

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Studijní program: 6208N Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



## Vztah prodejce - zákazník

Vedoucí diplomové práce  
PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor  
Bc. Jana Šmausová

2008

**Prohlášení k diplomové práci**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vztah prodejce – zákazník“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 10. dubna 2008

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí své diplomové práce PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji mnou zkoumaným firmám, především pak vedoucím jejich poboček v Českých Budějovicích, panu Martinu Proškovi, vedoucímu prodejny Electro World, panu Luboši Hruškovi, vedoucímu prodejny Gigasport a paní Blance Brůžkové, vedoucí supermarketu, za ochotu při poskytování informací potřebných pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. ÚVOD .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                              | <b>6</b>  |
| 2.1 SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK JE TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ .....            | 6         |
| 2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                             | 7         |
| 2.3 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ .....            | 14        |
| 2.4 KONKURENČNÍ VÝHODY .....                                 | 18        |
| 2.5 PODNIKOVÁ KULTURA .....                                  | 20        |
| 2.6 ETIKA V PODNIKÁNÍ .....                                  | 26        |
| 2.7 IMAGE A ZNAČKA PODNIKU .....                             | 28        |
| 2.8 PŮSOBENÍ REKLAMY NA SPOTŘEBITELE .....                   | 30        |
| 2.9 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....                         | 38        |
| 2.10 CHOVÁNÍ KUPUJÍCÍCH A VLIVY NA NĚ PŮSOBÍCÍ .....         | 43        |
| <b>3. METODIKA A CÍL PRÁCE.....</b>                          | <b>49</b> |
| <b>4. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                               | <b>51</b> |
| 4.1 HISTORIE A SOUČASNOST ZKOUMANÝCH FIREM .....             | 51        |
| 4.2 ŘÍZENÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE ZKOUMANÝCH FIRMÁCH ..... | 53        |
| 4.3 NÁSTROJE STIMULACE ZÁKAZNÍKŮ KE KOUPI.....               | 56        |
| 4.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU .....                 | 64        |
| 4.5 ROZBORY ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ .....                         | 79        |
| <b>5. ZÁVĚR .....</b>  | <b>85</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>   | <b>88</b> |
| <b>SEZNAM LITERATURY .....</b>                               | <b>89</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                                   | <b>90</b> |

# 1. Úvod

V dnešní době, kdy silné konkurenční prostředí nutí firmy neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků či služeb, se vedení firem stále více zaměřuje i na kvalitu komunikace se zákazníkem. Uvědomují si totiž, že i dobrý či špatný vztah zákazníka k firmě a zacházení se zákazníkem rozhodne o tom, zda bude jejich firma úspěšně prosperovat či nikoli.

K úspěchu v komunikaci se zákazníkem je však nutné nejen školení a správná motivace těch pracovníků, kteří přicházejí se zákazníky do styku, ale i kvalitní řízení managementem a tím vytváření pozitivní podnikové kultury, která by měla motivovat pracovníky k dlouhodobé kvalitní práci a zároveň pozitivně působit i na zákazníka.

Výzkum chování zákazníka a jeho rozhodování při koupi zboží nebo služeb patří k významným rysům moderního marketingu, v němž jsou hlavně poznatky z psychologie a sociologie uplatněny k sestavování účinné marketingové strategie. Pochopení každého z faktorů ovlivňujících chování spotřebitele umožňuje zdokonalit přístup k zákazníkovi a tím se zvyšuje účinnost programů marketingu.

Ve své diplomové práci se zaměřím na faktory, které pozitivně ovlivňují nejen zákazníky, ale také zaměstnance a práci managementu. Jak řadoví zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci jsou články v řídicím procesu firmy, jenž má vliv na činnost a výsledky celého podniku.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat faktory, které jsou významné při utváření vztahu mezi prodejcem a zákazníkem s důrazem na faktory sociálně psychologické.

S pomocí vhodných autorů a jejich děl, které uvádím v seznamu použité literatury, v teoretické části obecně rozeberu všechny faktory působící na vztah prodejce – zákazník.

Nejdůležitější součástí mé práce je kvalitativně kvantitativní výzkum těchto faktorů metodou rozhovoru, pozorování a dotazování v mnou vybraných firmách.

V závěru své práce provedu syntézu získaných poznatků, analyzované firmy porovnáám a pokusím se stanovit pro ně vhodná doporučení.

## 2. Teoretická část

### 2.1 Spokojený zákazník je to nejdůležitější

Člověk neznalý věcí si myslí, že podnikání začíná postavením továrny, nákupem strojů, zařízení a surovin a zaměstnáním pracovníků. To je, myslím, mylná představa. Nemůžeme přece začít vyrábět něco, co není nikdo připraven koupit. Bez zákazníků nemá výroba smysl. Marketing je tedy výrobě nadřazen.

Oblast mé diplomové práce „Vztah prodejce – zákazník“ je velmi široká. K tomu, aby podnik prosperoval a byl oblíben u zákazníků, je třeba motivovat zákazníky i zaměstnance, znát a ovlivňovat podnikovou kulturu, ovládat umění komunikace se zákazníkem, řídit se podle psychologie trhu, psychologie řízení, ale také například psychologie reklamy. Už před samotným začátkem podnikatelské činnosti je nutno:

1. *Zjistit zákazníkovi potřeby* – pomocí rozhovorů, dotazníků, anket zjistíme, jak velký by byl o výrobek zájem a jaké ceny by zákazníci byli ochotni zaplatit.
2. *Snažit se pochopit zákazníka* – nejlepší a nejspolehlivější metodou porozumění zákazníkovi je přiblížit se mu, ptát se ho a trpělivě mu naslouchat.
3. *Vzdělávat zákazníka* – zákazník má mnoho požadavků, ale vždy jen omezené finanční možnosti. Zákazník musí být informován, je nutné mu vysvětlit, proč by měl dát přednost právě našemu výrobku před ostatními. Klady výrobku by se měly zájemcům názorně předvést.
4. *Získat si svého zákazníka* – musíme brát zřetel na zákaznickou kulturní úroveň, povahu i finanční možnosti. To, co může na první pohled vypadat jako nedůležité (například obchodní známka, reklamní slogan či barva obalu a způsob balení), může mít pro povzbuzení zákaznickova zájmu rozhodující význam.

Pokud všechny tyto oblasti vedoucí pracovník zná, řídí se podle nich a respektuje je, existuje rozhodně větší šance, že proces prodeje a koupě mezi prodejcem a zákazníkem proběhne hladce a ke spokojenosti všech zúčastněných.

Nezáleží ani příliš na tom, zda jde o velké nákupní středisko nebo o malý krámk na rohu ulice. K zákazníkovi se v obou případech musíme chovat tak a nabídnout mu takové zboží či služby, aby se k nám znovu a rád vracel.

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Pro to, zda firma dosáhne špičkové úrovně, je rozhodující schopnost zformovat lidské zdroje do podoby, která zabezpečí využití intelektuálního potenciálu i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Tento proces zahrnuje formování personálu, jeho schopností a dovedností a současně také použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou úroveň a kvalitu výkonu všech pracovníků prostřednictvím účinné motivace i kvalitního řízení.

Odpověď na otázku, jaký obsah a jakou formu je třeba dát personálnímu řízení, aby mohlo plnit nové požadavky dané změnami prostředí, nabídla v průběhu osmdesátých a devadesátých let **koncepce řízení lidských zdrojů**. Představovala především novou filozofii a přístup k lidskému faktoru v organizaci. Tato podnikatelsky orientovaná filozofie je charakteristická řízením lidí liniiovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Někdy bývá označována za „model souladu“ nebo „harvardský systém“. Základní rysy tohoto přístupu byly již od počátku charakterizovány (ARMSTRONG, 1999) zvýšením důrazu na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesu řízení pracovního výkonu.

Člověk je tedy hlavním zdrojem produktivity, ale může být i příčinou ztrát. Je proto třeba věnovat pozornost procesům, jimiž organizace udržuje svou dynamickou rovnováhu v neustále se měnícím prostředí, jako jsou řešení problémů, rozhodování, komunikace, vedení a motivování lidí, přesvědčování, vyjednávání, implementace, kontrolování apod. Řešení jednotlivých případů probíhá jako řešení komplexního problému, v němž jednotlivé uvedené procesy splývají.

Za nejdůležitější jsou považovány procesy **rozhodování** a **komunikace**. ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003) uvádějí v podstatě ustálenou představu o krocích rozhodovacího procesu:

1. Stanovení cíle a měřitelných výsledků.
2. Identifikace problémů.
3. Vytváření variant řešení.
4. Vyhodnocování variant.
5. Výběr, volba jedné z variant.
6. Implementace rozhodnutí.
7. Kontrola a vyhodnocení.

Každý z uvedených kroků je zpravidla zpětnovazebně jistěn v závislosti na závažnosti přijímaného a realizovaného rozhodnutí.

O řízení nelze hovořit bez **znalosti komunikace**. Je to životně důležitý proces ve všech firmách a organizacích. Základní schéma komunikačního kanálu je:

*komunikátor – kódování – sdělení a médium – dekódování – adresát – zpětná vazba.*

V procesech řízení se uplatňují nejen komunikace jedinců či skupin, ale také jednotlivých úrovní organizační hierarchie. Lze rozlišit komunikaci „shora dolů“, „zdola nahoru“, „diagonální“ a „horizontální“.

Vedení produkuje příkazy, instrukce, pravidla, opatření apod. Pokud je snaha řídit shora vše (a zajistit si masou pokynů případně alibi), výsledkem je zpravidla to, že není řízeno nic. S růstem počtu hierarchických úrovní roste nebezpečí působení tzv. šumu a zkreslení zpráv.

Manažeři tedy musí řešit dvojí úkol – aby jim bylo lépe rozumět a sami lépe chápali, co je jim sdělováno. To vyžaduje podporu vzájemné důvěry, adekvátní časování informace, zjednodušení používaného jazyka, efektivní naslouchání, ale hlavně pozitivní postoje k těm, kteří jsou řízeni.

V teorii a praxi řízení hrají důležitou roli také **psychologické a sociologické poznatky** a přístupy, které se týkají činnosti pracovníků, pracovních skupin či celého sociálního systému podniku, firmy, organizace.

Odedávna existuje problém, jak účinně využívat lidí při organizování jejich práce v rámci výroby zboží či při zajišťování služeb. Tyto problémy je možno řešit situačně, odhadem nebo operativně. Ukazuje se však, že každé řešení, které přehlíží zaměstnance, má jen náhodné výsledky.



Moderní management hospodářské organizace tedy směřuje k soustavnému využívání psychologických a sociologických poznatků, které v současné době již mají ucelenou poznatkovou stavbu. Bývají označovány jako manažerská psychologie a manažerská sociologie.

### **Manažerská psychologie**

Manažerská psychologie se zabývá osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení. Určující psychologickou součástí řízení je vedení lidí v hospodářské organizaci. Jeho obsahem je cílevědomé působení vedoucího na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků.

Vklad manažerské psychologie do řízení je určován několika skutečnostmi, jimiž jsou:

- Vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník – manažer. Reprezentuje zájmy a záměry organizace na svěřeném úseku, organizace na něj deleguje určitou odpovědnost a pravomoc, ale také mu dává důvěru.
- Objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách. Práce je jim ukládána, její průběh kontrolován a hodnocen. Jsou organizovaní na základě stanovených úkolů, technického vybavení pracovišť a užívané technologie. Všechny tyto skutečnosti formují specifický pracovní režim a vymezují zaměstnancům prostor pro utváření jejich pracovní ochoty a iniciativy.
- Při výkonu řídicí funkce trvale dochází ke složité interakci manažera s jednotlivými pracovníky, jejímž cílem je zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi nimi. Organizačním základem jsou zde vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce v rámci celého sociálního systému podniku.
- Významným prvkem managementu je řídicí rozhodování. Racionální rozhodování předpokládá analýzu situace, možných alternativ i přístupů zúčastněných osob.
- Řídicí činnost je svou podstatou zaměřena na pracovníky, na organizovanou pracovní skupinu. Jde o ovlivňování motivace, nebo šířeji vedení lidí vzhledem k pracovním úkolům i k plánovaným záměrům organizace. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

### **Manažerská sociologie**

Manažerská sociologie se zabývá hospodářskou organizací jako sdružením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických i dalších vztahů. Jejím předmětem je hospodářská organizace a její uspořádání. Významné místo v manažerské

sociologii zaujímají však také vztahy dané organizace k jiným sociálním subjektům. Tyto vztahy lze rozdělit (podle toho, jakých subjektů se týkají) na:

- Vztahy k jiným hospodářským organizacím a institucím v ekonomice. Jde o vztahy partnerské, konkurenční nebo konfliktní.
- Vztahy k státu a státním institucím, kde nejde o vztahy partnerské. Stěžejním problémem je vytváření podmínek a pravidel fungování hospodářské organizace ze strany státu (právní normy, sociální a zaměstnanecká politika apod.), ale také vliv organizací na státní instituce (např. lobbying).
- Vztahy k veřejnosti, které lze dále členit na vztahy k budoucím možným zaměstnancům a vztahy k zákazníkům.

V oblasti rozvoje managementu a přípravy manažerů reprezentuje integraci psychologického a sociologického pohledu velmi vlivná škola tzv. **aktivního sociálního učení**. Na úrovni psychologické vychází tento přístup z následujících principů:

- člověk se nejlépe učí vlastní zkušeností a praxí,
- v rámci učení je důležitý sociální kontakt, tradiční akademismus je nahrazován interakčním přístupem k výuce,
- podmínkou úspěchu jednání je neustálá práce na vlastním rozvoji, manažer se musí naučit učit se ze své vlastní praxe.

Tento přístup nadále přikládá velký význam analytickým schopnostem manažera, chápe je však jako součást sociálních dovedností. Jakékoliv rozhodnutí manažera je chápáno jako sociální, jak vzhledem k jeho předpokladům, tak i s ohledem na jeho důsledky.

Sociologicky uvedenou teorii zastřešuje koncept tzv. **učící se organizace**, v níž je maximální pozornost věnována odbornému a osobnímu růstu všech pracovníků, včetně manažerů. Domnívám se, že jen takový sociální systém je schopen úspěšně se prosazovat v neustále se měnícím tržním prostředí.

Kompetentní manažer se v budoucnu bude muset v praxi opírat o komplexní znalosti psychologie a sociologie řízení.

## Metody hodnocení pracovníků

**Hodnocení pracovníků** je složitým a náročným procesem, jehož úspěšné vykonávání předpokládá splnění několika následujících podmínek:

- a) vymezení cílů organizace jako celku i jednotlivých pracovišť, vymezení určujících hodnot, norem a způsobů žádoucího pracovního chování,
- b) stanovení přesně vymezených hledisek hodnocení (kritérií), která jsou relevantní vzhledem k vykonávané činnosti, k podmínkám, které v organizaci převládají a jsou pro ni významné,
- c) stanovení kritérií úspěchu pro jednotlivé profese a činnosti, aby bylo možné rozlišit úspěšné pracovníky od neúspěšných,
- d) zpracování či využití postupů a technik, které umožní co nejobektivněji hodnotit výkon a vlastnosti pracovníků,
- e) existence propracovaného systému práce s lidmi v organizaci, jehož součástí je i systematické hodnocení pracovníků zaměřené k různým účelům.

Pracovní hodnocení naplňuje několik poslání či funkcí:

1. Funkce **poznávací** – je považována za základní funkci hodnocení. Kvalitní hodnocení a jeho optimální využívání v personálním řízení vyžaduje množství objektivních informací založených na systematickém poznávání pracovníků. Hodnotitelé (zpravidla manažeři) jsou tak nuceni více si všímat práce a chování svých podřízených.
2. Funkce **motivační** – hodnocení je nástrojem ovlivňování pracovníků, jímž jsou konfrontováni s cíli, hodnotami a normami organizace, a podněcováni k iniciativě, kvalitě práce, výkonnosti a k podpoře záměrů organizace.
3. Funkce **zpětné vazby** – pracovník získává informace, jak je vnímán svým nadřízeným, jak jej akceptuje jeho pracovní tým, jaké možnosti rozvoje má.
4. Funkce **informační** – informace získané v procesu hodnocení, tedy zjištění úrovně výkonnosti, disciplíny, kvality vztahů v týmech, jsou cenným signálem svědčícím o ekonomickém a sociálním stavu organizace.
5. Funkce **tvorby sociálního klimatu v organizaci** – samotný průběh hodnocení, jejich úroveň a kvalita, využívání hodnocení v systému práce s lidmi ovlivňuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými, postoje k organizaci a promítá se do celkového klimatu. (ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC, 2003)

## **Styl řízení a prosazování autority manažera**

S pracovní pozicí a rolí řídicího pracovníka souvisí celkový styl řízení, který uplatňuje. Jde o celkový způsob jednání řídicího pracovníka. Řídicí pracovník bývá více či méně orientován na různé stránky řízení. Podle projevů zaměřenosti řídicích pracovníků rozlišujeme **zaměřenost na úkoly** (věcná stránka řízení), **zaměřenost na pracovníky** (sociální stránka řízení) nebo **zaměřenost na moc** (mocenská stránka řízení).

Kromě zaměřenosti hraje v činnosti řídicích pracovníků významnou roli také míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. V této souvislosti existují tři základní styly řízení:

- **autokratický** (autoritativní) – nadřízený rozhoduje téměř o všem sám, odpovídá za všechna rozhodnutí, očekává bezpodmínečné splnění úkolů, zachovává si odstup, zaměstnanci jsou málo motivováni, nemají možnost rozvoje, mají často negativní vztah k nadřízenému i k celému podniku, tento styl může krátkodobě přinášet vysoké výkony, pro dlouhodobé řízení však není vhodný,
- **liberální** – nadřízený nechává pracovníkům volnost, téměř je však neinformuje ani nekontroluje, někteří zaměstnanci mohou být díky plné volnosti motivováni k práci a podávat vysoké výkony, u jiných se ale zmenšuje důvěra v nadřízeného, podávají nízké výkony a vzniká chaos,
- **demokratický** – nadřízený bere zaměstnance jako partnery, zapojuje je do rozhodování, deleguje pravomoci a zodpovědnost, vytváří vzájemnou důvěru, zaměstnanci jsou motivováni, podporováni ve vývoji. Domnívám se, že tento styl řízení je nejlepší, zpravidla vede k vysokým pracovním výkonům.

Jak uvádí BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. (2004), později se ukázalo jako vhodnější vycházet z přístupu manažerů k rozhodování a specifikovat situace, v nichž řídicí pracovník mění své jednání tak, že postupně hlavně:

- nařizuje (autoritativní přístup),
- přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely),
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků),
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků).

Velmi důležitý je také **komunikační styl manažera**. Představuje vlastně sociální základ stylu řízení. V komunikačním stylu manažera musí převažovat racionální, dospělý přístup. Problematické bývá, pokud převažují deformované podoby chování „dítěte“ (přílišná podřídivost, trucovitost, tendence manipulovat druhými). Nepříznivě působí také to, když manažer jedná jako příliš kritický, přehnaně pečlivý nebo na předsudcích a tradici lpící „rodič“. Tyto deformace komunikačního stylu jsou především produktem nevhodné výchovy jeho nositelů.

Působení na pracovníky ze strany řídicího pracovníka je podmíněno také jeho **autoritou**, tj. celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich požívá. Autorita řídicího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. Z toho plyne *formální autorita*. Ta však nestačí k prosazení řídicího pracovníka jako vedoucího, pro něhož jsou podřízení ochotni pracovat s maximálním nasazením. Řídicí pracovník musí formální autoritu své funkce stvrdit svými odbornými a sociálními kvalitami, aby ho pracovníci přijali také jako člověka, jehož si mají vážit – jde o *autoritu neformální*.

Čím vyšší řídicí funkci člověk zastává, tím obtížněji se mu pracuje s lidmi, neboť jejich očekávání jsou stále náročnější. Na druhé straně se však ve vztahu k řízeným pracovníkům objevují vyšší nároky na sociální aspekty řízení právě na první, nejnižší úrovni řízení. Vhodný poměr mezi prosazováním vlastní individuality a tím, jak řídicí pracovník respektuje požadavky role a očekávání s ní spojená, je obvykle projevem zralé osobnosti. Jednotlivým řídicím pracovníkům ji může usnadňovat silná podniková kultura.

## 2.3 Motivace a stimulace pracovního jednání

**Pracovní činnost** je (stejně jako téměř každá jiná činnost člověka, jeho jednání či chování) činností motivovanou. Přesto se pouze zřídka ptáme: Proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci?

ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003) definují **motivaci** člověka jako soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou i fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle.

**Pracovní motivace** (motivace k práci) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti. Motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka a je součástí celkového profilu osobnosti jedince.

Zjišťování motivace k práci je poměrně obtížné. Problém spočívá v tom, že si člověk ne zcela uvědomuje všechny působící pohnutky v jejich struktuře a proměnlivosti. Při zjišťování pracovní motivace svých zaměstnanců by si měl vedoucí klást otázky:

- které pohnutky vytvářejí aktuální motivační ladění a které jsou zdrojem trvalejšího zaměření jedince,
- jaká je intenzita jejich působení (význam, naléhavost),
- v jakém vzájemném vztahu se pohnutky nacházejí (soulad – nesoulad, hierarchie),
- jak se motivace vyvíjí a mění v závislosti na vývoji jedince a proměnlivosti práce, jejích podmínkách, organizačního prostředí apod.

Lze říci, že v oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací.

Jedním z aspektů pracovní činnosti a zároveň jedním z kritérií hodnocení pracovníka je jeho **pracovní výkon**. Ten je spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak vyjadřuje vzorec:

$$V = f(K * M * P),$$

kde V ... individuální výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K ... kvalifikace pracovníka (jeho schopnosti),

M ... motivace k práci,

P ... pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

V této souvislosti je účelné se zmínit o problematice tzv. **výkonové motivace**. Jde o touhu lidí po úspěchu, obdivu, touhu učinit něco, co by mohlo být subjektivně prožíváno jako úspěch a co by vyvolalo úctu a obdiv sociálního okolí. Funkcí této tendence je nepochybně zvýšení hodnoty sebe sama.

Individuálně specifická síla výkonové motivace je dána vzorcem:

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

V případě převahy potřeby úspěchu lze očekávat aktivitu jedince spojenou s orientací na úspěch, naopak v případě převahy potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince, slibující uspokojení této potřeby v duchu přísloví „Kdo nic nedělá, nic nezkaží“.

Má-li být podnik dlouhodobě úspěšný, prosperující, musí být základním kritériem jeho činnosti efektivnost, tj. i takové aspekty, jakými jsou účelnost či smysluplnost činnosti a její kvalita. Rozhodujícím faktorem je zde člověk. Proto je pro management i všechny řídicí pracovníky nezbytné věnovat pracovní motivaci neustále pozornost.

## **Teorie motivace pracovního jednání**

Zde bych ráda uvedla, že není mým cílem zahltit čtenáře množstvím informací. Motivačních teorií existuje nepřeborné množství, proto uvedu jen ty teorie, které považuji za nejdůležitější či nejvyužívanější při motivaci pracovního jednání.

A) Dvoufaktorová Herzbergerova teorie motivace, tzv. motivačně – hygienická teorie.

Tato teorie je založena na tom, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů. Jsou to:

- 1) **motivátory** (faktory vnitřní) – vedou ke spokojenosti uspokojováním vnitřních potřeb (úspěšný výkon, uznání, práce samotná, možnost rozvoje, postup atd.),
- 2) **hygienické faktory** (vnější) – jejich zanedbání vede k nespokojenosti, ale jejich uspokojení nevede ani ke spokojenosti, na motivaci k práci výraznější vliv nemají, uspokojují externí potřeby (peníze, podniková politika, vedoucí ).

B) Teorie pracovní motivace – vychází z hierarchie potřeb podle Maslowa.

*Abraham Maslow* snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování a porozumění lidským potřebám. Byl jedním z psychologů tzv. humanistické orientace.

**Maslowova pyramida potřeb:**

- Potřeba seberealizace (stojí v hierarchii nejvýše)
- Potřeba uznání a úcty, ocenění
- Potřeby sociální (potřeba lásky a sounáležitosti)
- Potřeba bezpečí a jistoty
- Biologické potřeby (kyslíku, potravy, spánku atd.)

C) Teorie rovnováhy podle *Adamse* - říká, že pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Rovnováha nastává, pokud se vstupy a výstupy porovnávaných pracovníků rovnají.

D) Teorie X a Y – autorem je *D. McGregor*. Jde o protikladné představy o pracovníkovi, **typ X** vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci sankcemi nutit, naopak dobrou práci je třeba finančně odměnit, navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžadující neustálé vedení a kontrolu.

Protikladný je **typ Y** – výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka stejně přirozený jako hra nebo odpočinek, stejně tak smysl pro odpovědnost a povinnost, důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti vlastní práce, možnost tvořivé práce atd. Jde o extrémní typy představ, skutečnou charakteristiku a tím i vhodné přístupy k pracovníkovi je třeba hledat někde uprostřed.

E) Teorie cukru a biče – velmi blízká teorii X a Y, tato teorie vychází z toho, že dosahovat žádoucího pracovního jednání je možné pomocí „cukru“ (pozitivního hodnocení) v případě žádoucích forem jednání a s pomocí „biče“ (negativního hodnocení, sankcí) v případě nežádoucího výkonu.

### **Stimulace pracovníků a jejich výkonnosti**

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu pracovníka (co je nejdůležitější pro jeho pracovní chování). **Stimulace** jako celek slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku, její podstatou je záměrné ovlivňování lidského chování. Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.



Elementem stimulace je **stimul**, což je jakýkoli vnější podnět, pobídka, popud, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Jak uvádí PROVAZNÍK a KOMÁRKOVÁ (1998), mezi stimulací a motivací nelze najít přímočarý vztah, protože účinek stimulace je závislý na motivační struktuře a okolnostech. Proto jen některé z podnětů mají schopnost motivaci člověka ovlivnit.

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce.

Ke stimulaci těchto oblastí je možné využít různých prostředků, např. **hmotná odměna**, **samotný obsah práce** (samostatnost, prestiž práce, seberozvoj atd.), **příjemná atmosféra pracovní skupiny** (vedoucí pracovník, citlivý pro vnímání sociálních jevů a vztahů na pracovišti, může využít tuto sociální stimulaci svým působením na skupinu), dále **pracovní podmínky a vyhovující režim práce, povzbuzování a neformální hodnocení** (dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky, nepřehlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil). Zde bych ráda podotkla, že právě umění, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je snad jedno z největších umění mezilidské komunikace.

**Význam mzdy** v motivaci a stimulaci pracovního chování vidí KLEIBL, DVORÁKOVÁ a ŠUBRT (2001) tak, že v praxi se jedná o vymezení základních faktorů, které ovlivňují motivační účinnost (podnětovou sílu) mzdového podnětu na pracovníka ve směru vytváření jeho celkové pracovní spokojenosti.

Vývoj v oblasti odměňování začal postupně klást důraz také na zabezpečování potřeb pracovníků, které nejsou bezprostředně spojeny s vlastním výkonem práce, ale mají velký význam pro utváření pocitu spokojenosti pracovníků a jejich stabilitu v organizaci. **Úroveň péče o pracovníky** vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Někteří zaměstnavatelé si už uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek personálního marketingu a motivace k práci. Používání podnětů nemzdového charakteru se v naší manažerské praxi rozšiřuje, ale stále ne tak, jako je tomu v jiných

vyspělých zemích, kde tvoří výraznou část personálních nákladů. Jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod a umožňuje více individualizovat vztah zaměstnance a firmy. Naopak jejich nedostatek může představovat potencionální konkurenční nevýhodu.

Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru. V poslední době se u nás prosazuje termín **poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů)**. Zaměstnavatel je využívá k tomu, aby:

- se stal jeho podnik atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat,
- stabilizoval klíčové pracovníky,
- předcházel únavě a stresu v práci a redukoval jejich vliv na výkon,
- motivoval k práci, zvýšil spokojenost s prací,
- zkvalitnil pracovní život a pracovní podmínky,
- posiloval loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě,
- poskytoval některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

(KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001)

## 2.4 Konkurenční výhody

**Konkurenční výhody** je nutné hledat ve všech složkách marketingového mixu (výrobek, cena, distribuce, propagace). Další možností je například firemní personál. Když například přichází personál do styku se zákazníkem, může ho svým jednáním přesvědčit o koupi nebo naopak odradit. (SKOŘEPA a kol., 2000)

Velmi důležitou schopností ohledně konkurenceschopnosti je **inovační schopnost podniku**. To samozřejmě souvisí se strategií podniku (která je také důležitým pilířem pro zajištění prosperity firmy) a tím, jaká částka je na inovace určena. Za touto schopností se však především skrývá schopnost kreativního myšlení vrcholového vedení podniku. Ta je skutečnou nedocenitelnou konkurenční výhodou, díky které může podnik vítězit u zákazníků. Velmi důležitá je inovace technologická a inovace výrobků.

Dalším důležitým způsobem jak zvýšit konkurenční schopnost podniku je **vztah k zákazníkům** a kvalita jim poskytovaných služeb. Právě zákazníci jsou ti, kdo rozhodují o prodejnosti produktu. Jako příklad bych zde uvedla nákup osobního počítače. Díky rozšířené výpočetní technice má zákazník velmi široký výběr. Pokud je ale zákazníkem člověk z řad laické veřejnosti, bude při rozhodování přihlížet spíše k poskytovaným službám,

než k technickým parametrům, které si musí stejně nechat vysvětlit. Poskytované služby mohou být např. instalace operačního systému, bezplatný servis, zaškolení, technická podpora, atd.

