

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení
konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Management and its importance for
strengthening the competitiveness of business**

Veronika Černíková

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika ČERNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0451P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Zamyslete se nad významem uplatňování řízení vztahů se zákazníkem pro posilování konkurenceschopnosti podniku.
3. Analyzujte metory CRM uplatňované ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek při uplatňování metod CRM ve vybraném podniku.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel.** *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
- **DOHNAL, Jan.** *Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci, technologie.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247- 0401-3.
- **FOSTER, Timothy.** *Jak získat a udržet zákazníka.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.
- **HOMMEROVÁ, Dita.** *CRM v podnikových procesech.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **LEHTINEN, Jarmo.** *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za odborné rady, ochotu a trpělivost.

Dále děkuji společnosti Kaufland Česká republika, v. o. s., konkrétně filiálce v Chebu, za praktické informace, za vstřícnost a zájem pomoci.

V neposlední řadě by také chtěla poděkovat své rodině, přátelům a známým za pomoc, podporu a trpělivost při studiu.

Obsah

Úvod	7
1. Část teoretická	10
1.1 Co představuje Customer Relationship Management?	10
1.2 Definice CRM	12
1.3 Hlavní výhody CRM systému pro podnik	13
1.4 Architektura CRM	13
1.4.1 Část analytická	14
1.4.2 Část operativní	14
1.5 Vývoj CRM	15
1.6 Strategie CRM	16
1.7 Definice zákazníka	18
1.8 CRM a úloha zákazníka	19
1.8.1 Strategická kompatibilita	19
1.8.2 Vize zákaznického vztahu	20
1.8.3 Zákazník a podnik – dynamický vztah	20
1.8.4 Získání zákazníka a vytvoření vazby	21
1.9 SWOT analýza	21
1.9.1 SWOT matice	22
1.9.2 Využití SWOT analýzy	23
2 Část praktická	24
2.1 O společnosti	24
2.2 Historie společnosti	24
2.3 Zákazník se mění a obchod s ním	25
2.4 Firemní zásady	27
2.5 Kampaň Z lásky k Česku	27
2.6 Rekonstrukce	29
2.7 SWOT analýza	30
2.7.1 Silné stránky	30
2.7.2 Slabé stránky	31
2.7.3 Příležitosti	31
2.7.4 Hrozby	31
2.8 Analýza spokojenosti zákazníků	32

2.8.1	Definice problému a stanovení cílů.....	32
2.8.2	Metoda výzkumu a sběr dat.....	32
2.8.3	Dotazník a interpretace výsledků šetření s vnějšími zákazníky	33
2.8.4	Dotazník a interpretace výsledků šetření s vnitřními zákazníky	41
2.9	Návrh pro zlepšení vztahu s vnějšími zákazníky.....	49
2.10	Návrh pro zlepšení vztahu s vnitřními zákazníky	54
	Závěr.....	58
	Seznam tabulek.....	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam použitých zkratk.....	63
	Seznam použitých zdrojů	64
	Knižní zdroje	64
	Internetové zdroje	64
	Interní zdroje.....	66
	Seznam příloh.....	67
	Přílohy	5
	Příloha A: Spokojenost vnějších zákazníků hypermarketu Kaufland v Chebu	5
	Příloha B: Spokojenost vnitřních zákazníků hypermarketu Kaufland v Chebu	8
	Příloha C: Mapa	10
	Abstrakt.....	11
	Abstact	12

Úvod

Při výběru tématu bakalářské práce autorku nejvíce zaujalo téma „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“, které se následně rozhodla i vypracovat. Domnívá se, že zpracování kvalifikační práce je jedním z nejdůležitějších mezníků v životě studenta. Skrze ni prokazuje, že si osvojil učivo a že dokáže pracovat s odbornou literaturou, elektronickými či jinými zdroji, ze kterých čerpá informace k vypracování vybraného tématu a jež následně řádně obhájí před odbornou komisí. Je lepší, když má student ke zpracovávanému tématu vytvořený určitý vztah, nebo se v problematice pohybuje. Umožňuje mu to otevřenější pohled do situace.

Vybrané téma bakalářské práce je dle autorčina názoru téměř stále aktuální. Ve světě výrobků a služeb je konkurence veliká a jakékoliv pochybení ze strany firmy může mít neblahý vliv na její rozvoj. Právě zákazník je ten, který je pro podnik nejdůležitější a ovlivňuje jeho budoucí úspěch nebo naopak neúspěch. Jedním z největších cílů všech firem je udržení konkurenční výhody na trhu, k čemuž je zapotřebí budovat silné, dlouhodobé a prospěšné vztahy jak vůči firmě, tak i vůči zákazníkům, které samozřejmě chtějí uspokojit v maximální možné míře. Rozvoj těchto vztahů se jeví jako klíčový pro posílení konkurenceschopnosti. V dnešní době máme velké možnosti jak informačního, tak komunikačního charakteru, díky nimž je možné co nejrychleji komunikovat se zákazníky a reagovat na jejich potřeby. Péče o zákazníky se však neomezuje pouze na uspokojování potřeb. Dnešní zákazník požaduje komplexní služby, služby „šité na míru“, a chce být rychle a kvalitně obsloužen. Toto klade firmám nové výzvy, kterým musí čelit a tak se učit novým technikám, jak tyto výzvy zvládat.

„Náš zákazník – náš pán.“ (Tomáš Baťa)

Úspěšný obchodník je ten, který má spokojené zákazníky a díky jejich nadšení a spokojenost získává další.

Tato bakalářská práce byla vypracována ve spolupráci se společností Kaufland Česká republika. Společnost je obchodním řetězcem provozovaných německých supermarketů, hypermarketů a obchodních domů. Je poměrně nejvíce známá nízkými cenami.

V minulosti to bylo žel na úkor kvality, která však v následujících letech doznala podstatně lepších výsledků a v současné době jsou kvalitativní nároky znatelně vyšší, než u konkurentů.

Již přes sedm let je autorka u společnosti Kaufland Cheb zaměstnaná jako brigádník. V přibližně prvních pěti letech byla distributorem jejich zákaznických novin. Přes obvyklý nezájem o reklamy se našla početná část obyvatel, kteří leták vyžadovali. Z tohoto je patrné, že je o společnost zájem a dostupnost distribučního materiálu může být právě tím prvním krokem, skrze který je možno získat zákazníka a navázat s ním vztah. V současnosti jsou to více jak dva roky, kdy pracuje přímo ve filiálce jako pokladní. Díky tomu má větší přehled o běhu podniku a se zákazníky je v kontaktu prakticky pořád. Jako zaměstnanec je obklopena různými informačními tabulemi, které sdělují, jak k zákazníkovi správně přistupovat a následný je i citelný tlak ze strany nadřízených tyto pokyny dodržovat.

Kaufland je asi jedinou společností, která maximálně apeluje na vstřícnost a pozornost vůči zákazníkovi. Pozdrav, oční kontakt, v případě pochybení omluva a postup dle zásad. Všechny tyto kroky by měly vést k tomu, aby se zákazník cítil dobře opečovávaný.

Hlavním cílem této práce je nalezení řešení pro posílení vztahů se zákazníky společnosti. Skrze dílčí cíl, analýzu současného stavu vztahů se zákazníky v podniku, jsou zpracovány návrhy na posílení interakce mezi podnikem a zákazníkem.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. Z teoretické a praktické. V části teoretické je na CRM pohlíženo obecně. Pozornost je věnována definici základních pojmů. V kapitole je poukázáno na prvky související se systémem CRM v podniku. Je vymezen vztah k zákazníkům a SWOT analýza. V druhé části práce je teorie převedena do praxe. Společnost, se kterou autorka spolupracovala, je zprvu představena a následně je čtenář seznámen s uplatňovaným řízením vztahů se zákazníky. Pro nalezení optimálního řešení je zde zpracována konkrétní SWOT analýza a dotazníkové šetření se zákazníky podniku, kde jsou vyzdvihnuty vyskytující se problémy, ke kterým hledáme jejich příčiny a které se je snažíme překlomit do návrhu řešení.

K vytvoření bakalářské práce byly použity prameny uvedené v seznamu použitých zdrojů. Část teoretická je zpracována na základě literárních rešerší. K ucelení textu autorka použila vzájemných komparací a ke smysluplnosti informace náležitě doplnila. Část praktická vychází z informací, které byly získány z webových stránek společnosti a interních materiálů. Pro dosažení cíle práce bylo zrealizováno dotazníkové šetření, které doplňují osobní rozhovory jak se zákazníky tak zaměstnanci podniku. Díky zkušenostem autorky bylo značně využito vlastních poznatků a dedukcí.

Pro formální úpravu práce byla použita publikace „Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce“ Doc. PaedDr. Ludvíka Egera CSc. vydaná v Plzni roku 2015. Pro psaní bakalářské práce byl použit textový editor MS Word.

1. Část teoretická

1.1 Co představuje Customer Relationship Management?

Pojem **Customer Relationship Management** (dále jen CRM) vyjadřuje **aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky**. Tento vztah je zajišťován skrze komunikaci se zákazníky vhodnými technologiemi, které představují pro společnost přidanou hodnotu. Lze ho označit za jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniku od začátku 21. století.

CRM spojují tři hlavní předpoklady implementace, jež se chápou jako změna orientace podniku, která se primárně zaměřuje na požadavky a přání zákazníků s poskytnutím přidané hodnoty. Mezi těmito předpoklady existuje bezprostřední souvislost, a navíc jsou doplněny o předpoklad čtvrtý:

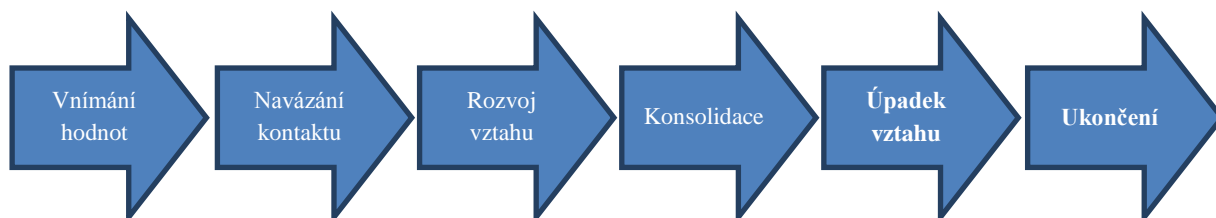
1. lidé (lidský kapitál a zákazníci);
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání);
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost);
4. obsahy (data, obsah).

Význam a účel těchto předpokladů nespočívá v detailním zaměření na jednotlivé z nich, nýbrž v komplexnosti pohledu na CRM. Každý pokus o jednostranný pohled na význam těchto předpokladů je předem odsouzen k neúspěchu. Je tedy možné tvrdit, že jde o metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky (důraz zde klademe na cílenou kvalifikaci personálu), o integraci a rozvoj technologií, o správný směr obchodních procesů a o výměnu hodnot mezi společnostmi a zákazníkem. Spojení dílčích vylepšení, vznik integrovaného celopodnikového řešení, cílená kvalifikace personálu a nasměrování obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a dosažení zisku, to vše zajišťuje komplexnost pohledu na tuto problematiku. **Pro úspěšnou implementaci je mimo jiné nutné určení strategie procesu.** Mnohdy si společnosti vyberou informační systém bez jasně daného cíle a očekávají, že jim přinese užitek. Cíle je však nutné nadefinovat co nejpřesněji ještě před tím, než vybereme konkrétní systém. Tuto strategii je dobré komunikovat též uvnitř podniku a je nutné, aby byla v souladu s podnikovou kulturou.

CRM chápeme jako organizační jednotku, která je v podniku nadřazena všem oddělením. A na základě této definice je nutné od sebe oddělit aspekty organizace a obsahu. Aspekt organizační se zabývá institucionální strukturou CRM, zatímco aspekt obsahový se vztahuje k funkci CRM.

CRM není samoúčelnou metodou. Cílem je na jedné straně zlepšení komunikace a vytvoření takových vztahů, které budou prospěšné jak pro zákazníky, tak i pro podnik (tzv. win-win efekt) a na straně druhé koordinace komunikace mezi jednotlivými odděleními podniku. Je důležité, aby hodnoty (zboží, služby), které podnik nabízí, byly řízeny. Uvedme a rozvedme si jednotlivé fáze vztahu:

Obrázek 1: Jednotlivé fáze vztahu



Zdoj: Wessling, 2002

Tento vztah se zákazníky začíná vytvořením image vůči zákazníkům a iniciativy k navázání kontaktu, která by správně měla vždy vycházet ze strany podniku. Jestliže je již kontakt navázán, je třeba na vztahu dále pracovat a rozvíjet ho. Z takového vztahu by měla vycházet stoupající hodnota a měl by být udržován za každou cenu. Dlouhodobé hodnotné vztahy v důsledku přinášejí zvýšení ziskovosti společnosti, o což ve své podstatě většině ze společností jde. Pokud tomu tak ve vztahu není, měl by následovat jeho úpadek a ukončení. K ukončení vztahu může dojít jak ze strany zákazníka, který přestane mít ku příkladu zájem o další výměnu hodnot, nebo ze strany podniku, kdy mu zákazník nepřináší žádný zisk (stoupající hodnotu) a jeho ztrátou neutrpí žádné újmy. Výjimkou tvoří reprezentativní zákazníci podniku.

CRM se řadí mezi základní funkce podniku sloužící k určování sledu interakcí se zákazníkem. V první fázi je zákazník upozorněn na nabízené služby nebo zboží (formou osobního dopisu, webové stránky, reklamy v tisku, atd.). Ve fázi následující buď zákazník sám vyhledává podnik a tím využívá některý z jeho obchodních programů nebo je přímo kontaktován pracovníky z odbytu, kteří s ním udrží kontakt po dobu, po kterou využívá službu či zboží.

„Úspěch CRM závisí na schopnosti získávat data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat je a přetvářet v nové obchodní procesy ovlivňující interakce se zákazníkem.“
(Hommerová, 2012, s. 13)

Následně úspěšné implementace CRM se dosáhne tím, že sled interakcí nebude přerušen a to je možné pouze tehdy, pokud je sled koncipován jako konsolidovaný celopodnikový systém, který slouží právě ke sběru a uchovávání dat z vnitropodnikových, tak vnějších zdrojů, jež poskytují informace o zákaznících, produktech a službách, informace o marketingových kampaních, akcích či slevách a v neposlední řadě i o jejich výsledcích.

Za účelem úspěšného zavedení CRM a odpovědnosti za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení, je třeba vytvořit nadřazenou organizační jednotku, která musí splňovat dva základní úkoly: zvládnout manažerskou funkci a také práci s nástroji v oblasti informační technologie sloužící jako podpora k přizpůsobování se novým podmínkám.

K tvorbě interakcí mezi zákazníkem a organizací slouží manažerská funkce. Interakcí zde rozumíme výměnu ekonomických hodnot (číselné vyjádření užitečnosti), tedy propojení marketingu, odbytu a služeb.

(Wessling, 2002; Hommerová, 2012)

1.2 Definice CRM

„CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály.“ (Hommerová, 2012, s. 15)

Dnes jsou již CRM systémy pro podniky známým pojmem. V letech minulých však byly tyto systémy výsadou velkých a úspěšných společností, které měly finanční prostředky na jejich implementaci a provoz. Je možné tvrdit, že jejich primárním posláním je úspěšně zaujmout, udržet stále a získat nové zákazníky. Vydělané peníze pak přicházejí jako důsledek.

Tyto systémy však umožňují sjednocení těchto činností s dalšími aplikacemi, jako jsou například detailní znalost chování zákazníka nebo neustálé udržování komunikace s ním. Každý z podnikatelů určitě nějakým způsobem řeší vztahy se svými zákazníky a tím je nucen aplikovat určitou podnikovou strategii. Již bylo řečeno, že zprvu je velice důležité rozlišit dva pohledy na CRM. Na jednu stranu se CRM chápe jako podnikatelská (firemní) filosofie a na stranu druhou jako technologické a softwarové řešení a právě CRM systémy zastřešují oba tyto pohledy a vytvářejí přidanou hodnotu především tím, že nutí podnikatele zamýšlet se nad tím, jak činnost vykonává, případně zda je možné ji vykonávat jinak a lépe.

