

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: B6208 B Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání - retail management

## **Aplikace zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě**

Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor  
Lenka Dokoupilová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka DOKOUPILOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Aplikace zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je analýza aplikace jednotlivých zásad podniku řízeným zákazníkem ve vybrané firmě a hodnocení programu zaměřeného na zákazníky s cílem uspokojit, co nejlépe jejich potřeby.

#### **Postup řešení:**

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku.
2. Seznámení s firmou: její postupy a cílové zaměření.
3. Konkrétní plány a programy pro zákazníky.
4. Celkové zhodnocení.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza aplikovaných zásad, 6. Programy pro zákazníky, 7. Zhodnocení situace, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Přehled použité literatury, 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- ALSBURY, A., JAY, R. *Marketing: to nejlepší z praxe*. Přel. Jana Svobodová. 1. vydání. Praha: Computer Press 2002. 208 s. ISBN 80-7226-617-9.
- ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. Grada Publishing, 2004. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- HAUGE, P. *Průzkum trhu*. Computer Press, 2003. 246 s. ISBN 80-7226-917-4.
- SCHIFFMAN, L.G., KANUK L.L. *Nákupní chování*. Computer Press, 2004. 696 s. ISBN 80-251-0094-3.
- WHITELEY, R.C. *Podnik řízený zákazníkem*. Přel. Luboš Hlinovský. Praha: Victoria Publishing. 1991. 231 s. ISBN 80-85605-69-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Bunešová, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2009  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 18. března 2009

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Aplikace zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 29. 4. 2010

.....

Podpis studenta

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí této bakalářské práce, paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D., za pomoc při výběru firmy, odborné vedení, správné nasměrování k dané problematice, veškeré úsilí a ochotu při jejím zpracování.

Dále bych ráda poděkovala obchodnímu náměstkovi JEDNOTY ČB panu Pavlovi Primusovi a personálnímu náměstkovi panu Bohumírovi Sýkorovi za jejich ochotu, odborné konzultace a poskytnutí potřebných materiálů, současně děkuji řediteli supermarketu Coop TERNO ČB panu Milanovi Kudovi a jeho zástupci panu Miroslavovi Konfrštovi za odbornou exkurzi v tomto supermarketu.

# OBSAH

1	ÚVOD A CÍL.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	4
2.1	Společnost orientovaná na zákazníka .....	4
2.2	Kvalita výrobků a kvalita služeb .....	4
2.2.1	Dvě dimenze kvality – sedm zásad.....	5
2.3	Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	6
2.4	Naslouchejte zákazníkovi .....	7
2.4.1	Správný postup firmy na získání podílu na trhu .....	9
2.4.2	Popis zkušeností zákazníků s kvalitou.....	10
2.4.3	Metody sloužící k přiblížení se zákazníkovi.....	10
2.4.4	Označení firem.....	12
2.5	Učte se od vítězů.....	13
2.6	Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům .....	14
2.6.1	Význam nepřetržitého formálního vzdělávání.....	15
2.6.2	Vlastní zkušenost .....	16
2.7	Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků .....	17
2.7.1	Základní přístup ke zlepšování .....	18
2.7.2	Strategie pro odstranění bariér .....	20
2.8	Měřte, měřte, měřte.....	22
2.8.1	Metody pro měření.....	23
2.8.2	Index spokojenosti zákazníka .....	24
2.9	Přeměňte slova v činy .....	25
2.9.1	Úspěšní manažeři .....	26
2.9.2	Zavedení nového programu .....	27
2.10	Závěrečné shrnutí podle Whiteleyho (1991) .....	28
2.11	CRM.....	29
3	METODIKA A HYPOTÉZY .....	32
4	CHARAKTERISTIKA JEDNOTY, SPOTŘEBNÍHO DRUŽSTVA ČB.....	33
4.1	Zapojení JEDNOTY v řetězcích zřízených Svazem českých a moravských spotřebních družstev Praha .....	35
5	ANALÝZA APLIKOVANÝCH ZÁSAD .....	37
5.1	Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka .....	37
5.1.1	Strategie firmy dle PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU PRO ROK 2009 s výhledem do roku 2011 .....	38

5.1.2	Nová forma řízení .....	40
5.2	Naslouchejte zákazníkovi .....	43
5.3	Učte se od vítězů.....	46
5.4	Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům .....	49
5.5	Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků.....	51
5.6	Měřte, měřte, měřte.....	55
5.7	Přeměňte slova v činy .....	60
5.8	Návrh na zdokonalení .....	64
6	PROGRAMY PRO ZÁKAZNÍKY .....	66
6.1	Podpora regionálních dodavatelů a produktů dle marketingového plánu.....	66
6.2	Projekty sloužící ke změně TERNA v Českých Budějovicích dle MARKETINGOVÉHO PLÁNU JEDNOTY PRO ROK 2010.....	69
7	ZHODNOCENÍ SITUACE .....	72
8	ZÁVĚR .....	76
9	SUMMARY .....	79
10	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84
	PŘÍLOHY .....	85

# 1 ÚVOD A CÍL

Při volbě tématu pro svou bakalářskou práci jsem měla jasný cíl a to, abych si vybrala problematiku, která mě bude zajímat. Tato představa se stala skutečností. Ve druhém ročníku jsem absolvovala předmět Základy marketingu, ve kterém nás paní Ing. Marie Švarcová, Ph.D. odkázala mimo jiné i na knihu od R. C. WHITELEYHO **Podnik řízený zákazníkem**. Název této knihy mě zaujal natolik, že jsem se rozhodla na toto téma zpracovat svou bakalářskou práci. Po konzultaci s paní Ing. Marií Švarcovou, Ph.D. vzniklo téma mé bakalářské práce: **Aplikace zásad podniku řízeného zákazníkem ve vybrané firmě**.

Většina společností se snaží vyniknout tím, že zákazníka osloví. Ovšem pro zákazníky toto končí například podpisem smlouvy, anebo pouhou tváří zaměstnance přes pult. Pokud firmy chtějí uspět na trhu musí rozumět přáním zákazníka, předvídat jeho potřeby, naslouchat jim, učit se od nich a především je plně uspokojit (CIO 1991).

R. C. WHITELEY byl členem skupiny lidí z Forum Corporation, která se zabývala studiem očekávání zákazníků a chováním zaměstnanců různých firem, které se snaží dát zákazníkům to, co si přejí. Jejich výzkum dokázal, že nelze docílit žádoucího úspěchu v konkurenčním boji, dokud nepojíme kvalitu výrobků s kvalitou služeb a dokud nebudeme využívat vysoce disciplinované nástroje řešení problémů i techniky dobrého vedení. Také zjistili, že všechny kroky, které podnikatelé musí uskutečnit, aby vytvořili podnik řízený zákazníkem, lze shrnout do sedmi příkázání – opravdových základů podnikatelského úspěchu (WHITELEY 1991).

Cílem bakalářské práce je analyzovat jednotlivé zásady podniku řízeným zákazníkem ve firmě JEDNOTA, s. d. České Budějovice a zhodnotit program zaměřený na zákazníky s cílem uspokojit, co nejlépe jejich potřeby. V této práci představím firmu JEDNOTA z hlediska aplikace zásad podniku řízeného zákazníkem.



## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Společnost orientovaná na zákazníka

Storback s Lehtinenem (2002) tvrdí: „V průběhu posledních patnácti let se v rámci marketingu hodně hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízené zákazníkem. Obecně to znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v největší možné míře zohledňovány potřeby zákazníka. Tento pohled se dostal do popředí zájmu v marketingu služeb již v 80. letech. V 90. letech se dále zdůrazňuje spokojenost zákazníka.“

### 2.2 Kvalita výrobků a kvalita služeb

Podle Whiteleyho (1991) poskytovat takovou kvalitu, **jakou definuje zákazník**, znamená plně pochopit kvalitu výrobků i kvalitu služeb. Kvalita výrobku je většinou měřitelná a znamená to, co dostanete jako zákazník. Z toho vyplývá, že kvalita služby znamená, jakým způsobem to dostanete. Firmy, které poskytují kvalitu výrobků i služeb vyhrávají v konkurenčním boji (WHITELEY 1991). Toto také potvrzují spoluautoři Storback s Lehtinenem (2002), neboť ti tvrdí, že programy na zlepšení kvality často zapomínají na skutečnost, že zákazník má rozpočet. To znamená, že podle nich ani špičková kvalita není rozhodujícím faktorem, ale je jím kvalita ve vztahu k ekonomickým a jiným investicím. Z tohoto důvodu může být zákazník velmi spokojen s návštěvou restaurace nižší kvality, protože nižší cena je ve vztahu k nabízené kvalitě lepší obchod než dražší možnost v lepší restauraci.

Produkty lidé nakupují proto, že mají určité přednosti a z nich vyplývající přínosy. Pro ně jsou tyto přínosy natolik atraktivní, že ve vztahu k ceně tyto produkty představují hodnotu, jež lidi motivuje k nákupu. Pokud se tyto přednosti a přínosy naplní, říkáme, že nám produkt buď jednorázově dobře posloužil, nebo dobře dlouhodoběji slouží (BUREŠ, ŘEHULKA 2002). Tito spoluautoři vysvětlují kvalitu až u konečného zákazníka, který ji získá po své nákupní zkušenosti, ovšem Whiteley (1991) popisuje poskytování kvality výrobků a služeb od jejího samého počátku z pohledu podniku. Autoři se shodují v tom, že ke každému produktu se také vztahuje poskytnutí služby.

Spoluautoři Storbacka s Lehtinenem (2002) se od nich liší, neboť jejich zásadou je pohlížet na produkt jako na proces, tudíž se zaměřují na vztah se zákazníkem jako na celek.

### **2.2.1 Dvě dimenze kvality – sedm zásad**

Whiteley (1991) uvádí zásady, které mají hluboké kořeny v názorech na management, které kdysi Amerika vstúpila Japoncům, a v marketingu řízeném zákazníkem, jež pomohl nejlepším firmám zpříjemnit životy zákazníků v padesátých letech. K těmto závěrům dospěl svým pětiletým výzkumem.

Těchto sedm základních myšlenek tvoří často prvek, který v podniku podle Whiteleyho (1991) chybí.

#### **Zásady znějí:**

1. Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka
2. Naslouchejte zákazníkovi
3. Učte se od vítězů
4. Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům
5. Odstraňte bariéry činnostem, které vítězí u zákazníků
6. Měřte, měřte, měřte
7. Přeměňte slova v činy

Těchto sedm bodů tvoří základy úspěchu firmy, což ukazují zkušenosti stovek firem.

Naproti tomu spoluautoři (BUREŠ, ŘEHULKA 2002) uvádějí pevná pravidla pro budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí
2. Zákazník je především člověk
3. Vztah se buduje komunikací
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník

10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti

Porovnáním těchto Burešova a Řehulky (2002) pravidel jsem dospěla k závěru, že z velké části doplňují Whiteleyho (1991) 2. zásadu: Naslouchejte zákazníkovi. Našla jsem také myšlenky, ve kterých se liší. V dalších částech rešerše jejich rozdíly postupně uvádím.

Zde podrobněji budu charakterizovat jednotlivé zásady, jak je popisuje Whiteley (1991).

### **2.3 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka**

Whiteley (1991) tvrdí: „Představa je ten nejzákladnější podnět, který dává lidem sílu, aby dobře sloužili zákazníkům. Bez ní mají zaměstnanci jen malou inspiraci, jak ze sebe vydat to nejlepší. Má dvě základní funkce. Zaprvé slouží jako zdroj inspirace. Zadruhé se jí řídíme při rozhodování, protože sjednocuje všechny části firmy při práci na společném cíli.“

Každé oddělení a každý jednotlivec by měl pochopit, přijmout za svou a „správně umístit“ představu firmy. Tyto představy by neměly vyjadřovat pouhou podporu představy manažerů, mělo by se v ní odrážet to, o co sami usilují, ale takovým způsobem, který se shoduje s cílem firmy.

Vedoucí představu uskutečňuje:

- neustále ji připomíná,
- podněcuje ostatní k dosažení konkrétních cílů, které z představy vyplývají,
- podněcuje ostatní v podniku k tomu, aby si vytvářeli vlastní představy pro své oddělení,
- ztělesňuje představu ve svém každodenním jednání.

Podle Storbacka a Lehtinena (2002) při řízení vztahů se zákazníky nelze pouštět ze zřetele hlavní představu. Společnost musí mít dostatečně jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit. Pak už jen stále více ale zdůrazňují tvorbu různých podnikových strategií. Tím se od Whiteleyho (1991) liší, neboť ten popsal strategii jako jasně nakreslený návrh, který ukáže, co se musí udělat, aby se dostavil úspěch, a pak už se o ní vůbec nezmiňuje. Když to shrnu, tak živý obraz budoucího

stavu, který se týká zákazníka a je v něčem lepší než současný stav je pro Whiteleyho (1991) pouze představa a nic jiného.

Když dá firma jasně najevo, o co se bude snažit a její lidé to přijmou za své, vytvořila se dobrá síť lidí, kteří se snaží dosáhnout vzájemně provázaného cíle. Tato síť je všude ta nejefektivnější forma organizace. Lidé v popředí se mohou rozhodovat, aniž by museli čekat na příkaz od svého vedoucího. A když se setkají s problémem, ať je to defekt ve výrobě nebo nespokojený zákazník, různé části sítě budou reagovat podobně (WHITELEY 1991).

## **2.4 Naslouchejte zákazníkovi**

Whiteley (1991) uvádí: „Příliš často firmy považují své zákazníky za „šťoury“, kterým je těžké se zavděčit, jejichž řeči znamenají jen to, že nedovedou ocenit dobrý výrobek. To je ale nebezpečný přístup. Zprávy výzkumného programu pro technickou pomoc z Washingtonu D. C. ukazují, že firmy mají velké množství zákazníků, kteří jsou nespokojeni a přecházejí ke konkurenci. Ale pouhá čtyři procenta nespokojených zákazníků si stěžuje. Pokud ztratíte na první pohled klidné zákazníky tímto způsobem, celý váš podnik pomalu začne zanikat, protože vůbec nebudete tušit, kde je chyba a co s ní.“

Nejlepší manažeři, naproti tomu, přišli na rentabilní taktiku. Investují do stížností – řeší je. Když si lidé stěžují a jejich problémy se rychle vyřeší, tak většina z nich si u firmy znovu nakoupí. Storbacka a Lehtinen (2002) tvrdí, že komplikovaní zákazníci a takoví, kteří stojí podnik hodně času, jsou často hodnotní, protože do vztahu vnášejí schopnosti a znalosti, které podnik sám o sobě nemá. Nutí také podniky k rozvoji nových schopností a znalostí a vyvolávají tak změny.