Dalšími důležitými kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku jsou také pružnost a adaptabilita podniku, dostatečně hustá obchodní síť, péče o zaměstnance, jejich motivace a informovanost, dále reklama (důležitá především při zavádění výrobku) a také sledování konkurence (jejich strategií, cen, inovací).

**Tabulka 1: Základní škála možných rozlišovacích prvků**

| <b>PRODUKT</b> | <b>SLUŽBY</b>  | <b>PERSONÁL</b> | <b>DISTRIBUCE</b>  | <b>IMAGE</b>     |
|----------------|----------------|-----------------|--------------------|------------------|
| Vlastnosti     | Dostupnost     | Profesionalita  | Pokrytí            | Značka, symbol   |
| Provedení      | Pružnost       | Zdvořilost      | Odbornost          | Tradice          |
| Trvanlivost    | Kvalita        | Důvěryhodnost   | Provedení          | Atmosféra        |
| Spolehlivost   | Používání      | Spolehlivost    | Logistika          | Public relations |
| Design         | Poradenství    | Zodpovědnost    | Obal               | Sponzoring       |
| Cena           | Údržba, opravy | Komunikativnost | Hustota prod. sítě | Etické normy     |

Jak SKOŘEPA a kol. (2000) uvádí, je z tabulky patrné, že proces odlišování představuje určité úsilí, které směřuje k nalezení významnějších rozdílů, kterými se určitá nabídka liší od konkurence. Jde o to, aby tyto rozdíly zákazníci vnímali příznivě a vyhledávali je.

Musíme brát v úvahu, jak velké konkurenční výhody lze obecně dosáhnout a na druhé straně škálu možností, u kterých lze výhody dosáhnout. Největší možnost představují specializovaná odvětví. Jsou to například odvětví informačních technologií a komunikace.

Příležitost je v celé řadě aspektů týkajících se produktu, souvisejících služeb, firemního personálu, parametrů distribuce produktu a jeho známosti či image (viz. tabulka). O těchto problematikách budu podrobněji psát v dalších kapitolách.

## 2.5 Podniková kultura

**Organizační kultura** je jedno z významných témat podnikového řízení. Dobře formulovaná a vytvořená kultura se dá prosazovat a využívat jako účinný nástroj ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců, a tedy i realizace podnikové strategie. (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

Jak BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004) uvádějí, **základní rovina** podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu pracovního kolektivu na svět a v jeho přístupu k životu. Zahrnuje zejména vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.

**Střední úroveň** podnikové kultury představují nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajalita k firmě, vztah k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

**Nejvyšší úroveň** tvoří jednoznačně viditelná a cílevědomě konstruovaná složka podnikové kultury. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (loga), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

S podnikovou kulturou souvisí i **podniková identita**, díky které může být utvářeno pozitivní veřejné mínění a pozitivní image podniku.

NOVÝ (1992) uvádí jako rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu:

- a) komunikace uvnitř podniku, komunikace podniku s odběrateli, zákazníky, širokou veřejností,
- b) podnikový design – jasný profil v nepřehledném trhu,
- c) podnikové jednání – jednotná a relativně neměnná pravidla a vzory jednání jak uvnitř podniku, tak vůči svému ekonomickému a společenskému okolí.

**Organizační kultura** je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.

Jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje organizační kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci – ovlivňuje „strategické“ chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí. Organizační kultura vlastně ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci. (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

Podle TRUNEČKA (1999) si úspěšné firmy svou specifickou kulturu pěstují a chrání, protože je účinným nástrojem řízení a zvyšování výkonnosti. Podniková kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a vytváří neopakovatelnou tvář a image firmy bývá označována jako silná, zřetelná nebo zdravá. Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. V této souvislosti musím uvést pojmy **silná** a **slabá** podniková kultura. Sílu organizační kultury se rozumí, nakoľik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní.

TRUNEČEK (1999) dále vyzdvihuje několik rysů silné podnikové kultury:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale naopak je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, což znamená zjevnou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek, v podniku jsou prosazovány a respektovány stejné postoje, normy chování, hodnoty, zvyky a obyčeje, je dobré posilovat významné momenty např. společnou podnikovou oslavou,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni,
- podnikový management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady nových řešení, samozřejmě sdílí informace s ostatními a nebrání podřízeným veřejně mluvit,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení není nařizování a příkazování, ale spíše podporování a povzbuzování (koučování).

**Silná podniková kultura** tedy významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, avšak velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci, podporuje uspokojení zaměstnanců a z toho vyplývající podnikatelskou aktivitu.

Silná podniková kultura může mít ale i své **nedostatky**. Mezi ně patří zejména tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokáce nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových pracovníků. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Podle TRUNEČKA (1999) mezi další faktory, které utvářejí podnikovou kulturu patří **způsob tvorby strategie a cílů** (zda se pracovníci na tvorbě strategie podílejí, jaký má top management vztah k riziku apod.), **informovanost pracovníků** (její intenzita, působí i jako motivační faktor), **organizační struktura, vymezení odpovědnosti a pravomoci** (zda je uplatňována centralizace nebo decentralizace, míra delegování pravomocí, přílišná centralizace spíše demotivuje), dále **uplatňovaný styl řízení** (vytváří pracovní klima, v týmech složených z vysoce kvalifikovaných pracovníků se uplatní demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací pak pozitivně autokratický styl), **motivace zaměstnanců** (touto oblastí jsem se již podrobněji zabývala), **výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců** (patří do oblasti personálního managementu), **pracovní podmínky** (bezpečnost práce, příjemné pracovní prostředí), **estetika ve firmě** (jde o široký pojem od dojmu, kterým působí na návštěvníka sídelní budova firmy, její kanceláře, celkové prostředí, až po květiny na chodbách a obrazy na zdech, patří sem i způsob propagace, kulturnost zpracovávaných materiálů, upravenost, vzhled zaměstnanců atd.) a také **internacionalita** (zda firma sleduje situaci na světovém trhu v dané oblasti podnikání a jestli umožňuje svým zaměstnancům získávat zahraniční zkušenosti, patří sem i podíl kapitálu jiných zemí nebo snaha o expanzi do zahraničí, zda jsou využívány zahraniční zkušenosti a nejnovější manažerské trendy apod.).

## Typologie podnikové kultury:

- *kultura „vše nebo nic“* – pozitivně hodnoceno mladistvé a temperamentní chování, za zajímavé se považuje občasné vypadávání z profesní role, přenášení osobních starostí na podnikovou půdu je neúnosné, úspěch znamená všechno, kariéra má podobu rychlého vzestupu, ale i rychlého pádu, doba zaměstnání nebývá dlouhá,
- *kultura „chléb a hry“* – přátelské a sympatické chování, dobře hodnoceny komunikativní typy lidí, kdo mlčí je podezřelý, kariéra je víc záležitost společenská, než profesní, převažuje význam sociálního prostředí,
- *analytický projekt* – důvěru má jen vědecko-technická analýza, racionalita, prognóza, vše je nutno pečlivě zkoumat a to trvá dlouho, všechno se dělá důkladně, bez chyb, povrchnost je nevíтанá, do tří let po nástupu je každý nováčkem, kariéra je velice pomalá, starší zaměstnanci si zajišťují postup pro sebe výhodnými pravidly, oblečení je korektní, emoce se neprojevují,
- *procesní kultura* – všechny aktivity soustředěny na proces ne na cíl, chyby se nesmí dělat (a když se udělají, tak se nepřiznají), nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmů, povýšení je důležité téma hovoru, emoce se neprojevují.

Jak uvádí NOVÝ (1992), podniky založené na **deformovaných podnikových kulturách**, které odrážejí především nepříznivé psychické stavy jednotlivce, jsou neefektivní a brzy se vnitřně rozpadají. Jde zejména o:

- *paranoidní kulturu* – stálé obavy a strach z ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit, pomlouvání, intriky,
- *nátlakovou kulturu* – důraz na detail, perfektnost, vše je řízeno a do detailu organizováno, vztahy založeny na poslušnosti a příkazech,
- *dramatickou kulturu* – vše se soustřeďuje kolem jedné charismatické vedoucí osobnosti, která činí všechna rozhodnutí a ostatní se na ní cítí být závislí,
- *depressivní kulturu* – strach, deprese, pesimistické prognózy, nic se nestíhá,
- *schizoidní kulturu* – plachost a ostýchavost všech zaměstnanců, nejlepší je držet se zpátky, zároveň probíhá boj o moc, prestiž a kariéra rozhodující.

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí další specifické typy organizačních kultur:

### **Organizační kultura orientovaná na zákazníka**

Lze ji charakterizovat jako organizaci, v níž směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. V dnešní době, kdy ve většině oblastí podnikání panuje silně konkurenční prostředí, existence orientace na zákazníka přestává být konkurenční výhodou, ale naprostou samozřejmostí. Nedostatek orientace na zákazníka se stává naopak konkurenční nevýhodou.

Míra zaměření na zákazníka, která je pro organizaci potřebná, závisí na tom, jakou strategii organizace zvolila. Jestliže vysoké zaměření na zákazníky a poskytování přidané hodnoty zákazníkům je konkurenční strategií organizace, pak investice do aktivit, které směřují k poznávání zákazníků, uspokojování jejich potřeb, udržování vztahů se zákazníky a permanentního získávání zpětné vazby od zákazníků musí být vysoké. Míru zaměřenosti na zákazníky tedy determinuje **charakter vztahů se zákazníky**:

| <u>Zákaznické zaměření</u> | <u>Zákaznické vztahy</u> |
|----------------------------|--------------------------|
| Nízké                      | Anonymní kupující        |
|                            | Klíčový segment          |
| Střední                    | „Rukojmí“                |
|                            | „Loajální následovatelé“ |
| Vysoké                     | Partneři                 |

### **Organizační kultura podporující kvalitu**

Organizaci zaměřenou na kvalitu lze charakterizovat jako organizaci, v níž je snaha pracovníků a směřování jejich aktivit soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů. Konečným cílem je uspokojovat měnící se požadavky zákazníků při vysoké efektivitě organizačních aktivit a vysoké konkurenceschopnosti a angažovanosti členů organizace. K tomu je potřeba analyzovat zákaznické preference, ale i technické parametry konkurenčních produktů a vytvoření systému řízení a sledování kvality. Pro tyto činnosti existuje termín **management kvality**, který by měl být součástí každého podniku.

#### Moderní systémy řízení kvality:

- koncepce podnikových standardů – rozumí se požadavky na výrobky a procesy, mající platnost v rámci jednotlivých podniků, případně v rámci určitých výrobních odvětví,
- koncepce ISO (*International Standard Organisation*) – vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci, mají univerzální charakter, nejsou závazné, ale pouze doporučující, využívány mohou být jako vzor i jako měřítko,



- koncepce TQM (*Total Quality Management*) – komplexní řízení kvality je moderním systémem, založeným na těchto základních principech: cílem je trvale dosahovat a nepřetržitě zdokonalovat kvalitu výrobků a služeb, je nutné nabízet zákazníkům produkty vyšší a vyšší kvality, pozornost však není zaměřena pouze na kvalitu výrobků nebo služeb, ale na celý proces propagace, výzkumných a vývojových činností a dalších vnitropodnikových aktivit, zodpovědnost za kvalitu mají všichni zaměstnanci organizace.

### **Organizační kultura podporující inovace**

Inovativní kultura je důležitým předpokladem úspěchu těch organizací, které zvolily strategii inovací a chtějí úspěchu na trhu dosahovat tím, že budou poskytovat lepší, odlišné či zcela nové výrobky a služby. Vnější okolí se mění stále rychleji, proto tato kultura nabývá na významu. Manažeři zde hrají klíčovou úlohu. Měli by být inspirujícími osobnostmi uplatňujícími tvůrčí styl řízení a vedení lidí, to však samo o sobě nestačí. Měli by také vědět, jak tvořivost a dosahování inovací podporovat a co udělat pro to, aby se efekt kultury mohl plně projevit.

Tvořivosti a inovací může být dosaženo pouze tehdy, když v organizaci existuje sociálně-psychologická atmosféra podporující iniciativu a psychologické bezpečí. Tato atmosféra vede k proaktivnímu přístupu k práci, má pozitivní vztah k organizačnímu výkonu a podporuje ho, vede k otevřeným a důvěrou naplněným mezilidským kontaktům.

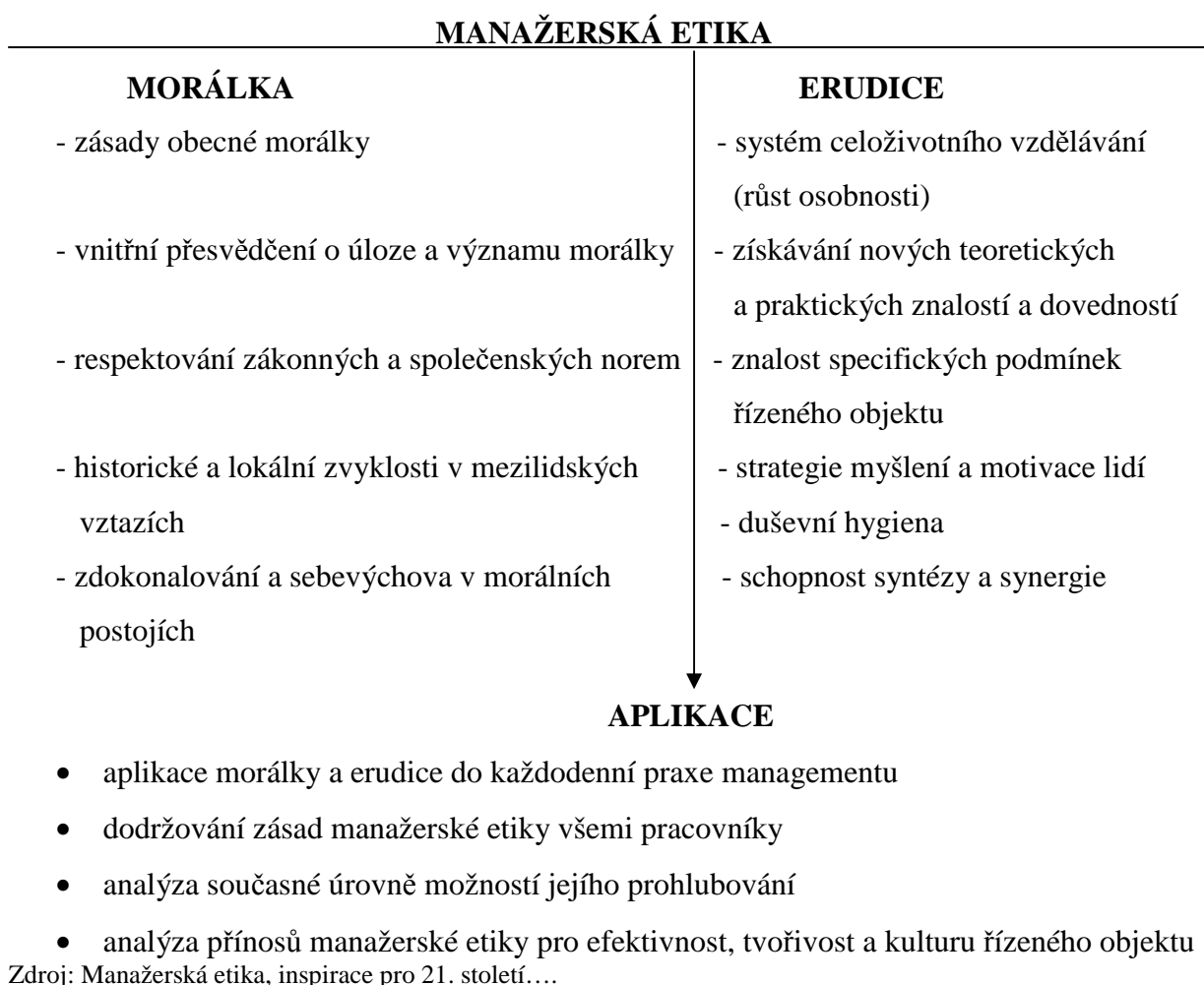
Proces utváření žádoucí organizační kultury je bezesporu jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh. Je tomu tak zejména proto, že postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna bezprostředně či zprostředkovaně dotýká, a to mnohdy v nepředvídatelných souvislostech. V současné situaci, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, kdy kvalita, flexibilita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, se role organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvyrazňuje.

## 2.6 Etika v podnikání

Dnes tento pojem známe hlavně v souvislosti postoje jednotlivce ku společnosti – ať již jde o postoje, jednání, myšlení, atd. Takto je chápáno slovo etika obecně. Nyní se zaměříme na etiku v manažerském pojetí, aneb na tzv. **manažerskou etiku**.

Co je jejím obsahem? Jedná se mravy, obyčeje, morální návyky, ale nejen o ty, důležité je také vzdělání. Pro úplnou charakteristiku manažerské etiky poslouží následující schéma 1.

Charakteristika pojmu manažerská etika:



Manažerská etika přispívá ke zvyšování efektivnosti managementu v podniku. Sám manažer, aby se v dnešním světě prosadil, měl by zvyšovat úroveň práce, chování a upevňovat pozici vedené společnosti na trhu. Co se týče manažerské etiky, úroveň zvyšuje např. kreativita týmu, školení a další vzdělávání či uvedení kolektivu v soulad s cíli firmy.

Etické chování je založené nejen na subjektivním pocitu nepřekročitelnosti určitých mezí, ale i na vynutitelnosti „pravidel hry“ veřejnou mocí.

Zřejmě zásadním přínosem moderní na komunikaci založené globální společnosti je poznání ekonomických aktérů, že **eticky správné chování se jim vyplácí**. Etické chování je tak dnes v podnikatelském prostředí více chápáno ne jako náklad, ale jako investice do budoucna. Stále více a lépe informovaní občané si dnes lépe uvědomují dopad neetického chování na ně samé i na budoucí generace a jako spotřebitelé pohybující se v konkurenčním prostředí se pak mohou sami rozhodnout, zda budou nakupovat od firem, které porušují zákon nebo i elementární morální pravidla. Každá firma, která chce v tržním prostředí obstát by si tento tlak měla uvědomit.

**Deset etických zásad**, které by měla dodržovat každá společnost, ale i její pracovníci:

- dbát na odbornou pověst odvětví a dobré jméno,
- dbát na svou odbornou úroveň, udržovat své odborné dovednosti na co nejvyšší úrovni a zdržet se všech služeb, pro něž nejsou kompetentní,
- pro účely reklamy využívat výhradně výsledků své vlastní práce a zdržet se jednání, které by mohlo směřovat k nekalé soutěži,
- dodržovat právo na obchodní tajemství svých obchodních partnerů,
- podporovat pořádání regulérních soutěží nejen o veřejné, ale i soukromé zakázky a při účasti v nich respektovat stejné podmínky pro každého účastníka,
- dbát toho, aby nebyly at' úmyslně, nebo neúmyslně poškozovány zájmy ostatních členů,
- dodržovat zásadu, že člen nepřevzme rozpracovanou zakázku bez vědomí původního zhotovitele,
- ve vztazích mezi sebou uznávat formu zajištění závazku smluvní pokutou,
- vyvarovat se účelové kritiky jiného podnikatele, případně jeho konkrétní práce, jejímž jediným, nebo hlavním účelem je získat zakázku,
- v případě sporů mezi členy obrátit se na příslušný orgán ještě před jeho zveřejněním (je-li to v souladu s povahou sporu) a respektovat pak výrok příslušného orgánu.

Je důležité snažit se o vytváření a změny organizační kultury ve vztahu ke strategii organizace s cílem etického jednání členů organizace, vytváření etických kodexů, což však samo o sobě mravní úroveň podniku nezajistí. O to víc by mělo být podporováno vytváření kladného vztahu jedince k organizaci a odstraňovány institucionální bariéry etického jednání (např. nedostatečná zpětná vazba, organizační struktura, která umožňuje vyhnout se odpovědnosti, neposilování etického jednání a nepostihování neetického). Mezi metodami,

jak podpořit tyto cíle by měla být především řízená diskuse uvnitř podniku. Úspěch však závisí především na schopnosti manažera prohlubovat etické postoje v komunikaci v rámci mezilidských vztahů. Ty však závisí i na zaměstnancích.

**Etika v podnikání** působí jako katalyzátor firemní kultury nejen v širším pojetí, na mezifiremní úrovni, kde spoluvytváří podnikatelské prostředí, ale současně působí i uvnitř firem, kde prostřednictvím svých dvou forem – etiky manažerské a zaměstnanecké - spoluvytváří podnikovou kulturu. Dominantní v etice manažera je jeho zodpovědnost, která je zcela jistě významně vyšší než u řadového zaměstnance. Manažer musí být hnacím motorem, inovátorem, musí vést a motivovat své spolupracovníky k lepšímu výkonu, věnovat celou svou odbornou erudici, všechny své znalosti, schopnosti i morálně-volní vlastnosti ve prospěch firmy, kterou řídí, za každé situace hledat a nalézat efektivnější řešení a východiska z každé situace. Jen takový přístup k řízení je zodpovědný a jen takový manažer se chová eticky v pravém slova smyslu. Zodpovědnost zaměstnance jako míra etiky jeho chování je přece jen odlišná. Jeho zodpovědnost spočívá v samostatnosti a disciplíně, s jakou zabezpečí jemu vymezené činnosti.

Je pochopitelné, že prvotní z pohledu nutnosti pozitivní změny je potřeba změny etiky manažerů, za níž teprve může následovat změna zaměstnanecké etiky. Avšak bez základů etiky zaměstnanecké (pracovní disciplína, samostatnost, firemní loajalita) bude ještě dlouho úsilí o pozvednutí úrovně etiky řídicích pracovníků narážet v podnicích na bariéry nezájmu, nepochopení a skrytého či otevřeného výsměchu.

## **2.7 Image a značka podniku**

**Image podniku** je velmi důležitým faktorem při rozhodování spotřebitele o koupi. Proto by se každý podnik měl snažit vytvořit co nejlepší image v očích veřejnosti a tím posílit svou konkurenční pozici na trhu a zároveň přilákat nové kvalitní pracovníky nebo motivovat stávající.

Slovo image má vlastně řecký původ, znamenající obraz či zobrazení nějaké skutečnosti. Image si můžeme definovat jako souhrn představ, pocitů, postojů, názorů, který spojuje člověka s určitými:

- věcmi (např. výrobky, podniky, značkami),
- osobnostmi (např. politického života, kultury, sportu),
- událostmi (např. veřejného života, mimořádnými situacemi).

**Image obchodního podniku** můžeme zkoumat jako komplex skupinově specifických postojů a představ pomocí psychologických metod, které zprostředkují údaje o chování současných i potenciálních zákazníků, o frekvenci nákupu, důvodech preferencí atd.

Analýza image slouží k psychologickému poznání trhu a představuje zároveň komplexní přístup k měření účinnosti propagace s postižením motivační stránky komunikačního procesu.

Z hlediska psychologie trhu a reklamy jde o zjištění, že to, co spotřebitel chce a kupuje, je celková osobnost výrobku nebo značky. Image je tedy v tomto smyslu obrazem, který si vytváříme o skutečných i imaginárních vlastnostech produktu nebo značky, i představou o potřebách, které může uspokojit.

**Analýzy image** jsou důležitou součástí marketingové strategie a strategie komunikace se zákazníkem. Pokud chce prodejce analyzovat image svého obchodního podniku, zjišťuje obvykle tyto informace:

- Které pozitivní motivační faktory přivádějí zákazníka do obchodu? Jaké psychologické funkce má obchod pro svoje zákazníky? Jaký význam přitom mají různé subjektivně vnímané znaky a vlastnosti určitého nákupního místa?
- Které negativní motivační faktory hrají roli při tom, že obchod není vůbec vyhledáván nebo je nakupována jen určitá část sortimentu?
- Jak jsou hodnoceny určité vlastnosti nebo komplexy vlastností ve srovnání s „ideálním profilem tohoto druhu obchodu“ a také ve srovnání s „reálným profilem konkurence“?
- Sortiment (rozsah a výběr, šíře a hloubka, cenové relace a kvalita, specializace z pohledu zákazníka, speciální vlastnosti).
- Jméno nebo označení (asociace, zvuk, významový obsah, možnost záměny).
- Poloha (objektivní a subjektivní poloha, dosažitelnost, možnosti parkování atd.).
- Komunikace – propagace (výzdoba výloh, propagace uvnitř obchodu např. pomocí mikrofonu, vně obchodu plakáty, inzerce, letáky atd.).
- Vnitřní zařízení (vnitřní výstavba obchodu a zařízení, orientace a označení, atmosféra, přehlednost, barevnost atd.)
- Hodnocení personálu (přátelskost a zdvořilost, postoje k zákazníkům, znalosti zboží, odborná kompetence, ale také strukturní znaky jako stáří, pohlaví, vzdělání atd.).
- Pozadí firmy (stáří a tradice, majitelské vztahy, příslušnost k dalším filiálkám, řetězcům, koncernu apod.).

(VYSEKALOVÁ, KOMÁRKOVÁ, 2001)

Důležitou a stále se zvyšující hodnotu v marketingových komunikacích i celém marketingovém mixu představuje **značka**. Je to jeden z nejsilnějších nástrojů, jak odlišit produkty v celkové nabídce na trhu. Budování silné značky je dlouhodobý proces, kterému je nutné věnovat mimořádnou pozornost. Hodnotu značky ovlivňuje i reklama, která přispívá k vytváření její pozice.

Pro **analýzu značky** je z psychologického hlediska důležité porozumět vztahu mezi spotřebitelem a značkou ve smyslu jejího racionálního a emocionálního vnímání a přijetí. Ke zjištění toho, jak člověk značku vnímá, jak ji má umístěnou ve svém povědomí, se používá přístup, který nazýváme „mapování“. Jde vlastně o hodnocení značky v určité kategorii výrobku, o zjištění, jak spotřebitelé chápou různé produkty z hlediska jejich užítku či vlastností.

**Definice značky** ve smyslu možnosti její identifikace i významu ve vztahu ke spotřebiteli se skládá ze dvou prvků:

1. Symbolismus značky (logo, jméno, styl nápisu, barva) – umožňuje spotřebiteli značku identifikovat.
2. Význam značky (způsob, jak značku chápou spotřebitelé ve smyslu jejich racionálních a emocionálních výhod) – představuje spotřebiteli výhody značky.

## **2.8 Působení reklamy na spotřebitele**

Jak KOMÁRKOVÁ a VYSEKALOVÁ (2001) uvádí, **reklama** je vzrušující téma. Pro její tvůrce jako výzva k vytvoření působivého originálního díla, pro zadavatele jako sázka, u které nikdy neví, které náklady budou vynaloženy zbytečně. Vzrušující je také proto, že všichni, kteří se v reklamním kolotoči pohybují se „točí“ velmi rychle.

A co znamená reklama pro nás, spotřebitele? Všichni se denně setkáváme s mnoha projevy reklamy a dalších nástrojů marketingové komunikace, které nám radí, jak nejlépe trávit volný čas, přesvědčují, že jedině tato vůně nám pomůže okouzlit naše okolí, jedině tento prostředek vypere naše prádlo „běleji než do běla“ atd.

S rozvojem tržního hospodářství zájem o téma reklama roste, ale většina přístupů k marketingovým komunikacím je založena na ekonomickém pojetí.

**Reklama** představuje jen část marketingového komunikačního programu, který známe také jako **komunikační mix**. Propagace (promotion) je v současném pojetí užívána jako nadřazený pojem pro jednotlivé části uvedeného mixu. V podstatě jde o marketingové

komunikace většinou komerčního charakteru (commercial communications), jejichž cílem je na základě předávaných informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy těch, na které chceme působit ve shodě s našimi záměry.

## **Co patří do marketingových komerčních komunikací**

K nástrojům využívaným v rámci komunikačního mixu můžeme v širším pojetí zařadit všechny formy komunikace, které přispívají k dosažení uvedených cílů. Budu tedy krátce charakterizovat všechny formy propagace – či přesněji komunikace, kterými jsou:

### **Reklama (advertising)**

V současné době je reklama definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“ (definice Americké marketingové asociace AMA). Z psychologického hlediska jde o určitou formu komunikace s komerčním záměrem. Tomu odpovídá i definice reklamy, schválená Parlamentem České republiky v roce 1995, která říká, že „reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterými jsou hledání uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“.

Z marketingového pohledu jako jednoho z komunikačních nástrojů umožňuje reklama prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím všech prvků, působících na smysly člověka. V inzerátu to může být zajímavý titulek, druh písma, barvy, v rozhlasové a televizní reklamě zvukový a hudební doprovod apod. Prostřednictvím reklamy můžeme oslovit široké publikum potenciálních zákazníků, ale její nevýhodou na druhé straně je určitá neosobnost a jednosměrná komunikace.

Mezi hlavní prostředky reklamy zahrnujeme inzerci v tisku, televizní a rozhlasové spoty, venkovní reklamu, reklamu v kinech, audiovizuální snímky.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej nebo také osobní nabídka patří k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu, který využívá psychologické poznatky z verbální i neverbální interpersonální komunikace.

Má celou řadu podob, od obchodního jednání přes zajišťování prodeje obchodními zástupci až po prodej v maloobchodní síti. Nejčastěji se užívá dealerů, kteří spolupracují s firmou za provizi na základě smlouvy a mají vlastní živnostenské oprávnění. Osobní kontakt

umožňuje lépe poznat potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci. Prodejci mají ovlivnit kupujícího při jeho rozhodování, zprostředkovávat informace oběma směry, případně předvádět zboží, poskytovat servis a další služby.