(Hommerová, 2012; CRM portál: Zpravodaj z oblasti CRM, 2013)

1.3 Hlavní výhody CRM systému pro podnik

1. *Rychlejší jednání se zákazníky:* Informace ovlivňující rozhodování jsou díky CRM systému snadněji dostupné. Umožňují totiž lepší přehled o skutečných potřebách zákazníků a tím k nim můžeme přistupovat individuálně.
2. *Uchování know-how:* Díky CRM systému mohou zaměstnanci podniku čerpat ze znalostní databáze a tím se tak učit a zlepšovat.
3. *Snadnější sdílení informací:* Centrální databáze systému CRM usnadňuje spolupráci mezi prodejním týmem a osobami, které komunikují přímo se zákazníky a umožňuje tak se i navzájem zastupovat.
4. *Efektivnější obchodování:* Díky analýze marketingových a prodejních aktivit je možné správně nasměrovat úsilí vložené do příležitosti a tím lépe kontrolovat investice do marketingu a obchodu.

(KARAT: Informační systém, 2012)

1.4 Architektura CRM

Architektura CRM se v systémech informační technologie používá k vyjádření základního návrhu v různých oblastech podniku.

Dle Dona Pepperse musí být každý podnik, jež se rozhodl pro implementaci, schopen realizovat všechny tyto kroky zajišťující operativní a analytické CRM:

1. identifikovat zákazníka;
2. vnímat zákazníka, jako jednotlivce;
3. interaktivně kontaktovat zákazníky;
4. vyhovět potřebám zákazníka.

Architektura CRM se dělí na část analytickou, část operativní a případně část kooperativní, přičemž nasazení analytické by mělo projekt implementace CRM zahajovat.

(Hommerová, 2012)

1.4.1 Část analytická

Analytická část CRM se týká rozborne práce s veškerými daty a využívání jejich skladů. Pro představu se sem řadí například segmentace klientů, analýza chování klientů či analýza marketingových kampaní. Optimalizují se tedy veškeré současné obchodní procesy společnosti a definují se nové tak, aby docházelo k podpoře firemních strategií.

Tato část se též využívá ke tvorbě různých zákaznických strategií tak, aby podnik vyhověl potřebám zákazníků a byl firmě přínosem. Jako podmínka úspěchu zde figuruje vhodná motivace zaměstnanců a směřování orientace směrem k zákazníkovi. Primárním cílem orientace se tedy namísto produktu stává zákazník.

(Hommerová, 2012)

1.4.2 Část operativní

Pojem „Operativní část CRM“ je spojen s předem definovanými obchodními procesy. Je určena pro podporu interakcí se zákazníkem skrze různé typy programů od telefonních zákaznických center po řízení tradičních prodejních míst. Do této části CRM se zařazují veškeré kontakty se zákazníkem, od čehož se odráží i dosahovaný cíl. Skrze uschované kontakty se snaží zlepšit komunikaci se zákazníkem s důrazem na její koordinaci uvnitř firmy.

(Hommerová, 2012)

1.5 Vývoj CRM

Vývoj CRM je výrazně spojen s vývojem marketingu. Pro lepší pochopení autorka uvádí příklad řemeslníků z dob před průmyslovou revolucí. Kontinuita tradice zde byla zajištěna tím, že mistři řemesla předávaly v dílnách své znalosti a dovednosti dělníkům, kteří je posléze předávali dále. Je možné říci, že takovýto proces byl řízen profesionály. Tito řemeslníci měli tehdy velikou výhodu. Kromě toho, že se znale pohybovaly ve výrobním procesu, znali i své zákazníky. Mnohdy i osobně. Což dopomohlo k tomu, že přesně věděli, jakým způsobem zákazníci jejich výrobek využívali a čím vlastně jeho potřebu uspokojují. Takovéto informace si řemeslník bedlivě střežil a ukládal do paměti, aby se o svého zákazníka mohl starat co nejlépe. Základ takového vztahu tvořila důvěra, díky čemuž si obchodní partneři vážili sebe navzájem. A takovouto důvěru nebylo radno ztratit.

Koncem 19. století se výrobní činnost výrazně změnila. Výroba se začala rozšiřovat a k dispozici byly i nové zdroje energie. Mistři řemesla byli k práci stále potřeba, spíše však už pro její vedení a k samotné práci si začali dělníky najímat. Ti se však už nedostávali do přímého kontaktu se zákazníkem a tím ani neznali jeho potřeby. Díky rostoucí poptávce a širší distribuci se výroba dostává do problémů. A právě v této chvíli vzniká marketing. Na počátku se soustředil především na rozvoj distribuce. Vznikala zde tzv. „filozofie prostředníka“, jelikož se informace k dělníkům dostávaly buď skrze zprostředkovatele, nebo díky výzkumným metodám. Výrobce a zákazník se od sebe vzdalují, jelikož vztahy se zákazníky už řeší marketingové oddělení. Vystává zde však otázka, zda a jak pro své výrobky najdeme zákazníky. Orientujeme svou práci na zákazníka a rozvoj vztahu s ním? Výrobků je dostatek, ale dobrých zákazníků je málo.

„Spíše než zákazníky pro výrobky bychom měli hledat výrobky pro zákazníky.“
(Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 16)

Podobného názoru jsou též autoři Karolefski a Heller. Ti ve své knize Consumer-Centric Category Management na pochopitelném příkladu vyjadřují to, že obchodník by měl svou výrobu přizpůsobovat tomu, co požadují jeho nejvěrnější zákazníci.

„If the structure revealed that consumers who prefer baked salty snacks express the highest levels of loyalty to the category, a retailer might react to this insight and want to devote as much as half its display space to baked or low-fat varieties.“ (Karolefski, Heller, 2006, s. 69)

Filosofie marketingu tedy umožnila porozumět vztahu se zákazníkem a organizace jsou si tak vědomy toho, že do určité míry mohou ovlivnit to, jak zákazník vnímá vztah se společností.

(Strobacka, Lehtinen, 2002)

1.6 Strategie CRM

Pojem strategie se může přirovnat ke vzoru pro rozhodnutí manažera nebo také k akci, kterou se podnik rozhodne umístit na trh. Ke stabilizaci systému dochází díky dosažení jeho dlouhodobějších cílů, a to i přes vlivy okolí, změny či jednotlivé fáze vztahu se zákazníky. CRM musí být v tomto případě zpracováno v souladu strategie podniku s ohledem na vnější prostředí a na to, jaké jsou priority podniku. Poté, co je CRM strategie implementována, jsou důležité tyto činnosti:

- identifikovat souvislosti strategie;
- zhodnotit funkcionality v CRM;
- vypracovat podnikatelský záměr k následnému zhodnocení návratnosti investice do CRM;
- vyhotovit technický, procesní a organizační plán implementace.

Strategie CRM dopomáhá ke zlepšení interakce mezi společností a jeho stávajícími či potencionálními zákazníky a je dobré ji stavět na již zavedených funkcionalitách. Těžiště přitom musí tvořit dané (jasně definovatelné a měřitelné) veličiny, jež procházejí životním cyklem zákazníka a charakterizují cíle podniku.

„Jedná se tedy o efektivní získávání (akvizice), další rozvoj vztahu a udržení (retence) a zabránění odchodu hodnotných zákazníků.“ (Hommerová, 2012. s. 22)

Lze tedy říci, že těžiště CRM strategie tvoří životní cyklus zákazníka. Je důležité, aby tato strategie obsahovala přesně formulované cíle, které je třeba definovat v komplexnosti CRM. Při jednotlivém zaměření na části bude přínos minimální.

K dosažení dobrého výsledku je nutné mít na vědomí to, jaké činnosti má CRM vůbec obsahovat. Mezi ně se řadí:

- určit si takové typy kontaktů, které se budou preferovat při „styku“ se zákazníkem;
- vyměřit si, jak by měl vypadat koncový zákazník;
- upřesnit si způsob, jakým se společnost bude bránit odchodu významných zákazníků;
- určit si cíl, s jakým se chce trh obsadit;
- vytvořit si pravidla, kterými se bude hodnotit úspěšný projekt.

Strategie CRM zapadá v souladu mezi ostatní operativní strategie. Pokud jsou základními činiteli pro vytvoření profitability podniku loajalita či hodnota zákazníka, je CRM strategie vnímána jako jádro operativních strategií, které dále koordinuje další operativní strategie podniku. Dochází tedy k propojení strategie orientované na marketing a strategie orientované na zákazníky.

Marketingová strategie zobrazuje identitu podniku a jeho pozici na trhu v porovnání s konkurencí. V potaz přitom přichází to, jak je trh definován, samotná pozice na trhu, SWOT analýza a segmentace trhu. To, že díky široké nabídce mnohdy podniky nebyly a nejsou schopny nabídnout zákazníkovi produkt či službu za konkurenceschopnou cenu, je nutí zaměřit se jen na určité části trhu. Mnohdy k tomu nedochází kvůli nepropracovanosti strategie, nýbrž důsledkem unáhlenosti, vnitropodnikovým zájmům či náhodou.

Zákaznická strategie staví na základě modelu životního cyklu zákazníka, díky němuž stanoví cíle k rozvoji zákazníka, které vedou k jeho vyšší hodnotě a loajalitě. K definici tohoto pojmu je třeba znát, co vůbec pojem „zákazník“ znamená, co a jaký čistý užitek zákazníka tvoří, jak se náš zákazník v souvislosti s nabídkou chová, segmenty zákazníků, cíle, vůči kterým se chceme rozvíjet, postoj k udržení zákazníků a metriky (spokojenost, loajalita, náklady na obsluhu, ...).

CRM strategie je proces, který je nutné neustále zpracovávat.

„... musí být stále aktuální, dynamická a musí být hnacím motorem pro podnikové aktivity. Proto je určení strategie postupný, dynamický a energický proces, který je nutné jako proces zpracovávat.“ (Hommerová, 2012, s. 23)

Každá ze společností by měla chápat svoje poslání a z toho by měla vycházet organizační struktura. Je dobré sledovat vnější okolí, které se neustále vyvíjí, protože pokud jej organizace nesleduje, zanikne. Pokud tedy společnost touží reagovat na nové příležitosti, které jí trh nabízí, měla by důvody na změny vnímat, změnu správně řídit a především zvolit správnou a vhodnou strukturu.

(Hommerová, 2012)

1.7 Definice zákazníka

V dnešní době je pro většinu firem zcela neefektivní zaměřovat se na celý trh, protože potřeby spotřebitelů jsou velmi odlišné a rozsáhlé. Právě kvůli tomu se mohou soustředit na vybranou skupinu spotřebitelů a v tomto případě firma využívá tzv. cíleného marketingu.

Na základní otázku, „Kdo je našim zákazníkem a jaké má skutečné potřeby?“, si musí firmy odpovědět co nejpřesněji, aby nedošlo k situaci, kdy nedokáže uspokojit potřeby svých zákazníků v požadovaných rozměrech. Problémem se stává rozmanitý segment jedinců, který se liší jak potřebami, tak způsobem rozhodování o koupi.

Různé encyklopedie a slovníky definují zákazníka jako příjemce statků, služeb či produktů, které získává od prodejce, obchodníka či dodavatele za peněžní nebo jinou hodnotovou úplatu. Jeho pojem však dosahuje daleko hlubšího významu.

Zákazníci jsou pro podnikatele, ti nejdůležitější osoby. Ať už se s nimi setkávají v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zavolají. Je třeba si uvědomit, že oni na společnosti závislí nejsou. Společnost je závislá na nich. Tvoří smysl práce. Tím, že jsou obsluhováni, neprokazuje podnik tak velikou laskavost jim, ale naopak, oni prokazují velikou laskavost jemu, a to tím, že mu dávají možnost je obsluhovat. Oni jsou ti, kteří tvoří součást práce. Je dobré si uvědomit, že nejsou pouze statistickými čísly v našich tabulkách. Jsou to lidé z masa a kostí, kteří cítí a prožívají stejně jako my, a mají podobné předsudky a náklonnosti. Nejsou to lidé, se kterými by se mělo chtít hádat nebo si měřit vtip. Přichází se svými přáními a úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti. To jsou zákazníci. Oni určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní.

Definici, která krásně vystihuje význam slova „zákazník“, uvedl ve své knize „Péče o zákazníky“ JUDr. Aleš Spáčil:

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“ (Spáčil, 2003, s. 17)

(MJ: Marketing journal. cz, 2009; Foster, 2002; Spáčil, 2003)

1.8 CRM a úloha zákazníka

„Krámek tety Emy

Zákazník Wagner parkuje se svým vozem těsně u obchodu a teta Ema už ho sleduje z okna. Jakmile vstoupí do krámků, teta jej přátelsky pozdraví, přičemž ho oslovuje jménem. Teta Ema zná strukturu požadavků svého zákazníka a ví, co obvykle přichází nakupovat. Pan Wagner se během nákupu nechá rád vtáhnout do hovoru, přičemž o sobě sdělí některé osobní informace. Tomuto krámků dává přednost před jinými obchody s potravinami zejména proto, že tu bez dlouhého hledání okamžitě dostane to, co potřebuje. Kromě toho je mu vyrovnání účtu jednou za měsíc příjemnější, než placení při každém nákupu. A konečně je teta Ema pro pana Wagnera důvěryhodná.“
(Wessling, 2002, s. 46)

Výše uvedený „příběh“ představuje nejstarší formu CRM. Lze si povšimnout, že obsahuje jeho nejdůležitější prvky, které slouží k dlouhodobým a prospěšným vztahům se zákazníky (identifikaci, vstupní portál, personalizaci, informace o zákazníkovi, jeho historii a nákupní koš). Přesto, že se zde tyto prvky vyskytují, tak se tento způsob obchodování v naší moderní době příliš neprosadil.

(Wessling, 2002)

1.8.1 Strategická kompatibilita

V zájmu podniků by mělo být na základě určitého vztahu se zákazníkem zkoumat to, jaká je jeho představa o obecné budoucnosti. Jinými slovy, jaká je jeho představa o zákaznickém vztahu jako takovém. Cílem je otevřená analýza strategií podnikání obou stran. Výzkum je nutné postavit na hluboké důvěře, neboť se může hovořit o klíčových skutečnostech, které souvisejí s budoucností podniku. Vytvoření této představy je důležité z toho důvodu, že se odráží na řízení praktické spolupráce.

„Pokud se zákazníkovi vaše řešení nelíbí, pak nebyl vystižen jeho problém.“ (Lehtinen, 2007, s. 113)

Díky této vizi je možné řídit praktické operace na veškerých úrovních organizace. Je však zapotřebí, aby byla komunikována se všemi stranami, které se vztahem souvisí.

(Lehtinen, 2007)

1.8.2 Vize zákaznického vztahu

Hlavním nástrojem v budování zákaznický orientované společnosti je vize zákaznického vztahu. Umožňuje zákazníkovi představu o nadcházející spolupráci a o tom, jak ji budou vnímat obě strany. Oboustranně musí být též přijata. Je nutné, aby zahrnovala hodnotu, kterou zákazník prostřednictvím takového vztahu získá.

„Jediný „správný“ názor může vyloučit jediné správné řešení.“ (Lehtinen, 2007, s. 113)

Potřebné také je, aby vize zákaznického vztahu byla realistická a byla umístěna do okolí, a to jak do konkurenčního prostředí, tak do zákaznického okolí. Právě analýzou okolního prostředí je dobré vytváření vize začít. Ke tvorbě jsou doporučovány tyto kroky:

- identifikovat fungování okolního prostředí a jeho změn;
- navrhnout vývojové plány pro obě strany v rámci spolupráce;
- určit ústřední části společné vize;
- informovat o vizi v obou organizacích;
- vyslovit souhlas s pozorováním vize.

(Lehtinen, 2007)

1.8.3 Zákazník a podnik – dynamický vztah

Zákazníkem se člověk stává tím, že nakoupí jisté výrobky či služby u určitého podniku. Takový zákazník je pro podnik zajímavý zvláště potom, co se ve vyváženém poměru setkávají hodnota životnosti zákazníka a investice. K tomu, aby mohla být hodnota životnosti zákazníka plně využita, je třeba vést dlouhodobý a prospěšný vztah. Vyvstává otázka, proč se daná osoba rozhodne stát zákazníkem určité firmy a proč jím vůbec zůstává? Jak již bylo řečeno na začátku tohoto odstavce, jestli se člověk rozhodne zrealizovat nákup u určité společnosti a uskuteční ho, stává se jejím zákazníkem.