Firmy, které nenaslouchají hlasům zákazníků vydávají spoustu peněz na prodej nebo na marketing jen proto, aby přilákaly nové zákazníky za ty, které ztratily (WHITELEY 1991). Tento příklad známe každý ze svého okolí, kdy nás den co den obklopuje spousta propagačních prostředků, např. letáky, prospekty, nabídkové listy a další. V televizi chtějí upoutat naši pozornost reklamy.

Dříve jsem si myslela, že vždy platí, že nejlepší podnik je ten, který má skvělou reklamu nebo využívá několik propagačních prostředků. Ovšem opak je pravdou, jak

zdůrazňuje Whiteley (1991), že takto činí firmy, které **nekladou důraz na zákazníky**, ale vlastně hlavně sami na sebe, a proto souhlasím s Whiteleym (1991), že pokud jakýkoliv čin firmy nedává zákazníkovi žádnou další hodnotu, tak by jej neměla firma vůbec provádět. S tímto tvrzením souhlasí jak spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002), tak i Storback s Lehtinenem (2002). Tito autoři uvádějí, že péče o stálé zákazníky je vždy mnohem levnější, než tisíce korun, které musí podnik investovat do přesvědčování nových zákazníků.

Whiteley uvádí (1991), že celou firmu musí řídit zákazník a to docílíme tím, když splníme tyto body:

1. Pečlivě zvažte, kdo má být váš zákazník.
2. Poznejte své zákazníky lépe než se znají oni sami.
3. Inspirujte každého ve vaší firmě k tomu, aby poměřoval všechny činy s potřebami a očekávaními zákazníka a aby se neustále snažil tato očekávání předčít.

**Podle Whiteleyho (1991) většina podnikatelů poskytuje služby třem skupinám zákazníků:**

- Koneční zákazníci. Lidé, kteří budou využívat vaše výrobky a vaše služby ve svém každodenním životě ke své spokojenosti.
- Prostředníci. To jsou často distributoři nebo dealeři, kteří zabezpečují dostupnost vašeho zboží pro konečné zákazníky.
- Vnitřní zákazníci. Lidé ve vaší firmě, kteří odebírají vaši práci poté, co jste ji dokončili a vykonávají další funkci na cestě k prostředníkovi nebo ke konečnému zákazníkovi.

Volba pravého zákazníka je obvykle první velká výzva, stojící před firmou, která chce začít prosperovat.

**Svého zákazníka jste si zvolili dobře, pokud:**

1. Zákazník má právě ta přání, která jste schopni splnit a vy jste si jisti, že za ně dostanete dobře zapláceno.
2. Vaše firma má nebo umí vytvořit takové podmínky, aby měla potřebný podíl na trhu díky tomu, že plní tato přání lépe než kdokoli jiný (WHITELEY 1991).

### **2.4.1 Správný postup firmy na získání podílu na trhu**

Firma, která pracuje na získání podílu na trhu jak uvádí Whiteley (1991) si musí umět sama zodpovědět čtyři otázky:

1. Jaké jsou potřeby a očekávání zákazníka a na kterých z nich mu nejvíce záleží?
2. Jak dobře umíme splnit tato přání a očekávání?
3. Jak dobře je umí splnit naši konkurenti?
4. Jak můžeme překročit tu hranici, za níž stojí spokojený zákazník a kdy bude tento zákazník nadšen?

První a nejzákladnější krok je jednoduchý: zeptejte se ho, jak je s vámi spokojen. Dejte mu příležitost, aby řekl co chce, kde děláte chybu a kde jste naopak dobří. Nejlepší manažeři, a vlastně i všichni nejlepší zaměstnanci nikdy neodmítnou naslouchat zákazníkovi. Podnikatelé, kteří kladou opravdový důraz na zákazníka si zvykli, že při rozhovoru s ním nelze reagovat bezmyšlenkovitě.

Právě toto nás odkazuje na 7. pravidlo Bureše a Řehulky (2002), které zní: K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka. Naslouchání není podle nich jen pasivní činnost, při níž pouze bez rozmyslu zopakujete, co jste předtím slyšeli. Výroky lidí totiž často skrývají informace, které můžete pečlivým nasloucháním odhalit.

Podle Whiteleyho (1991) lidé pokládají otázky, které jsou podle jejich názoru nejdůležitější a kladou je tak, aby měl zákazník prostor pro odpověď. Pokud jejich odpovědi naznačují, že je tu příležitost vyrábět nový výrobek, nebo že mají nějaké potíže s výrobky na trhu, musí firma reagovat.

Společnosti by neměly brát v úvahu pouze to, co zákazníci potřebují a oceňují v současné době. Uspokojování potřeb zákazníka vyžaduje prostor pro neustálé zlepšování. Společnosti potřebují objevovat nevyjádřené potřeby zákazníků, zejména jejich budoucí potřeby (STORBACK, LEHTINEN 2002).

## 2.4.2 Popis zkušeností zákazníků s kvalitou

Whiteley (1991) poukazuje na to, že zkušenost zákazníků s kvalitou služeb lze popsat pěti dimenzemi, které byly nazvány zkratkou **RATER**:

- **Spolehlivost** - schopnost poskytnout to, co je slíbeno přesně a bezchybně. Nedodržení slibu a termínů je podle Bureše a Řehulky (2002) jedním z nejčastěji udávaných důvodů pro přechod k novým dodavatelům.
- **Serióznost** – znalosti a zdvořilosti zaměstnanců a jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu. Bureš s Řehulkou (2002) uvádějí, že při jednání se zákazníky máme na tvorbu vzájemné důvěry často jen několik minut. Musíme proto být schopni navázat kontakt během krátké chvíle.
- **Dojem** – fyzické vybavení a zařízení, včetně vzhledu personálu. Upoutání pozornosti definují spoluautoři Bureš a Řehulka (2002) jako první krok v jednání, jehož cílem je navázat vztah.
- **Orientace na zákazníka** – tj. míra, jakou věnujeme individuální pozornost našim zákazníkům.

Pokud to s navázáním vztahu myslíme skutečně vážně, tak podle Bureše a Řehulky (2002) nejefektivněji upoutáme pozornost cílové osoby tím, že u ní vzbudíme očekávání, že se od nás doví něco zajímavého nebo užitečného.

- **Zodpovědnost** – tedy ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim služby včas. Bureš a Řehulka (2002) se také zmiňují o tom, že každý člověk má zvláštní moc. Dokáže zpříjemnit i to nejnepříjemnější prostředí a na druhé straně umí znechutit i nejluxusnější prostředí a na tom podle mého názoru v podniku hodně záleží.

## 2.4.3 Metody sloužící k přiblížení se zákazníkovi

Firmy mohou využít několik způsobů, jak se přiblížit k zákazníkovi:

- Výběrové vzorky a videozáznamy záznamníků.
- Vedoucí poznávají zákazníka. Když uslyší váš vedoucí zákazníka na vlastní uši, bude to na něj mít větší vliv, než sebelépe zpracované zprávy, přehledy a grafy.
- Zaměstnanci poznávají zákazníka.
- Učte lidi z první linie naslouchat a komunikovat.

Zdůrazněte význam zaměstnanců prodejen, kteří uslyší o neuspokojených potřebách zákazníků, a dejte jim prostor, aby mohli říci svůj názor. Učte každého, že klíčová součást jeho práce je poslouchat zákazníka a říkat tyto novinky nejvyššímu vedení (WHITELEY 1991).

Spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002) definují první linii, jako místo, kde se rozhoduje o výsledku boje o úspěch produktu na trhu. Dále také Bureš a Řehulka (2002) mají pravdu v tom, že málokdo si uvědomuje, že každý kontakt se zákazníkem, se ve skutečnosti stává takovým mimoobchodním jednáním. Zákazník si tak během tohoto jednání podvědomě poměřuje to, jak se s ním zachází.

- Dívejte se na věc očima zákazníka.
- Setkání zákazníků.
- Hodnocení po nákupu. Ptejte se svých zákazníků devadesát dní, jeden rok nebo tři roky poté, co si koupí váš výrobek.
- Výrobky konkurentů a dotazníky o úrovni služeb. Věnujte obzvláštní úsilí dotazům svých zákazníků nejen na to jestli splňujete jejich očekávání, ale také zda je naplňují vaši konkurenti.
- Stížnosti na videokazetě. (např. zákazník vejde do budky, zmáčkne knoflík a řekne, co se mu nelíbilo). Toto je určitě pro zákazníky jednodušší způsob, jak vyslovit svoji nespokojenost.
- Formální výcvik jak pochopit zákazníka. (př. zaměstnanci mají zavázané oči při nákupu k pochopení, co musí starší zákazníci anebo nemocní lidé přetrpět). Myslím si, že tento způsob se může stát velice efektivní a zaměstnanci pak změní svůj přístup k takto postiženým zákazníkům.

Whiteley (1991) poukazuje na firmy, které ve svých reklamách slibují takové nespokojitelné věci, že nutně musí zákazníka zklamat a poté i ztratit. Řada firem si může podstatně vylepšit své dlouhodobé výhledy jen tím, že se naučí přesně vyjadřovat. Výzkum, prováděný Forum Corporation (dále jen Forum) ukazuje, že zákazníci chtějí, aby se slovo drželo více, než cokoli jiného, avšak firmy jim velice často právě to nejsou schopni nabídnout.

Z výzkumu se také prokázalo, že jen jedna třetina příčin nespokojenosti zákazníků je způsobena vadou výrobku nebo služby. **Zbývající dvě třetiny připadají na chyby**



v **komunikaci** (WHITELEY 1991). Základem pro budování a udržování vztahu je komunikace (BUREŠ, ŘEHULKA 2002) a jak uvádí Whiteley (1991), měla by být jednoduchá. Podle Storbacka a Lehtinena (2002) by se při komunikaci se zákazníkem měl projevovat důraz na důslednost. Lidé v podniku by se měli snažit říci, co nejvíce o výrobcích nebo poskytovaných službách a jejich typických znacích. Měli by naučit zákazníka cenit si kvality, do které podnik investoval.

Všichni uvedení autoři se vzájemně doplňují a shodují, co se týče komunikace mezi podnikem a zákazníkem.

Až se přiblížíte k zákazníkovi, budete na poloviční cestě k opravdové konkurenční výhodě. Jeho potřeby a očekávání se stanou měřítkem, se kterým bude vaše firma porovnávat své úsilí, přičemž zákazník zjistí, že se jeho očekávání neustále rozšiřují. Potřeby zákazníků je třeba zdůrazňovat vždy a všude (WHITELEY 1991).

#### **2.4.4 Označení firem**

Ve světě výroby používají firmy podle Whiteleyho (1991) tři slova pro označení firem, od kterých kupují součástky. Tato slova lze stejně dobře použít i mimo sféru výroby.

- **Obchodníci** – prodávají standardní výrobky, nejčastěji je nacházíme v maloobchodě. Obchodníci jsou jako stroje na prodávání zboží. Pokud vás váš zákazník považuje za pouhého obchodníka, nemáte šanci poskytnout mu nějakou další službu nebo od něj získat něco víc.
- **Dodavatelé** – již dělají něco zvláštního, například poskytují specializované počítačové čipy. Zákazníci spoléhají na jejich zkušenosti. Zákazník velmi často získává více a více, protože dodavatel si chce udržet svou pozici, a proto musí neustále inovovat podle toho, jak pochopil potřeby zákazníka. Nejlepší vztah mezi dodavatelem a odběratelem je, když se stanou partnery.
- **Partneři** – Stanete-li se partnery, prolomíte bariéry mezi sebou a zákazníkem. Přimějete zákazníka, aby pochopil, co je ve vašich silách, a vytvoříte si pořadí hodnot.

Zákazník, který ve vás najde spolehlivého a schopného partnera, bude vaší životní šancí (WHITELEY 1991). V této myšlence se WHITELEY (1991) shoduje se

spoluautory Burešem s Řehulkou (2002), kteří dodávají, že v obchodě partnerský vztah stojí a padá s mírou spokojenosti s úrovní služby, kterou zákazníkovi čili partnerovi poskytuje zakoupený produkt.

K nim se také přidávají Storbacka s Lehtinenem (2002) podle nich, pokud je vztah se zákazníkem dobře rozvinut, vyhrávají obě strany. Nevzniknou tedy dva oddělené subjekty, kde vítězství jednoho znamená ztrátu druhého, ale spíše spolupracující partneři, kteří oba rozvinutím vztahu získávají. Toto je ústřední myšlenka řízení vztahu se zákazníkem. Tento vztah je podle Storbacka a Lehtinena (2002) situací dvou vítězů.

## **2.5 Učte se od vítězů**

Podle Whiteleyho (1991) zkušenosti firem ukazují, že lze několikanásobně zvýšit kvalitu výrobků, služeb a efektivnost, pokud:

- Najdete správné učitele – kdekoli na světě – kteří dělají něco, co se dělá i ve vaší firmě a navíc to dělají nejlépe.
- Budete studovat tyto učitele s otevřenými očima a chutí se něco přiučit,
- Nikdy si nebudete myslet, že jste dosáhli toho nejlepšího, nebo že už jste nejlepší. Neustále hledejte způsob, jak se zdokonalit.

Zde se s Whiteleym (1991) shodují spoluautoři Storbacka s Lehtinenem (2002), kteří tvrdí, že pro řádný rozvoj vztahu musí být společným cílem oboustranný rozvoj. Podle nich dostatečné poznání sebe sama je předpokladem učení.

Západní firmy se rozjely směrem dolů jako na toboganu. Naše vlastní přehnaná sebejistota způsobila, že ignorujeme ostatní a neumíme se poučit z jejich úspěchu. Ztráty našeho podílu na trhu bláhově svádíme na lacinou pracovní sílu nebo na nefér obchodní taktiku nebo na nepozorné zaměstnance, ale zřídka na sebe. Až najdete těch několik firem, od kterých se můžete něco naučit, máte za sebou jen první část svého úsilí. Firmy, které se učí od vítězů, poskytují zákazníkům lepší služby než jejich konkurenti (WHITELEY 1991).

Spoluautoři Bureš a Řehulka (2002) se nezmiňují přímo o tom, aby podniky hledali toho nejlepšího ze svého oboru a učili se od něho. Popisují to, aby se podniky nestaraly o celkovou konkurenci, ale přímo o konkurenční prodejce. Úspěchem protiútok je prodávat v takové kvalitě jako konkurenční prodejci.

Bureš s Řehulkou (2002) se shodují s Whiteleym (1991) v tom, že bychom se svým konkurenčním prodejčům měli snažit vyrovnat a prodávat tedy ve stejné kvalitě. Velkou roli zde hraje důkladná znalost konkurenčních prodejců.