Při osobním prodeji získáváme informace o prodejních možnostech či o konkurenci, které umožňují optimalizovat vlastní prodeje. Důležitou roli hraje přímý kontakt se zákazníky a možnost péče o ně i po nákupu (poskytování dodatečných služeb, nové nabídky, vyřizování případných reklamací apod.).

#### Fáze osobního prodeje:

1. **průzkum** – prodejce hledá typy, vytváří seznam potenciálních kupujících, potřeba informací, materiálů, vzorků,
2. **kontakt** – nedoporučuje se obtěžování, první kontakt by měl být sjednán předem, po domluvení schůzky je důležitá příprava, protože první návštěva bývá nejdůležitější,
3. **prezentace** – předvedení výrobků, podání vzorků, zodpovězení dotazů,
4. **řešení připomínek** – možnost sjednat další schůzku,
5. **závěr** – prodej či vyplnění kupní smlouvy, sjednání objednávky, případně dalšího kontaktu.

#### Podpora prodeje (sales promotion)

Podpora prodeje zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Na rozdíl od reklamy zaměřené na delší časové působení, nástroje podpory prodeje mají za cíl stimulovat okamžitý prodej. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na obchod. Tyto prostředky uplatňujeme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce.

I v případě *sales promotion* je možná přímá komunikace, jako je např. předvádění výrobků na místě prodeje, ochutnávky zboží apod. Patří sem také různé soutěže, hry a loterie, výstavky, zábavní akce, vzorky, různé dárky, prémie, kupóny, rabaty atd. Význam těchto nástrojů roste v době ekonomické recese, v době, kdy je na trhu silnější konkurence, když výrazně převažuje nabídka nad poptávkou. Nástroje podpory prodeje stále častěji doplňují a navazují na reklamu.

Mezi cíle podpory prodeje můžeme tedy zařadit zvýšení prodeje, podněcování zákazníka k zakoupení většího množství zboží, k opětovnému nákupu, podněcování zákazníků citlivých na cenu, snížení cykličnosti prodeje.



### **Práce s veřejností (public relations)**

Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě.

I když nejde o přímou prodejní komunikaci, ovlivňuje tento nástroj perspektivně i kupní jednání a je jedním z důležitých nástrojů integrovaného komunikačního mixu.

### **Přímý marketing (direct marketing)**

Výhodou přímého marketingu je možnost velmi přesného zacílení a vymezení cílové skupiny a kontrola a měřitelnost akce. Za nevýhodu můžeme považovat menší dosah k široké veřejnosti vzhledem k tomu, že je zaměřen na přesně vymezenou skupinu.

Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří prospekty, katalogy, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky apod. Jelikož telefon používá každý z nás, roste význam **telemarketingu**.

V současné době můžeme pozorovat výrazné zostření konkurence na tomto poli. Při výběru agentury je důležité se informovat o tom, jakými databázemi disponuje, jaké zdroje využívá, jak často a jakým způsobem databázi aktualizuje a jak chrání svoje data.

### **Sponzoring**

Sponzoring je v poslední době stále častěji využíván jako nástroj marketingové a komunikační politiky a jeho význam roste v posledních letech i u nás. Můžeme říci, že tato forma komunikace je založena na principu služby a protislужby. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislужbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů.

Trendy v poslední době směřují častěji k věcným darům, jako jsou např. různá technická zařízení nebo vlastní „produkty“. Nejčastěji se setkáváme se sportovním sponzoringem, který zajišťuje většinou největší publicitu i prezentaci loga při různých sportovních příležitostech, ale i v kulturní a sociální oblasti se již „zviditelňuje“ řada firem.

Měřit účinnost sponzoringu není jednoduché. Je možné využít některé dotazovací techniky ve vazbě na image nebo pomocí obsahové analýzy či dalších metod zpracovávat ohlasy tisku. Ale kromě vnějších účinků by organizace neměly podceňovat ani působení „dovnitř“, na vlastní zaměstnance, na které se program sponzoringu může rovněž vztahovat.

Rychlý rozvoj tzv. **nových médií** vede a hlavně v budoucnosti bude vést ke změnám v komunikačním mixu. Nová komunikační média (např. internet) nenabízejí jen nové informační možnosti, ale otvírají také prostor pro dialog.

V poslední době se věnuje pozornost **reklamě na internetu**. Ta má bezesporu svá specifika, ale i zde jde o komunikaci mezi lidmi se všemi jejich vlastnostmi, emocionálními i racionálními přístupy. Rovněž v tomto případě záleží na tom, jak on-line reklama a internetové prezentace osvědčí svou schopnost zaujmout, upoutat pozornost, jak budou respektovat požadavky svých návštěvníků na vstřícné uživatelské prostředí apod.

Bez ohledu na to jakou formu komunikace použijeme, je důležité nezapomenout na to, že všechny komunikační nástroje mohou působit jen tehdy, jsou-li koncipovány jako součást celé marketingové strategie, zaměřené na uspokojování potřeb cílové skupiny.

## **Psychologie reklamy**

Uplatnění psychologických poznatků v reklamě nacházíme již na začátku našeho století. I když neexistovala komplexní koncepce propagačního působení na psychiku člověka, už tehdy se uskutečnila řada výzkumů, které analyzovaly jednotlivé psychické jevy, související s účinky reklamy.

A co dnes? Od osmdesátých a devadesátých let až po dnešek je doba charakterizována snahou o komplexní přístup, o vytvoření určitého **systému psychologie propagace** v rámci marketingových komunikací a celého marketingového mixu. Toto období také přineslo závažné změny ve spotřebitelské segmentaci, zvyšuje se význam a role značky také díky globalizaci společnosti.

V psychologii reklamy jde o možnosti využití psychologických poznatků v rámci celého komunikačního mixu. **Psychologie reklamy** či přesněji psychologie uplatňovaná v marketingových komunikacích, v sobě zahrnuje „...veškeré psychické a psychologicky relevantní objekty a procesy, které jsou obsahem této komunikace, resp. s nimi věcně či časově souvisejí“.

VYSEKALOVÁ a KOMÁRKOVÁ (2001) sem zahrnují především:

- ❖ psychologickou stránku komunikačního procesu,
- ❖ psychologickou stránku sdělení a médií,
- ❖ sociálně-psychologické charakteristiky členů cílových skupin,
- ❖ psychiku jednotlivých členů cílové skupiny, jejich osobnosti, motivační struktury, poznávací složky, psychické procesy atd.

Úloha psychologie je obsažena již ve většině definic reklamy či propagace, které obsahují „cílevědomé komunikační působení, šíření specifických podnětů, zaměřených na určitou cílovou skupinu, vytváření a změny postojů, názorů a zvyklostí, vedoucích k žádoucím činnostem apod.“.

Někteří lidé mají představu, že psycholog disponuje metodami, které spotřebitel nemůže prohlédnout, že reklama ovlivňuje naše podvědomí a nutí nás k jednání, které bychom při vědomé kontrole neuskutečnili. Reklama mnohdy vzbuzuje dojem, že osobního štěstí můžeme dosáhnout prostřednictvím nákupního jednání. Zde musíme rozlišovat mezi **ovlivňováním** a **manipulací**. Je přece rozdíl, zda komunikace a s ní spojené ovlivňování slouží oběma partnerům (prodejci i zákazníkovi) k rozšíření pohledu nebo zda jeden „řídí“ druhého bez ohledu na jeho zájmy.

### **Metody psychologie reklamy**

Psychologický přístup je nezbytný jak ve **výzkumu trhu**, který pomáhá při určení cílové skupiny, tak při **komunikačním výzkumu**, jehož cílem je zjištění, jak nejučelněji cílovou skupinu oslovit, i ve vlastním **výzkumu účinnosti** jednotlivých prostředků i celých propagačních koncepcí.

Cílem využívání psychologických metod v reklamě je potřeba porozumět spotřebiteli a dění ve společnosti a na základě tohoto porozumění je efektivně ovlivňovat.

Základní rozdělení metod v praxi psychologie reklamy má tuto podobu:

- **dotazování** včetně rozhovoru je nejčastější a nejvíce využívanou metodou, která je založena na výpovědi spotřebitelů, zákazníků, kupujících,
- **pozorování** se zaměřuje především na chování člověka v procesu nákupu, spotřeby a přijímání reklamy,
- **experiment** aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností, ovlivňuje situaci a zkoumá reakce lidí v přirozené nebo laboratorní situaci,
- **analýza věcných skutečností**, např. zkoumání odezvy na uveřejnění reklamních kuponů v různých titulech novin a časopisů.

Velmi často se používají různé kombinace těchto základních metod.

## Základní zákonitosti vnímání reklamy

Podle VYSEKALOVÉ a KOMÁRKOVÉ (2001) může reklama ovlivnit chování člověka jen tehdy, když projde procesem přijímání (je vnímána) a zpracování (je pochopena, zařazena a utříděna). Znamená to, že člověk si vytvoří vnitřní psychický obraz o sdělení, obsaženém v reklamě.

Na této cestě prochází reklama nejprve procesem **smyslového vnímání**. Musí být zaznamenána a zpracována našimi smyslovými orgány. Pak následuje další významná etapa zpracování informací, utřídění, zařazení do správných kategorií, obohacení dosavadního systému poznání, jeho doplnění nebo upřesnění. Této druhé fázi se říká **kognitivní vnímání**. Kognitivní poznání abstrahuje a zobecňuje, umožňuje hlubší poznání souvislostí a vztahů, které nejsou přímo obsaženy ve vnímání, ale jsou v něm obsaženy skrytě, jakoby v druhém plánu. V kognitivní fázi procesu vnímání se z hlediska reklamní praxe podtrhuje význam značky, loga, sloganu, firemních barev apod.

Naše vnímání také ovlivňuje psychický stav, který nazýváme **pozornost**. Nejdůležitější charakteristikou pozornosti je její výběrovost – selektivita. Výběr toho, na co se naše pozornost zaměří, je dán **vnitřními i vnějšími faktory**. Vnitřní faktory (potřeby, zájmy, hodnoty, emoce, motivace) vycházejí ze subjektu vnímání. Vnější faktory (fyzické podmínky, sociální kontext, situační proměnné) jsou faktory prostředí, které na nás v dané chvíli působí.

Rozlišujeme **pozornost bezděčnou** (reklama je většinou vytvářena tak, aby vzbudila právě tento druh pozornosti) a **pozornost záměrnou**, která je součástí vědomé psychické regulace (prodejní výstavy nebo prodejní katalogy, např. na internetu, navštěvují uživatelé záměrně v případě, že opravdu aktivně něco shánějí).

Také **asociace** ovlivňují vnímání. Označuje se tak propojení mezi vjemy, které zanechaly stopu v paměti. Asociace umožňují postupné uvědomování si obsahů uložených v paměti. Vytvoření asociací je důležité pro reklamu. **Reklamní sdělení musí asociovat vlastnosti produktu se značkou.**

Vyjdeme-li z poznatků o působení reklamy, můžeme formulovat následující teze:

- Reklama je účinná, když je příjemce vystaven jejímu působení.
- Reklama je účinná, když zanechá stopu v paměti příjemce.

- Reklama je účinná, když způsobí změnu postoje a chování cílové skupiny v požadovaném směru.
- Reklama je účinná, když vytvoří v mysli příjemce pozitivní emocionální stopu.
- Reklama přináší informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele.

### **Výzkum cílových skupin**

Základem každé úspěšné komunikace včetně reklamy je přizpůsobení sdělení tomu, pro koho je určeno. Výzkum nám poskytuje **zpětnou vazbu mezi prodejcem a zákazníkem**. Dříve, než se začne plánovat průběh reklamní kampaně, je třeba výzkumem, nikoliv pouhou intuicí nebo zobecněním dílčích zkušeností ze setkání se zákazníky, systematicky poznat základní charakteristiky cílové skupiny. Na tomto základě lze vystavět solidní reklamní kampaň.

Zmapování se provádí z hlediska:

- **demografických znaků** (jaký je podíl mužů a žen v cílové skupině, jaké věkové skupiny zahrnuje, v jakých lokalitách a aglomeracích, jejich příjmy),
- **psychografických charakteristik** (jaký životní styl ovlivňující spotřební chování cílová skupina má ve vazbě na osobnostní orientaci jedince),
- **psychologických osobnostních charakteristik** (jaké mají potřeby, zájmy, jaká je jejich motivace, postoje, atd.),
- **kulturních zvyklostí** (jaké hodnoty jsou pro ně důležité, jaké symboly, rituály u nich převažují a jací jsou jejich „hrdinové“, lidé, kterých si vážící a jsou ochotni je následovat),
- **jazykových charakteristik** (jakým jazykem hovoří, jaké obraty používají a jaký obsah mají idiomy v jejich řeči).

## 2.9 Řízení vztahů se zákazníky

V současnosti každý podnik intuitivně chápe zákazníky jako zdroj své existence, své procesy vztahů se zákazníky se snaží řídit, považuje je přitom často za specifické a jedinečné a konečně zákaznická data vždy nějak shromažďuje a udržuje. Přesto úspěch na trhu mají jen někteří.

V této kapitole bych ráda poukázala na to, že řízení vztahů se zákazníky je sice ovlivněno novými možnostmi technologie, ale to nejdůležitější je vstřícný a přátelský přístup k zákazníkům, který by se s vývojem nových technologií měnit neměl.

Řízení vztahů se zákazníky, dnes běžně označované přejatou anglickou zkratkou **CRM** (Customer Relationship Management), je, jak uvádí DOHNAL (2002), interdisciplinární záležitost, která se týká všech pracovníků a všech oddělení. Jeho budování a impuls k inovaci by měl přicházet z manažerského týmu.

V literatuře lze nalézt různé **definice CRM**, nicméně je zřejmé, že na jednotné definici CRM se trh ani teoretická pracoviště dosud neshodli. Někteří manažeři chápou CRM jako systematické poskytování kvalitních služeb prostřednictvím všech obchodních kanálů, jiní vidí pod tímto pojmem technologii, která CRM podporuje, tj. komunikace a software, nebo chápou CRM jako posun podniku od produktově orientované podnikové strategie ke strategii orientované na zákazníka a jeho potřeby, pro některé jde o úsilí vybavit pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, potřebnými informacemi, a jiní považují CRM za módní záležitost bez skutečného významu.

V teoretické praxi je CRM nejčastěji chápáno jako řízení vztahů se zákazníky, které zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT (Informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu. (DOHNAL, 2002)

Ve **vztahu prodejce – zákazník** je z hlediska psychologie trhu stále poněkud více zvýrazňován prodejce. Role prodejce je více determinována profesionalitou, předpokládanou motivací pro prodej, větší sociální aktivitou ve vztahu k zákazníkovi, souborem potřebných prodejních dovedností nejen zbožíznaleckého, nýbrž i sociálního typu (např. kladení otázek, naslouchání, schopnost přesvědčit, vhodně argumentovat a reagovat na dotazy a námítky).

Přesto však, jak uvádí ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003), je prodejní situace z pohledu psychologické analýzy složitější a prodejce je jen jednou dílčí součástí.

Ideální prodejní situace mezi prodejcem a zákazníkem nastává, když:

- a) prodejce má pozitivní vztah ke zboží, považuje je za kvalitní a nemá k němu výhrady, identifikuje se tudíž s nabídkou,
- b) vztah mezi prodejcem a zákazníkem je pozitivní, prodejce dobře diferencuje potřeby zákazníka a přizpůsobuje mu nabídku, zákazník akceptuje chování prodejce a vnímá je jako pomoc ve výběru a při rozhodování o koupi,
- c) zákazník má pozitivní vztah ke zboží, což vede k nákupnímu úmyslu a k rozhodnutí o koupi.

Značná pozornost je věnována průběhu **prodejního rozhovoru** a především fázím, z nichž se sestává. Ve vymezení jednotlivých fází se odborníci neshodují. ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL a HOSKOVEC (2003) uvádí pro ilustraci formu pultového prodeje, který má poměrně standardní formu styku prodejce a zákazníka.

V takovém typu prodeje lze vyčlenit následujících 5 fází:

1. fáze – první kontakt prodejce se zákazníkem, jeho oslovení, pozdrav, uvítání, osobní prezentace prodavače, orientace zákazníka v prodejně,
2. fáze – identifikace potřeb zákazníka a jeho očekávání, odhad naléhavosti s jakou zboží potřebuje, zjištění úrovně odborné orientace týkající se zboží,
3. fáze – nabídka zboží, jeho prezentace v intencích zákaznickových potřeb, srovnávání s jinými provedeními a s konkurencí, předvádění funkčnosti, vybízení zákazníka k manipulaci,
4. fáze – vysvětlování detailů, informování, diskuse k případným námitkám, argumentace, sdělování vlastních zkušeností, odvolávání se na reference, identifikace signálů znamenajících závěrečnou fázi prodeje,
5. fáze – závěr prodeje (rozhodnutí ke koupi, odložení nákupu po rozmyšlení, odmítnutí nabízeného zboží), rozloučení, vybídnutí k další návštěvě, upozornění na příští dodávku nebo připravované novinky v sortimentu.

DOHNAL (2002) uvádí jiné vymezení obchodního cyklu. Vychází z toho, že vztah se zákazníkem uzavřením kontraktu přirozeně nekončí, protože je třeba objednané produkty či služby zákazníkovi dodat a následně poskytnout příslušný servis u těch, u nichž to jejich

charakter vyžaduje. V tomto smyslu při řízení a budování vztahů se zákazníky tedy podnik prochází postupně čtyřmi fázemi:

- I. **Oslovení zákazníka** – dodavatelský podnik identifikuje, vybírá a chce zaujmout právě ty zákazníky, kterým má smysl produkty a služby nabídnout. Patří sem vše, co se týká standardních marketingových aktivit. Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu. Podnik musí mít jasno, kterému segmentu jaké produkty nabízí.
- II. **Obchodní transakce** – dodavatel usiluje o kontrakt. V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontraktu.
- III. **Plnění objednávek** – dodá se produkt či služba. Patří sem veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, tedy vše, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb, dále sem patří systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.
- IV. **Zákaznický servis** – dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se dodaného produktu, buduje loajalitu zákazníka. V této fázi podnik poskytuje servisní služby související se záručními službami, pokračuje v nabízení dalších komplementárních produktů a služeb, posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k zákazníkovi, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší přidanou hodnotu pro konkrétního zákazníka.

Jak jsem se již zmínila, vztahy prodejce a zákazníka mají výrazné **etické souvislosti**, týkající se přístupu a chování prodejce k zákazníkovi, nákupního chování zákazníka a úrovně jejich vzájemné interakce. Úroveň či kultura vztahu prodejce a zákazníka se vyvíjí a ustaluje postupně, spíše pomalejším tempem.

Podle DOHNALA (2002) jsou při řízení vztahů se zákazníky řídicí pracovníci nuceni stále přehodnocovat a znovu promýšlet možnosti nového a lepšího využití potenciálu svých zaměstnanců, a to s cílem získání nových a udržení stávajících zákazníků ve stále se měnícím prostředí trhu. Jde tedy o **transformaci podniku**.

K transformaci podniku se ale již od osmdesátých let používá řada metod a technik, jako jsou BPR (Business Process Reengineering), průběžné zlepšování procesů, TQM (Total Quality Management), BSC (Balanced Scorecard) a další.

Z pohledu CRM má zvláštní místo **TQM**, protože ten svojí koncentrací na kvalitu řízení a zejména na očekávání, potřeby a spokojenost zákazníka výrazným způsobem připravil terén



pro inovaci CRM. Cílem TQM vždy bylo a je uspokojit zákaznické požadavky, splnit očekávání, a to ekonomicky, co nejefektivněji a při vysoké kvalitě.

Při **inovaci CRM** dochází k revizi a změně podnikové strategie tak, aby byla skutečně zákaznický orientovaná. Tato změna však může vést ke změně rolí řady pracovníků. Pokud chce vrcholové vedení podniku změny úspěšně řídit, mělo by:

- a) vytvořit a pracovníkům podniku vysvětlit vizi změny,
- b) zabezpečit znalosti potřebné ke změně,
- c) aktualizovat motivační systém,
- d) shromáždit finanční a personální zdroje,
- e) vytvořit příslušný akční plán.

Ke vztahu prodejce – zákazník se dá stručně říci, že každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoli okolností a prostřednictvím kteréhokoli zaměstnance, je součástí obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit.

### **Metody výcviku prodejních dovedností**

ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003) uvádějí nejčastější metody výcviku prodávajících:

- **pracovní semináře** s diskusí zaměřenou k vybraným aspektům prodejní činnosti, mohou mít charakter výměny zkušeností, volné diskuse k jednotlivým prodejním fázím, ke specifikům prodeje nově zaváděného produktu, k atypickým reakcím zákazníků a jejich zvládnání apod.,
- **hodnocení případových studií** – předpokladem je vytvoření případových studií vycházejících z některých standardních prodejních situací, hledají se alternativy možných řešení případu,
- **hraní rolí** – předvádění prodeje ve cvičných situacích zaměřených na klíčové fáze prodeje,
- **cvičení ve formulaci argumentů** – vytvářejí se „argumentáře“ přijatelných reakcí na dotazy nebo námitky zákazníka,
- využívání **audiovizuálních učebních programů**, které mohou být pojaty jako „vzorové“ situace správného řešení případu.

Dále bych z hlediska prodejních dovedností a technik krátce rozebrala některé fáze prodejní činnosti. První z nich je nabídka zboží. **Nabídka zboží** vychází ze zjištění potřeb zákazníka, ze znalosti jeho přání a očekávání. Určující je zákaznickova informovanost o zboží a existující zkušenosti vlastní nebo převzaté. Na tom závisí odborná úroveň komunikace prodejce se zákazníkem. Pro prodejce je důležité poznat, zda a kdy se zákazník začíná identifikovat s nabídkou.

**Technika argumentace** prodejce vychází z technických, užitkových, estetických a jiných „parametrů“ zboží, ze srovnání s konkurenčními produkty, z porovnání ceny a kvality, z nabízeného servisu a ponákových péče. Potřebné názornosti argumentace se dosahuje prezentací produktu, jeho předváděním, vyzkoušením apod. Zvláště u složitějších produktů nebo u produktů s širokým sortimentem je vhodné zapojit zákazníka v jisté fázi vývoje prodeje do *aktivní součinnosti*. Děje se tak prostřednictvím dotazování prodávajícího na specifická přání, nabídnutím možnosti vyzkoušet a manipulovat se zbožím (dotknout se, přivonět, vyzkoušet na sobě, usednout a opřít se apod.). Základním východiskem takového počínání je naprostá přirozenost prodávajícího.

**Reakce na námítky** zákazníka jsou běžnou součástí prodejního rozhovoru. Úroveň zvládnutí námitek svědčí o dobré prodejcově znalosti zboží a sortimentu, o jeho pohotovosti a schopnosti reagovat na vývoj prodejní situace. Lze si osvojit některé metody, jako jsou například: metoda zeslabení námítky, porovnávání výhod a nevýhod, metoda využívání pozitivních referencí, metoda příkladů a dobrých zkušeností apod.

Za další důležitou techniku v prodejním rozhovoru je považován **soubor rétorických dovedností**, včetně zvládnutí mimiky a gestikulace, které dovolují použití široké škály výrazových prostředků, které vytvářejí a jsou typické pro určitý prodejní styl, který je prodávajícímu vlastní, nebo jej situačně využívá. Zde bych ráda zmínila i neverbální komunikaci. Někdy se také nazývá „**řeč těla**“. Jde o mimoslovní sdělovací prostředek, zahrnuje nejen komunikaci pohyby těla, ale i výrazy obličeje, držení těla, jeho polohou v prostoru, dotyky a tělesným kontaktem. Řeč těla prozradí mnohem více než mluvená, neboť se často řídí podvědomím. Uvádím zde i tuto formu komunikace, jelikož její dobré zvládnutí je užitečné nejen při prodeji zboží.

Díky znalosti neverbální komunikace získává prodejce cenné informace o zákazníkovi, o tom, kdy zákazník nemá o toto zboží zájem, kdy se rozmyšlí či kdy ho přesvědčování ke koupi dokonce začíná nudit. Znalý prodávající může změnit taktiku včas. Mnoho gest však může mít více významů, je těžké z nich odhadnout charakter nebo momentální rozpoložení člověka. Signály řeči těla pouze pomáhají ve složitém procesu poznání lidí jako vodítko.

Sám prodejce by však měl ovládat také vlastní řeč těla, aby nevysílal negativní signály, které by zákazník mohl třeba jen podvědomě vnímat. Jelikož je prodej dvoustranný proces, znalost řeči těla prospěje i zákazníkovi. Především v situacích, kdy se snaží smlouvat o cenu.

Adekvátní **jednání se zákazníkem** předpokládá od prodávajícího uvědomění si významu prodejních fází, situace a rozpoložení zákazníka v jejich průběhu, a citlivou modifikaci svého chování (aktivní předávání informací, vybízení zákazníka k aktivitě, ponechání času na uvažování, vedení k rozhodnutí o koupi).

**Řízení vztahů s zákazníky** si tedy nekoupíme jen v podobě softwaru CRM či jako technologii kontaktního centra. Soustavné úsilí inovovat procesy CRM, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a v tomto smyslu pečlivě vybírat pracovníky, k podpoře procesů CRM použít odpovídající technologii IS/ICT – to vše může vést k úspěchu. Zaručený recept však poskytnout nelze. Ten se skrývá především v kvalitě pracovníků podniku a vedení podniku. Spočívá v jejich vůli hledat vlastní odpovědi na příležitosti a výzvy. (DOHNAL, 2002)

## **2.10 Chování kupujících a vlivy na ně působící**

V této kapitole bych se ráda zmínila o tom, jak a v jakých fázích se spotřebitel rozhoduje při výběru produktu a co ovlivňuje jeho chování.

**Chování kupujících** je složitý proces, který ovlivňuje řada vnitřních i vnějších činitelů. Odborníci mohou znalost chování kupujících účinně využívat. Především musí vědět, pro koho budou výrobky či služby určeny a kdo bude rozhodovat o jejich nákupu.

**Spotřební chování** je vlastně chování lidí (konečných spotřebitelů), jež se vztahuje k získávání, užívání, ale i odkládání spotřebních výrobků (jak a kdy je užívat přestáváme). Velké množství užitečných informací, které můžeme o spotřebním chování získat poskytuje psychologie, sociologie, sociální psychologie, kulturní antropologie a další obory. Základním úkolem při vytváření marketingové koncepce je tedy pochopit kupní chování na marketingovém trhu. (HESKOVÁ, 2000)

Kupující se člení na individuální kupující, domácnosti a organizace. **Individuální kupující** se rozhoduje o nákupu sám a snaží se uspokojit svou individuální potřebu. Často se ale zboží nakupuje pro užívání skupiny spotřebitelů, kteří vytvářejí **domácnost**; motivy a rozhodování o nákupu budou ovlivněny skutečností, že každý jednotlivec bude mít jiné

preferenze. **Organizace** může být představována podniky, vládními organizacemi, rozpočtovými či příspěvkovými organizacemi. Rozhodování o nákupu je obvykle nějakým způsobem institucionalizováno a proces koupě má své předepsané specifické procedury.

### **Motivace kupního chování**

Motivace lidského jednání vychází z **potřeb**. Mezi tyto potřeby však nepatří pouze fyziologické a biologické potřeby, ale i potřeby sociální, intelektuální a citové. Z těchto potřeb se odvozují mnohé motivy, které mohou vést k nákupu produktu na trhu. Nemotivované chování se ve spotřebě nevyskytuje. Člověk má vždy důvod pro svoji spotřebu. Jen výjimečně jsou však tyto motivy zjevné.

**Lidská motivace** má své zdroje v potřebách, hodnotách, zájmech a zvyklostech. Vnitřní motivační strukturu tvoří relativně stálá dispozice člověka reagovat v určitých situacích určitých způsobem.

V psychologii trhu se z hlubokého poznání motivace člověka k určitému druhu spotřeby rodí ty nejučinnější apely na spotřebitele. Hluboké poznání člověka v jeho individuální, neopakovatelné podobě může vést i k většímu respektu k jeho individuálním potřebám. To se samozřejmě projeví i v ekonomické sféře, protože respekt ke spotřebiteli podněcuje motivaci k dosažení nejvyšší spotřebitelské kvality, a ta je pak tou nejučinnější konkurenční výhodou na trhu.

Také poznání kupního chování je nezbytné k poznání spotřebitele a tedy k jeho uspokojení a následnému dosažení úspěchu firmy na trhu. S určitou dávkou nadhledu se pod pojmem **kupní chování** skrývají ty složky chování spotřebitele, které se týkají jeho projevů na trhu, jejich příčin a jejich následků, neboli proč a jak zákazníci nakupují a užívají produkty.

Každý spotřebitel je členem určité společnosti, v níž se určitým způsobem projevuje, chová. Podle HESKOVÉ (2000) je tedy spotřební chování jednou ze složek jeho chování vůbec, která někdy vystupuje do popředí, ale stále je velmi těsně propojena s ostatními složkami chování. Přibližně je možné postihnout tyto základní směry pohledů, které se snaží **vysvětlit a také postihnout spotřební chování**:

- na základě ekonomické reality – spotřebitel se považuje za naprosto racionálně uvažující jednotku, chovající se podle principů ekonomické výhodnosti, na základě tohoto pohledu se dospívá např. k transformaci rodiny do polohy výrobní jednotky, jejímž produktem je dítě (včetně vyjádření jeho ceny),

- na psychologickém základě – sledují se hlavně psychologická podmínění a okolnosti spotřebního chování,
- na sociologickém základě – podle sociologického náhledu máme tendenci za normálních podmínek dodržovat pravidla sociálního chování, sociální normy.