V tomto vztahu má však každá ze stran své nároky a své povinnosti. Prodejce je povinen předat požadované zboží či služby kupujícímu, přičemž má nárok na zaplacení smluvené kupní ceny a kupující je povinen tuto smluvenou kupní cenu uhradit a má nárok převzít požadované zboží. Takovýto vztah spočívá na principu vzájemnosti, jež je zárukou oboustranného výhodného vztahu. Jako mnohem důležitější prvek zde však figuruje kontinuální výměna hodnot, která představuje záruku dlouhodobého vztahu.

(Wessling, 2002)

1.8.4 Získání zákazníka a vytvoření vazby

Životní cyklus zákazníka obsahuje dva klíčové prvky. Prvním z nich je přijetí role zákazníka a druhým setrvání v ní. Přijetí role zákazníka je závislá na tom, jaké důsledky tato osoba očekává. Pokud musí vynaložit veliké úsilí (náklady) na vyhledávání informací o produktu, než vlastní nákup uskuteční, pak tuto roli odmítne. V případě, že je uspokojení potřeby dostatečně veliké, může toto vynaložené úsilí přehlédnout. V jiné situaci může zákazník tuto roli přijmout u konkurence, která mu nabízí výhodnější podmínky. Takové podniky, které dokážou rychle, jednoduše a pohodlně poskytnout potencionálnímu zákazníkovi informace a dokážou uspokojit jeho potřebu, jsou ve výhodě. Je-li tedy očekávání pozitivní, roste pravděpodobnost, že osoba roli zákazníka převezme. Jestliže je tomu naopak, pravděpodobnost naopak klesá.

(Wessling, 2002)

1.9 SWOT analýza

Strengths, weaknesses, opportunities a threats. Pojmy, které by měly být blízké snad každé společnosti. Z prvních písmen právě těchto anglických názvů lze odvodit pojmenování analýzy, jejímž úkolem je identifikovat relevantní míru silných a slabých míst v současné strategii firmy a schopnost vyrovnávat se se změnami, které v prostředí nastávají.

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb. Skládá se ze dvou analýz. Analýzy OT a analýzy SW. **Analýza OT** se zaměřuje na příležitosti a hrozby přicházející do firmy z vnějšího makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní, ...) i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, ...). Následná **analýza SW** se zabývá vnitřním prostředím firmy (cíle, systémy, mezilidské vztahy, ...).

(Jakubíková, 2005; Blažková, 2007)

1.9.1 SWOT matice

Faktory SWOT analýzy lze rozdělit na interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby), jež jsou uspořádány do následující matice:

Obrázek 2: SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (S – Strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (W – Weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (O – Opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (T – Threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: Jakubíková, 2005

Silnými stránkami jsou chápány takové faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých je firma dobrá. Je možné je použít jako základ pro stanovení výhody vůči konkurenci. Posuzují se zde podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Přesný opak tvoří **stránky slabé**. Jsou to ty činnosti, ve kterých je společnost slabá a úroveň faktorů nízká. Mnohdy slabou stránku představuje i nedostatek stránky silné, což brání efektivnímu vývoji společnosti. Za **příležitosti** se považují takové možnosti, díky jejich realizaci stoupnou vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů a stejně jako silné stránky zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Nepříznivá situace nebo změny v podnikovém okolí mohou být pro společnost **hrozbou**. Díky nim může dojít k úpadku či nebezpečí neúspěchu. Na tyto situace musí podnik reagovat rychle a odpovídajícím způsobem tak aby je odstranil nebo alespoň minimalizoval.

(Jakubíková, 2005; Blažková, 2007)

1.9.2 Využití SWOT analýzy

Přestože tato analýza bere v úvahu pouze čtyři faktory, slouží také jako dobré vodítko k dalšímu rozhodování. Informace poskytující právě SWOT analýza jsou důležité pro hledání „souhry“ mezi podnikovými zdroji, schopnostmi, konkurenčním prostředím a trhem. Výsledky analýzy mohou být použity pro celopodnikové a marketingové plánování. Na druhou stranu je velice subjektivní a zjednodušující, jelikož každý pohlíží na jednotlivé faktory jinak. Proto se jí doporučuje použít jen jako doplněk k nějaké další analýze.

(Blažková, 2007)

2 Část praktická

2.1 O společnosti

Kaufland Česká republika v. o. s. je veřejnou obchodní společností vedenou v obchodním rejstříku Městského obchodního soudu v Praze. K zápisu došlo dne 10. 03. 1997 a první obchodní dům byl otevřen 28. ledna 1998 v Ostravě. Z 99, 999 % je společnost vlastněna německou společností „Kaufland Tschechien Warenhandel GmbH“. Česká společnost „Kaufland Management ČR s. r. o.“ Kaufland vlastní z pouhé 0, 001 %. Hlavním předmětem její činnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, řeznictví a uzenářství, projektová činnost ve výstavě a provádění staveb. Společnost je součástí konsolidačního celku podnikatelské skupiny Kaufland Stiftung & Co. KG se sídlem v Neckarsulmu, Německo. V dubnu roku 2003 zahájila společnost činnost v oblasti zpracování masa a masných výrobků. Pro tyto účely byl v prostorách logistického centra Modletice vybudován vlastní masozávod a od roku 2009 jsou produkty masozávodu prodávány pod obchodní značkou „Purland“. V květnu, roku 2013, byla v Písku zprovozněna první fotovoltaická elektrárna. Toto zařízení přispívá k ochraně životního prostředí a zároveň zmenšuje energetickou závislost filiálky. S cílem podpory regionálních produktů pak v září, roku 2014, zahájila kampaň „Z lásky k Česku“, a to se zachováním zásady nabízet kvalitní a cenově dostupné výrobky. V České republice patří mezi největší provozovatele sítě maloobchodních prodejen, ve kterých nabízí rozsáhlý sortiment potravinářského i nepotravinářského kvalitního zboží za trvale nízké ceny v souladu se strategií celé obchodní skupiny. Během posledních čtyř let bylo otevřeno více jak 16 nových obchodních domů po celé republice. V následujícím období společnost počítá s otevřením několika dalších nových obchodních domů, jakož i se zvyšováním obrátu ve stávajících prodejnách.

(Justice. cz: Oficiální server českého soudnictví, 2016)

2.2 Historie společnosti

Počátky historie společnosti Kaufland sahají již do roku 1930, kdy se Josef Schwarz stává společníkem velkoobchodu s jižním ovocem u společnosti Lidl & Co. v Heilbronn. Tato společnost je následně přejmenována na Lidl & Schwarz KG a je přeměněna v potravinářský velkoobchod. Výstavbu této společnosti však přerušila probíhající druhá světová válka.

Obnova probíhala po jejím ukončení. V roce 1960 byl v Severním Württembersku otevřen první sklad. K otevření prvního spotřebitelského obchodu došlo v roce 1968 v Backnangu o velikosti 1 200 m². Tento obchod byl pojmenován „Handelshof“. Po čtyřech letech byla centrála společnosti přestěhována do Neckarsulmu. Významným rokem pro společnost byl rok 1984, kdy byla otevřena první velkoplošná samoobslužná prodejna právě Neckarsulmu, ale již pod názvem Kaufland o rozloze 15 000 m². Od roku 1990 společnost rozšiřuje svou obchodní síť výstavbou poboček v Míši, Hoyerswerdě, Pirně, Freibergu, Weißenfelsu, Berlíně – Eichu a Senftenbergu. K otevření první prodejny v České republice, konkrétně v Ostravě, došlo v roce 1998. Roku 2000 se otevírá první prodejna ve slovenském Popradu. Vedoucím řetězcem trhu se Kaufland stává v roce 2001. V tomto roce se také otevírají první prodejny v Chorvatsku (Karlovec) a Polsku (Stargard). Čtyři roky na to již společnost slaví 75. výročí. V České republice Kaufland působí již sedm let. V rumunské Bukurešti se otevírá první prodejna a rok poté se jí pyšní i Plovdiv v Bulharsku. V roce 2009 se v České republice zavádí zmiňované výrobky z vlastního masozávodu značky „Purland“. Současně se otevírá vůbec největší prodejna v Praze na Vypichu, kam se přesouvá i sídlo centrály. Následný rok zavádí v republice vlastní značku K-Classic, u níž garantuje vysokou kvalitu za nejnižší cenu.

(Kaufland: Tady jsem správně, 2011)

2.3 Zákazník se mění a obchod s ním

„Maloobchod, zejména potravinářský, je vděčným tématem pro média i politiky. Důvod je zřejmý. Dobře se o něm mluví a všichni mají pocit, že mu rozumí – každý je přece občas zákazníkem. A právě zákazník je klíčovým prvkem. Díky moderním technologiím má informace a z nich vyplývající moc, která může ovlivnit úspěch obchodníka v konkurenčním boji.“ (To je nářez!, 2015, s. 23)

V současné době patří maloobchod k typickým reprezentantům globalizované ekonomiky. Každý z jednotlivých řetězců se liší v rozsahu globálního a lokálního rozhodování a přístupu k tvorbě sortimentu. Na straně jedné figuruje firemní strategie a na straně druhé zákazník, který je v dnešní době stále informovanější, náročnější a rozmazlenější. To, co u něj vyvolalo před deseti lety nadšení, dnes přejde bez povšimnutí. Současný zákazník očekává za své peníze určitou hodnotu.

Své informace využívá nejen při rozhodování o tom, kam půjde nakoupit, ale také přímo na prodejní ploše. Díky vymoženým technologiím může být kdykoli informován o nabídkách a cenách konkurence, což je možné vypořádat při nakupování zákazníků. Zprvu se může zdát, že vztah mezi obchodem a zákazníkem je zřejmý. Obchod nabízí, zákazník vybírá a nakupuje. Skutečnost se však takto jednoduše nejeví. Díky větší informovanosti jsou zákazníci náročnější, porovnávají a vybírají a tím ovlivňují nabídku na trhu. A žádný z obchodníků si nedovolí nabízet zboží, jež nejde na odbyt. Na druhou stranu se může stát také to, že se výrobci/ dodavateli nepodaří dostat produkt do distribuční sítě a tak se k zákazníkovi vůbec nedostanou. Tržby dnešních obchodníků a dodavatelů ovlivňuje vůle, rozhodnutí, spokojenost nebo nespokojenost zákazníka. Snahou obchodníka by tedy měla být co nejlepší znalost cílové skupiny zákazníků. V posledních letech však vstoupil do konkurenčního boje nový hráč. K moderním formám nakupování stále silněji patří elektronický obchod, který využívá čím dál tím více zákazníků. A tato technika čím dál tím více proniká také do prodeje potravin.

Klíčovou otázkou je tedy to, jak se spotřebitel při nákupu rozhoduje a co ho ovlivňuje při výběru produktu. K dispozici je řada metodik typologie spotřebitele, kterou však spojuje vždy jeden cíl: správnému zákazníkovi nabídnout správný produkt. Určitý stereotyp v přístupu k typologii spotřebitele narušily právě nové technologie nabízející větší informovanost, lepší dostupnost zboží a porovnání nabídek nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. Je třeba však stále brát na vědomí generační rozdíly, jež obchod využívá k formování nabídky a marketingovou komunikaci.

Obchod se vyvíjí tak, jak se mění chování zákazníka. Moderní maloobchod zůstane důležitou součástí globalizované ekonomiky, otázkou však je, jaká jeho forma zvítězí, resp. jak se bude měnit volba zákazníka. Můžeme předpokládat, že vítězem bude nejspíš obchodník, který zná své zákazníky a dokáže jim nabídnout to, co požadují. Ať už si pod požadavek dosadíme kvalitu, cenu, šíři nabídky nebo online nabídku.

(To je nářez!, 2015)

2.4 Firemní zásady

Klíčovou roli ve společnosti Kaufland zastává dodržování firemních zásad. Svých cílů dosahuje tím, že se svými zákazníky, zaměstnanci a obchodními partnery jedná „fér“ a s respektem. Základem každodenní práce jsou:

- spokojenost zákazníka utváří chování společnosti;
- promyšlená cenová politika určuje pozici na trhu společnosti;
- společnost stále roste díky expanzi a neustálému procesu vylepšování na prodejnách;
- jako společnost s mnoha filiálkami pracuje se systémem;
- rychlé rozhodování a jednoduché pracovní procesy zajišťují společnosti úspěch;
- společnost dodržuje platné právní normy a interní nařízení;
- v rámci činnosti přebírá společnost ekonomickou, sociální a ekologickou odpovědnost;
- zásadou společnosti je férovost vůči každému;
- ve společnosti se navzájem respektují a podporují;
- firemní dohody jsou dodržovány;
- v rámci dobré firemní atmosféry musí být pochvala, uznání i schopnost konstruktivní kritiky na denním pořádku;
- společnost je obklopována schopnými spolupracovníky – v každém úseku je zajištěna vzájemná zastupitelnost.

(Kaufland: Tady jsem správně, 2011)

2.5 Kampaň Z lásky k Česku

„Vše, co nabízí naše země, chceme také nabízet my Vám. Z lásky k tradici, z lásky k originálu, z lásky k Česku.“ (Kaufland: Tady jsem správně, 2014)

Kampaň Z lásky k Česku už od září 2014 poukazuje na to, že Kaufland rozumí přáním svých zákazníků a že ho těší je plnit. Jeho zákazníci si přejí více regionálních výrobků a více domácích chutí. Společnost přitom neustupuje od zásady nabízet kvalitní a cenově dostupné výrobky.

V souvislosti s touto kampaní se na televizních obrazovkách objevuje vůbec první reklamní spot s logem Kaufland, který stejně jako celá kampaň, zdůrazňuje vztah společnosti k původním českým výrobkům.

Tuto atmosféru v nich podtrhuje písnička „Tady jsem doma“. Skupině Čechomor se zde až obdivuhodně podařilo vystihnout základní myšlenku reklamy:

„Kaufland se i přes svůj německý název cítí být českou společností s českými zaměstnanci a českým zbožím.“ (To je nářez!, 2015, str. 7)

Co společnost těší nejvíce? Ve všech firemních zásadách má vždy na prvním místě zákazníky. Právě pro ně byla tato kampaň připravována.

Výsadní postavení mají u zákazníků také zákaznické noviny. Jejich nový vzhled byl přizpůsoben nabízeným českým výrobkům. Motivy české krajiny, uspořádání výrobků a grafické prvky posunuly jejich kvalitu o stupínek výše.

Kampani „Z lásky k Česku“ byl také přizpůsoben vzhled filiálek. Společnosti totiž také velice záleží na tom, jak se její zákazníci při svých nákupech cítí. Zvenku jsou patrné pylony a billboardy a uvnitř plakáty s českými motivy, regálové etikety českých výrobků opatřené srdíčkem v barvách trikolory nebo nákupní tašky s motivem kampaně.

V rámci kampaně není nouze ani o soutěže. Zaznamenat je lze na nejrůznějších rádiích, kde mají soutěžící za úkol zodpovídat vědomostní otázky na téma Česko. Stranou nezůstala ani legendární soutěž „Taška jde do světa“.

Kampaň se samozřejmě dnem ode dne stále vyvíjí a pokračuje. Zpozorovat to lze například na připravovaných televizních spotech.

Obrázek 3: Z lásky k Česku



Zdroj: To je nářez!, 2015

(To je nářez!, 2015)

2.6 Rekonstrukce

Po sedmnácti letech provozu byla v létě roku 2015 zahájena přestavba prodejních prostor. Rekonstrukce probíhající za plného provozu přináší modernizaci, rozšíření nabídky zboží a řadu dalších vylepšení.

Změny jsou pozorovatelné již od příjezdu na parkoviště, kde zákazníci „přivítá“ nové vnější opláštění obchodu. Vnitřní prostory dostaly nové podlahy, barevný nátěr či příjemné diodové osvětlení. Nové jsou také veškeré regály, které nyní mají atraktivní antracitovou barvu. Rekonstrukcí prošly i chladicí pulty, jejichž nový systém je šetrný k životnímu prostředí.

Nejpodstatnější změnou je vybudování nových obslužných pultů. Zákazníci si mají možnost zakoupit čerstvé mořské i sladkovodní ryby a mořské plody. Zaměstnanci tohoto úseku jsou proškoleny k tomu, aby dokázali poradit s uchováváním i přípravou ryb.