Ovšem liší se v tom, že Whiteley (1991) doporučuje, aby podniky navázaly kontakty se svými konkurenty, kteří jsou nejlepší ve svém oboru, tedy z toho vyplývá tvorba vzájemné spolupráce, ale Bureš s Řehulkou (2002) vystavují podnik boji a hlavně obraně proti konkurenčnímu prodejci. Přikláním se k Whiteleymu (1991), neboť si myslím, že dává důraz na trpělivost a vyčkání, kdy podniky se budou rozvíjet po boku úspěšného „učitele“, pak přijde po čase to, že se stanou lepšími než jejich konkurenti. Ovšem budování rychlého a neúnavného konkurenčního útoku podle Bureše a Řehulky (2002) může podle mého mínění vést po čase i k zániku podniku.

## 2.6 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům

Whiteley (1991) tvrdí, že nezáleží na ničem tolik, jako na přístupu zaměstnanců. Je velmi snadné zaplnit pracovní místa lidmi, kteří mají vhodnou kvalifikaci, jako například vysokoškolské vzdělání nebo roky praxe. Příliš často se ale stává, že tito kvalifikovaní lidé ve skutečnosti neposkytují služby zákazníkům. Dobrý obchodník by měl mít tyto charakteristiky: poctivost, přičinlivost, pracovitost, jednání s lidmi, přizpůsobivost, lásku k zákazníkovi, bezúhonnost a znalost zboží.

Čas, který manažer investuje do náboru, přináší ohromné efekty. **Důležité je si nejprve vytvořit profil osoby.** Pečlivě si prostudujte charakteristiky lidí, kteří ve vaší firmě dosáhli nějakého úspěchu, a tvrdě je vyžadujte i od žadatelů. Vytvoření opravdu dobrého profilu je velmi těžká práce, která vyžaduje určitou pomoc ze zdrojů mimo firmu. (WHITELEY 1991).

Podle Whiteleyho (1991) kandidáti, z nichž se později stanou opravdu dobří obchodníci, mají dva typy projevu, které snadno odhalíme již při pohovoru. Je na nich znát nadšení a nikdy neuhýbají očima. Po vytvoření žádaného profilu, trvejte na něm. Když se zabýváte doporučeními a posudky, jděte až o tři zaměstnání nazpět. Čím dále do minulosti jdete, tím více si můžete být jisti, že jde o čestného člověka (WHITELEY 1991).

Noví zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání hledají svou příležitost být šťastní a sloužit zákazníkům. Potřebují vědět, jak splňují vaše představy.

Řekněte jim co mají očekávat:

1. jak si mají představit svoji každodenní práci – z té lepší i z té horší stránky,
2. jak mají měřit své výkony,
3. jak je budete hodnotit a odměňovat za dobrou práci,
4. jak životně důležité je poskytovat služby zákazníkovi pro všechno, co dělá vaše firma (WHITELEY 1991).

Tento autor také tvrdí, že odměny – prémie, uznání a pochvala – jsou to nejlepší, čím můžete lidi ohodnotit za jejich práci. Pokud nevysvětlíte přesně svůj systém pochval a uznání, nebo pokud systém samotný neodpovídá vaší orientaci, ztrácíte velkou příležitost jak sladit chování lidí s vaší představou o orientaci na zákazníka. Ocenění ale neříkají nic o významu dobrých služeb pro zákazníka. Proto si musíte najít jiný způsob jak člověku, který u vás pracuje delší dobu dát najevo, že si ho ceníte. Dejte lidem na vědomí, že budete oceňovat jen ty, kteří se sžili s představou vaší firmy.

Podle mého názoru pokud zaměstnanci vědí, že se od nich čeká, aby využívali veškeré své schopnosti při poskytování služeb zákazníkům, vyvolá to v nich pocit, že jsou součástí skupiny, která je v centru všeho dění a nebudou chtít od firmy odcházet. Když lidi budete dobře a nepřetržitě vyučovat, pak od nich dostanete vše, co jsou vám schopni poskytnout. Lidem neřeknou vůbec nic školení, kde se dozvědí, že se mají na zákazníky usmívat. Ale pokud vaše firma ukáže jiným způsobem, jak jí záleží na zákazníkovi, může se dostat na novou, lepší úroveň.

### **2.6.1 Význam nepřetržitého formálního vzdělávání**

Nepřetržité formální vzdělávání je podle Whiteleyho (1991) životně důležité ze třech důvodů:

1. Je to příležitost, jak neustále zdůrazňovat představu firmy a diskutovat o ní.
2. Zaměstnancům dává konkrétní potřebné dovednosti.
3. Ukazuje lidem alternativy ke starému stylu práce – alternativy, ze kterých si mohou sami odvodit nové způsoby, jak dělat věci, lépe sloužící zákazníkům. Toto vše firmě otevírá dveře k celkovému zlepšení.

Stejně jako je první krok při poskytování služeb zákazníkům zjistit, co ve skutečnosti chtějí, musíte zjistit, co vaši zaměstnanci potřebují, abyste jim mohli vytvořit odpovídající pracovní prostředí. Jste-li manažer, je každý člověk ve vaší skupině váš vnitřní zákazník. Když přijímáte rozhodnutí, připravujete prohlášení o politice firmy, rozesíláte dotazníky, musíte si uvědomit, že vaše práce neslouží zákazníkovi přímo, nýbrž prostřednictvím práce určitých pracovních skupin.

I problémový zaměstnanec si zaslouží, abyste si ho vážili. Dobří podnikatelé nic nevzdávají, i když zákazník požaduje nesplnitelnou službu nebo když příliš nespěchá s placením účtu. Pracují na tom, aby se vzájemné vztahy urovnaly. Pracujte proto se zaměstnanci, se kterými jsou problémy. Pomáhejte jim, aby se mohli stát součástí představy firmy.

Považujte se za zákazníky a tento přístup se přenesete i na lidi, kteří pracují s vámi. Není nutné dávat lidem další peníze za jejich nápady. Úspěšnému manažerovi lidé neustále předvádějí, co umějí a co mohou udělat. Dáte-li každému šanci, aby využil svou mozkovou kapacitu, budete poskytovat zákazníkům lepší služby a navíc objevíte skryté motivující dovednosti. Toto je obrovská hodnota v dnešní době. I ty nejhorší firmy mohou přijít na dobré věci, když dostanou nové manažery. Jejich podřízení chtějí poskytovat zákazníkům dobré služby a většinou pro to mají i patřičné schopnosti. Potřebují jen prvotní impuls ze strany vedení řízeného zákazníkem.

Musí se plně podřídit službě zákazníkům, neustále o tomto cíli diskutovat, je nutné zavést systém přesného měření, kvalitní postupy při náboru, neustálé vzdělávání, dobře vyřešené pracovní prostředí, nelze vynechat ohledy a příležitost pro každého, aby mohl podle vlastních nápadů vylepšit své pracoviště.

### **2.6.2 Vlastní zkušenost**

Zde bych uvedla svůj příspěvek z jedné cukrárny, kam jsem chodila již 8 let na letní brigádu. Prošla jsem si skoro vším od mytí nádobí, až po prodej. Po čase jsem si uvědomila, že se vedoucí vůbec nestaral o svůj podnik, ale hlavně o své peněžní konto. To vše se odrazilo i u zákazníků, kteří nebyli spokojeni s vysokými cenami a ještě špatnou kvalitou cukrářských výrobků. Pochopitelně klesly tržby, tím nastalo i snižování pracovní síly.

Po ukončení brigády jsem se vedoucího zeptala, proč tedy podnik nezavře, když se tam všichni jenom trápí, odpověděl mi, že má vůči ženám – jako matkám od rodin velkou zodpovědnost. Ihned jsem si vytvořila představu, že vůbec o své firmě skoro nic neví, neboť tyto ženy každý den dřely za minimum peněz bez žádného ocenění. On dobře věděl, že si nemohou dovolit dát výpověď, neboť se jim nepovedlo dosud sehnat jinou práci.