Je zřejmé, že každý z uvedených směrů má své oprávnění. Zároveň se ale osvětluje jen část podmiňujícího zázemí, ze kterého vyplývá konkrétní forma spotřebního chování. Z těchto důvodů se při sledování spotřebního chování setkáváme s relativně „nejpraktičtějším“ čtvrtým zachycením problému ve formě tzv. modelu Podnět – Odezva (stimul – reakce). Spotřební chování se zde snažíme pochopit, vysvětlit podle toho, jaká odezva následuje po určitých stimulech. Ústřední se tak stává oblast vnitřních procesů ve vědomí člověka, díky kterým podněty vyvolávají dané reakce.

Marketingoví pracovníci potřebují znát motivy nákupního chování a častou složkou průzkumu trhu je právě **motivační výzkum**. Stejně tak způsoby vnímání musí marketingoví pracovníci znát a uplatňují se především při působení na spotřebitele.

### **Faktory spotřebního chování**

ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL a HOSKOVEC (2003) uvádějí definici spotřebního chování. **Spotřební chování** pro ně představuje soubor projevů moderního člověka, jež se vztahují k jeho ekonomickým aktivitám. Chování spotřebitele je nejčastěji chápáno jako jednání spojené s procesem rozhodování o nákupu, s nákupem a využíváním zboží a služeb. Chování spotřebitele je výsledkem specifické situace, která vzniká v důsledku působení těchto faktorů:

- osobní charakteristiky spotřebitele (potřeby, postoje, hodnoty atd.),
- charakteristiky zboží (účel, estetický dojem, snadnost manipulace atd.),
- vnější sociální vlivy (vliv přátel, sousedů, spolupracovníků apod.),
- spotřební situace (rozpoložení spotřebitele, v němž převládá naléhavost, originalita, konformita apod.).

Klíčovým problémem vedoucím k pochopení spotřebního chování je **životní styl spotřebitele**. V tržním kontextu to znamená, že tím jaké zboží si vybírá, jak jej užívá, co jím demonstruje, zákazník vyjadřuje vlastní image, odraz individuálních situací a zkušeností, jež jsou součástí každodenní existence člověka.

Životní způsob ovlivňují dvě skupiny faktorů, jejichž pochopení je důležité pro porozumění chování spotřebitele. Jsou to:

- **Vnější vlivy** – *kultura společnosti* (národa), *hodnoty* (co je přijatelné či nikoliv, co je dobré a co zlé), *demografické znaky* (užší rozčlenění např. podle věku, výše příjmu nebo regionálního začlenění), *sociální status* (významný zvláště ve vyspělých zemích), *referenční skupiny* (rodina, zájmové skupiny, skupiny přátel atd.). Uvádí se, že téměř z poloviny je nákupní chování jednotlivce přímo či nepřímo ovlivněno jeho přáteli.
- **Vnitřní vlivy** – *osobnost, motivy* (potřeby prestiže a uznání, seberealizace, být originální atd.), *postoje, emoce* (citovými projevy reagujeme na barevnost, tvar a vůni zboží, reklamní slogany navozují pozitivní či negativní asociace), *vnímání* (přijímání informací ze sdělovacích prostředků, od svých referenčních skupin, zároveň s sebou nese určitou míru ovlivňování), *učení a paměť* (učíme se mimo jiné určitým způsobům spotřeby, chutím, preferencím, vztahům k úrovni ceny a kvality apod., tak, jak narůstá naše spotřebitelská zkušenost, učíme se lépe využívat informace, vyhledávat vhodnější místa nákupu, pamatujeme si osvědčené výrobky nebo značky). Učení není specifická lidská vlastnost, je na vyšším stupni, s učením se vyvíjí i osobní vlastnosti, v nákupním chování se využívá procesu učení při působení na zákazníky (výchova k věrnosti).

## **Motivace jako klíčové téma psychologie reklamy**

Nyní bych se chtěla krátce vrátit k tématu psychologie reklamy, ale blíže zaměřenému na motivaci zákazníků ke koupi. Protože, jak uvádí VYSEKALOVÁ a KOMÁRKOVÁ (2001), téma motivace je pro psychologii reklamy naprosto klíčové. Z tohoto hlediska můžeme **reklamu definovat** jako soubor stimulačních prostředků, s jejichž pomocí se snažíme ovlivňovat motivaci člověka.

Slovo **motivace** vzniklo z latiny. Významový základ latinského *movere* vyjadřuje pohyb. Výsledkem působení motivace je pohyb. Motivace sama však představuje vnitřní energetizující síly, které stojí za každým naším jednáním. Dává podnět k nastartování lidské činnosti, určuje směr a intenzitu motivované činnosti a je také odpovědná za délku jejího trvání.

V prostředí přesyceném podněty, které člověka stále k něčemu vybízejí, je největším problémem podnícení motivace natolik silně a dlouhodobě, aby vedla ke skutečnému nákupu.

Je čím dál tím obtížnější najít dostatečně silný podnět, který překlene vzdálenost mezi působením reklamy a situací, kdy se člověk aktuálně rozhoduje o koupi a vybírá si z nabídky právě to konkrétní zboží, za které je ochoten zaplatit.

**Reklama** přímo na místě prodeje je tak účinná proto, že dává podněty k nákupu v optimální době a minimalizuje vliv času na oslabení motivace zákazníka.

(VYSEKALOVÁ, KOMÁRKOVÁ, 2001)

V psychologii reklamy je **užitnost produktu** (zboží, služby) definována tím, do jaké míry je produkt schopen uspokojovat lidské potřeby. Užitek, který produkt člověku přináší, se stává důvodem – motivem k jeho nákupu. Celková užitnost má nejen technickou podobu, ale i neméně významnou užitnost psychickou, která má svoji sociální rovinu, ve které člověk sám sebe posuzuje ve srovnání s druhými lidmi, citlivě vnímá, jak je on sám druhými uznáván a přijímán, a vnímá svoji individuální (osobní) podobu.

Také **idoly** ve smyslu nekriticky obdivovaných vzorů chování z řad populárních osobností mají svůj viditelný vliv na motivaci lidí, zejména pokud se jedná o vnější znaky spotřeby. Automobily, kterými tyto osobnosti jezdí, to, jak se oblékají, při jakých sportech se nechají fotografovat, místa, kam chodí za zábavou nebo odpočinkem, to vše se stává podnětem pro následování, pro vytváření modelu spotřebního chování a nákup předmětů, které jsou s tím spojeny. To si tvůrci reklam samozřejmě dobře uvědomují.

### **Fáze rozhodovacího procesu kupujících**

1. rozpoznání problému
2. hledání informací
3. zhodnocení alternativ
4. rozhodnutí o nákupu
5. vyhodnocení nákupu, ponákušní chování (HESKOVÁ, 2000)

#### **1. rozpoznání problému**

- spojeno s okamžikem, kdy si jedinec uvědomí svou potřebu (rozdíl mezi očekávaným a požadovaným stavem), je možné vhodným podnětem spotřebiteli pomoci tuto potřebu odhalit, potřeba se vyvíjí s věkem, ovlivňují je zkušenosti, vzdělání, zaměstnání apod.
- spotřebitel se nejprve snaží uspokojit nejnaléhavější potřeby a po jejich nasycení přichází na méně naléhavé,

## 2. hledání informací

- při většině nákupů zákazník k rozhodnutí potřebuje určitý počet informací, nedostatek informací zvyšuje pocit rizika a může kupujícího odradit, naopak přebytek informací může zmást a prodlužuje nákupní rozhodnutí,
- informace musí být poskytovány vhodnou formou, seriózní, pravdivé,
- kupující získává informace především od sociálního okolí, ze zdrojů komerčního charakteru (sdělovací prostředky – placená reklama, publicita) nebo z vlastní zkušenosti,

## 3. zhodnocení alternativ

- když má zákazník dojem, že získal dostatek informací, musí je porovnávat a vybírá nejvhodnější řešení (výběr podle kvality, ceny, značky, tech. parametrů,...),
- někteří zákazníci se rozhodují racionálně, jiní emotivně,

## 4. rozhodnutí o nákupu

- když zákazník vyhodnotí informace a vybere si konkrétní výrobek a místo, kde si ho koupí, musí také určit, kdy nákup uskutečnit,
- prodejci by se měli snažit získávat zákazníky pro co nejrychlejší nákup, protože spotřebitel může své rozhodnutí změnit např. vlivem postojů ostatních, nečekaných situačních vlivů nebo vlivem rizika (sociální riziko – co tomu řeknou ostatní, ekonomické riziko – jaké jsou skutečné užitky ve vztahu k ceně), vnímané riziko roste s významností rozhodnutí (s velikostí investovaného obnosu), s nákupní nejistotou a klesá se sebedůvěrou spotřebitele, je možné ho snížit prostřednictvím vhodných informací a záruk,

## 5. vyhodnocení nákupu, ponákupní chování

- jde o porovnání očekávaného a skutečného efektu, prodejce by se měl zajímat o to, jak je zákazník s nákupem spokojen, protože hlavním důsledkem spokojenosti je věrnost spokojeného spotřebitele vůči firmě,
- spokojený zákazník je potencionální zákazník do budoucna, může získat k nákupu členy svého okolí (výzkumy ukazují, že spokojený zákazník informuje ve svém okruhu asi 4 osoby, nespokojený asi 11 osob).



### 3. Metodika a cíl práce

**Cílem** této diplomové práce je, na základě rozhovorů, pozorování a dotazování v mnou vybraných firmách, analyzovat faktory, které jsou významné při utváření vztahu mezi prodejcem a zákazníkem s důrazem na faktory sociálně psychologické.

V praktické části provádím u zkoumaných firem kvalitativně kvantitativní výzkum faktorů, které přispívají k navázání dlouhodobých a korektních obchodních vztahů se zákazníky.

Závěrem mé práce je syntéza získaných poznatků, porovnání analyzovaných firem a případně stanovení vhodných doporučení.

Objektem mého zkoumání byly firmy Electro World, Gigasport, respektive pobočky těchto firem v Českých Budějovicích. Průzkum v těchto pobočkách byl veden na základě řízených rozhovorů s vedoucím prodejny, pozorování a dotazníkového výzkumu u zákazníků i u personálu prodejny. S pomocí takto získaných podkladů jsem se snažila analyzovat vztahy mezi prodejcem (zkoumané firmy) a zákazníkem a také kvalitu těchto vztahů.

Své šetření jsem prováděla také v supermarketu v Českých Budějovicích. Jeho představitelé si nepřáli, abych zde zmiňovala jeho název. Proto ho budu dále označovat jako „supermarket“. Domnívám se, že nejde o problém. Při svém průzkumu jsem se snažila postihnout a analyzovat způsob prodeje a vztahy se zákazníky typické pro supermarkety a podobná zařízení všeobecně, nejen pro konkrétní mnou zkoumaný supermarket. Ten představoval pouze jakýsi reprezentativní vzorek. Domnívám se totiž, že bez ohledu na značku je v těchto prodejnách sortiment zboží, způsob nákupu, motivace zákazníků, komunikace a jednání se zákazníkem podobné.

Firmy Electro World a Gigasport jsem si vybrala především proto, že jde o specializované prodejny (Electro World se zaměřuje na elektroniku a Gigasport na sportovní potřeby a oblečení). Chtěla jsem tyto firmy porovnat mezi sebou vzhledem ke způsobu jejich motivace zákazníků ke koupi, řízení a motivace pracovníků a vzhledem k druhu služeb poskytovaných zákazníkům. Obě tyto firmy jsem jako „specializované prodejny“ chtěla také porovnat se „supermarketem“ a postihnout rozdíly v obsluze zákazníka, komunikaci se zákazníkem, v rozdílném způsobu nákupu apod.

Můj výzkum probíhal v několika etapách. Bylo poměrně složité najít firmy, které by byly ochotny se mnou spolupracovat a poskytnout mi informace. Oslovila jsem přes internet mnoho specializovaných firem i supermarketů. Mnoho z nich mě odmítlo, od některých jsem ještě dosud nedostala odpověď. Kladnou odpověď jsem obdržela jen od již zmíněných firem. Při hledání supermarketu pro své šetření jsem zvolila přímý první kontakt. Tato strategie se ukázala jako správná. Potvrzení o tom, že jsem studentkou Jihočeské univerzity, které jsem si nechala vystavit, nakonec nebylo nutné použít.

Když jsem tedy již měla zvolené firmy pro svůj výzkum, z různých zdrojů (internetu, časopisů atd.) jsem se snažila nashromáždit tištěné informace. Dále jsem s vedoucími poboček v Českých Budějovicích vedla řízený rozhovor a v několika dnech jsem vždy v jinou dobu prováděla pozorování přímo v prodejně, dotazníkový průzkum u zaměstnanců i u zákazníků. Vyhodnocení takto získaných informací provádím v dalších kapitolách.

Byla jsem překvapena ochotou ke spolupráci a milým přijetím, kterého se mi v těchto firmách dostalo. Jisté problémy nastaly pouze ve firmě Electro World s vyplňováním dotazníků pro personál. Vrátily se mi vyplněné pouze dva dotazníky. Tento problém však byl odstraněn osobním dotazováním personálu, kdy jsem s několika zaměstnanci sama vyplnila jejich dotazníky.

Vzorové dotazníky pro zaměstnance i zákazníky, které jsem použila při svém výzkumu, i otázky, které jsem použila v řízeném rozhovoru, jsou součástí příloh.

Pro své hodnocení jsem neměla tolik času ani prostředků, kolik by bylo třeba pro skutečně profesionální výzkum. Přesto se domnívám, že jsem dospěla k výsledkům, které mohou vystihovat skutečnost nebo se jí alespoň přibližovat. Doufám tedy, že by má vyhodnocení a doporučení mohla zkoumaným firmám pomoci při rozvoji a zlepšování jejich vztahu se zákazníky a tím i pozice na trhu.

## 4. Praktická část

### 4.1 Historie a současnost zkoumaných firem

#### Electro World s. r. o.

Electro World s.r.o. je obchodní firma specializující se na prodej elektrických spotřebičů. Electro World působí v Maďarsku, Polsku a České republice, kde provozuje v současné době celkem 30 velkoobchodů s elektrickými spotřebiči a řadí se tak k největším prodejcům elektrospotřebičů v ČR. V ČR a Maďarsku mohou zákazníci nakupovat také v internetovém obchodě.

Electro World je součástí **DSG International plc**, světově známé společnosti specializované na elektrické spotřebiče, která v Evropě provozuje více než 1.500 obchodů a internetových obchodů, ve kterých zaměstnává více než 34 600 zaměstnanců. DSG International plc je největší prodejce elektrotechniky a elektroniky v Evropě.

Kamenné prodejny provozuje celkem v 15 zemích včetně Velké Británie, Irska, Norska, Švédska, Dánska, Finska, Francie, Španělska, Řecka, Maďarska, Polska, Itálie, Islandu a Turecka.

V červenci 2006, díky akvizici společnosti Fotovista, se působnost DSG International plc rozšířila do dalších 13 zemí. Electro World střední Evropa vytvořil ve fiskálním roce končícím 30. dubna 2007 tržby ve výši 283,2 milionů eur.

V roce 2004 bylo otevřeno nové centrální distribuční centrum v Brně o celkové ploše 28 000 m<sup>2</sup>, které slouží pro uskladnění a distribuci zboží v rámci střední Evropy. Dostatečná zásoba zboží v distribučním centru je pro zákazníky zárukou rychlého vyřízení objednávky. Společnost tak nakupuje velké množství výrobků od domácích i zahraničních dodavatelů a tím dosahuje přijatelných cen.

#### Gigasport

Firma Gigasport je součástí koncernu **Kastner & Öhler**, který patří v Rakousku k 10 největším obchodníkům s módou a sportovním zbožím. Má formu akciové společnosti v rodinném vlastnictví. Zaměstnává 1.650 zaměstnanců ve 31 městech na celkové prodejní ploše více než 95.000 m<sup>2</sup> v Rakousku, České republice, Slovenské republice a Slovinsku.

Česká dceřiná společnost Kastner + Öhler s.r.o. provozuje v současné době v Praze, Brně, Ostravě, Karvině, Hradci Králové, Plzni, Olomouci a Českých Budějovicích celkem 11

obchodních domů Gigasport. Gigasport je vedoucím prodejcem sportovního zboží na českém trhu.

V Rakousku se v současnosti nachází 17 obchodních domů Gigasport. Slovinská dceřiná společnost je se třemi obchodními domy Gigasport vedoucím prodejcem sportovního zboží ve Slovinsku. Na Slovensku je v Bratislavě provozován první obchodní dům Gigasport. Na rozšíření firmy o další obchodní domy Kastner + Öhler a Gigasport se ve všech čtyřech zemích pracuje.

### **Historie společnosti**

Krátce zde uvedu několik nejdůležitějších milníků v dějinách koncernu Kastner & Öhler od jeho založení po současnost:

1873 - Založení firmy v Moravské Opavě

1883 - Založení Kastner & Öhler Graz

1955 - Nástup doby rozkvětu

1962 - Založení první filiálky mimo Graz

1993 - Otevření první slovinské filiálky v Ljubljani

1997 - Expanze do České republiky

2001 - Otevření Gigasportu Graz

2004 - Otevření první slovenské filiálky v Bratislavě

### **Supermarket**

Historie supermarketů se začala psát ve 30. letech 20. století v USA. Do západní Evropy se dostal záhy, ale ujal se až v 50. letech.

Supermarkety jsou dodnes v oblibě především proto, že šetří čas zákazníků (nejen samoobslužným systémem prodeje, ale také prodejem polotovarů). V dnešní rychlé a hektické době je i toto jistě důvodem stále rostoucího počtu supermarketů a podobných prodejen.

Supermarket, který jsem analyzovala, je součástí sítě moderních supermarketů a hypermarketů, spolehlivě pokrývající celou Českou republiku. Tato síť je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti **Royal Ahold** se sídlem v Amsterdamu. Společnost byla založena v roce 1991 a na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodními řetězci. V roce 2006 obsloužilo 14.500 zaměstnanců společnosti téměř 173 milionů zákazníků.

## 4.2 Řízení a motivace pracovníků ve zkoumaných firmách

**Electro World s.r.o.** je, jak už bylo řečeno, součástí nadnárodní společnosti DSG International plc. Ve vývoji systému řízení a motivace pracovníků se tak odrážely změny organizace, a to hlavně rozšiřování výroby, expanze do zahraničí. Systém vycházel z praktických potřeb, trvale se měnil a přizpůsoboval.

Dnes všichni pracovníci začínají na nejnižších funkcích, takže nadřízení ovládají dokonale práci svých podřízených. Největší motivací je jistě finanční ohodnocení, systém odměn a provizí za splnění obrátu a také kariérní postup. Osobní a snadno kontrolovatelný podíl každého jednotlivce na odpovědnosti i výsledcích prodeje je také silnou motivací k vyššímu výkonu. Jak z řízeného rozhovoru s vedoucím prodejny vyplynulo, každý pracovník prodává pod svým kódem, lze tak snadno kontrolovat jeho úspěšnost.

Pracovitost, výkonnost, otevřenost, poctivost, přesnost, užitečnost a tvrdá práce jsou oceňovány nejen finančně, ale i veřejnou pochvalou na poradách, což podněcuje soutěživost mezi pracovníky a tím mnohdy nejvíce napomáhá zvyšování výkonnosti. Dále mi vedoucí prodejny sdělil, že jeho podřízení musí mít o svou práci především zájem, mít k ní vztah, být komunikativní a flexibilní. Měl by to být někdo, kdo se zajímá o elektroniku a chce se o ní něco dozvědět. Takového pracovníka jeho práce baví, je pro něj koníčkem, což je přínosem pro zaměstnance i pro podnik.

Dalším motivačním faktorem je i možnost zvyšování si vzdělání, což souvisí s případným kariérním postupem. Pro prodejce jsou pořádány různé kurzy. Následně je do prodejny vyslán „skrytý zákazník“, který zjišťuje a monitoruje kvalitu poskytovaných služeb. Kromě běžných školení v jednání se zákazníkem, školení ohledně nových produktů, existuje i rozvojový program, kam se může každý úspěšný pracovník přihlásit. Toto školení probíhá v cizině a týká se manažerských postupů.

V souhrnu se dá říci, že společnost Electro World vyžaduje především výkonnost, chuť pracovat, komunikativnost a bezúhonnost. Za to nabízí možnost profesního růstu, pravidelné zvyšování vzdělávání, příjemné pracovní prostředí a adekvátní platové ohodnocení, bonusy ve formě odměn, zaměstnaneckých slev, poukázek na nákup, pět týdnů dovolené a penzijní připojištění po roce zaměstnaneckého poměru.

**Gigasport** je součástí mezinárodního koncernu, který se specializuje na prodej módního a sportovního zboží a pomůcek. Firma se snaží oslovovat širokou škálu zákazníků, ale faktem

je, že sortiment zboží vyhovuje spíše mladší a střední generaci. Stejným „mladým“ dojmem se snaží působit i samotná prodejna. To se odráží i na výběru personálu a systému řízení a motivace.

Jako motivace ke zvyšování pracovního výkonu je používáno platové ohodnocení, odměny při velkém obratu, podpora sportovních aktivit personálu, individuální plán pracovní doby, slevy a poukázky na nákup, možnost zvyšování platů a kompetencí. Pokud například pracovník třeba i z vlastní iniciativy zvýší svou kvalifikaci, může očekávat nejen profesní růst, ale i vyšší plat.

Individuální plán pracovní doby je odměnou především za požadovanou flexibilitu. Nasazení personálu je plánováno podle předpokládaného obratu. O víkendu je tedy potřeba více personálu než v pracovních dnech. Pokud je očekáván velký počet zákazníků, jsou kmenoví zaměstnanci doplněni o brigádníky, aby bylo možné více se věnovat zákazníkům. Také brigádníky je nutné motivovat a to především finančně, ale také možnou naturální podporou jejich sportovních aktivit.

Každý člen personálu musí být schopen odpovědět zákazníkovi na otázky týkající se celého nabízeného sortimentu, ale odborníkem je jen na svou specializovanou oblast. Tomu napomáhají školení, která se pořádají zhruba jednou za 14 dní a týkají se prodejních technik. Odborná školení ohledně technických novinek pořádají dodavatelé značkového zboží. Tato školení jsou povinná. Další školení se pořádají před každou sezónou.

Do motivačního programu společnosti patří i tzv. kontrolní nákupy, kdy neznámý „skrytý“ zákazník přijde do prodejny a hodnotí atmosféru v prodejně, poskytované služby i jednání personálu. Pokud je kontrolní nákup hodnocen příznivě, vyplácí se odměny. Určitou motivací jsou i předvánoční akce pro zaměstnance, poukázky, 50 %ní sleva čtyřikrát ročně, vyhodnocení práce a obrátů jednotlivých oddělení na poradách.

Vzhledem k tomu, že společnost upřednostňuje aktivní sportovce či zájemce s praktickou zkušeností z jednotlivých sportů, může nejen očekávat aktivní přístup, dobré prodejní a komunikační schopnosti, týmového ducha, ale také příznivý ohlas při podpoře sportovních aktivit svých zaměstnanců. Příkladem může být Gigasport Racing Adventure Team. Členové tohoto týmu z řad zaměstnanců firmy se účastní různých sportovních akcí po celý rok. Sportovní duch je filozofií, kterou se firma snaží prezentovat zákazníkům i v rámci závodů. Gigasport ve spolupráci s některými partnery pořádá nejen sportovní akce pro zaměstnance i širokou veřejnost, ale také zlevněné víkendové pobyty. Co se týče kompetence pracovníků ve sportovní oblasti, pak je důležité i nadšení a zkušenost poradců, kteří ve svém volném čase sbírají zkušenosti při sportu. To je přínosem nejen pro motivaci pracovníků, ale také

zákazníků, kteří profitují ze zkušeností, předaných sportovcem sportovci. S tím souvisí motto „we know how“, což je filozofie, kterou by se měli řídit všichni členové týmu a vyjadřuje zájem obsloužit každého zákazníka co nejoborněji.

V souhrnu lze říci, že Gigasport vyžaduje především odpovídající výkon, ale také aktivní přístup (aktivní zájem pracovat), kreativitu, iniciativu, flexibilitu, komunikativnost, týmového ducha, což spoluvytváří příznivou podnikovou kulturu. To, aby pracovníka jeho práce bavila je navíc podporováno společnými sportovními akcemi. Zaměstnanci jsou motivováni především dobrým platovým ohodnocením, měsíčními odměnami, zaměstnaneckými slevami a v neposlední řadě možnostmi zvyšovat si vzdělání školícími programy.

**Supermarkety** se všeobecně liší v druhu poskytovaných služeb a zboží, v motivaci zákazníků ke koupi a ve způsobu přímé komunikace s nimi. V konečném výsledku však supermarketům i specializovaných obchodům jde o totéž – spokojeného zákazníka, který se bude stále a rád vracet. Způsoby, jak toho dosáhnout, jsou různé. Od nižších cen, různých věrnostních akcí až po prostou čistotu a příjemnou atmosféru a obsluhu v prodejně.

Ze stejného důvodu jsou i způsoby motivace personálu ke zvyšování výkonnosti velmi podobné ve všech prodejnách, bez ohledu na jejich zaměření.

V supermarketu, který jsem analyzovala, je počet prodávajících rozdělen do směn podle očekávané návštěvnosti (to se týká hlavně prodávajících u pokladen). Nároky na personál jsou především komunikativnost a snaha pracovat. V tom se neliší od specializovaných prodejen. Rozdíl je však v odborných znalostech. Personál supermarketu nepředvádí žádné zboží a nepotřebuje žádné odborné nebo technické znalosti. Školení však přesto probíhají. Jde však o školení ohledně komunikace se zákazníkem, uložení sortimentu nebo pokud se v prodejně zavádí nějaký projekt. Komunikace mezi jednotlivými pracovníky je založena na neformálních vztazích. Také proto, že supermarket chce na zákazníky působit jako prodejna rodinného typu. Na poradách a školeních je prostor pro neformální diskusi.

Hodnocení probíhá částečně podle jiných parametrů než ve specializovaných prodejnách. Pracovník není hodnocen ani tak podle obratu, počtu prodaného zboží, ale pouze podle toho, jak plní pracovní povinnosti. Určitý dojem si o pracovníkovi udělá vedoucí už při jeho přijímání. Pokud dále plní pracovník všechny své povinnosti a především se chová slušně k zákazníkům, není třeba uplatňovat finanční postih. Pokud se už se zákazníkem vyskytne nějaký problém, není na personálu, aby ho řešil, ale musí zavolat vedoucího.

Motivace pracovníků není ani tak finanční odměna, jako spíše možnost rodinných nákupů se slevou nebo ve formě slevových poukázek.

### 4.3 **Nástroje stimulace zákazníků ke koupi**

#### **Nástroje propagace firmy Electro World**

Jak už bylo řečeno, firma Electro World je součástí mezinárodní společnosti, proto i její propagace je záležitostí centrálního marketingu. To se odráží v **typizaci** prodejen i celistvosti reklamy. Nejdůležitější roli hraje **reklama** v televizi, v rozhlase a na billboardech.

Avšak frekventovanějším způsobem propagace a reklamy jsou **letáky**. Firma vydává jednou týdně veliký mnohastránkový leták s širokou nabídkou. Tyto letáky jsou vydávány v nákladu více jak 100.000 kusů jen pro České Budějovice. Letáky nemají tak široké pokrytí jako např. reklama v televizi, ale mohou být konkrétnější co se týká nabídky v konkrétních regionech. Jde tedy o nejrozšířenější způsob propagace sortimentu i firmy samotné.

Pro ty zákazníky, ke kterým se tištěné letáky nedostanou existuje na internetových stránkách firmy aktuální nabídka v podobě **e-letáku**. Tento promoční leták však platí pouze pro kamenné prodejny a může se stát, že některé výrobky z letáku nebudou v nabídce internetového obchodu (nebo budou s odlišnou cenou).

Pokud má zákazník zájem o rychlé zprávy on-line, může využít zasílání nejnovějších **informací e-mailem** pomocí tzv. Feedů. Jedná se o nejnovější technologii, díky které může mít nyní zákazník na svém počítači vždy to nejčerstvější zpravodajství nejen o novinkách Electro Worldu, ale i ze svých oblíbených novin, internetových serverů, rádia i televize. Mezi prvními se tak může dozvědět o novém zboží, slevách a cenových akcích apod.

#### **Služby poskytované zákazníkům firmy Electro World**

Každý z nás jistě rád nakupuje bez front a tlačenic. **Internetový obchod** na stránkách Electro World, který je otevřen 24 hodin denně, nabízí jednoduchý, rychlý a pohodlný nákup z domova. Registrovaný zákazník se také nemusí obávat, že jím vybrané zboží už nebude na skladě. Při vrácení nepoškozeného zboží do 14 dnů má spotřebitel **záruku** vrácení peněz. Zboží je na internetových stránkách zařazeno do katalogu, který se skládá ze skupin a podskupin podle druhu výrobků. Každý výrobek je vyobrazen a popsán tak, aby zákazník získal všechny dostupné informace o jeho funkcích a vlastnostech a mohl se podle toho rozhodnout.

Další službou pro zákazníky je **zákaznická linka**. Pokud návštěvník internetových stránek nenalezne odpověď na svou otázku nebo chce rovnou uzavřít objednávku zboží z internetového obchodu, má možnost obrátit se na pracovníky Call centra (také



prostřednictvím e-mailu). Objednané zboží si může zákazník také vyzvednout v nejbližší prodejně, a to již po 2 hodinách od jeho objednání. Na tento způsob prodeje se však nevztahuje 14 denní zákonná lhůta pro vrácení výrobku bez udání důvodu.