Rozšířen byl též obslužný pult s uzeninami, sýry a lahůdkami. Jeho součástí je nově pult s čerstvým masem značky K-Purland, které se připravuje ve vlastním masozávodě v Modleticích u Prahy. Pořízený byl nářezový a balicí stroj, připravující balené uzeniny a sýry.

Změnami prošlo například i oddělení pečiva a zeleniny, pořízeny byly nové nákupní košíky a zmodernizováno bylo rovněž zázemí pro zaměstnance.

Po více jak půl roce, 25. února 2016, došlo k oficiálnímu otevření prodejny a první zákazníci dostali jako pozornost od obchodního řetězce malý dárek. Pro dospělé i děti byl také připraven zábavný program (hudba, dovednostní hry, ochutnávky, ...).

(Kaufland: Tady jsem správně, 2016)

2.7 SWOT analýza

2.7.1 Silné stránky

- *široký sortiment zboží* – hypermarket Kaufland nabízí svým zákazníkům výběr ze širokého sortimentu čerstvých a trvanlivých potravin, drogistického a spotřebního zboží. Nabídka sahá od výrobků vlastních značek K-Classic a K-Purland, přes značkové zboží, bioprodukty až k regionálním výrobkům. Díky tomu si mohou zákazníci vybrat z toho, co mají rádi a nabídka neomezuje jejich výběr.
- *moderní prostředí* – po více jak půl roční rekonstrukci mohou zákazníci Kauflandu nakupovat v novém. Modernizace přináší řadu vylepšení, díky kterým je nákup přehlednější a příjemnější (viz. kap. 2.6).
- *přizpůsobení se potřebám zákazníka* – pro společnost Kaufland je spokojenost zákazníka tou největší prioritou a vstřícné chování včetně vyhovění jejich potřebám jí není cizí. Zákazník je zde opečovávaný a tak se vždy rád vrací.
- *týdenní cenové akce* - každý týden se mění akční nabídka vybraných produktů. Kombinace oblíbeného zboží a nízkých cen tak pravidelně přitahuje řadu zákazníků k nákupu právě zde.
- *možnost platby eury* – ačkoliv platba eury není v síti dnešních obchodů žádnou raritou, v případě společnosti Kaufland to ale za silnou stránku považovat lze. Značnou část nakupujících tvoří zahraniční zákazníci, které by společnost nerada v platbě nikterak omezovala.
- *velký počet parkovacích míst u obchodního centra* – vysoké návštěvnosti obchodu též odpovídá velikost parkovacích prostorů. Díky velkému počtu míst se zákazníci nemusí cítit omezovaní a dává jim to jistotu, že jim jedno bude vždy k dispozici.
- *zákaznické noviny* – každý týden zákazníci bezplatně obdrží přímo do svých schránek zákaznické noviny, které mimo týdenní cenové nabídky zboží nabízejí směs praktických informací a zábavy.
- *doprava* – k dopravě mohou zákazníci kromě vlastního automobilu využít také lokální spoj MHD, který staví přímo u hypermarketu.

(Vlastní zpracování)

2.7.2 Slabé stránky

- *prostředí* – hypermarket Kaufland se nachází spíše na okraji města, kde se sdružuje místní spodina. Tito lidé, pohybující se v bezprostřední blízkosti obchodu, přicházející zákazníci obtěžují, což jim může být značně nepříjemné a do obchodu tak chodí neradi.
- *nízký počet zaměstnanců* – nízký počet zaměstnanců je snad nejzásadnější vnitropodnikový problém. Žel se to dává znát i přicházejícím zákazníkům. Především na pokladnách dochází k pomalému odbavování a dochází k tvorbě nepříjemně dlouhých front, což zákazníkům může výrazně zdržet.
- *„nemožnost“ platby stravenkami* – zákazníci Kauflandu jsou při platbě omezeni tím, že nemohou využít stravenek, které od svých zaměstnavatelů dostávají. V případě drobných nákupů nebo nedostatku peněz by tuto možnost rádi využili.

(Vlastní zpracování)

2.7.3 Příležitosti

- *prostory k pronájmu* – hypermarket Kaufland nabízí koncesionářské prostory ke krátkodobému nebo dlouhodobému pronájmu. Za účelem využití těchto „obchůdků“ mohou zákazníci navštívit i obchod jako takový.
- *reklamní plochy v zákaznických novinách* – zákaznické noviny poskytují prostor ke zveřejnění reklamy či inzerátu různým společnostem.
- *oslabení konkurence* – vzhledem k tomu, že hypermarket Kaufland prošel rekonstrukcí s rozšířením nabídky zboží, očekává se větší návštěvnost.
- *připravovaný elektronický obchod* – aktuálně je pro zákazníkům připravovaná možnost realizovat nákup elektronicky. Své zboží si tak budou moci objednat z pohodlí domova, kam jim bude též dovezeno.

(Vlastní zpracování)

2.7.4 Hrozby

- *konkurence* – konkurence je v dnešní době celkem přirozený projev soupeření a „bojuje“ s ní snad každá společnost. Zmíněné slabé stránky mohou být právě tím, kvůli čemu zákazník zvolí nákup u konkurenčního řetězce. Podnik by se tak měl vynasnažit tyto nedostatky odstranit a nakupujícím tak zaručit příjemný nákup.

(Vlastní zpracování)

2.8 Analýza spokojenosti zákazníků

V této části se autorka zaměřila na výzkum, který se týká spokojenosti zákazníků – jak vnějších, tak vnitřních – společnosti Kaufland v Chebu.

(Vlastní zpracování)

2.8.1 Definice problému a stanovení cílů

Definice problému:

V současné době se v České republice nachází velké množství marketů. V rámci města Chebu je jich minimálně deset. Tak roste obchodníkům konkurence a musí dbát na spokojenost zákazníka současného i potenciálního.

Stanovení cíle:

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni, či nespokojeni se službami hypermarketu Kaufland v Chebu a navrhnout opatření ke zlepšení.

(Vlastní zpracování)

2.8.2 Metoda výzkumu a sběr dat

K výzkumu autorka zvolila metodu dotazování. Společnost Kaufland má četnou návštěvnost a velice proslulé jméno. Na základě těchto faktorů byl v Chebu proveden tento výzkum. Zaměřila ho jak na zákazníky vnější - konečné spotřebitele, tak zákazníky vnitřní – zaměstnance.

Před sestavením dotazníků si autorka shromáždila předpoklady, podle kterých v návaznosti tvořila otázky s důrazem na to, aby byly pro respondenty vyhovující, srozumitelné a aby poskytly potřebné informace. Následně byly dotazníky vytvořeny jak v papírové, tak elektronické podobě. K elektronickému vytvoření bylo využito služeb Google Forms, díky čemuž dotazník působil moderně a přehledně. Prostřednictvím sociální sítě je poté autorka rozeslala různým lidem, jako zákazníkům, a samotným zaměstnancům společnosti, aby ho vyplnili a vyjádřili tak svůj názor vůči problematice. Současně s tím také prováděla osobní výzkum jak na pobočce, tak například mezi sousedy či známými.

Sběr dat se snažila provádět mezi všemi věkovými kategoriemi. Z tohoto důvodu volila i papírovou formu dotazníků. Střední generace a senioři totiž sociální sítě příliš nevyužívají a výzkum by tak nebyl objektivní.

Jako další „plus“ této verze autorka vnímá to, že se zákaznicky mohla vést širší rozhovory k dané problematice a nasbírat tak další poznatky použitelné k hodnocení. Každý „papírový“ dotazník poté sama zadala do toho internetově vytvořeného, díky čemuž měla veškeré výsledky pohromadě.

(Vlastní zpracování)

2.8.3 Dotazník a interpretace výsledků šetření s vnějšími zákazníky

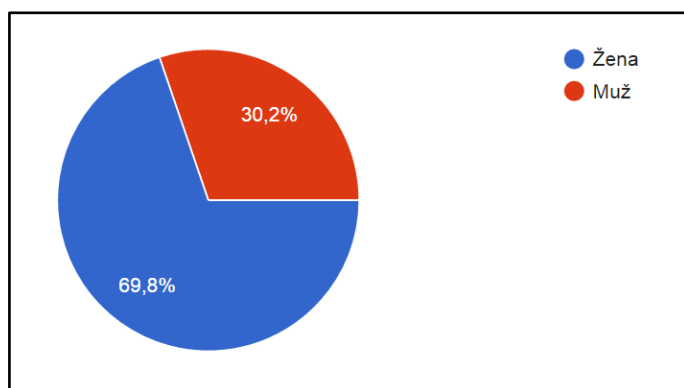
Dotazník obsahuje 12 otázek, na které odpovídalo 205 respondentů. Jeho znění bylo složeno z otázek uzavřených, polouzavřených, ale i z otázek otevřených či hodnotící škály. Celý dotazník je uveden v příloze A.

Otázka č. 1: Pohlaví

Na úvod dotazníku byly položeny tři demografické otázky, které slouží k přehledu o tom, jak velké okruhy populace figurují v roli zákazníka společnosti.

První byla zaměřena na pohlaví. Z grafu je možné vyčíst, jakou část dotazovaných tvoří muži a jakou ženy. Nadpoloviční většinu respondentů tvořilo ženy. V roli nákupčího je to i předpokladatelné. Muži tvořili necelou jednu třetinu.

Obrázek 4: Pohlaví



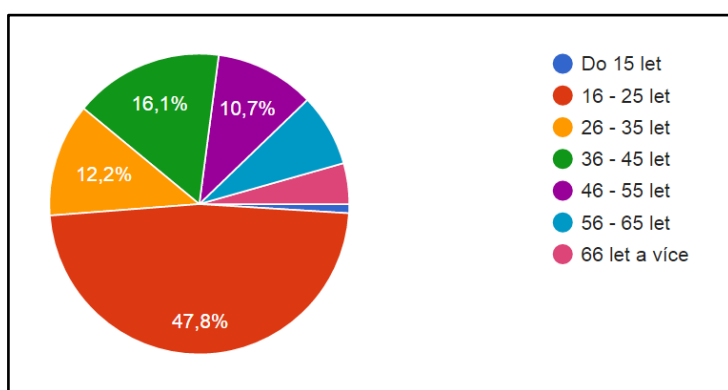
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk

Dotazování se respondentů na věk je v obchodním světě velmi důležité. Díky této informaci bude možné znát, jaká věková skupina se o podnik nejvíce zajímá. V tomto případě je nejpočetněji zastoupená škála od 16 do 25 let.

Tvoří ji přibližně 48 %. S 16 % ji následuje skupina zákazníků ve věku od 36 do 45 let. S menšími hodnotami jsou dále zastoupeny všechny zbývající.

Obrázek 5: Věk



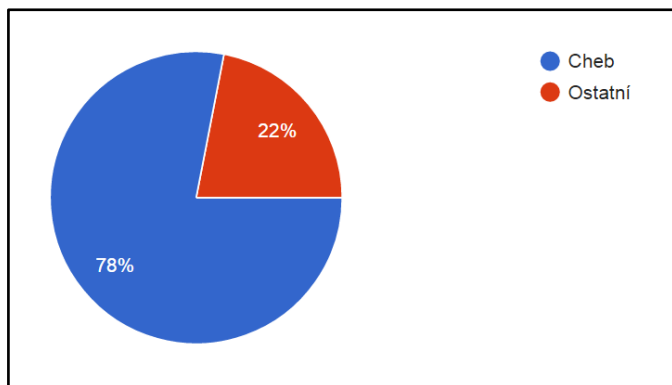
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Bydliště

V poslední otázce zaměřené na demografii byli respondenti dotazováni na bydliště. Z vlastní zkušenosti autorka ví, že Kaufland není cílovým objektem pouze chebských občanů. Samozřejmě ale je, že mezi dotazovanými s téměř 80 % převažovali. Města uvedená mimo Cheb se pohybují mezi Aší, Lázněmi Kynžvart a Sokolovem. Je možné tedy říci, že do chebského Kauflandu se sjíždí zákazníci z okruhu přibližně 30 kilometrů.

Autorka by ráda uvedla i informaci, která z grafu není patrná. Vzhledem k tomu, že se hypermarket nachází nedaleko hranic se Spolkovou republikou Německo, početnou část zákazníků tvoří i zahraniční zákazníci.

Obrázek 6: Bydliště

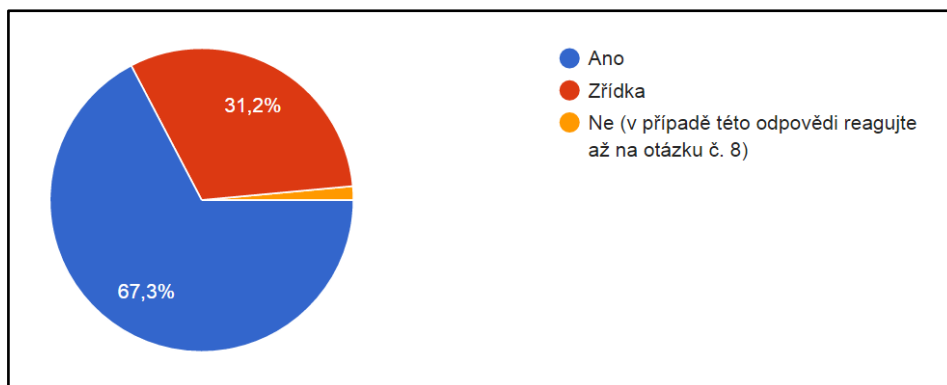


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Využíváte Kaufland k nákupu?

Následující otázky již byly orientované na samotný nákup v Kauflandu a spokojenost s ním. Jak bylo řečeno výše, má tento obchod ve městě proslulé jméno a při výzkumu na velkou návštěvnost autorka vsázela.

Obrázek 7: Využíváte Kaufland k nákupu?



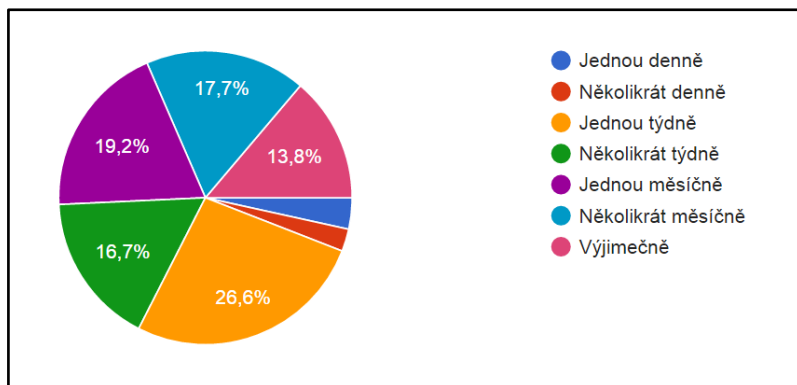
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak často v Kauflandu nakupujete?

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst četnost návštěvnosti hypermarketu Kaufland. Nejvíce dotazovaných – 27 % - chodí do Kauflandu nakupovat jednou do týdne.

U této otázky by autorka uvedla jednu zajímavost. Při volbě odpovědí záměrně zvolila poměrně širokou škálu. Opět vycházela z vlastních postřehů. Až kuriozitou se možná zdá být odpověď „několikrát denně“. Je možné si ovšem všimnout, že i v případě této možnosti se určité procento zákazníků vyskytuje.

Obrázek 8: Jak často v Kauflandu nakupujete?

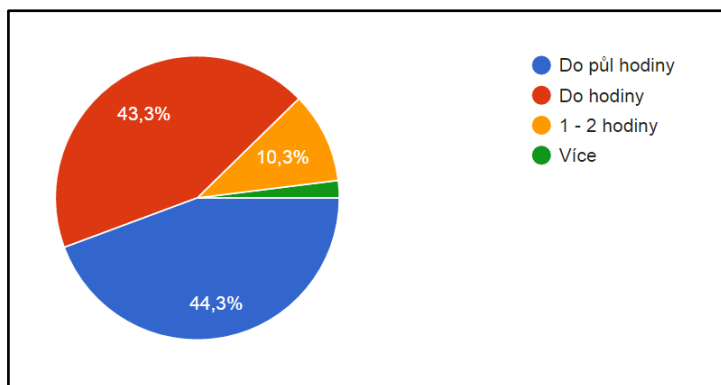


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kolik času strávíte nakupováním v Kauflandu?

