úspech produktu nie je len o splnení základných očakávaní zákazníkov, ale aj o prekročení týchto očakávaní. Inovatívne prístupy k zloženiu, ako napríklad použitie prírodných sladidiel alebo inovatívne techniky

Na základe týchto zistení je možné odporučiť podnikom, aby pri vývoji predaja nových produktov neustále zvažovali inovácie a zlepšenia, ktoré by mohli prispieť k lepšiemu zážitku pre zákazníka a zvýšiť celkovú hodnotu produktu. To znamená, že podniky by mali investovať nielen do technických vylepšení, ale aj do rozsiahleho testovania zákazníckych preferencií, aby sa zabezpečilo, že nový produkt spĺňa alebo prevyšuje očakávania zákazníkov.

V konečnom dôsledku, táto štúdia potvrdzuje, že hlboké pochopenie zákazníckych preferencií a ich efektívna aplikácia vo vývojových procesoch môže prispieť k úspechu produktu. Preto je nevyhnutné, aby podniky kontinuálne monitorovali trh a prispôbovali svoje stratégie na základe dynamických zmien v zákazníckom správaní a trendoch, čím za

Publikované analýzy dát ukázali, že zatiaľ čo niektorí zákazníci sú ochotní obetovať istú mieru chuti za zdravotné benefity, väčšina stále preferuje produkt, ktorý neobetuje chuť za nutričné výhody. Toto zistenie viedlo k ďalším úpravám v marketingu, dizajnu obalu, atď., Nálezy tiež naznačili, že transparentnosť v označení má výrazný vplyv na dôveru a konečné rozhodnutie zákazníka

Bibliografické zdroje

- BOVE, L. L. (2005). Emotion and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 58(10), 1313-1322.
- BITNER, M. J. - OSTROM, A. L. - MORGAN, F. N. (2005). Servicescape: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 69(2), 82-101.
- BRAKUS, J. J. - SCHMITT, B. H. - ZARANTONELLO, L. (2016). Consumer experience management: A research agenda for the service dominant logic era. *Journal of Service Management*, 27(5), 589-610.
- BUTTLE, F. - MAKLAN, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
- CARUANA, A. - EWING, M. T. (2011). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Business Research*, 64(1), 58-65.
- ČERVOVÁ, H. (2013). *Marketingové strategie a trendy* (1. vyd.). Wolters Kluwer ČR.
- DAY, G. S. (2011). *Creating sustainable competitive advantage*. Routledge.
- FUCHSA (2009). *Ekonomické teorie spotřeby*. Karolinum.
- GENTILE, C. - SPINA, G. - NOCI, G. (2007). Service experience and customer satisfaction: A theoretical and empirical investigation. *Journal of Retailing*, 83(2), 183-197.
- HIRSCHMAN, E. C. – HOLBROOK, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods, and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Review Press.
- KOTLER, P. - KELLER, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- KOTLER, P. - KELLER, K. L. (2020). *Marketing Management: Compiled from Marketing Management*, Macquarie Business School. Pearson Australia.
- KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- KOTLER, P. (2020). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.

- KOTLER, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- LILANI, A. (2008) A study on the impact of servicescape, behaviours and repatronage intentions in upscale restaurants. Mumbai. 2008.
- LOUČANOVÁ, E. (2012). Návrh metodiky pre identifikáciu špecifických vlastností produktov. *Posterus R.* 5, č. 7.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*.
- LOŠŤÁKOVÁ, E. (2013). Spokojnosť zákazníkov a jej vplyv na lojalitu. In: *Marketing - teória a prax*, pp. 209-220.
- LOŠŤÁKOVÁ, E. (2014). *Marketing v 21. storočí: Trendy a stratégie*. Wolters Kluwer.
- MASLOW, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- MUDIE, P. - PIRRIE, A. (2007). Očakávania zákazníkov: Kritický prehľad literatúry. *International Journal of Customer Relationship Management*, 4(1), 5-26.
- MUNNUKKA, J. (2007). Characteristics of early adopters in mobile communications markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(7), 719 –731.
- RUST, R. T. - MOORMAN, C. - KUMAR, V. (2018). *Service dominant logic: A customer-centered approach to marketing and management*. Routledge.
- RYAN, R. M. - DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- SHELDON, K. M. - ELLIOT, A. J. (2019). *Achieving the good life: The science of happiness and well-being*. Routledge.
- SHETH, J. N. - SISODIA, R. S. - SHARMA, A. (2018). *The customer-centric enterprise: A framework for creating a customer-focused organization*. Routledge.
- SIMOVÁ, A. (2010). *Manažment marketingových komunikácií*. Wolters Kluwer.
- SIMOVÁ, J. (2007). *Koncepcie a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služieb*.
- SOLOMON, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (11th ed.). Pearson Education.
- STORBACKA, K. - LEHTINEN, U. (2010). *Service dominant logic: A customer-centered approach to marketing and management*. Routledge.

WEBSTER, F. E. (2018). *Customer relationship management: A strategic approach*. Routledge Zaujme, 2010.

ZEITHAML, V. A. - BITNER, M. J. – GREMLER, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.