Kupující nemusí platit v hotovosti, za vybrané zboží může zaplatit **platební kartou** MasterCard nebo Visa. Bezpečnost platby je garantována systémem 3D-Secure. Zboží může zaplatit také předplatbou na bankovní účet nebo na dobírku. Ještě výhodněji mohou platit věrní zákazníci s **Electro World kreditní kartou**. Pokud nakoupí zboží na splátky, mají díky této kartě při splácení nižší úrok, pokud splatí celou částku do 50 dnů, je jim zboží prodáno bez navýšení (tím je jim poskytnuta sleva). Tuto kartu mohou jinak běžně využívat jako normální kreditní kartu.

Objednanou zásilku firma **dopraví** kamkoli po celé České republice (za 1. zamykatelné dveře). Tato služba je zdarma při nákupu nad 5.000 Kč. Záleží na zákazníkovi, zda si zboží nechá dovézt do bytu, do zaměstnání nebo na nejbližší poštu. Podobnou službou je i **odvoz starého spotřebiče**. Při objednávání nového spotřebiče si lze přiojednat odvoz starého. Pak už stačí starý výrobek připravit k odvozu a předat řidiči při převzetí nového výrobku.

Electro World dále poskytuje možnost **vyvolání fotografií**. I tato služba může být objednána elektronicky. Stačí kliknout na záložku Fotosběrna na internetových stránkách. V záložce **Melodie a tapety** může zájemce nalézt nejnovější nabídku melodií a tapet pro svůj mobilní telefon. Jde o okrajové služby, ale i ty mohou být zajímavé a hrát určitou roli při rozhodování segmentu mladých lidí.

Společnost nabízí, zvláště pro velké firmy, **poukázky** na nákup zboží. Tyto firmy je mohou věnovat svým zaměstnancům.

Další informace o nákupu nejen v internetovém obchodě lze najít v záložce **Jak nakupovat**. Jsou zde poskytovány rady a užitečné informace, jak si vybrat správný spotřebič, co vše brát při nákupu v úvahu, jak se orientovat v internetovém obchodě apod.

Protože i výrobky nejvyšší kvality se někdy porouchají nebo poškodí, spolu se zbožím zákazník obdrží potvrzený záruční list a v případě **reklamace** může kontaktovat přímo autorizované servisy nebo nejbližší obchod Electro World. Při vyřízení reklamace se postupuje podle reklamačního řádu, který je součástí příloh. Pracovníci se snaží zákazníkovi v maximální možné míře vyhovět. Prodávající nebo jím pověřený pracovník rozhodne o reklamaci ihned po obdržení reklamovaného zboží, ve složitých případech do tří pracovních dnů. Po sepsání reklamačního protokolu je zboží zasíláno do autorizovaného servisu, kde je zjišťována oprávněnost reklamace. Reklamace včetně odstranění vady musí být vyřízena bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace.

V dnešní době jsou služby poskytované zákazníkům velmi důležitým a výrazným nástrojem v tržním boji o spokojeného zákazníka. Souhrnně lze říci, že Electro World bojuje o své zákazníky především zárukou nízkých cen, kvalitou značkového zboží, širší sortimentu a profesionalitou personálu. Sama firma hlásá, že v její nabídce zákazník vždy najde zboží nejlepší kvality za nejnižší ceny. Firma klade důraz na to, aby zákazníci za své peníze získali co nejvyšší hodnotu.

### **Nástroje propagace firmy Gigasport**

Reklama a propagace má velký vliv na úspěch v podnikání. Ve firmě Gigasport to však není reklama v tisku či v televizi, ale různé letákové akce, co zaznamenalo největší ohlas u zákazníků. **Letáky** jsou vydávány asi 15krát ročně a při zvláštních akcích. V průběhu roku je vydáváno několik **katalogů** pro různá sportovní odvětví, časopis pro věrné zákazníky.

Zákazníkům registrovaným do věrnostního programu je do e-mailových schránek zasílán elektronický nabídkový leták **newsletter Gigasport**, díky kterému bude mít zákazník k dispozici vždy aktuální informace. Je vydáván v případech cenových nebo jinak zajímavých akcích, pouze v elektronické podobě do e-mailových stránek přihlášených uživatelů.

Významné místo v propagaci zaujímá také **reklama v rádiu** a na **billboardech**.

Pro zviditelnění Gigasport ve spolupráci s některými svými partnery pořádá a sponzoruje různé **sportovní akce** pro milovníky zimních i letních sportů. Těchto akcí se zúčastňují nejen potenciální zákazníci, ale také zaměstnanci firmy, což podporuje týmového ducha a příznivý vztah zákazníků k firmě.

Jedním z nejviditelnějších rysů prodejen Gigasport je jejich **typizace**. Ta se týká nejen rozmístění zboží, celistvosti reklamy, ale také vzhledu internetových stránek, které slouží reklamě, seznámení se s aktuálními novinkami a dalšími informacemi a také **poradenství** ohledně nových trendů ve sportu, rad kam za sportem, co si pořídit a jak vybavení udržovat.

### **Služby poskytované zákazníkům firmy Gigasport**

Výhody pro věrné zákazníky poskytuje **Plus-Card**, což je bezplatná zákaznická karta, kterou vlastní, vydává a spravuje společnost Kastner+Öhler spol. s r.o. Pokud si na prodejně zákazník podá žádost o vystavení zákaznické karty Plus-Card, začne sbírat bonusy. Bonus, který majitel Plus-Card nasbírání, mu bude 1x ročně zaslán formou osobního dopisu. Tento bonus je možné čerpat ve všech prodejnách Gigasport nebo Kastner+Öhler společností, tedy v České republice, v Rakousku, ve Slovenské republice a ve Slovinsku.

Sbírání bonusu Plus-Card probíhá při platbě na pokladně. Do celkové sumy ročního nákupu se nezapočítávají speciální akce a nabídky programu Plus-Card, na které držitelé karty obdrželi slevu, nákupy, při nichž čerpají svůj roční bonus, stejně jako servisní služby, nákupy dárkových poukázek a platby na fakturu. Plus-Card bonus se vztahuje na veškeré zboží zakoupené a zaplacené hotově nebo kreditní kartou (tam, kde je kreditní karta akceptována) ve všech prodejnách Gigasport nebo Kastner+Öhler spol. s r.o.

Dnes již bezmála 200 000 zákazníků v ČR vlastní věrnostní kartu Gigasport – Plus-Card. Věrnost jim přináší tyto výhody:

Jednou ročně obdrží z celkové sumy ročního nákupu 5.000 Kč a výše **2 % bonus**, při celkové sumě ročního nákupu 30 000 Kč a výše bude **bonus 5 %** z celkové sumy ročního nákupu. Celkové roční sumy nižší než 5000 Kč nejsou brány na zřetel. Roční bonus obdrží zákazník v měsíci svého narození ve formě poukázky na odběr zboží, která není časově omezená. Roční bonus je vypočítán z nákupů realizovaných do prvního dne měsíce předcházejícího měsíci narození. Pokud má někdo například narozeniny v červnu, roční bonus bude počítán z nákupů do konce dubna. Od května již sbírá bonusy na další rok.

Další výhodou jsou exkluzivní **zajímavé nabídky** pro majitele Plus-Card.

Dále bezplatná **doplňková Plus-Card pro partnera a rodinné příslušníky** – při sbírání bonusů společně se svým partnerem na jeden účet (na jeden účet může být vystaveno až 9 zákaznických karet), dosáhne majitel rychleji vyšších bonusů! Předpokladem je, že partner, manžel, manželka nebo děti s majitelem žijí ve společné domácnosti.

**Garance výměny zboží a vrácení peněz u nepoužitého zboží** - nepoužité a originálně zabalené zboží lze vyměnit do 3 týdnů ode dne nákupu. Případně zákazník obdrží neomezeně platnou poukázku k odběru zboží nebo mu na požádání budou peníze v hotovosti vráceny zpět.

V případě celkové sumy ročního nákupu 30 000 Kč a výše za jeden kalendářní rok (1.1. – 31.12.) obdrží zákazník v dalším roce kartu **TOP Plus-Card** (platnost karty je omezena na dobu 12 měsíců), a to s dalšími následujícími výhodami:

- 50% sleva na servisní služby - platí pouze pro prodejny, kde Gigasport zajišťuje placené servisy sportovních potřeb.
- Zdarma odvoz zboží na území města - platí při nákupu zboží přesahujícího rozměry 50 x 90 cm.
- Zákaznický časopis zdarma - 2x ročně zákazníci obdrží zdarma zákaznický časopis pouze pro majitele TOP Plus-Card s novými trendy v oblasti sportu, módy

pro volný čas, s poradenstvím o výběru a užívání sportovního zboží, ale také s aktuální nabídkou a výhodami pouze pro majitele TOP Plus-Card.

- Zvláštní podmínky u kooperačních partnerů Gigasportu – např. slevy na zájezdy s CK Trip, slevy do Factory Pro, Village Cinemas apod.

Firma dále nabízí nákup **poukázek GIGASPORT**. Každý zákazník má možnost na pokladně kterékoliv prodejny Gigasport v hotovosti zakoupit tuto poukázku a použít ji například jako vhodný dárek. Pokud by tuto nabídku chtěly využít firmy jako motivaci pro své zaměstnance, při odběru nad 50.000 Kč bude poskytnuta sleva 5%, při odběru nad 100.000 Kč bude sleva 10% a při odběru nad 250.000 Kč bude poskytnuta individuální sleva dle dohody. Od 18. 8. 2006 je možné v prodejnách Gigasport platit i v eurech.

Službou pro zákazníky je také **servis** na technické zboží (kola, rakety, lyže apod.). Kvalitně udržované zboží daleko lépe a po delší dobu slouží svému účelu. Je důležité, aby zákazník měl pocit, že nejen dobře nakoupil, ale že je o něj i nadále dobře postaráno i v případě, že to bude vyžadovat jeho výstroj.

Dalším nástrojem motivace zákazníků je **testovací centrum**. Zákazníci se tak už nemusejí obávat, že zakoupí zboží, které jim nebude vyhovovat. Lze využít možnost otestování lyží a snowboardů před rozhodnutím ke koupi. Spolu s tím je i možnost zapůjčit si a vyzkoušet tenisové a nově i badmintonové a squashové rakety. Stačí registrace do věrnostního programu PlusCard. V případě, že si zákazník vyzkoušené zboží zakoupí nebo zvolí jeho jinou alternativu, je tato služba zcela bezplatná!

Firma také poskytuje **garanci nejnižší ceny**. Pokud zákazník doloží konkrétní nabídkou, že se v jakékoli konkurenční maloobchodní prodejně prodává produkt totožný s nabízeným firmou Gigasport, ale za nižší cenu, bude mu produkt za doloženou cenu prodán. Pokud již tento produkt koupil, bude mu vyplacen rozdíl v ceně. Tato garance má platnost 14 dnů od nákupu nebo zveřejnění konkurenční nabídky a netýká se akčních nabídek a zboží starších sezón.

Případnou **reklamaci** se pracovníci snaží řešit ihned (výměna zboží apod.). Pokud se jedná o spornou vadu, sepíše se reklamační lístek, reklamační technik vadu posoudí a do 14 dnů se záležitost vyřeší.

Gigasport klade důraz na nejvyšší kvalitu, výhodné ceny, servis a zážitek při nákupu. To vše zajišťuje sortiment předních značek a profesionální, motivovaní zaměstnanci. Mnozí z nich jsou sami aktivní sportovci a takřkajíc experti ve vlastní oblasti, někteří dokonce přišli ze špičkového sportu. Motto „we know how“ proto znamená špičkové produkty,

přehledný sortiment, kompetentní zaměstnance, dobrý poměr mezi výkonem a cenou a příjemnou nákupní atmosférou.

### Nástroje propagace supermarketu

Zákazníci dnes najdou supermarketu jak na okraji městských center, tak na rušných hlavních třídách. Například jenom v hlavním městě samotném mají zákazníci dnes k dispozici už na 60 supermarketů analyzované značky.

Supermarketu asi nejvíce připomínají tradiční domácké "samoobsluhy", umístěné vždy v blízkém dosahu zákazníků, ovšem s podstatně širším sortimentem kvalitního, čerstvého zboží v sortimentu pěti až dvanácti tisíc druhů.

**Reklama v televizi** není možná tak využívaným nástrojem propagace supermarketů všeobecně, ale sledovaný řetězec ji využívá, zvláště pro masové upozornění na právě probíhající slevové akce apod. Dále vydává informační **letáky**, které jsou dostupné i na internetových stránkách firmy.

Při dnešním životním stylu je zdravé stravování důležitou součástí prevence různých civilizačních chorob. Základem jsou kvalitní a čerstvé potraviny. Platí to především pro ovoce a zeleninu, které by zejména děti měly vnímat jako samozřejmou součást každodenní stravy. Společnost Ahold si jako potravinový maloobchod uvědomuje svoji zodpovědnost. Právě na ploše prodejny se totiž spotřebitel většinou rozhoduje o skladbě svého jídelníčku. V rámci strategie „Zodpovědnosti vůči veřejnosti“ byl v září 2004 zahájen projekt zdravé výživy „**Zdravá Pětka**“. Formou her a soutěží se tento vzdělávací projekt snaží podnítit u dětí dobrý vztah k ovoci a zelenině a připomenout jim, že by měli ovoce nebo zeleninu konzumovat minimálně pětkrát denně.

Pro zákazníky je pravidelně vydáván **magazín** (pro děti je určen dětský časopis Bertík). V časopise mohou zákazníci nalézt množství rad a tipů pro domácnost, ale i zábavného čtení, reportáží, rozhovorů, zpráv ze světa módy a kosmetiky. Nechybí ani tipy na cestování.

Bertík je i symbolem výjimečné **charitativní akce** - zákazníci při svých nákupech sbírají žluté žetonky, tzv. Bertíky, které jsou na závěr proplaceny ve formě finančního příspěvku konkrétním místním dětským domovům, nemocnicím, školám apod. Ve svých sponzorských programech se supermarket zaměřuje na oblast zdravého životního stylu, kvalitu potravin a na podporu lokálních sociálních projektů.

### Služby poskytované zákazníkům supermarketu

Analyzovaný supermarket pro své zákazníky pravidelně připravuje **akční nabídky** nejžádanějšího sezónního zboží za zvýhodněné ceny, na které upozorňuje rozesílanými informačními letáky. Tyto informace jsou zároveň zveřejňované i na internetových stránkách, na nichž zákazníci najdou i celou řadu dalších zajímavostí včetně nápaditých kuchařských receptů a rad ohledně zdravé výživy, zdravého životního stylu atd.

V řetězcích je u elektronických pokladen možné platit v hotovosti i **platebními kartami**, někde dokonce také **stravenkami**. Od roku 2006 je ve všech pobočkách supermarketu možné využít službu **CashBack** (zákazník si nemusí vybírat hotovost u bankomatu, ale rovnou na pokladně). Samozřejmostí je i platba v eurech.

Předností tohoto řetězce prodejen jsou vlastní dopéčárny, zaručující průběžné nabídky čerstvého pečiva, a další zautomatizované přístroje. Tento řetězec také jako první supermarket zahájil v některých prodejnách provozování **dětských koutků**.

V prodejnách nabízí privátní značku s puncem ověřené kvality a čerstvosti **AH Quality**. Zákazník si může vybrat ze širokého sortimentu masa, těstovin, vín, hotových čerstvých jídel. Cílem je nabídnout zákazníkům bohatou škálu vysoce kvalitních výrobků za dostupné ceny ve všech kategoriích čerstvých a suchých potravin včetně drogerie. Exkluzivní označení AH Quality nesou výrobky s vysokým standardem výroby, kontroly i distribuce. Kvalita potravin je rozhodující pro podnikání společnosti. V této oblasti podporuje projekty týkající se bezpečnosti a kvality potravin, ekologických obalů, bioproduktů apod. V nabídce najdou zákazníci také další výrobky se značkou "EURO SHOPPER", která zahrnuje džusy, kávu, paštiku, chipsy, kečup a drogistické zboží, nebo třeba krmení pro psy a kočky. Zákazníci supermarketů si mohou zakoupit i spotřební zboží a oděvy.

Případná **reklamace** se vyřizuje na místě. Manažer prodejny nebo jeho zástupce je povinen reklamaci řádně prověřit a rozhodnout o ní ihned, ve složitých případech do tří dnů. Pro rychlé a správné vyřízení reklamace ke spokojenosti zákazníka slouží Reklamační řád společnosti, který uvádím mezi přílohami. Reklamované zboží se vymění za nové nebo se zákazníkovi vrátí peníze. Kvalita reklamovaného druhu zboží se pak zkontroluje nejen v samotné prodejně, ale prostřednictvím elektronické pošty je možné upozornit na možnou vadu i ostatní prodejny v řetězci.

Každý zákazník má také možnost se na internetových stránkách zaregistrovat a prostřednictvím svého e-mailu pravidelně dostávat **informace** o aktuální akční nabídce, nových článcích v magazínu apod.

Mezi další nástroje podpory prodeje patří **dárkové poukázky**, které lze použít na nákup libovolného zboží ve všech prodejnách maloobchodního řetězce. Mohou být koupeny jako dárek, firmy mohou využít poukázky jako daňově zvýhodněnou odměnu pro své zaměstnance. Dalším typem služby je **bezplatná telefonní linka**, na kterou mohou zákazníci volat své připomínky a komentáře k produktům a službám, které supermarket nabízí.

Mezi okrajové služby patří možnost zakoupení **dobíjecích kuponů** do mobilních telefonů nebo možnost **zpracování filmů** ve Fotosběrnách supermarketů.

Z informací, které jsem zjistila při svém průzkumu a pozorování, je zřejmé, že v prodejnách jsou preferovány především služby, za kterými se bude zákazník rád vracet. Jak vyplynulo i z řízeného rozhovoru, nejdůležitějším nástrojem motivace zákazníků je však **čistota** a **pořádek** v prodejně a také různé **slevové akce**, na které je upozorňováno v letáčích nebo na internetových stránkách. Cílem je nabídnout zákazníkům takovou kombinaci kvality, cen a sortimentu, ze které si vybere každý.

Je však nezbytné stále přicházet s novinkami při vytváření dobrého vztahu k zákazníkům. Jsou například vyvíjeny nové prvky v podobě komunikace (založené na úzkém kontaktu se zákazníky), barevného označení a nového designu, které vychází z potřeb moderního zákazníka, zejména rodin s dětmi. Právě tento typ zákazníků a jejich požadavky jsou hlavní inspirací. I zde je ve změnách designu možné uvažovat především o barevném označení jednotlivých oddělení, novém uspořádání sortimentu a grafické navigaci. Ta umožní rychlou orientaci zákazníků v prodejně.

Supermarkety všeobecně však využívají i takové způsoby **stimulace ke koupi**, které si zákazník ani neuvědomuje. Snad každému se někdy stalo, že v supermarketu nakoupil víc, než zamýšlel. To je způsobeno velkými nákupními košíky (které nám připadají stále poloprázdné), nabídkami ochutnávek, lákavým nasvícením zboží, ale také rozmístěním zboží v prodejně. Potraviny denní potřeby bývají umístěny na opačných koncích prodejny (zákazník tak musí projít celý supermarket), nejdražší zboží bývá umístěno v úrovni očí, levné naopak na úrovni podlahy a to nejčerstvější bývá zpravidla umístěno do zadní části regálu.

## 4.4 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazníkový průzkum v prodejnách jsem prováděla v různých dnech a hodinách, aby shromážděné informace byly co nejkomplexnější. Například jsem prováděla šetření v pátek odpoledne, jindy v sobotu dopoledne atd.

Použila jsem tyto metody psychologického výzkumu:

- **Pozorování** – minimalizuje přerušení pracovní činnosti či skupinové aktivity. Získávají se tak bezprostřední data. Nevýhodou ale je, že vyžaduje zkušeného pozorovatele s psychologickou a obsahovou znalostí. Nepříjemná je také možnost, že pozorované osoby vnímají pozorování jako vyzvídání.
- **Studium tištěných materiálů** – zde jsem využila různé podnikové tisky, ale i internetové stránky společností. Jsou výborným zdrojem čerstvých informací. Jsou snadno dosažitelné a vhodné pro prezentaci.
- **Dotazníky** – lze použít různé druhy otázek: otevřené, projektivní, s nucenou volbou, vyžadujících stanovení pořadí (pořadové škály předepsané nebo vytvořené posuzovateli). Já jsem ve svém dotazníku pro zákazníky většinou zadávala otázky s nucenou volbou odpovědí, ale někde mohl respondent předepsanou odpověď doplnit podle vlastního uvážení (viz přílohy). Můj dotazník pro personál měl dvě části, v první z nich byly možné odpovědi nabídnuty a ve druhé respondenti odpovídali stručně vlastními slovy. Výhodou je, že dotazníky poskytují možnost vyjádřit se beze strachu a bez rozpaků a poskytují údaje, jež lze snadno zpracovat a vyjádřit. Na druhou stranu ale poskytují malou možnost pro volné vyjádření neočekávaných odpovědí a vyžadují hodně času. Nevýhodou u mého dotazníkového průzkumu byl i poměrně malý vzorek respondentů. Především dotazníkový průzkum u personálu prodejny trpěl navíc i tím, že ne všechny dotazníky se mi vrátily vyplněné zřejmě vinou neochoty či nezájmu respondentů přiměřeně odpovídat.
- **Rozhovory** – mohou být formální, příležitostné, hloubkové, strukturované, nestrukturované, kombinované. Lze je používat se vzorkem určité skupiny nebo s jednotlivci. Mohou být provedeny osobně přímo, telefonicky, na pracovišti nebo mimo ně. Já jsem prováděla řízený rozhovor s vedoucími prodejen. Některé z informací, které vplynuly z těchto rozhovorů, jsem již použila v předchozích kapitolách, přesto bych chtěla čtenářům poskytnout ucelený obraz toho, co jsem se z řízených rozhovorů dověděla. Jejich rozbor bude předmětem některé další kapitoly.



Výhodou rozhovorů je možnost zachytit pocity, příčiny a možná řešení problémů, poskytují příležitosti, aby se tázaný projevil spontánně, vlastními výrazy.

Dotazníkové šetření zákazníků jsem prováděla celkem u 50 respondentů z každé firmy. Během svého dotazníkového průzkumu jsem si byla vědoma, že příliš rychlým či zbrklým narušením osobní zóny a vstupem do osobního prostoru respondenta, bych mohla vyvolat obranné či dokonce agresivní reakce. Dbala jsem tedy na to, abych na sebe nejdříve upozornila pozdravem a stručným vysvětlením toho, co bych od zákazníka potřebovala.

Vzorky použitých dotazníků uvádím v příloze této práce.

### **Rozbor a vyhodnocení dotazníků pro zákazníky firmy Electro World**

Otázka č. 1: „*Jak často nakupujete v prodejně Electro World?*“

Z celkového počtu 50 respondentů na tuto otázku odpovědělo 16 dotazovaných, že zde nakupují jen někdy, podobné zboží nakupují i jinde, 34 zákazníků nakupuje ve firmě Electro World pouze výjimečně a možnost „nakupuji pouze zde, jsem stálým zákazníkem“ ne zvolil nikdo z respondentů.

Jak je tedy vidět, 32 % dotazovaných nemá žádnou značku ve zvláštní oblibě, při nákupu spíše procházejí jednotlivé prodejny a „mapují“ trh. Celých 68 % respondentů nakupuje v prodejně Electro World pouze výjimečně. Také skutečnost, že nikdo z dotazovaných nebyl stálým zákazníkem může ukazovat na určitý nedostatek v motivaci a stimulaci zákazníků. Tento fakt může být ale také zapříčiněn omezenou vyjadřovací schopností malého vzorku respondentů. Domnívám se však, že důvodem může být i vysoce konkurenční situace na trhu elektrospotřebičů, mnoho prodejen jiných značek je také blíže centru města. I tato skutečnost (tedy poloha téměř na okraji města) může mít vliv, stejně jako fakt, že nákupní centrum Géčko, ve kterém se prodejna nachází, bylo otevřeno poměrně nedávno a zákazníci si tam tak ještě nenašli cestu.

Otázka č. 2: „*Proč nakupujete zrovna zde? Co na Vás nejvíce působí (motivuje ke koupi)?*“

Vyhodnocení této otázky bylo poněkud překvapující z toho důvodu, že pouze 3 respondenti zvolili možnost a) reklama. Mohlo by se tedy zdát, že reklama na zákazníky nepůsobí. Já se ale domnívám, že tento výsledek je také způsoben tím, že ne vždy si zákazník uvědomí působení reklamy. Správná reklama by totiž měla působit spíše podvědomě. Je

ovšem pravda, že reklama společnosti není, snad kromě letáků, příliš patrná. Zdá se, že tato společnost více než na reklamu spoléhá na jiné způsoby motivace.

Jak je vidět, ani dobré jméno firmy není pro zákazníky tím největším motivačním činitelem. Tuto možnost zvolilo pouze 6 zákazníků (12 %), pouze na 9 z nich působí příznivé ceny (18 %), stejný počet dotazovaných přivedly předchozí dobré zkušenosti či doporučení přátel. Nejvíce dotazovaných (23) odpovědělo, že na ně nejvíce působí jiné motivátory. K nejčastěji jmenovaným patřil široký výběr, příjemné prostředí, otevírací doba a kupodivu také dobrá poloha. Tato odpověď však byla upřesňována jako „výhodná poloha blízko Globusu“ nebo „možnost parkování“. Někteří dotazovaní uvedli jako důvod své návštěvy to, že nakupovali v Globusu nebo v jiné prodejně nákupního střediska. Tato blízká poloha u zavedeného a oblíbeného nákupního střediska je jistě určitou konkurenční výhodou, ale skutečnost, že zákazníci do prodejny zavítají pouze tehdy, když přijedou nakupovat jinam a mají „náhodou cestu kolem“, by rozhodně neměla zaujímat téměř polovinu ze 46 %.

Otázka č. 3: „*Jak jste spokojen(a) s šíří sortimentu a s jeho kvalitou?*“

Zde odpovědělo 32 dotazovaných (64 %), že jsou velmi spokojeni, 14 (28 %) je spíše spokojeno, 3 jsou spíše nespokojeni (6 %) a 1 je velmi nespokojen. Tento muž uváděl jako důvod své nespokojenosti „klamavou reklamu“. Stěžoval si totiž, že nemají zboží uváděné v letácích. Později jsem se na tuto skutečnost zeptala vedoucího prodejny a ten mi sdělil, že jelikož zákazník přišel až v pátek a garance na zboží je 3 dny, může být zboží už vyprodáno.

Nejčastějším důvodem nespokojenosti byla uváděna nepřehlednost prodejny. Zákazníci si stěžovali, že dlouho bloudili, než našli požadované zboží. Tato skutečnost by se mohla řešit transparentnějším způsobem odlišení jednotlivých oddělení. Například každé oddělení by mohlo být označeno viditelnými vývěskami různých barev (bílá technika, černá technika). Plánek s takovýmto barevným rozlišením prodejny by mohl být umístěn u vchodu a také by mohl být součástí vydávaných letáků. Jde však jen o malou část respondentů, velikost pozitivního výsledku by tak nemusela odpovídat vynaloženým nákladům a úsilí.

Otázka č. 4: „*Jak jste spokojen(a) s obsluhou (s jednáním personálu), jak na Vás působí?*“

Zde 32 dotazovaných uvedlo, že jsou velmi spokojeni, 14 je spíše spokojeno a 4 jsou spíše nespokojeni. Z toho, že 64 % je velmi a 28 % spíše spokojeno, je zřejmé, že personál je kvalifikovaný a schopný zákazníkům dobře poradit. Ani to však nemusí platit vždy. Nejčastějším důvodem nespokojenosti bylo, že se personál zákazníkům málo věnuje nebo že jim nedokáže poskytnout odborné rady.

Otázka č. 5: „*Co je největší důvod Vaší nespokojenosti?*“

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří na předchozí otázky odpověděli, že jsou spíše nebo velmi nespokojeni. Rozbor a vyhodnocení této otázky je součástí předchozích odpovědí.

Otázka č. 6: „*Jak na Vás působí samotná prodejna (interiér, design, rozmístění zboží apod.)? Cítíte se tu příjemně? Změnil(a) byste něco?*“

Na tuto otázku odpovědělo bezkonkurenčně nejvíce respondentů (41) tak, že se v prodejně Electro World cítí velmi příjemně a je to jeden z důvodů proč zde nakupují. Příjemná atmosféra tedy ovlivňuje až 82 % dotazovaných. Pouze 3 zákazníci uvedli, že interiér ani design nevnímají, není to pro ně podstatné. Ovšem 6 respondentů uvedlo, že se v prodejně cítí nepříjemně. Jako důvod uváděli nepřehlednost, zmatenost, chaotičnost prodejny nebo také malé a úzké uličky. Zde znovu narážíme na problém, že se někteří zákazníci v prodejně nevyznají. Možné řešení tohoto problému jsem uvedla u otázky 3.

Otázka č. 7: „*Nakolik dokáže Vaše rozhodnutí při nákupu ovlivnit samotný prodejce? Dáte na jeho radu?*“

Tuto doplňující otázku jsem zvolila z toho důvodu, abych zjistila nakolik je vztah prodejce – zákazník ovlivněn vztahem prodávající personál – zákazník, nakolik může personál zákazníka stimulovat ke koupi konkrétního výrobku a také jak může případná neodborná rada personálu ovlivnit vztah zákazníka k celému podniku.