Vyhodnocení této otázky nám říká, že většina respondentů při nákupu v hypermarketu nestráví více jak hodinu. Přičemž polovině z toho stačí pouze půlhodina. Otázka je však neobjektivní v tom, že je orientovaná na nákup jako takový. Chebská filiálka je neméně známá tím, že zákazníci stráví poměrně dlouhý čas čekáním ve frontě u pokladny. Tuto záležitost společnost kompenzuje poukázkami, které zákazníkům v případě dlouhého setrvání ve frontě, předají.

Obrázek 9: Kolik času strávíte nakupováním v Kauflandu?



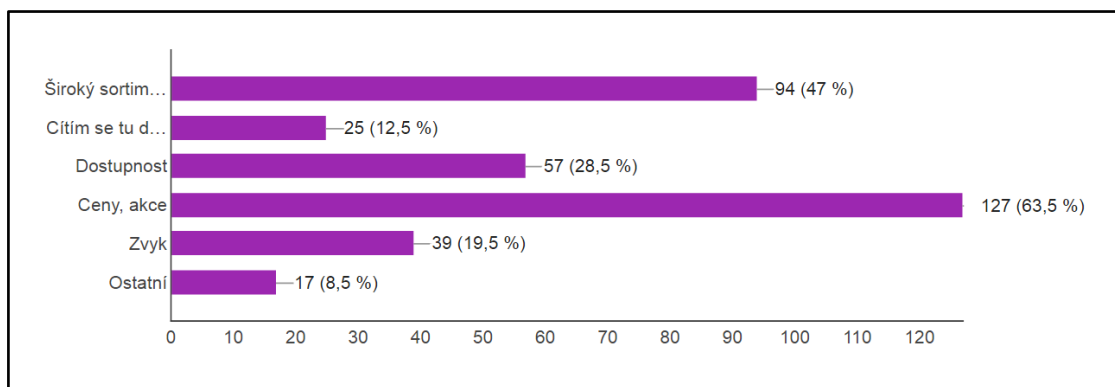
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Proč k nákupu využíváte právě Kaufland?

V otázce zaměřující se na důvody, proč zákazníci navštěvují právě tento obchod, byla možnost zvolení několika odpovědí. Důvod, který všechny převyšuje, je zřejmý. Ceny a akce. Každotýdenní výhodné nabídky jsou pro zákazníky lákadlem. V závěsu stojí široký sortiment, jímž Kaufland bezpochyby oplývá a dostupnost.

Necelá pětina dotazovaných volila i odpověď „zvyk“. Autorka se dovolí domnívat, že v tomto případě se jedná spíše o starší návštěvníky hypermarketu, kteří už svůj život vedou spíše ve stereotypu. Pod možností „jiné“ se skrývaly důvody spojené například s nákupem či zaměstnáním v přílehlých obchodech nebo výběr čerstvého ovoce a zeleniny.

Obrázek 10: Proč k nákupu využíváte právě Kaufland?

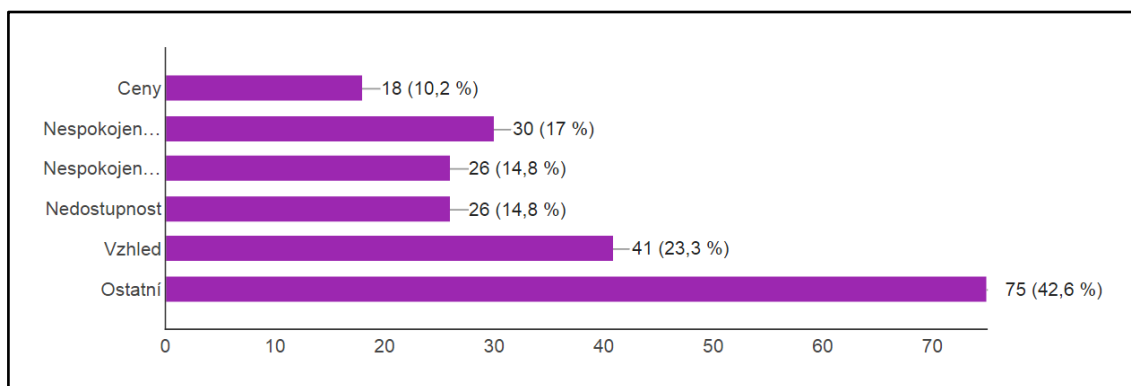


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Je něco, co by Vás odradilo (co Vás odrazuje) od nákupu v Kauflandu?

Při pokládání této otázky bylo možné předpokládat, že dotazovaní využijí volného vyjádření v možnosti „jiné“. Převažovala zde nespokojenost s množstvím lidí, bezdomovci v okolí Kauflandu či vzhled po nedávno dokončené rekonstrukci. Respondenti se zde také vyjadřovali k nespokojenosti se sortimentem. Zmiňované bylo například nalezení prošlého či zkaženého zboží, dále pak otevřené regály s pečivem či naopak nedostatek zboží.

Obrázek 11: Je něco, co by Vás odradilo (co Vás odrazuje) od nákupu v Kauflandu?

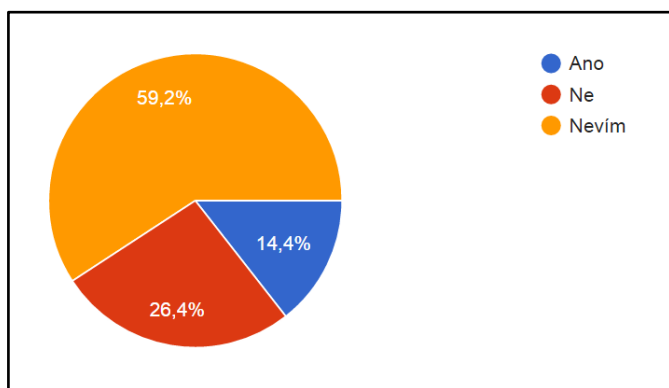


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Uvítali byste v Kauflandu nějakou novou značku/ druh sortimentu či servisní komponentu?

Již bylo uvedeno výše, že Kaufland nabízí širokou škálu zboží. Mnozí jsou s tím spokojeni a nakoupí si zde to, co potřebují. Z grafu otázky je ale možné vyčíst to, že více jak polovina dotazovaných o tom zcela jistě přesvědčena není. Odpovědi „Nevím“ dávají najevo to, že by to možná ještě chtělo tzv. „doladit“. Díky těm, kteří se nebáli kladné odpovědi, v následující otázce vidíme, o co konkrétně se může jednat.

Obrázek 12: Uvítali byste v Kauflandu nějakou novou značku/ druh sortimentu či servisní komponentu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Pokud jste odpověděli v předchozí otázce „ano“, napište jakou.

V otázce navazující na předchozí měli zákazníci příležitost vyjádřit se konkrétně k tomu, co jim v Kauflandu schází. Největší zájem byl projeven o více produktů zdravé výživy, jako např. sušené ovoce, oříšky, klíčky či sypané čaje. V podobném smyslu byla zaregistrovaná odpověď o nedostatku vegetariánských potravin. Ze strany dam zde byl vyjádřen zájem o zavedení oděvní značky či rozšířenější nabídku pro miminka (lahvičky, dudlíky, ...). Naopak pánům zde schází více ručního a elektrického nářadí pro dílnu či zahradu. Zákazníci by též uvítali zpět řadu výrobků, které byly v průběhu rekonstrukce vyřazeny z prodeje, dále pak například Tchibo výrobky, německé zboží či více sladkovodních ryb.

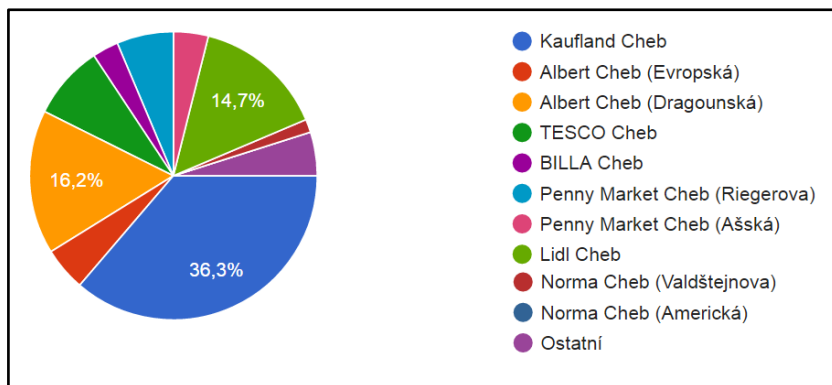
Jako zajímavost by autorka uvedla zájem zákazníka o zrealizování dětského koutku. Každý nákup v rozsáhlém obchodě je určitým způsobem vyčerpávající, když má rodič s sebou svou ratolest. Svěřením dítěte do péče takového zařízení by mohl být jejich nákup pohodlnější a rychlejší.

V neposlední řadě by ráda představila, dle jejího názoru, velmi zajímavý postřeh z oblasti plateb. Ač má Kaufland známé jméno a dlouholetou působnost, nenabízí zákazníkům možnost platby stravenkami. A že by to uvítali. Pozorovatelné je to především na pokladnách, kde jsou stále zákazníci se stravenkami odmítáni. Je opravdu velkou otázkou, zda se na to nezaměřit. Protože jestliže nemohou zákazníci se stravenkami do Kauflandu, půjdou s nimi jinam.

Otázka č. 11: Který obchod k nákupu využíváte nejčastěji?

V této otázce měli odpovídající k výběru z deseti konkrétních chebských marketů plus možnost odpovědi jiné. Autorka si dovoluje tvrdit, že obyvatelé města Chebu si mají opravdu z čeho vybírat. V odpovědích jsou zastoupeny všechny možnosti, přičemž Kaufland se svými 36 % vede. Mezi nejvíce zastoupené dále pak také patří Albert v Dragounské ulici a Lidl.

Obrázek 13: Který obchod k nákupu využíváte nejčastěji?

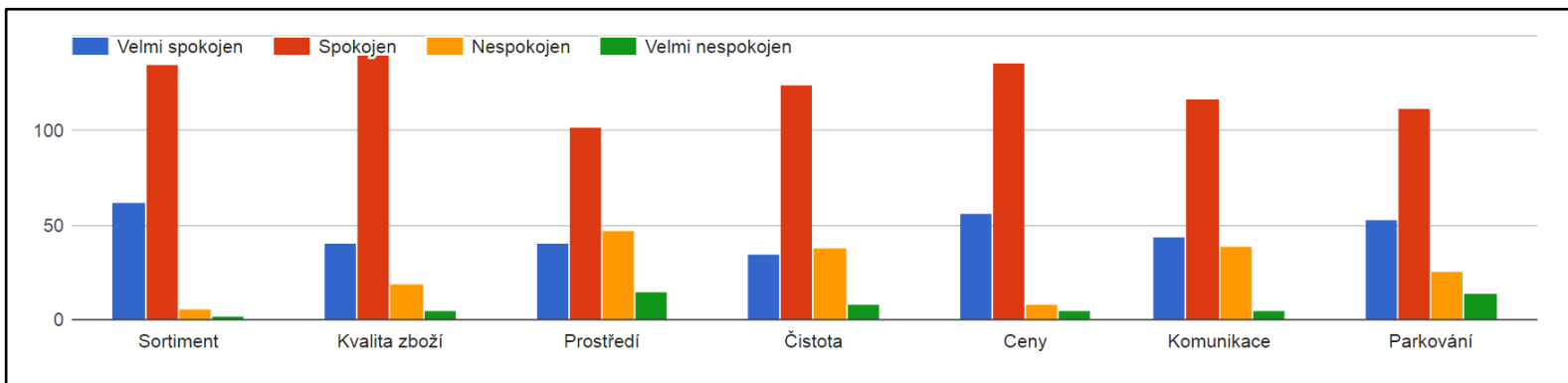


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jak byste ohodnotili Kaufland v těchto bodech?

V této otázce dotazovaní hodnotili nabízené možnosti podle hodnotící škály: velmi spokojen, spokojen, nespokojen a velmi nespokojen. K hodnocení měli 7 oblastí: sortiment, kvalita zboží, prostředí, čistota, ceny, komunikace a parkování. U každé z nich museli zvolit jedno ohodnocení. Dle grafu můžeme tvrdit, že jsou zákazníci víceméně spokojení.

Obrázek 14: Jak byste ohodnotili Kaufland v těchto bodech?



Zdroj: Vlastní zpracování

(Vlastní zpracování)

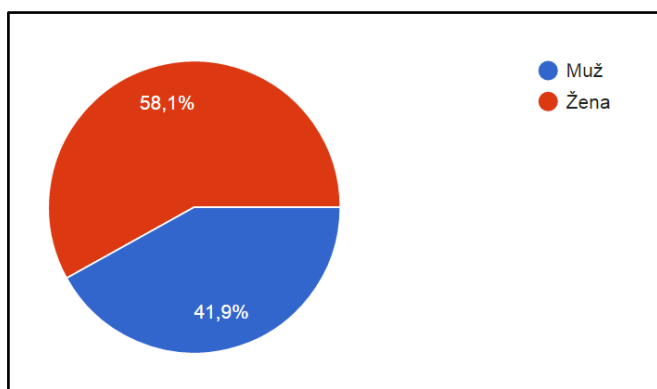
2.8.4 Dotazník a interpretace výsledků šetření s vnitřními zákazníky

Dotazník obsahuje 13 otázek, na které odpovídalo 41 respondentů. Jeho znění bylo složeno z otázek uzavřených a jedné otevřené. Celý dotazník je uveden v příloze B.

Otázka č. 1: Pohlaví

Stejně jako u předchozího dotazníku byly pro lepší přehled zvoleny tři demografické otázky. Z grafu je opět zřejmé, že více polovinu tázaných tvořily ženy. Veškeré větší úseky (pokladny, obslužné pulty, pekárna, ...) jsou totiž aktuálně obsazeny převážně ženami.

Obrázek 15: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

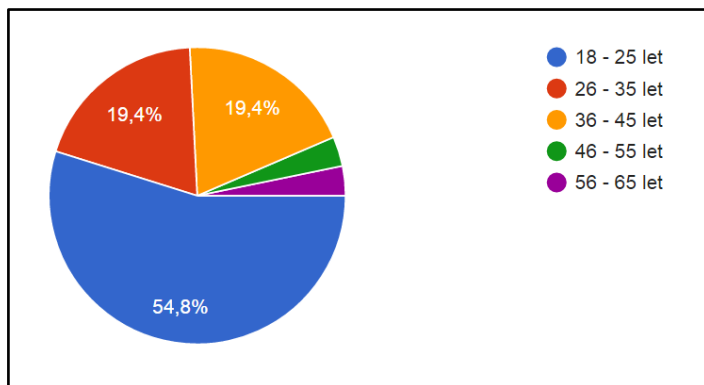
Otázka č. 2: Věk

V případě otázky věku u vnitřních zaměstnanců bylo nutné širší škály patřičně poupravit. Z odpovědnostních důvodů totiž nemohou v Kauflandu pracovat osoby mladší osmnácti let a z důvodů zákonných by měl člověk ve svých pět a šedesáti letech odejít do důchodu. Záměrně „by měl“. Odchod do důchodu je totiž čistě osobní záležitostí každého z nás.

Graf otázky přináší velice zajímavý poznatek. Většinou roli zaměstnanců podniku totiž zastávají celkem mladí lidé. Zde však visí otazník nad tím, zda je tomu tak dobře. Někteří ze zaměstnanců totiž tvrdí, že mladí lidé neoplývají takovými vlastnostmi (odpovědnost, samostatnost, trpělivost, ...), které jsou k takovéto práci důležité. V mladém kolektivu není nikdo, kdo by je náležitě zaučil a to si nese své následky v podobě špatně odvedené práce nebo odchodu této pracovní síly. Na druhou stranu se autorka zastává toho názoru, že přijímat mladé lidi do podniku je dobré.

V dnešní době je těžké zaměstnání nalézt. Když se to vydaří, je požadována praxe, kterou samozřejmě daná osoba nemá, protože ji neměla kde získat. Takovýto přístup by mohl vést do téměř nekonečného kruhu. Proto by společnosti měly mladým lidem pracovní příležitosti dávat, patřičně je motivovat a učit a vychovat si z nich dobré zaměstnance.