Závěrem bych dodala, že opravdu záleží na vedoucím, který by měl svůj podnik dobře znát a měl by se snažit o jeho neustálý rozvoj, vytvořit skvělé pracovní místo, kam se každý den zaměstnanci budou vracet s úsměvem a pracovním nasazením, to vše se totiž odrazí i u zákazníků, kteří tento přístup okamžitě poznají a budou se do podniku rádi vracet. Podle Storbacka a Lehtinena (2002) jsou silně oddaní zákazníci připraveni doporučit společnost, jsou tedy velmi cenní, neboť mohou významně přispět ke zrodu nových vztahů.

## **2.7 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků**

Podle Whiteleyho (1991) studie Ledovec nevědomosti dokazuje, proč jen několik firem je schopno splnit vždy svůj slib. Firma, která se střetává se stovkami problémů a její manažeri je nevidí, nemůže tyto problémy pochopitelně ani řešit. Proto jen málo firem a pracovních skupin neustále překvapuje zákazníky svou spolehlivostí a schopností dodat přesně to, co bylo slíbeno. Spolehlivost a výkony, které vítězí u zákazníků nemusí přijít vždy jen proto, že každý pracuje, jak nejlépe umí. Obvykle se uplatňuje jedna jednoduchá strategie: Odstraňte bariéry, které vašim lidem brání poskytovat zákazníkům služby efektivně a předvídatelně.

Základní problém, proč zboží, služby a inovace neplynou jako voda je, že lidé ztrácejí velkou část svého času řešením potíží, o kterých jsou přesvědčeni, že jsou nevyhnutelné. Zmatený systém brání zaměřit se na zákazníka. U firem poskytující služby i u výrobců se příliš často postupy přizpůsobují potřebám různých oddělení podniku a nikoli zájmu zákazníků (WHITELEY 1991).

Podle Storbacka a Lehtinena (2002) zastarávají schopnosti a znalosti společností daleko rychleji nežli vztahy. A tak by se firmy měly zaměřit na zajištění stabilních vztahů se zákazníky a podle potřeby zlepšit know-how řízení.

Nejzákladnější metoda odstranění bariér je podle Whiteleyho (1991) velice jednoduchá: stačí požádat zaměstnance, dodavatele i distributory, aby firmu informovali o bariérách, jež podle jejich názoru brání poskytování služeb zákazníkům. Jen několik firem odstraňuje bariéry efektivně.

Každý manažer může obrovsky zvýšit úspěch své firmy, když bude hledat vědomosti na správném místě, totiž ve vlastním oddělení nebo pracovní skupině.

- Vyžadujte od každého návrhy.
- Zaměřte se na návrhy k problémům, které jsou podle vašeho výzkumu pro zákazníky nejdůležitější.
- Evidujte si, kolik návrhů vám kdo podává.
- Ihned realizujte nejen ty návrhy, které očividně podniku něco přinesou, ale i ty, jejichž efekt je neutrální.
- Projevte uznání těm, kteří přišli s návrhy.

Pokud nedostáváte návrhy, které podporují poskytování lepších služeb zákazníkům, znamená to, že se pokazila komunikace mezi vámi a vašimi spolupracovníky. Potenciál své firmy využijte plně jen tehdy, když zapojíte do práce na shazování bariér i zákazníky. Řídit se reakcemi zákazníků není vždy snadné. Zákazníci nerozumí vašemu podniku tak, jako zaměstnanci, popřípadě dodavatelé. Lépe než kdokoli jiný však vědí, co by mělo být a co není. Odtud se musí začít. Zákazníci vědí, co je špatné a na vás je, abyste našli příslušné bariéry a zbavili se jich (WHITELEY 1991).

### **2.7.1 Základní přístup ke zlepšování**

Tento přístup se podle Whiteleyho (1991) skládá ze šesti kroků:

1. Shromážďujte informace o podnikových postupech, které pravděpodobně způsobují problémy, zejména od konečných zákazníků svých výrobků nebo služeb, ale nevynechávejte ani vnitřní zákazníky.
2. Informace od zákazníků přeměňte v měřítko.

Užitečné jsou dva druhy měřítek:

- Binární měřítko, která jednoznačně rozdělují údaje do dvou kategorií: dobré, špatné.

- Proměnná, která rozděluje údaje podle určité stupnice. Proměnná měřítka se většinou nemohou spoléhat na subjektivní hodnocení jako měřítka binární.
3. Analyzujte současně používaný postup. Stanovte si předběžný cíl, který vychází z požadavků zákazníků.
4. Navrhněte vylepšený postup.
- Způsoby, jak vylepšit postup, který působil problémy, se skládá z:
- Vytváření vhodnějších vstupů.
  - Omezte počet přechodů. Podívejte se na postup a spočítejte kolikrát musí člověk nebo skupina přejít z jedné práce na druhou.
  - Kombinujte jednotlivé kroky.
  - Jednotlivé kroky řadte za sebou a ne souběžně. Šetřete čas tím, že nedopustíte, aby různí lidé prováděli souběžně ty kroky, které na sebe mají navazovat.
  - Zvyšujte hodnotu. Odstraňujte plýtvání.
  - Upravte současná měřítka nebo zapojte do postupu měřítka nová.
  - Využívejte technologii.
  - Zapojte co nejdříve ty správné lidi .
5. Stanovte standardy.
- Pro hodnocení jakéhokoli standardu používejte podle Whiteleyho (1991) čtyři kritéria, která se označují zkratkou **MARC**:
- **Měřitelnost.** U standardu musí být měřitelná kvalita, množství a včasnost.
  - **Dosažitelnost.** Standard musí být pochopitelný a dosažitelný.
  - **Relevantnost pro zákazníky.** Standard musí zohledňovat očekávání zákazníků, případně musí být konstruován tak, aby jim přinášel nějaký užitek.
  - **Kontrolovatelnost.** Dosahování standardů musí mít pod kontrolou zvláštní útvar, přičemž musí být vytvořeny postupy k dosažení požadovaného výsledku.
6. Řiďte.
- Zkontrolujte si způsob řízení a odměňování lidí. V řadě firem manažeri tradičně trvají na plnění ukazatelů, minimalizaci pracovní náročnosti výkonů, odměňování spíše individuálních než skupinových výsledků a dosahování krátkodobých



finančních cílů. Takový typ řízení obvykle potlačuje postupy, které jsou zaměřeny na zákazníka.

Zvažte další způsoby, jak poměřovat lidi a vyzkoušejte taková měřítka jako je:

- Kvalita práce,
- Týmová spolupráce,
- Počet hodin, které zaměstnanci věnovali výcviku,
- Snižování ztrát (WHITELEY 1991).

Týmovou práci vštěpujte zejména silným individualitám. Pokuste se zavést odměny a další způsoby hodnocení, které podporují týmovou práci.

Čím je firma větší a ucelenější, tím více ustupuje zákazník do pozadí, stává se z něj vágní pojem bez valného obsahu a řídicí silou pro chování zaměstnanců firmy jsou tradice. Bariéry ve službách a ve výrobě se výrazně liší. Ti, kdo poskytují služby, musí velice často pracovat na různých místech, takže do jejich práce se mohou snadno dostat nové bariéry.