Zde 11 zákazníků (22 %) odpovědělo, že se nenechají ovlivňovat, předem vědí co chtějí, 23 (46 %) odpovědělo, že mají všeobecnou představu, ale rádi si nechají poradit a 16 respondentů (32 %) se při nákupu spoléhá především na radu zkušených prodejců. Tito lidé své rozhodnutí „nakoupit zde“ nebo „jít jinač“ zakládají především na přístupu a odbornosti personálu. Dokazuje to skutečnost, že kvalifikovaný a příjemný personál je na trhu velkou konkurenční výhodou.

## **Rozbor a vyhodnocení dotazníků pro zákazníky firmy Gigasport**

Otázka č. 1: „*Jak často nakupujete v prodejně Gigasport?*“

Z celkového počtu 50 respondentů na tuto otázku odpověděli pouze 2 dotazovaní, že nakupují pouze zde, 21 respondentů zde nakupuje jen někdy a 27 zákazníků nakupuje ve firmě Gigasport pouze výjimečně. Je tedy zřejmé, že ani u této firmy nemají stálí zákazníci příliš velký podíl na celkovém obratu. Větší podíl (42 %) dotazovaných nakupuje podobně

zboží i jinde a 54 % respondentů nakupuje v prodejně Gigasport pouze výjimečně. Je zde podobná situace jako u předchozí firmy. Domnívám se, že v obou případech může být důvodem nejen konkurence či nevyhovující poloha, ale také fakt, že jde o specializované prodejny se sortimentem, který zákazníci prostě nenakupují příliš často a tak sami sebe nepovažují za stálé zákazníky. Když už o koupi tohoto typu zboží uvažují, více se rozmýšlejí než u zboží denní potřeby. Navštěvují více prodejen, „mapují trh“, porovnávají nabídky apod. I to může být příčinou tak malého počtu „stálých zákazníků“.

Otázka č. 2: „*Proč nakupujete zrovna zde? Co na Vás nejvíce působí (motivuje ke koupi)?*“

Zde už možnost reklama zvolilo 15 dotazovaných, což je 30 %. Je pravda, že reklama společnosti byla zejména při zavádění poměrně masivní a např. na billboardech je viditelnější už z důvodu živých a křiklavých barev, které firmu reprezentují. Jak je vidět, dobré jméno firmy není pro zákazníky tím nejsilnějším motivačním faktorem. Tuto možnost zvolili pouze 2 zákazníci (4 %), pouze na 8 z nich působí příznivé ceny (16 %), 6 dotazovaných (12 %) přivedly předchozí dobré zkušenosti či doporučení přátel. Nejvíce dotazovaných (19) uvedlo vlastní motivační faktory. Byly to především široký výběr, lákavá nabídka a dobrá poloha s možností parkování. I tato prodejna je v blízkosti zavedeného a oblíbeného nákupního střediska, myslím si však, že jelikož sídlí v oddělené budově a má vlastní parkoviště, není důvod domnívat se, že tato skutečnost má podstatný vliv na počet zákazníků.

Otázka č. 3: „*Jak jste spokojen(a) s šíří sortimentu a s jeho kvalitou?*“

Zde odpovědělo 15 dotazovaných (30 %), že jsou velmi spokojeni, 25 (50 %) je spíše spokojeno, 10 zákazníků je však spíše nespokojeno (20 %). Bezkonkurenčně nejčastějším důvodem nespokojenosti byl uváděn malý výběr. Zákazníci si kromě toho stěžovali, že nenašli požadované zboží nebo že je prodejna nepřehledná, protože nejsou jednotlivá oddělení sortimentu jasně oddělena a označena.

Domnívám se, že tuto situaci lze řešit podobným způsobem jako u firmy Electro World, tedy viditelnými vývěskami, které by rozlišily sortiment.

Otázka č. 4: „*Jak jste spokojen(a) s obsluhou (s jednáním personálu), jak na Vás působí?*“

Zde 25 dotazovaných uvedlo, že jsou velmi spokojeni, 19 je spíše spokojeno a 6 je spíše nespokojeno. To, že 50 % je velmi a 38 % je spíše spokojeno, je uspokojivý výsledek. Spíše nespokojeno je však 12 % dotazovaných. Nejčastějším důvodem nespokojenosti bylo, že se personál zákazníkům málo věnuje nebo že je v prodejně málo personálu a nemají se na koho

obrátit s dotazem. Obě tyto skutečnosti by se daly řešit nasazením většího počtu personálu, ale, jak jsem již uvedla, personál je na směny nasazován podle toho, jaký počet zákazníků je v danou dobu obvyklý a očekávaný.

Otázka č. 5: „*Co je největší důvod Vaší nespokojenosti?*“

Rozbor a vyhodnocení této otázky je součástí předchozích odpovědí.

Otázka č. 6: „*Jak na Vás působí samotná prodejna (interiér, design, rozmístění zboží apod.)? Cítíte se tu příjemně? Změnil(a) byste něco?*“

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů (38) tak, že se v prodejně Gigasport cítí velmi příjemně a je to jeden z důvodů proč zde nakupují. Příjemná atmosféra a celkový dojem z prodejny tedy ovlivňuje až 76 % dotazovaných. Pouze 12 zákazníků uvedlo, že interiér ani design nevnímají, není to pro ně podstatné. Příčinou skutečnosti, že žádný z dotazovaných neuvedl, že se v prodejně cítí nepříjemně, je dle mého názoru vzdušnost, prostornost a barevné ladění prodejny.

Otázka č. 7: „*Nakolik dokáže Vaše rozhodnutí při nákupu ovlivnit samotný prodejce? Dáte na jeho radu?*“

Zde 15 zákazníků (30 %) odpovědělo, že se nenechají ovlivňovat, předem vědí co chtějí, celých 31 (62 %) odpovědělo, že mají všeobecnou představu, ale rádi si nechají poradit a 4 respondenti (8 %) se při nákupu spoléhají především na radu zkušených prodejců. To je výrazně méně než u předchozí firmy, myslím si, že důvodem je i rozdílnost sortimentu obou prodejen. Technické parametry v elektronice se vyvíjejí rychleji než u sportovního zboží. Sami zákazníci jsou tak už zkušenější a nepotřebují tolik poradit. Avšak, stejně jako u předchozí firmy, je zde zřejmá důležitost kvalitního a kvalifikovaného personálu.

## **Rozbor a vyhodnocení dotazníků pro zákazníky supermarketu**

Otázka č. 1: „*Jak často nakupujete v tomto supermarketu?*“

Z celkového počtu 50 respondentů na tuto otázku odpovědělo 30 dotazovaných, že jsou pravidelnými zákazníky, 16 zde nakupuje jen někdy a 4 zákazníci zde nakupují pouze výjimečně. Celých 60 % dotázaných tedy nakupuje v analyzovaném supermarketu pravidelně, někteří uváděli, že denně. Domnívám se, že jde o ty zákazníky, kteří bydlí nebo pracují blízko.

Projevuje se zde rozdíl mezi supermarketem a specializovanými prodejny. Supermarkety jsou, dá se říci, identické (co se týče sortimentu, služeb apod.). Zákazníci si tak často vybírají supermarket, který je blíž jejich bydliště. Reklama, ceny a další motivační faktory tak hrají menší roli než u specializovaných obchodů, kteří musí o svého zákazníka více bojovat. To potvrzuje i fakt, že 32 % dotazovaných nemá žádný supermarket ve zvláštní oblibě, nakupují tam, kde to mají zrovna nejbližší. Pouze 8 % respondentů odpovědělo „pouze výjimečně“.

Otázka č. 2: „*Proč nakupujete zrovna zde? Co na Vás nejvíce působí (motivuje ke koupi)?*“

Vyhodnocení této otázky jsem částečně naznačila už v předchozí otázce. Není pro mne překvapující, že žádný z dotazovaných nezvolil možnost reklama (a to dokonce ani v letáčích, i když je supermarkety pravidelně vydávají). Ukazuje se tak, že v mém vzorku respondentů byla většina stálých zákazníků, kteří se nerozhodují podle toho, zda je někde uváděna akční sleva apod. Ani dobré jméno firmy neuvedl žádný z respondentů. Příznivé ceny, stejně jako předchozí dobré zkušenosti, zvolilo 8 dotázaných.

Nejvíce zákazníků (34) uvedlo jiný důvod svého nákupního chování. Byla to nejčastěji právě poloha blízko bydliště, široký výběr, čistota, kvalita produktů a časté doplňování zboží. Tyto faktory mají pro většinu zákazníků, a to nejen v tomto případě, ale i všeobecně, největší význam. Jelikož největší podíl na sortimentu tvoří potraviny, pro zákazníky je nejdůležitější, zda jsou čerstvé, zda jsou dodržovány hygienické předpisy apod.

Otázka č. 3: „*Jak jste spokojen(a) s šíří sortimentu a s jeho kvalitou?*“

Zde odpovědělo 38 dotazovaných (76 %), že jsou velmi spokojeni, 8 (16 %) je spíše spokojeno a 4 jsou spíše nespokojeni (8 %). Nejčastějším důvodem nespokojenosti byl uváděn nedostatečný výběr (málo českých značek u různých druhů zboží).

Otázka č. 4: „*Jak jste spokojen(a) s obsluhou (s jednáním personálu), jak na Vás působí?*“

Zde 29 dotazovaných uvedlo, že jsou velmi spokojeni, 17 je spíše spokojeno a 4 jsou spíše nespokojeni. Uvažovala jsem, zda mám u supermarketu tuto otázku do dotazníku zařazovat. V případě supermarketů není totiž komunikace personálu se zákazníkem tak důležitá a mnohdy zákazníci s personálem ani nepřijdou do styku. To vystihuje už samotný název tohoto typu prodejny – samoobsluha. Personál v supermarketech většinou jen doplňuje zboží, není to kvalifikovaný poradce jako je tomu u specializovaných prodejen. Také samotné navázání kontaktu probíhá jinak. Zatímco ve specializované prodejně osloví personál

zákazníka, v supermarketu oslovuje zákazník člena personálu, a to většinou pouze tehdy, když potřebuje poradit, kde se nachází určité zboží. Jednání personálu tedy nemá tak velký význam na vztah prodejce – zákazník jako je tomu u specializovaných prodejen. Nakonec jsem však usoudila, že srovnání by nebylo možné, kdyby dotazníky nebyly totožné a svůj výzkum v supermarketu jsem chtěla založit právě na vyhledání takovýchto odlišností.

Z toho, že 58 % je velmi a 34 % je spíše spokojeno, je zřejmé, že personál supermarketů nemusí být kvalifikovaný, je dostačující, pokud je příjemný, ochotný a slušný při jednání se zákazníkem. Nejčastějším důvodem nespokojenosti byl nedostatek personálu. Toto se týká především pokladních a počtu otevřených pokladen. Situaci ve frontě u pokladen jistě zažil každý z nás.

Otázka č. 5: „*Co je největší důvod Vaší nespokojenosti?*“

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří na předchozí otázky odpověděli, že jsou spíše nebo velmi nespokojeni. Rozbor a vyhodnocení této otázky je součástí předchozích odpovědí.

Otázka č. 6: „*Jak na Vás působí samotná prodejna (interiér, design, rozmístění zboží apod.)? Cítíte se tu příjemně? Změnil(a) byste něco?*“

Na tuto otázku odpovědělo bezkonkurenčně nejvíce respondentů (46, což je 92 %), že se v supermarketu cítí velmi příjemně. Pouze 4 zákazníci uvedli, že interiér ani design nevnímají, není to pro ně podstatné. Jako nejčastější důvod proč se v prodejně cítí příjemně a rádi zde nakupují uváděli opět čistotu a přehlednost prodejny.

Otázka č. 7: „*Nakolik dokáže Vaše rozhodnutí při nákupu ovlivnit samotný prodejce? Dáte na jeho radu?*“

Zde nastává stejný problém jako u otázky 4. Personál v supermarketu nemá téměř žádnou možnost zákazníka stimulovat ke koupi. Personál není v supermarketu od toho, aby doporučoval, přesto jsem respondenty požádala, aby si představili hypotetickou situaci, kdy například žádají o radu ohledně vhodnosti konkrétní suroviny u pultového prodeje.

Celá polovina zákazníků (25) odpověděla, že se nenechají ovlivňovat, 21 dotázaných má všeobecnou představu, ale případně si nechají poradit a pouze 4 zákazníci by při naší hypotetické situaci dali na radu prodávajícího. Z toho je jasně patrné, že v supermarketech a podobných prodejnách jsou zákazníci zvyklí spoléhat se jen na sebe a případný pokus o stimulaci by se stejně neseťkal s úspěchem.

## Vyhodnocení dotazníků pro personál

Vyhodnocení dotazníků pro personál, i rozbor řízených rozhovorů, budu provádět pro všechny tři firmy dohromady, jelikož otázky jsou identické a mohu tak provést porovnání.

Ze 14 vyplněných dotazníků firmy Electro World, 10 firmy Gigasport a 12 supermarketu jsem zpracovala toto vyhodnocení:

Otázka č. 1: „*Jaký máte pocit z Vaší práce (baví Vás)?*“

**Electro World:** Velmi špatný pocit nemá nikdo z dotazovaných, možnost „špatný“ zvolil 1 dotazovaný (7 %), normální pocit mají 3 pracovníci (21 %), dobrý pocit 4 (29 %) a velmi dobrý 6 pracovníků (43 %). Tento výsledek ukazuje, že jsou pracovníci ve firmě spokojeni.

Nespokojený pracovník uvedl v další otázce, že v této práci nevidí svou budoucnost a chce odejít.

**Gigasport:** Zde byl výsledek ještě pozitivnější. Šest pracovníků (60 %) uvedlo, že mají dobrý pocit z práce a baví je. Zbýlých 40 % má dokonce velmi dobrý pocit. Je zřejmé, že také firma Gigasport zvolila správný motivační program pro své zaměstnance. Důvod ale může být i ten, že, jak jsem při svém pozorování zjistila, většina personálu jsou mladí lidé, kteří zřejmě sami rádi sportují a o sport se zajímají. Jak jsem již uvedla, někteří z personálu jsou i bývalí profesionální sportovci.

**Supermarket:** Také zde možnosti „velmi špatný“ nebo „špatný“ pocit nezvolil nikdo z dotazovaných, 4 pracovníci (33 %) mají normální pocit, 6 (50 %) má dobrý pocit a 2 velmi dobrý (17 %). Domnívám se, že na tomto výsledku se odráží také fakt, že náplní práce pracovníků supermarketu není tvůrčí činnost. Také nedostatek kontaktu se zákazníky při práci může navozovat „nijaký“ pocit z práce nebo pocit, že je práce nenaplňuje.

Otázka č. 2: „*Jaká je Vaše pracovní perspektiva a sociální jistota?*“

Tuto otázku jsem zařadila z toho důvodu, že pokud zaměstnanec při práci přemýšlí o tom, zda si udrží práci nebo jak zaplatí nájem, jen těžko se může plně věnovat zákazníkovi.

**Electro World:** Možnost „velmi špatná“ zvolil 1 pracovník (7 %), možnost „špatná“ dokonce 3 dotazovaní (21 %), svou pracovní perspektivu a sociální jistotu označilo jako „normální“, tedy odpovídající zhruba průměru v naší společnosti, 6 pracovníků (43 %), jako „dobrou“ ji vidí 2 respondenti (14 %) a jako „velmi dobrou“ také 14 %. V této otázce se projevila hlavně „spokojenost“ s finančním ohodnocením. Ti pracovníci, kterých jsem se osobně dotazovala, u této otázky uváděli, že jsou spokojeni, ale „mohlo by to být lepší“.



**Gigasport:** Zde je odpověď stejně optimistická jako u předchozí otázky. Také zde 60 % personálu vidí svou pracovní perspektivu a sociální jistotu jako dobrou a 40 % jako velmi dobrou. Tento výsledek je pro firmu příznivý, jelikož spokojený personál znamená zpravidla více spokojených zákazníků.

**Supermarket:** Zde 6 pracovníků (50 %) vidí svou pracovní perspektivu a sociální jistotu jako normální a 50 % jako dobrou. Možnost „velmi dobrá“ neuvedl nikdo. Z tohoto výsledku se domnívám, že pracovní perspektiva ani sociální jistota, kterou supermarket poskytuje svým zaměstnancům, není rozhodně velkým faktorem motivace a spokojenosti. Je známé, že platy v supermarketech nebývají „závratné“.

Otázka č. 3: „*Jaké je Vaše pracovní prostředí (osvětlení, klimatizace,...)?*“

Tuto otázku jsem do svého dotazníku zařadila proto, že obecně má kvalita pracovního prostředí velký vliv na spokojenost pracovníků a tím i na jejich výkonnost. Je jasné, že pokud bude v prodejně na zboží špatně vidět, bude tam přetopeno nebo naopak zima, bude mít tento fakt negativní vliv na personál, ale i na zákazníky.

**Electro World:** Možnosti „velmi špatné“ a „špatné“ nezvolil nikdo, normální pracovní prostředí označili 4 pracovníci (29 %), jako dobré vidí své pracovní prostředí 8 (57 %) a jako velmi dobré 2 pracovníci (14 %).

**Gigasport:** Zde označilo své pracovní prostředí jako normální 6 pracovníků (60 %), jako dobré 2 zaměstnanci (20 %) a jako velmi dobré také 20 %.

**Supermarket:** Zde už své pracovní prostředí jako špatné označili 2 pracovníci (17 %), přičemž jednou bylo jako vysvětlení připsáno „klimatizace“. Normální pracovní prostředí mají 4 pracovníci (33 %) a dobré 6 pracovníků (50 %).

Otázka č. 4: „*Jaká je atmosféra a nálada na Vašem pracovišti?*“

Atmosféra a nálada na pracovišti je opět důležitá pro pracovní výkonnost. Pokud je personál spokojený, může tak podávat maximální výkony, což se odráží ve spokojenosti zákazníků a ve vztahu k nim.

**Electro World:** Podle 2 pracovníků (14 %) je atmosféra a nálada normální, 6 ji označilo jako dobrou (43 %) a 43 % jako velmi dobrou.

**Gigasport:** Atmosféru a náladu vidí jako normální 4 pracovníci (40 %), 4 zaměstnanci si myslí, že je dobrá a 2 ji vidí jako velmi dobrou.

**Supermarket:** Zde mne poněkud překvapila míra spokojenosti personálu supermarketu u této otázky. Celých 50 % (6 pracovníků) označilo atmosféru a náladu na pracovišti jako

dobrou a 50 % jako velmi dobrou. Domnívám se, že na tuto skutečnost může mít vliv i fakt, který jsem se dozvěděla při řízeném rozhovoru, totiž, že se supermarket snaží před zákazníky prezentovat jako prodejna rodinného typu a že se tedy stejně neformálně snaží přistupovat i ke svému personálu.

Otázka č. 5: „*Jaké jsou vztahy mezi pracovníky navzájem?*“

**Electro World:** Jako neformální a přátelské označilo vztahy mezi pracovníky 5 zaměstnanců (36 %). Možnost „jsou přátelské, ale udržujeme si odstup“ zvolilo 7 pracovníků (50 %), přičemž jednou bylo připsáno „jak s kým“. Jako formální až rivalitní vidí vztahy na pracovišti 2 pracovníci (14 %). Myslím, že tento pocit může být způsoben systémem odměňování, kdy se každý pracovník snaží získat co nejvíce zákazníků, aby byl lépe ohodnocen. Tento způsob hodnocení podporuje pracovní výkonnost, ale také rivalitu. Dokud míra rivalit nepřesáhne pracovní výkon, není třeba tento systém měnit.

**Gigasport:** Podle 4 pracovníků (40 %) jsou vztahy neformální a přátelské, 40 % si myslí, že jsou přátelské, ale udržují si odstup a 20 % je označilo jako formální až rivalitní.

**Supermarket:** Zde se potvrzuje má úvaha z vyhodnocení předchozí otázky. Celých 50 % (6) pracovníků vidí vztahy mezi personálem jako neformální a přátelské, dalších 50 % jako přátelské, ale udržují si odstup.

Otázka č. 6: „*Jaké jsou vztahy mezi personálem a vedením? Jsou spíše formální nebo neformální?*“

**Electro World:** Jako velmi dobré, neformální a přátelské je označilo 7 dotazovaných (50 %), jako přátelské, avšak s určitým odstupem a formálností, 2 pracovníci (14 %) a jako formální a autoritativní označilo vztahy s vedením 5 pracovníků (36 %).

**Gigasport:** Možnost „velmi dobré, neformální a přátelské“ zvolili 2 pracovníci (20 %) a možnost „přátelské, ale udržujeme si odstup a určitou míru formálnosti“ zvolilo 8 pracovníků (80 %). Tento výsledek souhlasí s tím, co mi sdělil vedoucí prodejny, totiž, že se snaží se svými podřízenými vycházet přátelsky, i když s určitou mírou formálnosti, aby se udržela pracovní morálka a disciplína. Tento přístup shledávám jako správný.

**Supermarket:** Zde je situace podobná jako v předchozí firmě. Vztahy mezi personálem a vedením označili 4 pracovníci (33 %) jako neformální a přátelské a 8 pracovníků (67 %) jako přátelské, ale s určitým odstupem a formálností.

Otázka č. 7: „*Jaká je Vaše informovanost o dění a problémech na pracovišti (na jaké úrovni je komunikace s vedením)?*“

Tento výsledek závisí nejvíce na vedoucích prodejen a na jejich přístupu k podřízeným.

**Electro World:** Zde zvolili 2 pracovníci (14 %) možnost „normální“, 8 z dotazovaných (57 %) vidí informovanost a úroveň komunikace jako dobrou a 4 pracovníci (29 %) jako velmi dobrou.

**Gigasport:** Zde 4 pracovníci (40 %) hodnotí svou informovanost jako normální, 40 % jako dobrou a 20 % jako velmi dobrou.

**Supermarket:** Tady už pracovníci nehodnotí úroveň své informovanosti tak vysoce. Jako normální ji vidí 8 pracovníků (67 %) a jako dobrou 4 pracovníci (33 %). Možnost „velmi dobrá“ nezvolil nikdo.

Otázka č. 8: „*Jste spokojen(a) s uznáním Vašeho pracovního výkonu a jeho ohodnocením?*“

Zde pracovníci volili mezi možnostmi ANO – NE. Dále mohli odpovědět na doplňující otázku „*Je i jiné než finanční? Motivuje Vás něco jiného než finanční ohodnocení?*“

**Electro World:** Zde 9 pracovníků (64 %) uvedlo, že jsou spokojeni s uznáním a ohodnocením svého pracovního výkonu a 5 pracovníků (36 %) není. Jako jiné než finanční ohodnocení byly uváděny poukázky na nákup zboží. Na doplňující otázku ohledně motivačních faktorů bylo uváděno „dobrý pocit z perfektně odvedené práce“, „různé zaměstnanecké výhody“, „dobré vztahy na pracovišti“ nebo „firemní večírky“.

**Gigasport:** Zde je všech 10 dotazovaných (100 %) pracovníků spokojeno s uznáním a hodnocením svého pracovního výkonu. I zde přispívají ke spokojenosti jiné motivátory. Bylo uváděno především „dobré vztahy na pracovišti“, „společná radost nad dobře vykonanou prací“, „spokojenost zákazníků a vedení firmy“ (tento pracovník je díky své motivaci jistě důležitým členem týmu a rozhodně je člověkem na svém místě), dále byly uváděny „mimopracovní aktivity (např. závody na kole za Gigasport team)“.

**Supermarket:** Zde je 6 pracovníků (50 %) spokojeno a 50 % nespokojeno. Jako jiný motivátor bylo pouze jednou uvedeno „dobrý kolektiv“.

Otázka č. 9: „*Ve srovnání se zaměstnanci z jiného podniku se stejným zaměřením považujete Váš plat a systém odměňování za:*“

Z předchozí otázky jsem zjistila, zda jsou pracovníci s ohodnocením svého pracovního výkonu spokojeni, ale míru jejich spokojenosti se pokusím zjistit nyní.

**Electro World:** Za „normální“ a tedy odpovídající průměru považuje svůj plat a systém odměňování 7 pracovníků (50 %) a 50 % jej považuje za dobrý.

**Gigasport:** Zde vidí plat a systém odměňování jako normální 4 pracovníci (40 %), stejné množství jej považuje za dobrý a 20 % hodnotí plat a systém jako velmi dobrý.

**Supermarket:** Nyní se projevila určitá nespokojenost, když 2 pracovníci (17 %) označili svůj plat a celkový systém odměňování za „velmi špatný“. Za „normální“ jej označili 4 pracovníci (33 %) a jako dobrý ho vidí 6 (50 %) pracovníků.

Otázka č. 10: „*Jak hodnotíte řešení problémů Vaším nadřízeným?*“

To, zda si nadřízený dokáže s nastalou situací dobře poradit, shledávám jako velmi důležitou schopnost pro manažera ve vedoucí pozici. Proto jsem tuto otázku zařadila.

**Electro World:** Zde označili 2 pracovníci (14 %) řešení problémů nadřízeným jako „špatné“, stejný počet pracovníků jako normální a nejvíce, celých 71 % respondentů vidí řešení problémů nadřízeným jako „dobré“.

**Gigasport:** Zde hodnotí řešení problémů nadřízeným jako normální 6 pracovníků (60 %) a 40 % jako dobré.

**Supermarket:** Čtyři pracovníci (33 %) si myslí, že jejich nadřízený řeší problémy normálně, 8 pracovníků (67 %) hodnotí řešení problémů jako dobré.

Otázka č. 11: „*Jakou máte zodpovědnost za výsledky Vaší práce?*“

Odpovědi na tuto otázku jsou ovlivněny systémem hodnocení. Tam, kde je část mzdy závislá na výši prodeje, který pracovník uskuteční, je zřejmý vyšší pocit zodpovědnosti. Určitá míra zodpovědnosti je samozřejmě nezbytná právě pro objektivní ohodnocení.

**Electroworld:** Jako „střední“ označilo svou míru zodpovědnosti 5 pracovníků (36 %), za „vyšší“ ji považuje 7 pracovníků (50 %) a za „velmi vysokou“ 2 pracovníci (14 %).

**Gigasport:** Střední míru zodpovědnosti pocítují 4 pracovníci (40 %), 20 % pocítuje vyšší míru zodpovědnosti a 40 % velmi vysokou míru zodpovědnosti.

**Supermarket:** Zde nepocítují žádnou míru zodpovědnosti 2 pracovníci (17 %), jako nízkou ji hodnotí 4 pracovníci (33 %), jako střední, vyšší a velmi vysokou shodně 17 %.

Na další otázky odpovídali pracovníci stručně vlastními slovy:

Otázka č. 12: „*Jaké na Vás byly kladeny nároky při přijímání? Měli jste zkušební dobu?*“

**Electro World:** Většina respondentů uvedla, že měli zkušební dobu 3 měsíce. Jako nároky, které na ně byly kladeny, pracovníci uváděli komunikativnost a pohovor.

**Gigasport:** Zde pracovníci uváděli také zkušební dobu 3 měsíce a jako nároky vyplnění dotazníku a pohovor, jednou se objevilo „znalost v oboru“.

**Supermarket:** Také zde měli pracovníci zkušební dobu 3 měsíce. Nebyly uváděny další nároky při přijímání, pouze jednou se objevilo „flexibilita“.

Otázka č. 13: „*Byli jste školeni v jednání se zákazníkem? Pokud je pravidelné, jak často probíhá?*“

**Electro World:** Odpovědi ta tuto otázku se už více lišily. Pouze jeden dotazovaný uvedl, že žádné školení neproběhlo. Ostatní uvedli, že školení byli, podle některých však pravidelné není, jiní uváděli, že probíhá neustále, několikrát týdně. Domnívám se, že tito respondenti měli na mysli porady s vedoucím prodejny, kde se i otázka jednání se zákazníkem probírá.

**Gigasport:** Všichni dotazovaní se shodli v tom, že školení jsou, jejich odpovědi však neuváděly frekvence těchto školení. Pouze jednou bylo uvedeno, že „školení probíhá nepravidelně, jen v rámci interního kolektivu“.

**Supermarket:** Zde se odpovědi nejvíce lišily. Polovina dotazovaných uvedla, že žádné školení neproběhlo, druhá polovina se shodla na tom, že proběhlo, ale není pravidelné.

Otázka č. 14: „*Jsou pro Vás předepsány nějaké normy (zásady) komunikace se zákazníky?*“

**Electro World:** Většina respondentů uvedla, že jsou pro ně stanoveny zásady, jednou bylo uvedeno i těchto 5 prodejních kroků: oslovení zákazníka – zjištění jeho potřeb – přiřazení užitečných hodnot výrobku – překonání námitek zákazníka – uzavření obchodu.

**Gigasport:** Zde se všichni dotazovaní shodli na tom, že jsou stanoveny zásady komunikace a postup prodeje. Jako zásady byly uváděny „obsluha zákazníka, nabídka zákaznické karty, doplňkový prodej“. Několikrát byla zmínka o tzv. kontrolních nákupech, které mají několik kroků (pozdrav, zjištění přání, nabídka zboží, dodatečná nabídka, nabídka plus-card karty, rozloučení) – každá položka je bodována podle kvality obsluhy. Co jsou kontrolní nákupy budu blíže rozebírat v řízeném rozhovoru s vedoucím prodejny.

**Supermarket:** Zde byly jako zásady nejčastěji uváděny „pozdrav, úsměv, poděkování“, někdy jen „slušné vystupování“. Několikrát bylo uváděno, že existují pouze obecné zásady typické pro obchod, které zahrnují právě slušné vystupování a jednání se zákazníkem.