Obrázek 16: Věk

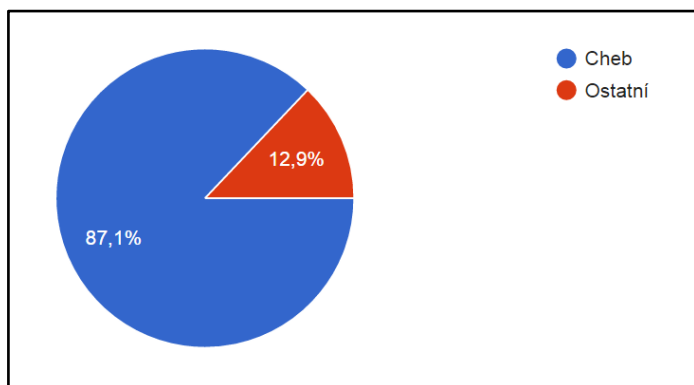


Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 3: Bydliště

V tomto dotazníku bylo otázky ohledně bydliště použito z toho důvodu, abychom zjistili, zda v Kauflandu působí pouze chebští obyvatelé. Jinak řečeno, jak velká část zaměstnanců musí do svého zaměstnání dojíždět. Při pohledu na graf otázky můžeme vidět, že do této skupiny spadá necelých 13 % z okruhu přibližně 30 kilometrů.

Obrázek 17: Bydliště

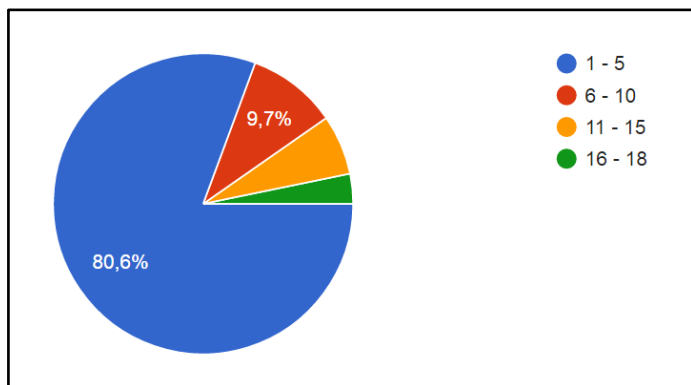


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Kolik let pracujete u této společnosti?

Možnosti u této otázky byly přizpůsobeny tomu, jak dlouho společnost Kaufland v Chebu působí. Z popisu i historie společnosti lze vyčíst, že Kaufland zde začal fungovat již v roce 1998, kdy byly otevírány první filiálky. Od tohoto roku uteklo 18 let. Výsledky informují o tom, že 81 % zaměstnanců společnosti je v podniku maximálně 5 let. Proč si podnik neudrží své pracovníky déle? Autorka si myslí, že příčiny můžeme hledat v mnoha oblastech. V chování nadřízených, v podmínkách vytvořených pro zaměstnance nebo v motivaci.

Obrázek 18: Kolik let pracujete u této společnosti?

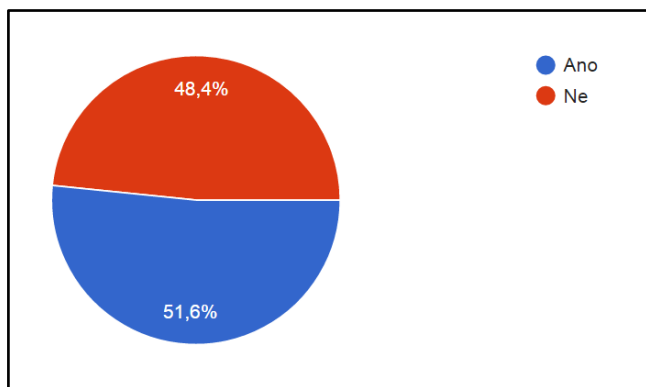


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Zastáváte po dobu svého působení na pracovišti stále stejnou pozici?

Vzhledem k předchozí otázce by bylo možné předpokládat, že většina tázaných odpoví „ano“. Opak je pravdou. Je ale v pořádku, že 48 % zaměstnanců v průběhu pěti let několikrát změni svou pozici na jednom pracovišti?

Obrázek 19: Zastáváte po dobu svého působení na pracovišti stále stejnou pozici?

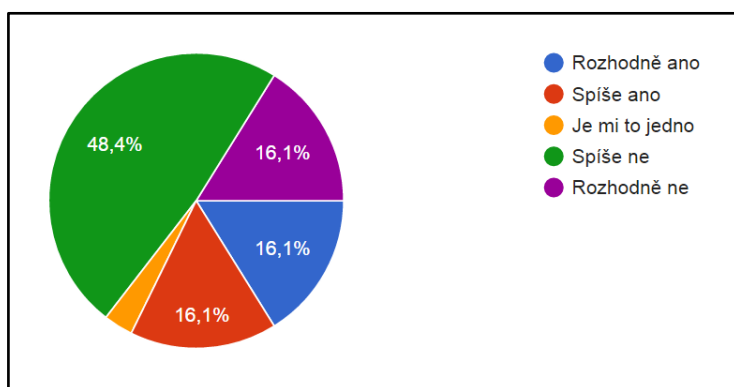


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojeni s podmínkami (světlo, teplo, hluk, čistota, ...) na Vašem pracovišti?

Až polovina zaměstnanců Kauflandu je na svém pracovišti nespokojena. Jaké důvody k tomu vedou? Někteří se k tomu vyjadřovali v poslední otevřené otázce, jiní při osobních rozhovorech. Z předchozího výzkumu vyšlo najevo, že vnější zákazníci spokojeni jsou. Což je samozřejmě dobře. Neměli by být ale podobným metrem měření i zaměstnanci? Vlídne chování si přeci zaslouží i ti „méněcenní“. Podnik ke svému výkonu zaměstnance potřebuje a měl by jim vytvářet takové prostředí, kde se budou cítit dobře.

Obrázek 20: Jste spokojeni s podmínkami (světlo, teplo, hluk, čistota, ...) na Vašem pracovišti?

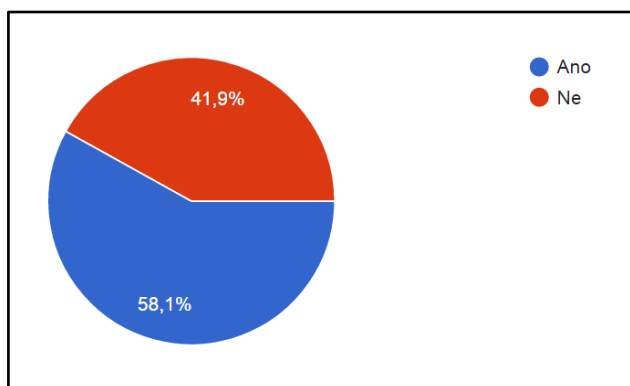


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Domníváte se, že vyžadovaná pracovní zátěž (množství práce) je odpovídající?

Většina zaměstnanců je ale oproti předchozí otázce spokojena s tím, kolik práce musí odvést. Ač nebyly konkrétní důvody nespokojenosti nikde zaznamenány, ráda by autorka uvedla poznatek získaný z rozhovoru s jedním ze zaměstnanců. Shodli se na tom, že aby Kaufland přispěl ke spokojenosti svých zákazníků, vyžaduje 100% úsilí od zaměstnanců. A to i na úkor toho, že jsou určitým způsobem ze strany zákazníků poškozováni. Podnik se v takových případech samozřejmě zastane strany zákazníka a zaměstnanec zůstává nepochopen stranou.

Obrázek 21: Domníváte se, že vyžadovaná pracovní zátěž (množství práce) je odpovídající?

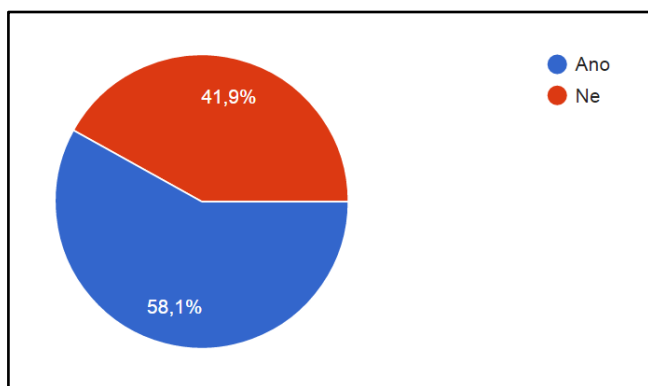


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8. Vyhovuje Vám délka pracovní doby a její organizace (příchody, odchody, přestávky, směny)?

Více jak polovina respondentů v tomto případě opět odpověděla kladně. Co se ale skrývá v odpovědích záporných? Autorka se pokusí čerpat z vlastních poznatků a zkušeností. Pro většinu zaměstnanců podniku je těžké, až nemožné, si nějakým způsobem směnu organizovat. Ranní, odpolední a noční jsou prostě dané. A s tím i příchod a odchod do práce. Volnější ruku v tomto ohledu mají pokladní, kde plán směn prakticky závisí na rozumné domluvě. Čemu se ale konkrétně pokladní nevyhnou? Činnost, která se v průběhu dne musí neprodleně plnit, je odbavování zákazníků. Už výše se autorka zmiňovala o tom, že právě toto se v případě „našeho“ Kauflandu nezvládá. Zákazník si s úsilím zvládne vystát frontu, ale těžko bude čekat, až se pokladní ráčí nasvačit. Proto se mnohdy stává, že pracovníci na pokladnách trpí hodiny nad rámec svých možností, než se mohou jít vůbec najíst. Osobně autorka neměla příležitost nahlédnout do jiných úseků podniku, ale předpokládá, že například na úseku lahůdek nebo ryb tomu tak chodí podobně.

Obrázek 22: Vyhovuje Vám délka pracovní doby a její organizace (příchody, odchody, přestávky, směny)?

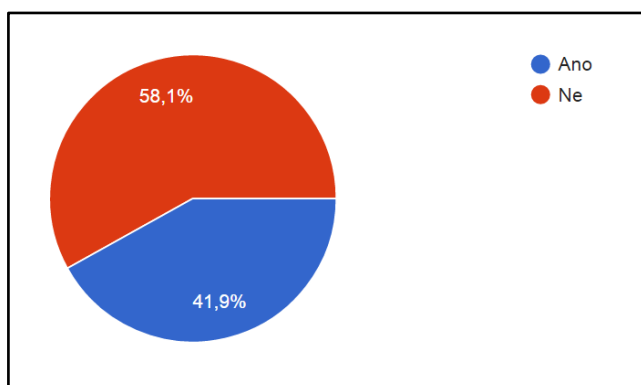


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Myslíte si, že jste za své pracovní nasazení správně ohodnoceni?

V dnešní nespokojené době bylo u této otázky možné očekávat, že každý odpoví bezhlavě „ne“. Výsledek ale překvapil. Autorka si však není jistá tím, jestli mile, nebo nemile. Práce v podniku, který se snaží nabídnout svým zákazníkům to nejlepší, je mnohdy velice náročná a v takovém případě by mohl zaměstnanec očekávat patřičně vysoké ohodnocení. Na druhou stranu můžeme vidět, že část z nich k tomu přistupuje s určitou hrstkou rozumu a pravděpodobně si vystačí s tím, co podnik nabízí.

Obrázek 23: Myslíte si, že jste za své pracovní nasazení správně ohodnoceni?



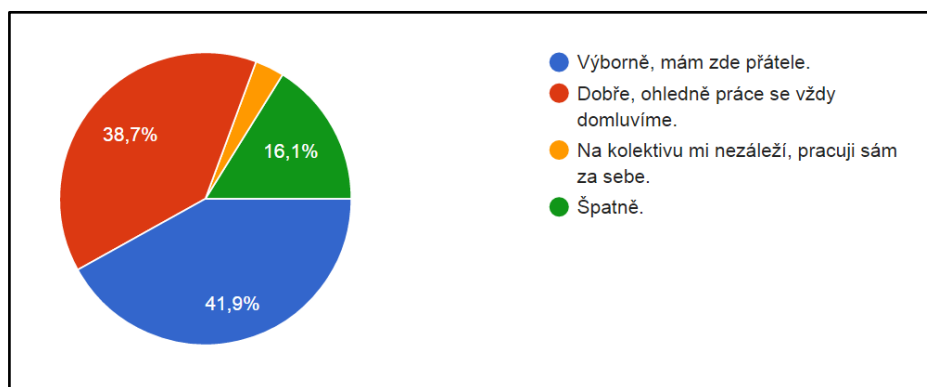
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jak se cítíte ve Vašem pracovním kolektivu?

Pracovní kolektiv je jeden z nejdůležitějších prvků, který ovlivňuje to, jak se zaměstnanec bude na pracovišti cítit. V tomto případě si autorka dovolí použít známých slov „jsme jenom lidé“.

Je dobré, když má každý poblíž sebe někoho, na koho se může vždy obrátit, komu se může svěřit a na koho se může upřímně usmát. Dle výsledků se tedy můžeme domnívat, že se zaměstnanci Kauflandu na svém pracovišti cítí až na výjimky při nejmenším dobře.

Obrázek 24: Jak se cítíte ve Vašem pracovním kolektivu?

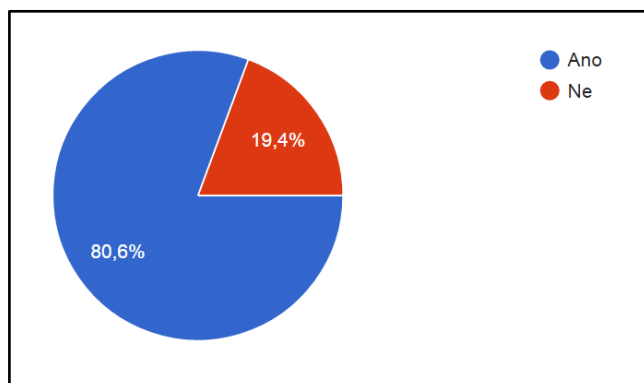


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Máte na svém pracovišti možnosti dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace?

Aby podnik dobře fungoval, je nutné, aby fungovali i jeho zaměstnanci. Je potřebné, aby byli informováni o všem, co se týká jejich pracoviště. Ať už se jedná o nové druhy zboží či výsledky za období. Necelých 81 % dotazovaných se shodlo na tom, že takováto školení podstupují.

Obrázek 25: Máte na svém pracovišti možnosti dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace?

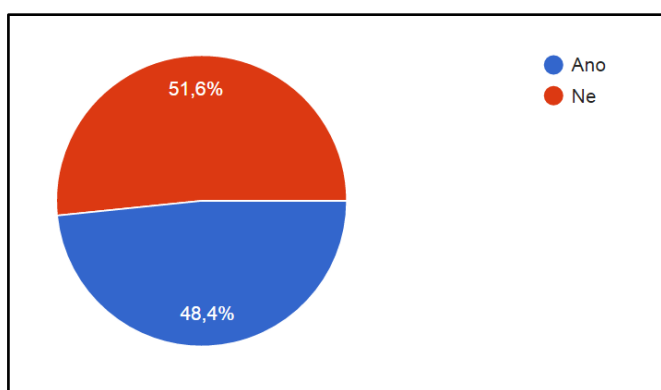


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Dostává se Vám za dobře odvedenou práci uznání?

Dalším neduhem dnešní doby je to, že lidé zapomínají děkovat a upřímně si vážit věcí, které dostanou nebo činností, které pro ně někdo udělá. Vše okolo sebe berou jako samozřejmost. Vděčnost je jedním z přirozených „pravidel“, které by mělo být uplatňováno nejen v osobním životě, ale i v životě pracovním. Ač „díky“ z našich slovníků téměř vymizelo, je to jedno ze slov, které v nás dokáží vyvolat určitý pocit uspokojení. Většině zaměstnanců Kauflandu se však tohoto uznání nedostává.

Obrázek 26: Dostává se Vám za dobře odvedenou práci uznání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo k Vaší větší spokojenosti?

Na poslední otázku mohli dotazovaní odpovědět dobrovolně a libovolně. Měli možnost se otevřeně vyjádřit k tomu, co jim v podniku vadí a co by naopak uvítali. Několikrát zde bylo zmíněno lepší chování k zaměstnancům, lepší komunikace a větší důvěra. Mezi odpověďmi se též objevil zájem o zvýšení platu, jako motivaci k práci, delší přestávky, nábor nových pracovníků či zrušení, nebo alespoň zkrácení, pracovních neděl a svátků. Zajímavým podnětem pro podnik by byla myšlenka vystavění samoobslužných pokladen.