Většina zaměstnanců z odvětví služeb navíc jedná přímo se zákazníky a kvalita poskytovaných služeb závisí mnohem více na stylu jednání s lidmi než u výrobních odvětví. Uzavřenost zákazníků, kteří často přinášejí naprosto nepředvídatelné problémy je další bariéra, která stojí v cestě vysokým standardům poskytovaných služeb.

Whiteley (1991) uvádí, že manažeři mohou často svést při jednání se zákazníky své chyby na organizační jednotky.

### **2.7.2 Strategie pro odstranění bariér**

Většina bariér vznikne náhodně. Jsou to často vedlejší produkty toho nejupřímnějšího úsilí o zdokonalení firmy. Firmy mohou podniknout obrovské kroky pro odstranění bariér tím, že změní styl řízení.

Podle Whiteleyho (1991) mohou pomoci tyto čtyři manažerské strategie:

1. Oficiální pravidla firmy se odvodí z její představy a každodenní manažerské praktiky vyplynou z těchto pravidel.
2. Vytvoří se horizontální manažerské struktury, aby se vyburcovali lidé ze všech částí firmy k řešení klíčových problémů.

3. Zavede se vizuální řízení, které pomůže manažerům a dalším zaměstnancům pochopit potřeby zákazníků a zaznamenávat pokroky při jejich uspokojování.
4. Budou se zpracovávat pravidelné zprávy o platných postupech a jejich kontrole pro řízení všech částí podniku.

Whiteley (1991) poukazuje na to, že nejpodstatnějším prvkem firmy je vyhlášení její představy, protože v ní se projeví, o co bude firma usilovat. Trvejte na tom, aby vaše pravidla vyhovovala představě, a tím uděláte první krok ke spokojenosti svých zákazníků. Úspěch – nebo přesněji řečeno spokojenost, která úspěch doprovází – může být také bariéra. Až si firma ujasní svou představu, vytvoří si takovou manažerskou strukturu, která každoročně povolá lidi, jež budou schopni rozpoznat, co si zákazník přeje.

Podle Whiteleyho (1991) si vytvořilo několik firem systém horizontálního řízení, jež ukazuje, jak lze vymačkat z každého člověka všechny jeho schopnosti k dosažení vlastních cílů. Ačkoliv vedoucí oddělení mají nadále pod kontrolou svou náplň práce, marketing již není v působnosti čistě jen marketingového oddělení a ani výroba jako taková se netýká jen lidí z provozu. Namísto toho komise vyšších manažerů udává směr v oblastech, které jsou důležité pro dlouhodobý rozvoj firmy.

Dobře vedené firmy používají širokou škálu technik sloužících k tomu, aby vše, co se ve firmě děje, bylo viditelné. Důvodem je snaha předejít problémům a stanovit dobré cíle. U většiny velkých firem lidé netuší, co se děje o pět metrů dál. To je jedna z největších bariér pro práci celistvého týmu (WHITELEY 1991).

Ředitel může pro odbourávání bariér udělat více než kdokoli jiný tým, že si pravidelně zpracovává přehled o postupech ve své podřízené jednotce – nesnaží se tu studovat překážky a úspěchy, jen se přesvědčuje o správnosti postupů. Podle Whiteleyho (1991) se každoročně vedoucí příslušné části podniku může zeptat:

- Přijali manažeři pravidla, která přispívají k zajištění představy firmy?
- Mají manažeři jasný plán jak vylepšit postupy a odbourat bariéry? Je letošní plán na odstraňování bariér dostatečně průbojný a plní se vůbec?
- Měří a kontrolují manažeři správné věci?
- Zviditelňují manažeři všechny údaje?

## 2.8 Měřte, měřte, měřte

Podle Whiteleyho (1991) stále častěji podnikatelé začínají mluvit o nepřímých, značně nespolehlivých ukazatelích. Například říkají: „Náš podíl na trhu roste.“ „Počet objednávek je vyšší než v loňském roce.“ „Máme spolehlivou skupinu lidí na průzkum trhu a ti tvrdí, že jsme zákazníkům kápli do noty. Lidé, kteří tyto odpovědi vyslovili ve skutečnosti nevědí, co si zákazník myslí. Podíl na trhu a počet objednávek jsou dobré ukazatele názorů zákazníků, nicméně opožděné. Ve chvíli, kdy se dozvíte o problému z tržní statistiky, vaši konkurenti vás mohou předběhnout takovým způsobem, že je již nikdy nedostihnete. Programy měření by měly ustanovit kanály, kterými se k vám dostane v jasné, číselné formě vše, co je důležité pro zákazníka i pro firmu. Jejich struktura by měla být taková, aby každá součást firmy mohla neustále zlepšovat služby zákazníkům (WHITELEY 1991).

Spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002) také tvrdí, že firmy by neměly podnikat proto, aby prodaly své výrobky, ale měly by podnikat proto, aby svým zákazníkům pomohly vyřešit jejich problémy. Zde se shodují i s autory Storbackem a Lehtinenem (2002), kteří poukazují na to, že cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem.

Výzkum, který je opravdu řízený zákazníkem, je naproti tomu od samého začátku postaven tak, aby se do něj zapojila celá firma. Je v něm obsažena vnitřní síla změnit způsob myšlení firmy a následně zlepšovat celou firmu s rafinovaností řízenou potřebami zákazníků. Měření s ohledem na zákazníka musí nevyhnutelně „strkat nos“ do všech součástí firmy – nutno přiznat, že tato zvědavost je velmi přínosná.

Začněte s opravdu životně důležitými dotazy o vztahu mezi firmou a jejími zákazníky. Vyžaduje to však komunikaci se všemi lidmi ve firmě, týkající se dat, které se shromáždí od zákazníka (WHITELEY 1991).

Věnujte se na samém začátku svého programu měření nějaký čas a sestavte seznam všeobecných charakteristik a problémů, významných pro vaše zákazníky. Nelze smysluplně měřit co je nejdůležitější, dokud si nesestavíte seznam všeobecných charakteristik výrobků a služeb, které jsou pravděpodobně nejdůležitější. Sestavení

takového seznamu vyžaduje otevřenou komunikaci – pohybovat se v blízkosti svých zákazníků tak, abyste poznali jejich potřeby.

### 2.8.1 Metody pro měření

Podle Whiteleyho (1991) si udělejte seznam a potom jej doplňte s využitím metod jako je např.:

- Výběrové vzorky

Sestavte malou skupinu zákazníků a ptejte se jich na problémy a očekávání.

- Investice do stížností

Udělejte vše pro to, aby si lidé stěžovali, potom si udělejte přehled toho, na co si stěžovali.

- Otevřené otázky v dotaznících pro spotřebitele

- Návštěvy zákazníků

- Přehledy o reakcích zákazníků na nabídky ze strany konkurence

Při vytváření seznamu charakteristik služeb vezměte v úvahu RATER (spolehlivost, serióznost, dojem, orientace na spotřebitele, zodpovědnost).

Když máte hotový seznam charakteristik a pro každou z nich i vhodné měřicí jednotky, snadno zodpovíte kvantitativní otázky tím, že je položíte zákazníkům při rozhovorech nebo v písemných dotaznících. Získané odpovědi budou s největší pravděpodobností nepřesné. Existuje jedna spolehlivá metoda jak se dozvědět, co opravdu přináší zákazníkům spokojenost a jaký je skutečný relativní význam všech zákaznickových potřeb.