Otázka č. 15: „*Jak zákazníka motivujete, aby si Vámi nabízené zboží koupil (jakým přístupem, jakými technikami prodeje)?*“

**Electro World:** Zde bylo často uváděno „přiřazením užitečných potřeb“, to znamená, že pracovník zjistí parametry, které klient požaduje, nabídne více možností s ohledem na cenový limit zákazníka, nastíní technické výhody (či nevýhody produktu), např. kvalitu, výkon. Lze tedy říci, že se pracovník snaží podat více informací, předvést zboží zákazníkovi, aby ten získal dojem, že je pro něj zboží optimální. Pokud stále váhá, je zákazník upozorněn na zvláštní služby, jako je nákup na splátky, doprava zdarma, odvoz staré elektroniky zdarma a také na to, že cena je konečná (zahrnuje recyklační poplatek atd.).

**Gigasport:** Bylo uváděno „přátelské jednání, vyzdvižení kvalit výrobku“, také „popis materiálu, seznámení zákazníka se zbožím a jeho kvalitou“, „osobní doporučení a zkušenost s daným zbožím, doplňkový prodej“. Jeden pracovník uvedl, že zákazníka motivuje „výkladem o zboží (např. materiál, kvalita, porovnání výrobku s dražším nebo levnějším zbožím, jaké má výhody), radami, jak používat výrobek“. Zboží si mohou zákazníci také vyzkoušet a tak se ujistit, že je jejich výběr správný.

**Supermarket:** Zde se nedají použít úplně stejné techniky prodeje jako u předchozích specializovaných firem, i nyní se však uplatní „příjemné vystupování“. Dalším důležitým motivátorem zvláště u prodeje potravin je „čistota úseku“, dále byly uváděny „akční ceny, kvalita, pochválit chuť, osobní zkušenost“.

Otázka č. 16: „*Pokud byste měl(a) tu moc, co byste chtěl(a) změnit?*“

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, s čím jsou pracovníci nejvíce nespokojeni a co by se tedy případně mělo změnit.

**Electro World:** Někteří uváděli „způsob hodnocení“, „pracovní dobu“, „vztahy na pracovišti“. Jeden pracovník uvedl „rychlejší zařazení nových produktů do prodeje“.

**Gigasport:** Zde jsou pracovníci zřejmě velmi spokojeni, většinou neuvedli nic, co by chtěli změnit. Dvakrát se objevilo pouze „výrazněji zasahovat do výběru sortimentu zboží“.

**Supermarket:** Zde se v celé polovině případů objevila nespokojenost se způsobem hodnocení, dále bylo uváděno „pracovní náplň“, „výběr zaměstnanců“ nebo „motivace celého kolektivu“.

## 4.5 Rozbory řízených rozhovorů

Otázky vedoucím prodejen kladené formou rozhovoru byly následující:

- 1) *Pracuje personál na směny? Jaký je počet prodejců v jedné směně, podle čeho jsou do oddělení přidělováni?*

**Electro World:** Náš personál je samozřejmě rozdělen na směny, v jedné směně je zhruba 12 lidí, do oddělení prodejny jsou rozmístěni podle sortimentu (např. oddělení černé techniky, bílé techniky atd.). Do těchto oddělení sortimentu jsou pracovníci zařazeni již při svém přijetí. Od toho se odvíjí i technické informace, které musí znát.

**Gigasport:** Směny máme ranní a odpolední, v jedné směně je 6 kmenových zaměstnanců a případně několik brigádníků (podle očekávaného obratu). Na víkendové směny se pracovníci střídají (1 víkend jsou v práci a další mají volno). Nasazení personálu je plánováno nejen podle toho, kdy je očekáván největší obrat, ale také podle specializace každého pracovníka. Naši pracovníci jsou flexibilní a dokáží se orientovat v každé oblasti sortimentu, ale odborníky jsou jen na určitou část.

**Supermarket:** Máme dvě směny. Zákazníků u nás nakupuje zhruba stále stejný počet, takže počet prodávajících závisí na velikosti prodejny. Pokud je očekáváno opravdu více zákazníků (např. v pátek), otevřeme více pokladen.

- 2) *Jaká je personální politika firmy? Jakým způsobem vybíráte nový personál? Jaké kladete nároky na uchazeče?*

**Electro World:** Existují u nás personální odbory, které se starají o personální politiku. Pracovníci, kteří mají dobré výsledky a zkušenosti, mohou očekávat kariéerní postup – to je i značná motivace (každý začíná na nejnižší úrovni a může se sám vypracovat do řídicích pozic). Nový personál musí být komunikativní, mít vztah k práci a k jednání se zákazníkem, je výhodou, když se o prodávaný sortiment zajímá a práce s ním ho baví, důležité také je, zda má ambice něco v obchodě dokázat.

**Gigasport:** Pracovníky vybíráme podle jejich přístupu ke zboží a k práci. Vyžadujeme aktivní přístup, přičemž zkušební lhůta je 3 měsíce. Příliš nových zaměstnanců ale nepřijímáme, fluktuace je nízká, většina stálých zaměstnanců je zde od otevření prodejny.

**Supermarket:** Naše nároky jsou především komunikativní schopnosti a snaha se práci naučit. U nás není třeba odborných znalostí (tak jako u specializovaných obchodů), nepředvádí se zde zboží. Přesto by měl být pracovník schopen zákazníkovi poradit, pokud se na něj obrátí např. s dotazem ohledně použití nějaké méně známé exotické potraviny.

3) *Provádíte školení personálu (pravidelně nebo jen při zaučování)?*

**Electro World:** Při přijetí zaměstnance probíhá úvodní školení celého prodejního postupu a samozřejmě také školení jednání se zákazníkem (jelikož spokojený zákazník se vrací). Dále probíhá pravidelné školení zhruba jednou měsíčně na nové produkty nebo různé informace od vedení firmy. Produktová školení provádějí samotní dodavatelé. Také máme rozvojový program, kam se může zaměstnanec přihlásit a jet na školení v manažerských postupech (i do zahraničí).

**Gigasport:** Provádíme školení prodejních technik zhruba jednou za 14 dní. Odborná školení provádějí sami dodavatelé (pokud přijdou s novinkou). Tato školení jsou povinná, neboť odborné technické znalosti musí pracovníci předat zákazníkům (je pak větší šance, že si zboží koupí). Před každou sezónou také probíhají školení ohledně novinek a trendů dané sezóny.

**Supermarket:** Školení probíhají hlavně před zaváděním nových projektů. Školí se komunikace se zákazníkem, uložení sortimentu, ale také např. použití exotických zelenin.

4) *Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních vaší organizace (nadřízení a podřízení, spolupracovníci)? Je komunikace pouze formální nebo i neformální?*

**Electro World:** U vrcholového vedení je jistě určitá formálnost nezbytná, já však se svými podřízenými jedním převážně neformálně. Tříkrát týdně probíhají porady personálu, kde mohou přednést své názory, nápady, co je potěšilo, co chtějí zlepšit apod. Určitý čas také trávím s personálem přímo v prodejně.

**Gigasport:** Ve vedení je jednání a komunikace formální, na nižší úrovni se také udržuje určitý odstup (pro udržení disciplíny). Komunikace probíhá přes e-maily, telefony, vzkazy. Před otevřením se všichni zaměstnanci sejdou na poradě, kde se informuje o změnách, zavádění novinek a úkolech zaměstnance.

**Supermarket:** S vedením se samozřejmě komunikuje formálně, ale v prodejně udržujeme neformální vztahy (také proto, že se prezentujeme jako prodejna rodinného typu a snažíme se tuto atmosféru udržovat i mezi personálem). Komunikace probíhá na poradách, školeních, hodnocení po akcích atd., kde je prostor pro diskusi. S problémem za mnou ale mohou pracovníci přijít kdykoli.

5) *Jaké jednání je ve vaší organizaci odměňováno, tolerováno nebo postihováno?*

**Electro World:** Vyžadujeme takové jednání, které je obsahem i naší kultury, tedy otevřenost, poctivost, orientace na zisk, přesnost, výkonnost, užitečnost, tvrdá práce.

**Gigasport:** Odměňováno je takové jednání, při kterém proběhnou bez problémů tzv. kontrolní nákupy. „Neznámý zákazník“ při nich hodnotí atmosféru v prodejně, zda ho někdo osloví a nabídne mu pomoc, jaké má prodavač znalosti o zboží, dále doplňkový prodej (zda je



mu nabídnuto doplňkové zboží), nabídka Plus-Card karty (věrní zákazníci tak pohodlně a dříve dostávají informace a nabídky na svůj mail, mají slevy – i u našich partnerů), rozloučení.

**Supermarket:** Postihováno je porušení pracovních povinností. Jinak mají pracovníci volnost. Už při přijímání pracovníka si o něm vedoucí udělá dojem. Především se personál musí vždy chovat slušně k zákazníkovi. Pokud se vyskytne se zákazníkem problém, pracovník zavolá vedoucího a ten neshody řeší.

6) *Jak motivujete výkonnost vašich pracovníků? Jaký je systém odměňování ve firmě? Snažíte se své zaměstnance ještě nějak jinak motivovat?*

**Electro World:** Motivace našich pracovníků je především finanční. Mají základní plat plus provize za splnění plánu (obratu), dále si mohou přivydělat něco navíc. Poskytujeme také zaměstnanecké slevy, při různých interních soutěžích mohou vyhrát poukázky na nákup atd. Jako určitá motivace působí i chvála pracovníka na poradách, kde se hodnotí, kdo je nejlepší nebo nové nápady (udržuje se tak soutěživost). Systém odměňování je založen na úspěšnosti každého prodejce. To lze zjistit z počítače, jelikož každý prodává pod svým kódem. Velkou motivací je jistě i kariérní postup, o kterém jsem se již zmiňoval.

**Gigasport:** Pracovníci mají základní plat, pravidelně přichází „neznámý zákazník“ na kontrolní nákupy (pokud dopadnou dobře, vyplácí se odměny), před Vánoci pořádáme akce pro zaměstnance, dostávají poukázky na slevy, odměny za prodané zboží (za obrat v odděleních), čtyřikrát ročně si mohou nakoupit zboží za 50 % ceny, někteří dodavatelé poskytují pracovníkům víkendové pobyty se slevou apod. Jsou ohodnocováni především podle toho, jak pracují. Každý den jsou porady, kde vedoucí určuje, kdo si zaslouží pochvalu, odměnu nebo zvýšení platu – k tomu dochází při zvyšování kompetencí (zaměstnanec se sám snaží zvyšovat své kompetence, lépe radit zákazníkům a tím být užitečnější pro firmu). Existuje pro to dokonce žebříček kompetencí.

**Supermarket:** Pracovníci mají základní mzdu, motivujeme je hlavně možností rodinných nákupů (asi třikrát ročně mohou pracovníci nakoupit zboží s několika-procentní slevou) nebo dostanou poukázky na nákup (pevná sleva).

7) *Jaký je podle Vašeho názoru vztah lidí k vaší organizaci a výrobkům?*

**Electro World:** Doufám, že dobrý. Máme značkové zboží, široký sortiment, vyškolené prodavače, jsme solidní firma s výrobky za dobré ceny.

**Gigasport:** Myslím, že dobrý. Zákazníci se k nám často vrací (ohlas 70 %), snažíme se budovat si stálou klientelu a udržet si zákazníky.

**Supermarket:** Snad z 99 % u nás nakupují stále stejní zákazníci, kteří kupují zboží denní potřeby. Protože se k nám vrací, předpokládám, že jsou s nabídkou i její kvalitou spokojeni.

8) *Jaké jsou zvyklosti, tradice, symboly či hesla organizace? Existuje u vás specifický způsob oblékání personálu, specifický design pracovišť či budov?*

**Electro World:** Žádné zvláštní tradice neudržujeme. Určitou tradicí by mohly být porady. Pro odlehčení pořádáme párty (o Vánocích) nebo různé sportovní aktivity pro posílení loajality, vztahu a proto, aby naše zaměstnanci práce bavila. Existuje specifický design pracovišť (stejný koncept), naši zaměstnanci jsou odlišeni firemním oblečením (aby byli vidět a zákazník věděl, koho může oslovit).

**Gigasport:** Prodejny jsou regionálně odlišné. Pracovníci mají specifické dresy (gigasport trička). Pravidelně pořádáme o Vánocích a na výročí otevření oslavu, sportovní akce apod.

**Supermarket:** Žádná hesla ani tradice nemáme, ale 3 roky po sobě jsme byli supermarketem roku (i to zavazuje). Náš personál má firemní oblečení, různé projekty a akce jsou vedené stejnou kampaní (např. o Vánocích, Velikonocích pořádáme různé akce pro zákazníky i zaměstnance). Naše prodejny mají stejný design.

9) *Jakou formou reklamy oslovujete svého zákazníka?*

**Electro World:** O tom rozhoduje centrální marketing. Používáme reklamu v televizi, rozhlasu, na billboardech, jednou týdně vydáváme leták s širokou nabídkou (náklad 110 000 kusů jen pro České Budějovice).

**Gigasport:** Jako nejúspěšnější se nám osvědčily letákové akce, které probíhají asi dvacetkrát ročně. Širokou klientelu oslovujeme také prostřednictvím našich internetových stránek a zasíláním e-mailů (nezaměřujeme se na segment profesionálních špičkových sportovců). Dále používáme reklamu v rádiu a na billboardech.

**Supermarket:** Používáme především reklamu v televizi a letáky.

10) *Jak motivujete své zákazníky? Jaké výhody poskytnete stálým zákazníkům (slevové karty, dárky atd.)?*

**Electro World:** Zákazníci si mohou pořídit Electro World kreditní kartu s menším úrokem při splátkovém prodeji. Pokud splatí zboží do 50ti dnů, mají dokonce nulové navýšení, což je vlastně sleva. Jinak karta funguje jako běžná kreditní karta. Dále mají možnost zakoupit si dárkové poukázky na nákup zboží (to využívají především velké firmy, které tak motivují své zaměstnance).

**Gigasport:** Největší motivací je asi zákaznická karta Plus-Card. Držitel má zvýhodněnou cenu na zboží, při určitém obrátu nákupu obdrží Top Plus-Card kartu, na kterou už dostane velké slevy nejen na naše zboží, ale např. i na služby našich partnerů (ubytování na horách apod.). Dále pořádáme běžné akce, sezónní slevy, výprodeje atd.

**Supermarket:** Zákazníky motivujeme především čistotou a pořádkem v prodejně, dbáme na to, aby se zde zákazník cítil dobře. Měli jsme i věrnostní programy, ale ty už jsou zrušeny. Dále motivujeme kvalitním sortimentem za příznivou cenu, vlastními značkami zboží, dbáme na časté doplňování zboží, správnou komunikaci, v letácích upozorňujeme každý týden na různé slevové akce.

*11) Jakým způsobem kontrolujete kvalitu zboží v prodejně (když nové přivezou)? Jak se vypořádáváte s reklamací zákazníků?*

**Electro World:** Kvalita kontrolována není, jen fyzické poškození. Případná reklamáce se řeší podle reklamačního řádu. Máme 30 dní na vyřízení reklamáce (zboží zašleme do autorizovaného servisu, vyměníme nebo vrátíme peníze). Vždy se snažíme zákazníkovi maximálně vyhovět.

**Gigasport:** Každé zboží má svůj kód. Při rozmisťování nového zboží do prodejny se každý kus fyzicky kontroluje. Každá závada by se řešila s dodavatelem. Při případné reklamaci se sepisuje reklamační lístek. Reklamace se uzná na místě nebo ji posoudí reklamační technik do týdne. Snažíme se reklamace řešit ihned nebo nabídnout zákazníkovi alternativu.

**Supermarket:** Kvalitu zboží kontrolujeme systematicky denně. Při rozmisťování se zboží bere do ruky a tím se kontroluje. Při reklamacích se zákazníkovi vrací peníze a zboží se bere zpět. Zákazníkovi vyhovíme bez dohadů. E-mailem dáme zprávu ostatním supermarketům naší značky v republice a i ti zkontrolují reklamované zboží.

*12) Jakým způsobem rozmisťujete zboží v prodejně?*

**Electro World:** Do oddělení podle sortimentu, celkové rozmístění závisí na vedoucím.

**Gigasport:** Do jednotlivých oddělení podle sortimentu. Některé z nich mají zaplacené firmy určité značky (shopy). Zboží v shopu se naaranžuje tak, aby se styly nemísily a aby zákazníka vystavené zboží zaujalo.

**Supermarket:** Nemáme žádný zvláštní způsob rozmisťování zboží. Většinou je zelenina umístěna u vstupu, ale také záleží na velikosti budovy. Novinky nebo akce jsou viditelně označeny a jsou na viditelných místech.

*13) Jakou máte zodpovědnost za výsledky Vaší práce (a práce Vašich podřízených)?*

**Electro World:** Mám plnou zodpovědnost, závisí na nich mé ohodnocení.

**Gigasport:** Pro zjištění výsledků práce slouží kontrolní nákupy, když nedopadnou dobře, nesu za to zodpovědnost, stejně tak při nesplnění plánu obrátů. Na výsledcích koncernu jsem sám zainteresovaný.

**Supermarket:** Mám plnou zodpovědnost za zboží, spokojenost zákazníků i práci svých podřízených. Pokud by se vyskytla nějaká stížnost na zaměstnance, vyřizuje ji vedoucí.

K tomu by ale nemělo docházet, pracovníci jsou proškoleni a případný problém řeší se zákazníkem stejně vedoucí.

*14) Jakou máte volnost při uplatňování svých názorů? Musíte každou změnu a inovaci vždy konzultovat s vrcholovým vedením?*

**Electro World:** Pokud je to v souladu s konceptem firmy, mohu zavádět inovace, stejně tak malé (regionální) akce zavádím sám, velké akce schvaluje vedení.

**Gigasport:** Něco lze změnit (různé detaily při zavádění), ale v našich shopech (oddělení prodejny specializovaná na 1 značku) provádějí všechny změny (naaranžování) pracovníci vyškolení výrobcem.

**Supermarket:** V maličkostech mám velkou volnost, pokud je to změna většího charakteru, např. velká investice, projekt, pak o tom rozhoduje vedení. Pokud i sám vedoucí vymyslí nový projekt nebo akci, vedení to posoudí a případně zavede.

*15) Jaký máte celkový pocit z Vaší práce?*

**Electro World:** Výborný, stále se zde něco děje, něco se vymýšlí. Snažím se být první, kdo přijde s nějakou novinkou. Pracuji s příjemnými lidmi a se zbožím, které mě baví.

**Gigasport:** Celkem dobrý, baví mě práce s lidmi, ke sportu mám kladný vztah. Je příjemné vidět, že jsou lidé spokojeni.

**Supermarket:** Mám dobrý pocit, prodejna mi umožňuje vytvořit leccos podle vlastního úsudku (např. jsme tu měli nevyužitá pokladna, dali jsme je odvézt a umístili místo nich zboží). Prodejna většinou požadavkům vyhoví, vedení nám dává prostor pro diskusi, kreativitu. Práce mě baví.

## 5. Závěr

Abych dospěla k cíli své diplomové práce, formulovala jsem si tuto hypotézu: *Faktory, které jsou významné při utváření vztahu mezi prodejcem a zákazníkem jsou: styl řízení a motivace pracovníků, stimulace zákazníků ke koupi, služby poskytované zákazníkům, image a značka podniku a podniková kultura.* Tuto hypotézu jsem se ve své práci snažila potvrdit či vyvrátit a tím dospět k závěrům.

V teoretické části jsem jednotlivé zvolené faktory analyzovala a dospěla jsem k závěru, že tyto faktory skutečně ovlivňují vztah mezi prodejcem a zákazníkem. Má hypotéza se mi tak potvrdila. Tyto faktory jsem blíže analyzovala u sledovaných firem v praktické části své práce.

Metodou syntézy a následné komparace výsledků se tedy v závěru pokusím zhodnotit sledované firmy a vybrat společnost, která má dle mého názoru nejlepší předpoklady pro navázání a udržení korektních dlouhodobých vztahů se zákazníky. Případně stanovím vhodná doporučení pro zlepšení těchto vztahů (některá doporučení jsem uváděla již během vyhodnocení v předchozích kapitolách). Snažila jsem se o co největší objektivitu, jelikož však jednou z metod mého výzkumu bylo i pozorování, nemohla jsem se ubránit jistým subjektivním závěrům a hodnocením, které se mohou promítnout do celkového zhodnocení vztahu prodejce – zákazník u zkoumaných firem. V mých závěrech je tedy třeba počítat s jistou mírou subjektivity.

Pro syntézu a zhodnocení zjištěných poznatků a výsledků mého výzkumu jsem zvolila formu vícekritériálního vyhodnocení. Faktory z mé hypotézy jsou zároveň i kritéria, kterým budu přiřazovat bodové ohodnocení na základě výsledků výzkumu. Aby vyhodnocení bylo co nejpřesnější, jednotlivá kritéria jsem rozdělila na dílčí faktory:

- **Řízení a motivace pracovníků** – styl řízení, úroveň péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a možnost zvyšování kvalifikace, spokojenost a motivace pracovníků, systém odměňování a benefity, možnost iniciativy, tvořivosti, samostatnosti, míra pravomoci a zodpovědnosti.
- **Stimulace zákazníků ke koupi** – kvalita produktu a personálu (profesionalita, odbornost, komunikativnost), nástroje propagace a podpory prodeje a jejich využití (reklama, přímý marketing), motivace zákazníků, šíře sortimentu, ale také poloha, dosažitelnost pro zákazníka, možnost parkování.

- **Služby poskytované zákazníkům** – úroveň, šíře a kvalita služeb, ponákuční servis, péče o zákazníka, řízení vztahů se zákazníky, kvalita jednání se zákazníkem a přístup k němu, spokojenost zákazníka, vyřizování reklamací, snaha o poznání zákazníka (získání zpětné vazby).
- **Image a značka podniku** – prezentace značky (sponzoring), síla značky, dostupnost a kvalita prodejní sítě, internacionalita (styky se zahraničím), kvalita a přehlednost internetových stránek, pozadí firmy (tradice, příslušnost, zkušenosti), vnitřní zařízení prodejny (design, atmosféra, přehlednost).
- **Podniková kultura** – vztahy na pracovišti, komunikace, hodnoty, důraz na etiku a estetiku (prostředí prodejny, kulturnost, upravenost, dojem na zákazníky), kvalita a síla podnikové kultury, posilování loajality a podnikové identity (podnikové akce apod.).

Na základě vyhodnocení dílčích faktorů jsem určila výsledné bodové ohodnocení každé firmy pro každé kritérium (viz tabulka). Přiřadit dílčí faktory jednotlivým kritériím však nebylo jednoduché, jelikož spolu kritéria vzájemně úzce souvisejí. Pro bodové ohodnocení jsem zvolila stupnici 1 – 5, přičemž všechna má kritéria jsou maximalizační (tzn. 5 bodů je nejlepší výsledek).

Tabulka 2: **Vícekritériální vyhodnocení sledovaných firem**

| Kritéria                      | Electro World | Gigasport | Supermarket |
|-------------------------------|---------------|-----------|-------------|
| Řízení a motivace pracovníků  | 4             | 5         | 2           |
| Stimulace zákazníků ke koupi  | 4             | 4         | 3           |
| Služby poskytované zákazníkům | 5             | 5         | 4           |
| Image a značka podniku        | 3             | 4         | 4           |
| Podniková kultura             | 4             | 5         | 4           |
| <b>Bodů celkem</b>            | <b>20</b>     | <b>23</b> | <b>17</b>   |

Nyní se pokusím vysvětlit rozdělení jednotlivých bodů. Z tabulky vidíme, že nejlépe se jeví firma **Gigasport**. Z dotazníkového průzkumu i mého pozorování jsem dospěla k těmto názorům: v této firmě jsou zaměstnanci spokojeni, firma ztratila 1 bod u kritéria stimulace zákazníků především proto, že byli někteří zákazníci nespokojeni s šíří sortimentu. Také označení jednotlivých oddělení prodejny by se mohlo zlepšit. Firma dále poskytuje širokou škálu služeb svým věrným zákazníkům, domnívám se však, že se svými akcemi už tolik

nezaměřuje na rozšíření segmentu zákazníků a získání nových věrných zákazníků. Podniková kultura je silná, vztahy na pracovišti jsou přátelské, interiér prodejny je příjemný a prostorný.

Firma **Electro World** skončila na druhém místě. Je to např. z důvodu nespokojenosti některých pracovníků se svým ohodnocením. To ale není nejvýznamnější důvod. Domnívám se, že celkový systém motivace a péče o pracovníky není tak široký, ani propracovaný, jako je tomu např. u firmy Gigasport (viz kapitola 4.2). Dále si myslím, že firma málo využívá nástroje propagace, více by se měla zaměřit na reklamu (např. v rádiu) a více se aktivně zapojovat do hledání nových zákazníků (už proto, že firma nemá, vzhledem ke svému sortimentu, předpoklady pro silnou základnu stálých zákazníků). Firma nyní nejvíce využívá letáky. Ty jsou sice dobrým nástrojem, avšak velikost a objemnost může být někdy spíše na závadu (některé zákazníky odrazuje). Ne každý člověk má čas nebo náladu na dlouhé listování. Vnitřní označení sortimentu a zařízení prodejny je nepřehledné a někteří zákazníci s tím vyslovili nespokojenost. Ani míra propagace značky není dostačující (více billboardů, sponzoring atd.). Poloha prodejny má také jedinou výhodu – blízkost oblíbeného nákupního střediska. Domnívám se, že ani podniková kultura není tak silná a pěstovaná, jak by mohla být. Je sice přínosem podporovat určitou soutěživost na pracovišti, avšak mělo by být o to více mimopracovních aktivit, které naopak posílí týmového ducha, zlepší vztahy na pracovišti a tím i loajalitu k podniku.

Nyní bych chtěla tyto dva specializované obchody porovnat se supermarketem. Už několikrát jsem se zmínila o různých odlišnostech těchto typů obchodů. Nejdůležitější pro vztah prodejce – zákazník je asi komunikace personálu se zákazníky a možnosti stimulace zákazníků. Personál **supermarketu** nemá příliš možností ovlivnit kupní chování zákazníka. Stejně tak, vzhledem k charakteru svého sortimentu, není možné poskytnout takovou šíři služeb, přesto se domnívám, že se supermarketem všeobecně při motivaci zákazníků příliš zaměřily pouze na cenové slevy a nevyužívají celý potenciál svých možností. Jelikož supermarketem prodávají především zboží denní potřeby, zřejmě se domnívají, že zákazník si k nim cestu najde vždy. Ani spokojenost pracovníků nebývá v supermarketech nejvyšší. Pracovníci nejsou spokojeni se svým ohodnocením, často nemají pocit, že je práce naplňuje a uspokojuje. Chybí v ní prostor pro tvořivost a komunikativnost. To však není chyba vedení, ale domnívám se, že se prodejny ani nesnaží tento pocit zmírnit (naturální benefity, společné akce apod.). Konkrétní supermarket, který jsem analyzovala, si již, dle mého názoru, některé tyto nedostatky uvědomuje a svým zákazníkům poskytuje už širokou škálu služeb (viz kap. 4.3) a dalších motivačních faktorů. V porovnání se situací v jiných supermarketech je pro tuto firmu 17 bodů dobrým výsledkem.

## Summary

The reason, why I had chosen for my diploma work topic The Relationship between seller and customer, is this time, when powerful competition press upon the firms to improve quality of their products or services, the top management is aiming at the quality of communication with customers, too. They are aware of that good or bad relationship with customer may determine if the firm will be successful or not.

For it is necessary to train and motivate employee who communicate with customer, but first-rate direction by management too and to created positive firm cultural which will motivate the employees to longtime and high-quality work and affect at customers, too.

The research of behaviour of customer and his decision to buy is one of the meaningful parts of modern marketing in which are knowledges from psychology and sociology used for make the efficient strategy of marketing. The recognition of each factor which motivate behaviour of customer allow to perfection approach to customers.

In my diploma work I had aimed at factors which motivate customers but employees and management too. The employees and top management, they are links of firm which have influence to work and results of enterprise.

To get to aim of my diploma work, I had formulated this hypothesis: *The factors which are meaningful to make relationship between seller and customer are: the direction style and motivation of employees, the stimulation of customers, services for customers, image and mark of firm and culture of enterprise.* In my work I tried to validate or displace this hypothesis.

In the first part of my work I had aimed at these factors general. I had analysed them and my result is that this factors really influence the relationship between seller and customer. So, my hypothesis is true. In the second part of my work I had analysed these factors in elected enterprises. For synthesis and comparison of results of firms I had chosen the form of many-criterion rate.



## Seznam literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004.
- BEDRNOVÁ, E., PROVAZNÍK, V. *Psychologické aspekty rozhodování*. Praha: VŠE, 1991.
- DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002.
- DOUCHOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R., VYSEKALOVÁ, J. *Základy psychologie trhu*. Praha: H + H, 1993.
- DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006.
- DYTRT, Z. a kol. *Manažerská etika, inspirace pro 21. století....* Praha: Economia, 2002.
- HESKOVÁ, M. a kol. *Základy marketingu*. České Budějovice: JČU, 2000.
- HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné praxi*. Praha: Grada, 1992.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004.
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997.
- MAYEROVÁ, M., BUREŠ, Z., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: ZČU, 1996.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
- NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE, 1992.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997.
- RŮŽIČKA, J., NOVÝ, I., PROVAZNÍK, V. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: VŠE, 1993.
- SKOŘEPA, L. a kol. *Případové studie z marketingu (Cvičení)*. České Budějovice: JČU, 2000.
- SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. Plzeň: ZČU, 1999.
- SYNEK, M. a kol. *Ekonomika v řízení podniku*. Praha: VŠE, 1997.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999.
- VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2001.
- WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003.