(Vlastní zpracování)

2.9 Návrh pro zlepšení vztahu s vnějšími zákazníky

Mezi nejčastějšími odpověďmi týkající se nespokojenosti zákazníků v Kauflandu se objevoval „vzhled po nedávno dokončené rekonstrukci“. Už na začátku této akce muselo být společnosti jasné, že to bude mít značný vliv na její zákazníky. Během rekonstrukce, která probíhala za plného provozu, se počet zákazníků rapidně snížil. Regály byly neustále stěhovány, zboží zaprášené, část prodeje přesunuta ven a provoz kas částečně omezen. Díky oblíbenosti obchodního řetězce se ale zákazníci postupně vraceli a autorka si dovolí tvrdit, že počet návštěvníků nyní se vrátil na stejnou úroveň, na které byl před rekonstrukcí. Přesto stále není vše v pořádku. Mnoho zákazníků vyjádřilo, jak v dotaznících, tak i při osobních rozhovorech, nespokojenost s aktuálním uspořádáním podniku. Vzhledem ke stereotypu a neochotě přijmout změnu se v obchodě jednoduše necítí dobře. V prostorách se nevyznají, bloudí, nákup jim trvá příliš dlouho a v závěru ani nekoupí vše, co potřebovali. V návaznosti na tuto situaci by autorka ráda představila návrh ke zlepšení vztahu s vnějšími zákazníky v podobě uspořádání marketingové akce.

Zprvu je nutné přemýšlet nad tím, čím by v tomto směru společnost zákazníkům vyšla vstříc a získala si zpět jejich maximální důvěru a spokojenost. Bylo by dobré vytvořit něco, co by jejich nákup usnadnilo.

Již mnoho rozsáhlejších, stejně zaměřených podniků, „vítá“ své zákazníky letáčky, ve kterých najdou potřebné informace. Tímto směrem by se ráda orientovala i autorka. Návrh spočívá ve vytvoření letáček znázorňující aktuální uspořádání obchodu v podobě jakési mapy, podle které by se zákazníci mohli orientovat. Jejich nákup by tak mohl být přímý, rychlejší a pohodlnější.

V dalším kroku je zapotřebí vědět, jak by taková mapa měla vypadat. Nejjednodušší a nejlogičtější cestou by bylo vycházet z vnitropodnikových materiálů, jež určitý půdorys podniku obsahovat musí. Takováto předloha by se už dále jen upravila a doplnila o názvy a barvy. Pro lepší představu čtenáře vytvořila autorka pomocí vlastních vědomostí, schopností a tabulkového editoru Microsoft Excel přibližný návrh mapy (příloha C).

Po vytvoření podkladů je nutné zajistit tisk. Trh dnešní doby již umožňuje spolupracovat s tzv. online společnostmi, díky kterým lze objednávku zajistit skrze internetovou komunikaci. K porovnání a výběru autorka předkládá tři tiskařské společnosti:

1. **INETPRINT**

(Inetprint: Jednoduše online, 2015)

- Technologie tisku: Ofsetový tisk letáků
- Formát: A6 = 148 * 105 mm
- Provedení a barevnost tisku: Jednostranné – PLNOBAREVNÉ (CMYK 4/0)
- Papír: Lesklá křída 135 g (doporučujeme)
- Bez úprav.
- Rychlost výroby: STANDARD = OFFSET: 5 pracovních dní (bez dopravy)
- Množství: 5 000 ks

0, 705,- Kč/ ks

3 525,- Kč bez DPH

4 265,- včetně DPH

Tabulka 1: Náklady INETPRINT

Výroba map (5 000 ks)	4 265,- Kč (0, 705,- Kč/ ks)
Doprava map (PPL balík)	156, 09,- Kč (vč. DPH)
Platba (bankovní převod)	0,- Kč
Celkem	4 421,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

2. EPRINTING

(Eprinting: internetová tiskárna, 2014)

- Rychlé formáty: A6 148 * 105 mm
- Počet ks: 5 000
- Papír: Lesklá křída 115 g – akční tisk
- Potisk: 4/0 – jednostranný plnobarevný
- Bez skládání
- Data: Podklady dle manuálu

0, 465,- Kč/ ks

2 324,- Kč bez DPH

2 812,- Kč včetně DPH

Tabulka 2: EPRINTING

Výroba map (5 000 ks)	2 812,- Kč (0, 465,- Kč/ ks)
Doprava map (PPL balík - zdarma)	0,- Kč
Platba (bankovní převod)	0,- Kč
Celkem	2 812,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

3. ONLINE-TISKARNA

(Online-tiskárna. cz, 2016)

- Výběr produktu: 01 – Standard leták 4/4 130 g
- Formát A6 (148 * 105 mm)
- Povrchová úprava: Křída lesk
- Počet kusů: 5 000 ks
- Dodací lhůta: D + 6 pracovních dnů (ekonomické)

0, 274,- Kč/ ks

1 369,- Kč bez DPH

1 656,- Kč včetně DPH

Tabulka 3: Náklady ONLINE-TISKARNA

Výroba map (5 000 ks)	1 656,- Kč (0, 465,- Kč/ ks)
Doprava map (zdarma)	0,- Kč
Platba (bankovní převod)	0,- Kč
Celkem	1 656,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Vzhledem k průzkumu by autorka z účelných důvodů volila nejlevnější možnou variantu. Tisk a doprava map by nás tedy vyšel na 1 656,- Kč.

Po odeslání objednávky a před učiněním dalších kroků by bylo dobré stanovit termín uskutečnění marketingové akce. Na výrobu a dopravu map je nutné si vyhradit přibližně 7 pracovních dnů, se kterými se musí počítat předem. V této chvíli se už společnost na termínu domluvit může. K uskutečnění akce by autorka navrhovala začátek nového akčního týdne, tzn. čtvrtek, pátek, sobota.

Nadcházející nezbytností je včasné zajištění personálu, tzv. hostesek, jež by byly zákazníkům při této akci k dispozici a vlídným způsobem mapy rozdávaly. K inzerci by bylo možné využít zákaznických novin Kaufland, jež prostor pro tyto účely nabízejí. V souvislosti s tím vyplývá na povrch další povinnost – stanovit finanční ohodnocení těchto hostesek. Tarif by měl odpovídat odvedené práci a zároveň by měl být dostatečně motivující. S přihlédnutím na minimální mzdu a ohodnocení zaměstnanců Kaufland by autorka navrhovala 70,- Kč /h.

Přehled celkových nákladů související s uspořádáním marketingové akce:

Tabulka 4: Přehled celkových nákladů související s uspořádáním marketingové akce

Výroba map (5 000 ks)	1 656,- Kč
Doprava map – PPL balík	0,- Kč
Platba – bankovní převod	0,- Kč
8hodinová směna dvou hostesek (70,- Kč/h) po dobu tří dnů	3 360,- Kč
Náklady celkem	5 016,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední krok by měl vést k samotnému uskutečnění. Vynaložené náklady by činily 5 016,- Kč.

(Vlastní zpracování)

2.10 Návrh pro zlepšení vztahu s vnitřními zákazníky

Říká se: sto lidí, sto chutí. A ani v pracovním životě se nedá vyhovět všem. Existují však věci, na kterých by zaměstnavatelé měli stavět a které mají snad nevyčísitelnou hodnotu. Prostřednictvím dotazníkového šetření s vnitřními zákazníky vyšlo najevo, že největší nedostatky vidí zaměstnanci společnosti ve vzájemné komunikaci.

Komunikace je základ všeho. Ta v pracovním prostředí je obzvláště složitější. Nikdo není mezi „svými“, ke každému je potřeba přistupovat jinak a v neposlední řadě na člověka působí jeho fyzický i psychický stav. Tyto faktory je ale třeba určitým způsobem přejít, umět je usměrňovat a zrealizovat něco, co v podniku udělá pořádek.

Zaměstnanecká kultura společnosti je v aktuální době čím dál více horší. V případě vedení podniku konkrétně krátkodobě působící zaměstnanci nemají dostatek zkušeností, dlouhodobě působící jsou svou prací vyčerpaní a jiné naplňuje lhostejnost a arogance. A to si nese své následky. Bez zkušeností člověk těžko poradí, vyčerpání způsobuje mnohdy až nesnesitelnou náladovost a lidé arogantní nevyvolávají příliš velké sympatie. Okolnosti takového rázu pracovníky značně ovlivňují. V nespokojenosti opouštějí své zaměstnání a noví nepřicházejí.

V návaznosti na výsledky šetření a vlastní poznatky autorka předkládá tento návrh.

Na úplném počátku je nutné se zaměřit na samotný základ problému, tedy vedení (ředitel, vedoucí dnů, vedoucí oddělení), na němž podnik stojí. Jsou to osoby, které by měly umět své podřízené řídit a vést. Ačkoliv běžní zaměstnanci absolvují různá školení, na pracovníky vedoucích pozic se v tomto směru zapomíná. Toto autorka považuje za zásadní chybu. Ve spojitosti s předloženými problémy se již ale nemohou spoléhat sami na sebe navzájem, jak to běžné při školeních chodí. V první fázi by si měl tedy podnik umět tento problém vůbec přiznat a uvědomit si, jak tím mohou celou situaci ovlivnit.

Trh služeb je ale i na tyto potíže připraven. Organizace zabývající se se vzděláváním nám nabízí širokou škálu školení od lidí znalých a zkušených. Další krok by tedy měl vést ke kvalifikovanému proškolení zaměstnanců. Pro možnost porovnání a výběru autorka opět představí tři různé společnosti:

1. EDUCITY

(EduCity, 2016)

ZÁKLADY KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI

Náplň semináře:

- Jak vnímat své podřízené, a jak se stavět vůči nim
- Jak komunikovat s podřízenými
- Jak přijímat a poskytovat zpětnou vazbu
- Jak zadat úkol
- Jak kontrolovat jeho plnění
- Apod.

Cena: 5 999,- na osobu

2. FIREMNÍ SOCIOLOG

(Firemní sociolog: Vedení a vztahy ve firmě, 2016)

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝM

Náplň semináře:

- Hlavní zásady vztahu nadřízený / podřízení. Jak mu rozumět, a jak se v něm chovat
- Komunikace s podřízenými: jak zadávat úkoly, sdělovat důležité věci
- Emoce k podřízeným: jak dávat najevo účast, ale současně neztratit autoritu
- Zpětná vazba: jak poskytovat zpětnou vazbu, a jak jí přijímat
- Jak naslouchat podřízeným, a jak rozpoznat problémy
- Co dělat, když komunikace nefunguje

Cena: 15 000,- Kč na osobu

3. EDUX

(Edumenu. cz, 1999 - 2016)

KOMUNIKACE MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM

Náplň semináře:

Základy komunikace – skupinová práce

- Jak efektivně komunikovat – filtry a bariéry komunikace
- Verbální komunikace (umění vysvětlit, zadávat úkoly)
- Neverbální komunikace (řeč těla) s propojením na nácvik modelových situací
- Aktivní naslouchání
- Kouzlo a moc otázek – typologie a správný moment

Self management – motivace vedoucího

- Slabé a silné stránky komunikace
- Plán osobního rozvoje aneb seznamte se s japonskou filozofií KAIZEN
- Vybrané techniky, jak zvládat stresové situace – nácvik
- Podpora a rozvoj kreativity – kreativní řešení konfliktů, situací, podpora výkonnosti, rozvoj potenciálu) např. brainstorming, mapa myslí

Interpersonální komunikace

- Specifika interpersonální komunikace (nadřízený, podřízený)
- Typologie osobností ve vztahu k asertivitě a jejich motivace
- Pochvala, hodnocení
- Role hlasu, intonace – rétorická cvičení (důraz na kladené požadavky atd.)
- Kritika sdělovaná- jak kritizovat (oprávněná a neoprávněná) a konflikt a pravidla, jak kritizovat
- Prosazení názoru – vhodná argumentace

Cena: 4 840,- Kč na osobu

Je na zvážení, zda by i v případě takto podstatné situace bylo vhodné volit nejlevnější variantu. Po prostudování jednotlivých nabídek by ale přesto autorka zvolila školení společnosti EDUX. Náplň semináře je odpovídající naší potřebě, značně širokého spektra a za příjemnou cenu.

Přehled celkových nákladů souvisejících s profesionálním proškolením deseti vedoucích pracovníků:

Tabulka 5: Přehled celkových nákladů souvisejících s profesionálním proškolením deseti vedoucích pracovníků

Školení (10 osob)	48 400,- Kč
Náhrada nákladů za cestu tam a zpátky (10 osob)	4 288,- Kč (ČD)
Náklady celkem	52 688,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové náklady spojené s externím školením by tedy vyšly na 52 688,- Kč.

Po absolvování školení by se vedoucí pracovníci měli naučit být svým podřízeným k dispozici, aby si byli jisti v tom, na koho se mohou v případě dotazů obrátit. Všechno to by mělo být vedeno v přátelském duchu. Být přátelský však neznamena být vždy vlídný. Měla by zde figurovat upřímnost - chvála, ale i kritika. Zaměstnanec by měl mít v tomto směru naopak pochopení.

K větší efektivnosti by autorka dále navrhovala zpravidelnit poctivá podniková školení. Pro rychlejší průběh mají zaměstnavatelé poslední dobou v oblibě pouhé předložení papíru k podepsání. Mělo by být v zájmu vedení předat svým pracovníkům srozumitelně a v klidu informace o stavu podniku. Ať už z ekonomického nebo praktického hlediska.

V roli zaměstnavatele si člověk musí uvědomit, jakým způsobem bude ke svým podřízeným přistupovat, aby si je v podniku udržel. Pokud je zanedbá, nebudou se tu cítit dobře a odejdou. Autorka se domnívá, že zmíněné návrh jsou v rámci lidskosti a pokud jim minimálně v tomto podniku vyjde vstříc, vyjdou zaměstnanci naopak vstříc jim.

(Vlastní zpracování)

Závěr

V současné době jsou si snad veškeré podniky vědomi toho, že jejich úspěšnost závisí na spokojenosti jejich zákazníků. Primárním cílem CRM není maximalizovat zisk, nýbrž zajistit spokojenost zákazníka, získat si jeho důvěru a udržovat dlouhodobý a hodnotný vztah. V konečném důsledku věrný zákazník přinese větší zisk.

Tato práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

K vypracování teoretické části byla použita odborná literatura, kdy byly popsány základní pojmy týkající se CRM, zákazníků a SWOT analýzy.

V části praktické byl představen hypermarket Kaufland, byla popsána jejich činnost orientující se na zákazníka a byla provedena konkrétní SWOT analýza a výzkum ke zjištění spokojenosti zákazníků.

Hlavním cílem absolventské práce bylo nalezení a návrh nástrojů pro posílení vztahů se zákazníky v Kauflandu pomocí dotazníkového šetření.

Výzkum byl prováděn elektronicky v rozmezí přibližně patnácti dnů od 11. 03. 2016 do 27. 03. 2016. Při zpracovávání výsledků autorka zjistila, jaké jsou hlavní důvody návštěvy Kauflandu, s čím lidé jsou a nejsou spokojeni, co by zde uvítali a podobně. V návaznosti na tato zjištění byla navržena opatření k dosažení větší spokojenosti zákazníků. Tyto návrhy by také měly vést k větší návštěvnosti a posílení zaměstnanecké kultury společnosti.

Z výzkumu vyšlo najevo, že vnější zákazníci navštěvují Kaufland hlavně díky jeho nízkým cenám a širokému sortimentu zboží. Nejméně spokojeni jsou s přílehlým okolím, které osazuje spodina města, množstvím lidí, kteří obchod navštěvují a vzhledem po nedávno ukončené rekonstrukci. Co se týče nespokojenosti vnitřních zákazníků, nejsilněji se projevuje ve vzájemné komunikaci, v přístupu nadřízených k podřízeným a ve špatných pracovních podmínkách.

Hypermarket Kaufland má již dlouho vybudovanou stabilní základnu pravidelných a věrných zákazníků. Přesto jsou s určitými oblastmi nespokojeni a na základě toho byly uvedeny doporučení ke zlepšení jejich spokojenosti.

Pro posílení vztahu se zákazníky bylo navrženo uspořádání marketingové akce na základě vytvoření orientačních map podniku. Díky tomu by byl nákup zákazníka přehlednější, rychlejší a pohodlnější.