## Seznam příloh

- Příloha 1      Reklamační řád firmy Electro World
- Příloha 2      Reklamační řád společnosti Ahold
- Příloha 3      Článek „Třináct let jedničkou na trhu“
- Příloha 4      Dotazník pro zákazníky
- Příloha 5      Dotazník pro personál prodejen
- Příloha 6      Otázky vedoucím prodejen kladené formou rozhovoru

## Článek 1

### Právo na uplatnění reklamace

Práva z odpovědnosti za vady (reklamaci) lze uplatnit v kterékoliv prodejně společnosti Electro World s.r.o. Právo na opravu výrobku lze uplatnit též v kterémkoliv z autorizovaných servisních opravěn příslušného výrobku, jejichž seznam je uveden v záručním listě.

Zákazník je povinen průkazným dokladem doložit, že zboží bylo zakoupeno v Prodejně nebo Internetové obchodě společnosti Electro World s r.o. Průkazným dokladem je vždy originál dokladu o zakoupení zboží, nebo řádně vyplněný záruční list. Při uplatnění reklamace obdrží zákazník reklamační protokol, jímž je povinen se prokázat při vypořádání reklamace.

Reklamace se nevztahují na případy:

- vznikla-li závada nebo poškození prokazatelně nesprávným užíváním výrobku (např. užíváním v rozporu s návodem k použití, provozem při nesprávném napájecím napětí, připojování na nedovolené zdroje proudu) anebo jiným nesprávným jednáním uživatele
- prokazatelných nedovolených zásahů do přístroje
- nese-li předložený záruční list zjevné známky provedených změn údajů, nebo je-li na výrobku odlišné výrobní číslo od toho, jež je uvedeno v záručním listě
- živelné katastrofy.

## Článek 2

### Odpovědnost prodávajícího

Electro World s.r.o. při prodeji zboží odpovídá za to, že zboží má stanovenou jakost, množství, míru a hmotnost. Zboží musí být bez vad a musí odpovídat technickým normám.

## Článek 3

### Odpovědnost za vady

V případě, že věc při převzetí zákazníkem není ve shodě s kupní smlouvou, tj. je s ní v rozporu – trpí vadami, má zákazník právo na to, aby prodávající bezplatně a bez zbytečného odkladu věc uvedl do stavu odpovídajícího kupní smlouvě, a to podle požadavku zákazníka buď výměnou věci nebo její opravou. Teprve není-li takový postup možný, může zákazník požadovat přiměřenou slevu z ceny věci nebo od smlouvy odstoupit. To však neplatí, pokud zákazník před převzetím věci o rozporu s kupní smlouvou věděl nebo rozpor s kupní smlouvou sám způsobil. Má-li věc prodávaná za nižší cenu nebo věc použitá vadu, za kterou prodávající odpovídá, má zákazník místo práva na výměnu věci právo na přiměřenou slevu. U věci použitých prodávající neodpovídá za vady vzniklé jejich použitím nebo opotřebením. U věcí prodávaných za nižší cenu prodávající neodpovídá za vadu, pro kterou byla sjednána nižší cena.

Vada, která vznikla neodbornou montáží nebo jiným neodborným uvedením věci do provozu, je považována za vadu věci, pokud tato montáž nebo uvedení do provozu byly

- sjednány v kupní smlouvě provedeny prodávajícím nebo jinou osobou na odpovědnost prodávajícího,
- provedeny zákazníkem a vada vznikla na základě nesprávných pokynů uvedených v návodu k montáži nebo uvedení věci do provozu (viz §623 ObčZ, poslední věta).

Specifickým výrobkem pro reklamace jsou LCD monitory a televizory, které musí splňovat určitá ustanovení dle normy ISO 13406-2. Tedy pouze takový LCD monitor či televizor, na kterém se projevila vada tří a více barevných pixelů (bod na obrazovce) nebo šesti a více nefunkčních sub-pixelů, může být uznán jako vadný výrobek a následně reklamován.

#### Článek 4

##### Lhůta pro uplatnění reklamace

Práva z odpovědnosti za vady věci, pro které platí záruční doba, zaniknou, nebyla-li uplatněna v záruční době.

Prodávající nebo jím pověřený pracovník rozhodne o reklamaci ihned po obdržení reklamovaného zboží, ve složitých případech do tří pracovních dnů. Do této lhůty se nezapočítává doba potřebná k odbornému posouzení vady (viz § 19 zákona o ochraně spotřebitele). Reklamace včetně odstranění vady musí být vyřízena bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace, pokud se prodávající se zákazníkem nedohodne na delší lhůtě. Po uplynutí této lhůty má zákazník stejná práva, jako by se jednalo o vadu, kterou nelze odstranit (Článek 6).

#### Článek 5

##### Záruční doba

Záruční doba začíná běžet od převzetí věci zákazníkem. Má-li koupenou věc uvést do provozu jiný podnikatel než prodávající, začne záruční doba běžet až ode dne uvedení věci do provozu, pokud zákazník objednal uvedení do provozu nejpozději do tří týdnů od převzetí věci a řádně a včas poskytl k provedení služby potřebnou součinnost. Počátek záruční doby se tak odsouvá pouze v případě, že jsou splněny všechny podmínky výše uvedené. Pokud není splněna kterákoliv z nich, počíná záruční doba běžet ode dne převzetí věci.

Záruční doba je 24 měsíců, s výjimkami, které stanoví příslušný zákon.

Doba od uplatnění práva z odpovědnosti za vady až do doby, kdy zákazník po skončení opravy byl povinen věc převzít, se do záruční doby nepočítá.

Prodávající nebo autorizovaný servis je povinen vydat zákazníkovi potvrzení o tom, kdy právo uplatnil, jakož i o provedení opravy a době jejího trvání. Dojde-li k výměně, začne běžet záruční doba znovu od převzetí nové věci. Totéž platí, dojde-li k výměně součástky, na kterou byla poskytnuta záruka.

#### Článek 6

##### Odstranění vad

Je-li vada výrobku shledána jako odstranitelná, má zákazník právo, aby byla bezplatně, včas a řádně odstraněna.

Prodávající je povinen vadu bez zbytečného odkladu odstranit.

Není-li to vzhledem k povaze vady neúměrné, může kupující požadovat výměnu věci, nebo týká-li se vada jen součásti věci, výměnu součásti. Není-li takový postup možný, může kupující žádat přiměřenou slevu z ceny věci nebo od smlouvy odstoupit.

Jde-li o vadu neodstranitelnou, která brání tomu, aby věc mohla být řádně užívána jako věc bez vady, má zákazník právo na výměnu věci anebo má právo od smlouvy odstoupit.

Také vada, která nebyla odstraněna ve lhůtě stanovené pro opravu věci se považuje za vadu neodstranitelnou.

Jestliže neodstranitelná vada nebrání řádnému užívání věci a nepožaduje-li zákazník její výměnu, má právo na přiměřenou slevu z ceny věci nebo od smlouvy odstoupit.

## Článek 7

### Opětovné vyskytnutí vad

Zákazník má právo na výměnu věci, přiměřenou slevu z ceny věci nebo odstoupení od Smlouvy, také jestliže nemůže pro opětovné vyskytnutí vady po opravě nebo pro větší počet vad věc řádně užívat.

O opětovné vyskytnutí vady po opravě jde jen tehdy, jestliže se stejná vada, která byla v záruční době již nejméně dvakrát odstraňována, opětovně vyskytne.

O uvedený případ nejde, projeví-li se na věci po předchozí opravě jiná než dosud reklamovaná vada.

Větším počtem vad věc trpí tehdy, má-li v době uplatnění reklamace současně alespoň tři odstranitelné vady.

## Článek 8

### Součinnost zákazníka

Zákazník je povinen poskytnout prodávajícímu, resp. autorizovanému servisu, neprodleně veškerou součinnost k ověření existence reklamované vady a k jejímu odstranění (včetně odpovídajícího potřebného vyzkoušení nebo demontáže výrobku). Zákazník je zejména povinen předat výrobek při uplatnění reklamace čistý v souladu s hygienickými předpisy nebo obecnými hygienickými zásadami včetně všech jeho součástí a příslušenství, umožňujících takové ověření a odstranění vady.

Prodávající, resp. Autorizovaný servis jsou oprávněni požadovat po zákazníkovi náhradu všech nákladů, které jim vzniknou při neoprávněném, neplatném, opožděném nebo neodůvodněném uplatnění práv ze záruky či při prodlení zákazníka s poskytnutím potřebné součinnosti (např. náklady spojené s případnou přepravou výrobku, s ověřováním existence reklamované vady atd.)

## Článek 9

### Vyzvednutí zboží ze záruční opravy

Zákazník je povinen vyzvednout si zboží ze záruční opravy nejpozději do 1 měsíce od uplynutí doby, kdy záruční oprava měla být provedena a byla-li provedena později, do 1 měsíce od vyrozumění o jejím provedení. Neučiní-li tak, je povinen zaplatit prodávajícímu poplatek za uskladnění v následující výši:

-50,-Kč / započatý týden u zboží menších rozměrů (malé kuchyňské spotřebiče, telefony, faxy, fotoaparáty apod.)

-100,- Kč / započatý týden u zboží větších rozměrů (ledničky, pračky, myčky, mikrovlnné trouby, sporáky, televizory, VHS přehrávače a rekordéry, DVD přehrávače a rekordéry, HiFi soustavy, PC, monitory, tiskárny apod.)

Pokud si zákazník nevyzvedne zboží ve lhůtě 6 měsíců ode dne, kdy byl povinen si je vyzvednout, je prodávající oprávněn zboží prodat (viz § 656 ObčZ) a na výzvu zákazníka mu vyplatit výtěžek prodeje po odečtení nákladů prodeje a poplatku za uskladnění ve výši uvedené výši.

Pokud zákazník reklamované zboží poslal poštou nebo pomocí dopravce, doručíme mu reklamované zboží stejným způsobem.

## I.

### Obecná ustanovení

Společnost AHOLD Czech Republic, a.s., se sídlem Slavíčkova 1a, 638 00 Brno, IČO: 44 01 23 73, vydává ve smyslu §502/2 občanského zákoníku a §13 zákona číslo 634/92 Sb. O ochraně spotřebitele, tento reklamační řád.

## II.

### Předmět a účel reklamačního řádu

Reklamační řád je upravuje podmínky, za nichž lze uplatnit kupujícím práva z odpovědnosti za vady (dále jen "reklamaci") v prodejních jednotkách společnosti AHOLD Czech Republic, a.s. přičemž účelem tohoto reklamačního řádu je i stanovení postupu pro rychlé a správné vyřizování reklamací.

## III.

### Právo kupujícího na reklamaci

Vyskytla-li se u zakoupeného zboží vada, je kupující oprávněn tuto vadu při převzetí zboží nebo v záruční době či před uplynutím doby její trvanlivosti reklamovat. Při reklamaci musí zákazník vadné zboží předložit a žádá-li výměnu vadného zboží za bezvadné nebo vrácení kupní ceny, musí předložit výrobek kompletní, s veškerým jeho příslušenstvím. Reklamaci nelze uplatnit v případě, kdy vada nastala v důsledku nesprávného použití či skladování zboží kupujícím nebo v případech, kdy kupující provedl na věci svévolné změny nebo úpravy. Prodávající neodpovídá ani za vady zboží způsobené vyšší mocí, jako jsou živelné pohromy a podobně. Za vady zboží nelze považovat stav, kdy ještě před uplynutím záruční doby je zákazníkem věc nebo její část spotřebována (např. vybití baterií) nebo uplyne doba životnosti věci v důsledku jejího používání (ztupení ostří na otvírači konzerv).

## IV.

### Místo uplatnění reklamace

- 1) Kupující uplatňuje reklamaci nejlépe v prodejně, kde zboží zakoupil a není-li to možné například proto, že taková prodejna již byla zrušena nebo je přechodně uzavřena, nebo je to pro zákazníka dopravně nevýhodné, pak je možné reklamaci uplatnit v jiné prodejně v níž je přijetí reklamace možné s ohledem na sortiment prodávajícího zboží nebo poskytování služeb, případně v prodejně k přijímání takových reklamací prodávajícího určené a nebylo-li takové místo určeno, potom přímo v sídle společnosti prodávajícího.
- 2) Je-li u nepotravinářského zboží v záručním listě uveden jiný podnikatel, který je určen k provedení opravy a jež je v místě provozní jednotky prodávajícího nebo v místě pro kupujícího bližším, může uplatnit kupující právo na opravu u tohoto podnikatele a tím uplatnit právo ze záruky.
- 3) Skutečnost, kdy a kde bylo zboží zakoupeno prokazuje kupující zejména příslušným prodejním dokladem, u nepotravinářského zboží též záručním listem, byl-li na zboží vystaven nebo jiným prokazatelným způsobem.

## V.

### Lhůty pro uplatnění reklamace

- 1) Kupující je povinen reklamovat řádně a včas, tedy bez zbytečného odkladu po výskytu vady.
- 2) Vady potravinářského zboží:

- a) vady zboží, které se rychle kazí, musí kupující reklamovat nejpozději následující den po koupi, jinak právo zaniká,
  - b) vady ostatního potravinářského zboží může kupující reklamovat do konce záruční doby, která činí 8 dní od data zakoupení zboží,
  - c) je-li na zboží nebo na jeho obalu vyznačena doba použitelnosti nebo doba minimální trvanlivosti, má kupující právo reklamovat do konce těchto lhůt.
- 3) Vady nepotravinářského zboží lze reklamovat do 2 let od převzetí zboží kupujícím, pokud není na zboží, jeho obalu, návodu nebo záručním listě není uvedena doba delší, nebo pokud zákon výslovně nepřipouští dobu kratší.
  - 4) Pokud se vydává ke zboží záruční list, musí být při prodeji řádně vyplněný. Začne-li záruční doba plynout od jiné lhůty než ode dne prodeje, musí být tato skutečnost vyznačena v záručním listě.
  - 5) Je-li na prodávaném výrobku, jeho obalu nebo návodu k němu připojeném, vyznačena lhůta, do které musí být výrobek použit, neskončí záruční doba před uplynutím této doby.
  - 6) Vyřídí-li se reklamáce kupujícího opravou, doba od uplatnění reklamáce do doby, kdy je kupující povinen po skončení opravy si zboží převzít, se do záruční doby nepočítá.
  - 7) Vyřídí-li se reklamáce výměnou vadného zboží za bezvadné, plyne na nové zboží záruční doba znovu od jeho převzetí.
  - 8) Nepodal-li spotřebitel reklamaci včas (v reklamační - záruční době) nemá nárok na kladné vyřízení reklamáce.

## VI.

### Odpovědnost prodávajícího

- 1) Reklamuje-li kupující u prodávajícího, je manažer prodejny nebo jeho zástupce povinen reklamaci řádně prověřit a rozhodnout o ní ihned, ve složitých případech do tří dnů od uplatnění reklamáce kupujícím. Manažer prodejny může v případech, kdy vyřízení vyžaduje odborné posouzení, dohodnout s kupujícím lhůtu jinou. Tato lhůta však nesmí přesáhnout 30 dnů od uplatnění reklamáce kupujícím u prodávajícího, nedohodne-li s kupujícím písemně lhůtu delší. Zpráva o tom jak byla reklamáce vyřízena se podává zákazníkovi v místě, kde zboží reklamoval není-li písemně dohodnuto jinak.
- 2) Manažer prodejny nebo jeho zástupce je povinen vydat kupujícímu, který reklamuje, na jeho požádání potvrzení o tom, kdy reklamaci uplatnil, co je obsahem reklamáce, jaký způsob vyřízení reklamáce zákazník požaduje a dále potvrzení způsobu vyřízení reklamáce, včetně potvrzení o provedení opravy (odstranění vady zboží) a o době trvání opravy, případě písemné odůvodnění zamítnutí reklamáce. Tato povinnost se vztahuje i na osoby určené k provedení opravy (tzn. opravny).
- 3) Na zboží předané prodejně k reklamaci vydá prodejna kupujícímu potvrzení o příjmu zboží, které zůstává majetkem kupujícího po dobu vyřizování reklamáce a uschovává se zvlášť.

## VII.

### Odstranitelné vady

- 1) Za odstranitelné se považují takové vady, jejichž odstraněním ve stanovené lhůtě neutrpí vzhled, funkce a jakost výrobku.
- 2) Jde-li o odstranitelnou vadu má kupující právo na bezplatné, řádné a včasné odstranění vady.
- 3) Nebylo-li zboží prokazatelně ještě použito, může kupující namísto odstranění vady požadovat výměnu zboží nebo týkají-li se vady jen součástky, výměnu součástky.

4) Vyskytne-li se na zboží odstranitelná vada a není-li to vzhledem k povaze vady neúměrné, může kupující požadovat výměnu věci, nebo týká-li se vada jen součásti věci, výměnu takové vadné součásti. U jiných odstranitelných vad kdy zboží bylo již použito, nemůže kupující namísto odstranění vady požadovat výměnu vadného zboží za bezvadné.

## VIII.

### Neodstranitelné vady

#### A) VADY POTRAVINÁŘSKÉHO ZBOŽÍ

Vady potravin včetně ovoce, zeleniny a brambor se považují za vady neodstranitelné. Občan má proto při reklamaci právo požadovat podle vlastního uvážení:

- a) výměnu zboží za bezvadné, nebo
- b) zrušení kupní smlouvy a vrácení peněz.

#### B) VADY NEPOTRAVINÁŘSKÉHO ZBOŽÍ

1) Jde-li o neodstranitelnou vadu, která brání tomu, aby zboží mohlo být řádně užíváno jako zboží bez vad, může kupující podle své volby požadovat:

- a) výměnu vadného zboží za bezvadné,
- b) zrušení kupní smlouvy a vrácení peněz.

2) Stejná práva má kupující, jde-li o vady odstranitelné, jestliže však kupující nemůže pro opětovné (po 2 jejich předchozích opravách) vyskytnutí stejné vady po opravě nebo pro větší počet vad, výrobek řádně užívat a při neprovedení opravy ve lhůtě dohodnuté mezi kupujícím a organizací.

## IX.

### Závěrečná ustanovení

Tento reklamační řád nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2003

V Brně dne 2. 1.2007

Johannes Albert Boeijenga

předseda představenstva



# Třináct let jedničkou na trhu



Málokdo nezná Gigasport – firmu, která začátkem devadesátých let ve velkém stylu vtrhla na český trh se sportovním zbožím. První prodejna v centru Prahy nabízelá bezkonkurenční kombinaci značek a cen ve „velkoformátové“ prodejně s 5000 metrů čtverečních. Bylo to něco opravdu „giga“. Jak je na tom firma po třinácti letech? Zitra otevře devátou pobočku v Olomouci, desátá prodejna v Českých Budějovicích zahájí prodej v listopadu. Za úspěchy obchodní sítě se sportovním zbožím v Česku stojí paní Rosina Pusch.



Jaké byly rozjezdy Gigasportu v Česku? Težké. Ze začátku „bolelo“ i volat. Nic nebylo, jak má být. Komunikace s lidmi byla velmi složitá, slušnost, solidní jednání, spolehlivost nefungovaly. Kolikrát jsem měla chut to prostě zabít.

Je znát rozdíl mezi tou dobou a dnes-kem? Ano. At mi nikdo neříká, že jsme se nikam nedostali! Česká společnost uža velký kus cesty, jsme úplně někde jinde.

Kdo vlastně do Česka Gigasport přiveď? Kupodivu je Gigasport původem vlastně

Firma přetvala až do moderní doby a z kraje devadesátých let se rozhodla založit dvě pobočky s čistě sportovním zbožím: v Praze a ve slovinšské Lublani.

Evidentně se vám daří, změnila se během let obchodní strategie? V základu ne, drobnosti se mění, je to přirozené, snažíme se být stále lepší. Stavíme na kvalitním zboží a přijatelných cenách. Už více než rok garantujeme nejvyšší ceny! Pokud přijde zákazník s dokladem, že zboží koupil jinde levněji, vyplátíme mu rozdíl. Máme velké prodejny, pohybuje-me se na ploše 2000 – 8000 metrů čtverečních, už tou rozlohou je zřejmé, že výběr zboží je obrovský. Stavíme také na tom, že máme velmi kompetentní a solidní partnery.

Podle jakého klíče vybíráte do prodeje sortiment?

Jsem obchod pro rekreaci a výkonnostní sportovce, pro dospělé i mládež. Je logické, že třeba stolním tenistům nemůžeme nabídnout tři sta druhů potahů, ale všem, kteří si rádi zahrají pingpong, nabízíme deset různých pálek. Běžecke boty a lyžarské vybavení máme na výborné úrovni. Operativně pracujeme s veskerým sortimentem, teď jsme například posílili cyklistickou sekcí.

Stává se, že se vám nějakou skupinu sportovců nepodaří oslovit?

Mohu zmínit dva příklady. Jednou jsme přišli s výbornou kolekcí golfového oblečení, holi, vybavení. Kvalita byla špičková, cena „naše“. Zájem kupujících byl minimální. Přechtává, že si golfista koupí triko v Gigasportu byla asi sílena. Ale je to pár let zpátky, možná jsme předbehli dobu. Jednou jsme přišli s neuvěřitelně nízkou cenou na jeden atraktivní druh snowboardového prkna. Viděla jsem, jak se třímiladici, jímž zpod čepic lezly dready, „plíží“ pro prkno, pak s ním vystřeli z prodejny, a nikdy nikomu nepřiznají, že nakoupili u nás. To jsou ale věci, se kterými je třeba počítat...

Můžete se chlubit velmi dobře skoleným personálem... To je jedna z našich silných stránek, kterou si velmi hlídáme. S každým novým druhem

zboží je spojeno i informační školení zaměstnanců o materiálech, užiti a tak dále. V jednotlivých odděleních jsou většinou prodáváci, pro které je daný sport koničkem, a většinou často rozumějí ještě nad „skolici“ rámeč. Mimo to jsme před několika lety udělali „revoluci“ v chování k zákazníkovi.

Revoluce?

Do prodeje jsme „vypustili“ skupinu lidí na kontrolní nákupy. Hodnotilo se všechno: od dostatečného zájmu o zákazníka po přijímání drobných mncí na kase. Výsledky nás všechny negativně překvapily, takže jsme se velmi důrazně začali starat o to, aby zákazník Gigasportu dostal péči, jakou si zaslouží. Najít třeba správnou míru mezi zdravým zájmem o potřeby nakupujícího a mezdravou otravností prodávajícího je poměrně těžké... Systém kontrolních nákupů funguje stále.

Gigasport má i jiné než prodejní aktivity, pořádáte pravidelné akce pro děti, co ještě?

Den věnovaný dětem už je tradicí. Přípra-

- Ve zkratce
- První prodejna byla otevřena v roce 1992 v centru Prahy.
- Gigasport garantuje nejnižší ceny veškerého zboží včetně světových značek.
- Gigasport nabízí zákazníkům nadstandardní výběr sportovního zboží.
- Všechny obchody Gigasport mají rozlohu 2000 – 8000 metrů čtverečních.
- Firma Gigasport si zakládá na perfektně vyškoleném personálu a kompetentní péči o zákazníka.
- Gigasport už 5 let pořádá GigaDen – zábalní den pro děti – a připravuje například společné akce s Klubem českých turistů.
- Úspěch Gigasportu je založen také na spolupráci s velmi schopnými a kompetentními obchodními partnery.
- Gigasport je už třináct let jedničkou na českém trhu se sportovním zbožím.
- Desátá prodejna bude otevřena v polovině listopadu v Českých Budějovicích.



vuje se s Klubem českých turistů, akcí Putování s Gigasportem, spolupracujeme s fitness-centry, sponzorujeme některé menší sportovní týmy a známou pražskou volejbalovou školu pana Farmačky.

Má Gigasport nějakou slabost? Neumíme se dost bit v prsa a volat, že jsme vážně skvělí. Přes vzrůstající konkurenci jsme stále jedničkou na trhu se sportovním zbožím.

Co přejete nově prodávě, která se v Olomouci zitra otevře? Naším cílem je spokojený zákazník, takže ji samozřejmě přejí hodně spokojených zákazníků!



## Dotazník pro zákazníky

Příloha 4

*Tento dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.  
Děkuji Vám za spolupráci.*

- 1) Jak často nakupujete v této prodejně?
  - a) nakupuji pouze zde, jsem stálým zákazníkem
  - b) jen někdy, podobné zboží nakupuji i jinde
  - c) pouze výjimečně
  
- 2) Proč nakupujete zrovna zde? Co na Vás nejvíce působí (motivuje ke koupi)?
  - a) reklama (TV, letáky,...)
  - b) dobré jméno firmy
  - c) příznivé ceny (slevy apod.)
  - d) předchozí dobré zkušenosti (či doporučení přátel)
  - e) jiné – co? (např. široký výběr, výhodná poloha).....
  
- 3) Jak jste spokojen(a) s šíří sortimentu a s jeho kvalitou?
  - a) velmi spokojen(a)
  - b) spíše spokojen(a)
  - c) spíše nespokojen(a)
  - d) velmi nespokojen(a)
  
- 4) Jak jste spokojen(a) s obsluhou (s jednáním personálu), jak na Vás působí?
  - a) velmi spokojen(a), myslím, že jde o skutečné profesionály
  - b) spíše spokojen(a), většinou mi dobře poradí
  - c) spíše nespokojen(a), doporučil(a) bych jejich proškolení
  - d) velmi nespokojen(a), jejich jednání mě od koupě spíš odradí
  
- 5) Pokud jste na otázky 3 a 4 odpověděl(a) nespokojen(a) (c,d), uveďte největší důvod Vaší nespokojenosti.....
  
- 6) Jak na Vás působí samotná prodejna (interiér, design, rozmístění zboží apod.)? Cítíte se tu příjemně? Změnil(a) byste něco?
  - a) velmi příjemně, je to jeden z důvodů, proč zde nakupuji
  - b) interiér ani design nevnímám, není to pro mě podstatné
  - c) nepříjemně, vždy se snažím vybrat si co nejrychleji, jen abych už byl(a) pryč, změnil(a) bych .....
  
- 7) Nakolik dokáže Vaše rozhodnutí při nákupu ovlivnit samotný prodejce? Dáte na jeho radu?
  - a) nenechám se ovlivňovat ani si radit, už předem vím co chci
  - b) všeobecnou představu mám, ale rád(a) si nechám poradit
  - c) při nákupu se spoléhám především na radu zkušených prodejců, pokud mi nedokáží pomoci, obrátím se jinam



- 9) Ve srovnání se zaměstnanci z jiného podniku se stejným zaměřením považujete Váš plat a systém odměňování za:
- a) velmi špatný                      b) špatný                                      c) normální  
d) dobrý                                      e) velmi dobrý
- 10) Jak hodnotíte řešení problémů Vaším nadřízeným?
- a) velmi špatné                      b) špatné                                      c) normální  
d) dobré                                      e) velmi dobré
- 11) Jakou máte zodpovědnost za výsledky Vaší práce?
- a) žádnou                                      b) nízkou                                      c) střední  
d) vyšší                                      e) velmi vysokou

Na další otázky prosím odpovídejte stručně vlastními slovy:

- 12) Jaké na Vás byly kladeny nároky při přijímání? (*uved'te několik příkladů*) Měli jste zkušební dobu?.....  
.....
- 13) Byli jste školeni v jednání se zákazníkem? Pokud je pravidelné, jak často probíhá?  
.....
- 14) Jsou pro Vás předepsány nějaké normy (zásady) komunikace se zákazníky (např. různý postup u různých typů zákazníků)? Pokud ano, jaké? .....
- .....
- .....
- 15) Jak zákazníka motivujete, aby si Vámi nabízené zboží koupil (jakým přístupem, jakými technikami prodeje)? .....
- .....
- .....
- 16) Pokud byste měl(a) tu moc, co byste chtěl(a) změnit (např. způsob hodnocení, pracovní dobu atd.)? .....

- 1) Pracuje personál na směny? Jaký je počet prodejců v jedné směně, podle čeho jsou do oddělení přidělováni?
- 2) Jaká je personální politika firmy? Jakým způsobem vybíráte nový personál? Jaké kladete nároky na uchazeče?
- 3) Provádíte školení personálu (pravidelně nebo jen při zaučování)?
- 4) Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních vaší organizace (nadřízení a podřízení, spolupracovníci)? Je komunikace pouze formální nebo i neformální?
- 5) Jaké jednání je ve vaší organizaci odměňováno, tolerováno nebo postihováno?
- 6) Jak motivujete výkonnost vašich pracovníků? Jaký je systém odměňování ve firmě? Snažíte se své zaměstnance ještě nějak jinak motivovat?
- 7) Jaký je podle Vašeho názoru vztah lidí k vaší organizaci a výrobkům?
- 8) Jaké jsou zvyklosti, tradice, symboly či hesla organizace? Existuje u vás specifický způsob oblékání personálu, specifický design pracovišť či budov?
- 9) Jakou formou reklamy oslovujete svého zákazníka?
- 10) Jak motivujete své zákazníky? Jaké výhody poskytujete stálým zákazníkům (slevové karty, dárky atd.)?
- 11) Jakým způsobem kontrolujete kvalitu zboží v prodejně (když nové přivezou)? Jak se vypořádáváte s reklamací zákazníků?
- 12) Jakým způsobem rozmisťujete zboží v prodejně?
- 13) Jakou máte zodpovědnost za výsledky Vaší práce (a práce Vašich podřízených)?
- 14) Jakou máte volnost při uplatňování svých názorů? Musíte každou změnu a inovaci vždy konzultovat s vrcholovým vedením?
- 15) Jaký máte celkový pocit z Vaší práce?