Za účelem vybudování silného vedení bylo navrženo externí školení ohledně komunikace s podřízenými. Po absolvování kurzu by měli zaměstnanci využívat získaných znalostí a napravit tak celopodnikovou komunikaci.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady INETPRINT	50
Tabulka 2: EPRINTING	51
Tabulka 3: Náklady ONLINE-TISKARNA	52
Tabulka 4: Přehled celkových nákladů související s uspořádáním marketingové akce	53
Tabulka 5: Přehled celkových nákladů souvisejících s profesionálním proškolením deseti vedoucích pracovníků.....	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednotlivé fáze vztahu	11
Obrázek 2: SWOT analýza	22
Obrázek 3: Z lásky k Česku.....	29
Obrázek 4: Pohlaví.....	33
Obrázek 5: Věk	34
Obrázek 6: Bydliště	35
Obrázek 7: Využíváte Kaufland k nákupu?	35
Obrázek 8: Jak často v Kauflandu nakupujete?	36
Obrázek 9: Kolik času strávíte nakupováním v Kauflandu?	36
Obrázek 10: Proč k nákupu využíváte právě Kaufland?.....	37
Obrázek 11: Je něco, co by Vás odradilo (co Vás odrazuje) od nákupu v Kauflandu?.....	38
Obrázek 12: Uvítali byste v Kauflandu nějakou novou značku/ druh sortimentu či servisní komponentu?	38
Obrázek 13: Který obchod k nákupu využíváte nejčastěji?.....	40
Obrázek 14: Jak byste ohodnotili Kaufland v těchto bodech?.....	40
Obrázek 15: Pohlaví.....	41
Obrázek 16: Věk	42
Obrázek 17: Bydliště	42
Obrázek 18: Kolik let pracujete u této společnosti?	43
Obrázek 19: Zastáváte po dobu svého působení na pracovišti stále stejnou pozici?.....	43
Obrázek 20: Jste spokojeni s podmínkami (světlo, teplo, hluk, čistota, ...) na Vašem pracovišti?.....	44
Obrázek 21: Domníváte se, že vyžadovaná pracovní zátěž (množství práce) je odpovídající?.....	45
Obrázek 22: Vyhovuje Vám délka pracovní doby a její organizace (příchody, odchody, přestávky, směny)?	46

Obrázek 23: Myslíte si, že jste za své pracovní nasazení správně ohodnoceni?	46
Obrázek 24: Jak se cítíte ve Vašem pracovním kolektivu?	47
Obrázek 25: Máte na svém pracovišti možnosti dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace?.....	47
Obrázek 26: Dostává se Vám za dobře odvedenou práci uznání?	48

Seznam použitých zkratk

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CRM	Customer Relationship Management
ČD	České dráhy
DPH	Daň z přidané hodnoty
g	Gram
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
h	Hodina
kap.	Kapitola
Kč	Koruna česká
KG	Kommanditgesellschaft (komanditní společnost)
ks	Kus
MHD	Městská hromadná doprava
mm	Milimetr
s.	Strana
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
tzv.	Takzvaný
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
viz.	Odkaz na jinou stránku, apod.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Manažer. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOSTER, Timothy R. *Jak získat a udržet zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). 117 s. ISBN 80-7226-663-2.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

KAROLEFSKI, John a HELLER, Al. *Consumer-centric category management: how to increase profits by managing categories based on consumer needs*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., c2006. 356 s. ISBN 0-471-70359-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2005. 208 s. ISBN 80-245-0902-4.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Expert (Grada). 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo R.. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Překlad Bohumila Sedloňová. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. Expert (Grada Publishing). 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 192 s. 2002. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

Cílové skupiny a jejich definice. *MJ: Marketing journal. cz* [online]. 05.01.2009 [cit. 05.02.2016]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/cilove-skupiny-a-jejich-definice__s299x549.html

Co je CRM. *CRM portál: Zpravodaj z oblasti CRM* [online]. © 2013 [cit. 29.01.2016]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/co-je-crm>

CRM systém KARAT. *KARAT: Informační systém*. [online] © 2012 [cit. 02.01.2016].
Dostupné z: <http://www.karatsoftware.cz/erp-karat/crm-system/>

Firemní zásady. *Kaufland: Tady jsem správně*. [online] © 2011 [cit. 16.02.2016].
Dostupné
z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/001_nase_hodnoty/001_firemni_zasady/index.jsp

Kaufland v Chebu se otevírá po přestavbě. *Kaufland: Tady jsem správně*. [online]
© 2016 [cit. 20.02.2016]. Dostupné
z: https://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/005_Tiskova_sdeleni/035_unor_2016/001_cheb_prestavba/index.jsp

Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. *Edumenu. cz: Kurzy edumenu. cz*. [online]. © 1999 – 2016 [cit. 03.03.2016]. Dostupné z: <http://kurzy.edumenu.cz/d-53266/komunikace-mezi-nadrizenym-a-podrizenym-kurz-praha>

Kronika. *Kaufland: Tady jsem správně*. [online] © 2011 [cit. 13.02.2016]. Dostupné
z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp

Letáky – online objednávka. *Eprinting: Internetová tiskárna*. [online]. © 2014
[cit. 01.03.2016]. Dostupné z: <http://www.eprinting.cz/tisk/letaky/>

Levný tisk letáků, plakátů, vizitek. *Online-tiskárna. cz*. [online]. 01.03.2016
[cit. 01.03.2016]. Dostupné z: <http://www.online-tiskarna.cz/>

Nabídka odborného semináře. *Firemní sociolog: Vedení a vztahy ve firmě*. [online].
2016 [cit. 03.03.2016]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/sluzby/seminare-pro-manazery/15-sluzby/skoleni-a-seminare/206-efektivni-komunikace-s-podrizenym>

Rychlý tisk letáků za nízké ceny. *Inetprint: Jednoduše online*. [online]. © 2015
[cit. 01.03.2016]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/tisk-letaku-plakatu>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice. cz: Oficiální server českého soudnictví*. [online]
02.03.2016 [cit. 12.02.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42646389&subjektId=713693&spis=18093>

Z lásky k Česku. *Kaufland: Tady jsem správně*. [online] © 2014 [cit. 18.02.2016].

Dostupné

z: http://www.kaufland.cz/Home/03_Tipy_a_zabava/000_z_lasky_k_cesku/index.jsp

Základy komunikace s podřízenými. *EduCity*. [online]. 03.03.2016 [cit. 03.03.2016].

Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/zaklady-komunikace-s-podrizenymi-s2009427>

Interní zdroje

Kampaň Z lásky k Česku má za sebou první úspěšné měsíce. *To je nářez!*, 2015, 7 - 8.

Klánová, Eva (2015). Zákazník se mění – a obchod s ním. *To je nářez!*, 2015, 23 – 25.

Seznam příloh

Příloha A: Spokojenost vnějších zákazníků hypermarketu Kaufland v Chebu

Příloha B: Spokojenost vnitřních zákazníků hypermarketu Kaufland v Chebu

Příloha C: Mapa

Přílohy

Příloha A: Spokojenost vnějších zákazníků hypermarketu Kaufland v Chebu

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a) Do 15 let
- b) 16 – 25 let
- c) 26 – 35 let
- d) 36 – 45 let
- e) 46 – 55 let
- f) 56 – 65 let
- g) 66 let a výše

3. Bydliště

- a) Cheb
- b) Jiné

4. Využíváte k nákupu Kaufland?

- a) Ano
- b) Zřídka
- c) Ne

V případě odpovědi „ne“ reagujte až na otázku č. 8.

5. Jak často v Kauflandu nakupujete?

- a) Jednou denně
- b) Několikrát denně
- c) Jednou týdně
- d) Několikrát týdně
- e) Jednou měsíčně
- f) Několikrát měsíčně
- g) Výjimečně

6. Kolik času strávíte nakupováním v Kauflandu?

- a) Do půl hodiny
- b) Do hodiny
- c) 1 – 2 hodiny
- d) Více

7. Proč k nákupu využíváte právě Kaufland? (Více odpovědí.)

- a) Široký sortiment
- b) Cítím se tu dobře
- c) Dostupnost
- d) Ceny, akce
- e) Zvyk
- f) Jiné

8. Je něco, co by Vás odradilo (co vás odrazuje) od nákupu v Kauflandu? (Více odpovědí.)

- a) Ceny
- b) Nespokojenost se sortimentem
- c) Nespokojenost s personálem
- d) Nedostupnost
- e) Vzhled
- f) Jiné

9. Uvítali byste v Kauflandu nějakou novou značku/ druh sortimentu či servisní komponentu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

10. Pokud jste odpověděli v předchozí otázce „ano“, napište jakou.

11. Který obchod k nákupu využíváte nejčastěji?

- a) Kaufland Cheb
- b) Albert Cheb (Evropská)
- c) Albert Cheb (Dragounská)
- d) TESCO Cheb
- e) BILLA Cheb
- f) Penny Market Cheb (Riegerova)
- g) Penny Market Cheb (Ašská)
- h) Lidl Cheb
- i) Norma Cheb (Valdštejnova)
- j) Norma Cheb (Americká)
- k) Jiné

12. Jak byste ohodnotili Kaufland v těchto bodech? (Označte křížkem.)

	Velmi spokojen	Spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Sortiment				
Kvalita zboží				
Prostředí				
Čistota				
Ceny				
Komunikace				
Parkování				

Příloha B: Spokojenost vnitřních zákazníků hypermarketu Kaufland v Chebu

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 – 65 let

3. Bydliště

- a) Cheb
- b) Jiné

4. Kolik let pracujete u této společnosti? (Zaokrouhľujte na celé roky nahoru)

- a) 1 – 5
- b) 6 – 10
- c) 11 - 15
- d) 16 - 18

5. Zastáváte po dobu svého působení na pracovišti stále stejnou pozici?

- a) ano
- b) ne

6. Jste spokojeni s podmínkami (světlo, teplo, hluk, čistota, ...) na Vašem pracovišti?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) je mi to jedno

d) spíše ne

e) rozhodně ne

7. Domníváte se, že vyžadovaná pracovní zátěž (množství práce) je odpovídající?

a) ano

b) ne

8. Vyhovuje Vám délka pracovní doby a její organizace (příchody, odchody, přestávky, směny)?

a) ano

b) ne

9. Myslíte si, že jste za své pracovní nasazení správně ohodnoceni?

a) ano

b) ne

10. Jak se cítíte ve Vašem pracovním kolektivu?

a) výborně, mám zde přátele

b) dobře, ohledně práce se vždy domluvíme

c) na kolektivu mi nezáleží, pracuji sám za sebe

d) špatně

11. Máte na svém pracovišti možnost dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace?

a) ano

b) ne

12. Dostává se Vám za dobře odvedenou práci uznání?

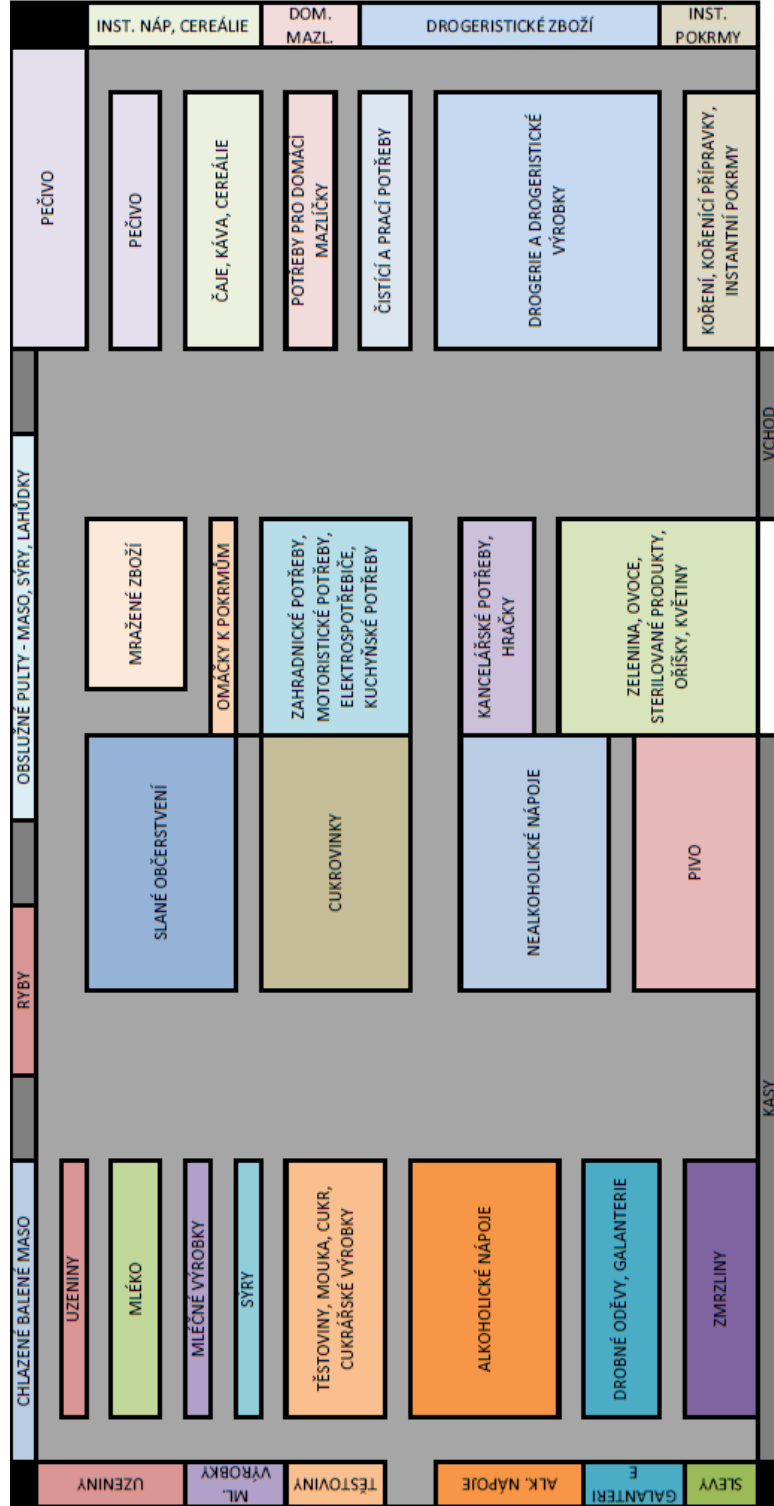
a) ano

b) ne

13. Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo k Vaší větší spokojenosti?

--

Příloha C: Mapa



Abstrakt

ČERNÍKOVÁ, Veronika. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti*. Cheb, 2016. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: CRM, podnik, zákazník, spokojenost

Cílem bakalářské práce je analyzovat postavení společnosti Kaufland Česká republika na místním trhu. Prostřednictvím šetření jsou vytvořeny návrhy na zlepšení vztahů jak s vnějšími, tak i vnitřními zákazníky. Práce obsahuje dvě velké kapitoly. Část teoretickou a část praktickou. V úvodu práce je problematika objasněna skrze vymezení základních pojmů. Čtenář je seznámen s definicí Customer Relationship Management a jeho výhodami. Představen je i ve spojitosti se zákazníkem. Kapitola je zakončena vysvětlením SWOT analýzy jako podpory k nalezení slabých stránek podniku. V kapitole druhé se autorka zabývá praktičtějším pohledem na věc. Společnost je zde představena a spolu s tím je vytyčeno jeho postavení vůči zákazníkovi. Součástí je i konkrétní SWOT analýza a rozbor dotazníkových řešení s cílem zjištění nedostatků podniku. Práce je zakončena náměty na jejich překonání.

Abstract

ČERNÍKOVÁ, Veronika. *Customer Relationship Management and its importance for strengthening the competitiveness of business*. Cheb, 2016. 66 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: CRM, company, customer, satisfaction

The aim of the bachelor thesis is to analyze the situation of the Kaufland Czech Republic company on the local market. The suggestions for improvement of its relations with both external as well as internal customers are made by the means of survey. The work consists of two large chapters. A theoretical and an practical part. In the beginning, the matter is clarified by defining the basic notions. The reader is introduced to the definition of Customer Relationship Management and its conveniences. It is introduced in relation towards a customer. The chapter ends with an explanation of SWOT analysis as an aid in finding weak spots of the company. In the second chapter, the author adresses more practical view on the matter. The company is presented here and with that the relation towards a customer is laid out. It also includes concrete SWOT analysis and a study of questionnaires with the aim to detect weak spots. The work is finished with suggestions for its overcoming.