Podle Whiteleyho (1991) statisticky analyzujte korelace mezi zkušenostmi zákazníků a jejich reakcí na tyto zkušenosti. Když již víte, co od vás zákazník chce, můžete získat konkurenční výhodu tím, že potřeby zákazníků stanovíte jako standard pro fungování své firmy, a to pro každý detail. Aby bylo možné dosáhnout standardů, vyhovujících přáním zákazníků, musíte také zavést standardy pro postupy. Až budete stanovovat standardy, zaměřte úsilí své firmy na to, co je podle výsledků výzkumu nejdůležitější pro zákazníky.

Zaznamenávání a dosahování hodnot, charakteristik kvality vám pomůže překonat dnešní očekávání zákazníků. Váš podíl na trhu ale vzroste nejvíce, jestliže budete plnit

očekávání a přání zákazníků již v době, kdy je ještě sami neznají. Nelze však zjistit, jak si stojíte ve většině charakteristik, které pro zákazníky něco znamenají, pokud nenajdete nějakou spolehlivou metodu, jak zjistit jejich názory.

Whiteley (1991) uvádí čtyři nejběžnější metody:

1. Spotřebitelské anketní lístky, dodávané společně s výrobkem
2. Dotazníky zasílané zákazníkům poštou
3. Osobní rozhovory – tváří v tvář nebo po telefonu, případně na výběrovém vzorku
4. Fiktivní zákazníci

Spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002) se shodují s Whiteleym (1991), když tvrdí, že v první řadě musíme vědět, kdo jsou naši klíčoví zákazníci, a v druhé řadě je musíme natolik dobře znát, abychom s nimi mohli efektivně komunikovat. Komunikace je tím efektivnější, čím lépe známe svůj protějšek. Ve své knize zmiňují také Paretův zákon: Celkem 20 % zákazníků dělá 80 % vašeho obratu, ať podnikáte kdekoliv na světě. Platnost Paretova zákona je tedy univerzální. Ovšem může se také stát, že zjistíte, že vám dělá 50 % zákazníků 50 % obratu, tak je ve vašem prodeji něco špatného. Bureš s Řehulkou (2002) se domnívají, že to je, že vaši prodejci nemají jasno v prioritách.

## **2.8.2 Index spokojenosti zákazníka**

Podle Whiteleyho (1991) se některé firmy zaměřují na Index spokojenosti zákazníka, což je číslo, které vychází z vašeho nejlepšího odhadu, jak kvalitní služby poskytnete skupině zákazníků. Lidé nemohou nosit v hlavě všechny údaje o tom, jak dobré služby poskytuje zákazníkům jejich firma. Index je výborný nástroj, jak zaměřit lidi na nejdůležitější potřeby zákazníků.

Vytváření indexů spokojenosti zákazníků začnete analýzou, kolik druhů zákazníků vlastně máte. Index spokojenosti zákazníka není žádný všelék. Firma z něj bude mít prospěch, pokud to bude prostředek k dosažení vyšší spokojenosti zákazníků a nikoli konečný cíl. Většina firem měří tak málo a přitom ztrácí tolik úsilí věnovaného měření. Protože rozhodují, co se bude měřit na základě svých vrtochů nebo jednoduše zůstanou u toho, co se měřilo vždycky.

Stručně řečeno, ztrácejí příležitost využít měření ku prospěchu zákazníků – důkladně sledovat postup plnění jejich přání. Každá skupina v rámci firmy může zlepšit

svou práci tím, že bude neustále měřit postupy, dotýkající se vnitřních i vnějších zákazníků. Když se dostanete k nějakým údajům, využijte je. Pro každé oddělení má význam i ten nejmenší zlomek dat, který se týká jeho pracovní náplně. Učte své lidi kreslit grafy týkající se jejich chyb i úspěchů (WHITELEY 1991).

## **2.9 Přeměňte slova v činy**

Všichni lidé v klíčovém postavení u úspěšných firem se podle Whiteleyho (1991) vyznačují sedmi charakteristikami svého jednání:

1. Osobně staví zákazníka na první místo. Tráví se zákazníky čas a ve vlastní firmě reprodukuje jejich názory. Bezmezně věří hodnotám, které v sobě má kvalita zaměřená na zákazníka. Podle Storbacka a Lehtinena (2002) je ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem vytváření hodnoty. Oproti Whiteleymu (1991) chápou tvorbu hodnoty jako proces, ve kterém zákazník plní své vlastní cíle.
2. Prosazují představu firmy nejen tím, že o ní hovoří jen v nejnútnejším případě, ale prodávají ji, přesvědčují ostatní, že ji musí podporovat. Strukturu organizace vytvářejí takovým způsobem, aby zákazník dostal přesně to, co mu tato představa slibuje.
3. Stávají se z nich studenti na celý život, neustále hledají věci, o kterých nevědí, a snaží se hledat nové způsoby, jak se něco naučit.
4. Věří ve své lidi a investují do nich. Učí je, vzdělávají je, připravují je na to, že budou muset dělat více věcí, než dělají dnes, a pomáhají jim využít to, čemu se naučili ke změně jejich pracovního stylu.
5. Sestavují funkční týmy nejprve tak, že shromáždí lidi z různých částí firmy za účelem řešení problémů, potom jim poskytnou potřebný výcvik, vyzdvihují jejich úspěchy a využívají je jako komunikační kanály mezi jednotlivými částmi firmy a podněcují je k tomu, aby přijímali rozhodnutí, ze kterých bude mít prospěch zákazník.
6. Drží se svého kursu. Jsou si vědomi, že dosažení kvality zaměřené na zákazníka nějakou dobu trvá, a neustále povzbuzují ostatní, když se výsledky nedostavují.
7. Cíl firmy se stal součástí jejich života.

Lidé, kteří jednají tímto způsobem, jsou schopni vést cokoli, od dvoučlenné pracovní skupiny, po ten největší podnik světa. Výzkum společnosti Forum zjistil, že firmy, které skutečně dosáhly nějakého pokroku, jsou vedeny lidmi, kteří osobně staví zákazníka na první místo. To ale zřejmě nikoho nepřekvapí. Tito lidé jsou naprosto přesvědčeni, že je třeba dát zákazníkovi vše, co si přeje. Tráví s ním většinou svého času a jeho přání šíří ve vlastní firmě. Zjistili jsme, že úspěšní vedoucí jsou ti lidé, kteří učinili krok, nazývaný některými manažery jako posun v důvěře. Nekalkulují jak zvýšení kvality zvýší jejich zisky, aby se potom zaměřili na kvalitu jen na základě těchto kalkulací, to vůbec ne. Tito lidé došli sami k poznatku, že rentabilita není nic jiného než opožděný ukazatel, jak dobře zachází se svými zákazníky. Pokud jsou schopni vytvořit šťastného zákazníka, zisk se dostaví automaticky (WHITELEY 1991).

### **2.9.1 Úspěšní manažeři**

Whiteley (1991) uvádí, že úspěšní manažeři svá slova neustále opakují – ne proto, že by jejich lidé postrádali dostatek inteligence na to, aby je pochopili hned napoprvé, ale z toho důvodu, že opakování je nutné pro vyjádření plné síly vaší představy. Šéfem se může stát prakticky kdokoliv, nejen člen pracovní skupiny, ale vlastně kterýkoli zaměstnanec firmy. Lidé, kteří úspěšně vedou firmy, jež se nějakým způsobem přeměnily, jsou většinou studenti na celý život. Dělá jim radost, když jsou neustále v obraze. Když se doslechnou o něčem naprosto neobvyklém, nenechají se tím nijak ohromit, a raději se o tom dozví co nejvíce.

Podle Storbacka a Lehtinena (2002) se každý řídicí pracovník potřebuje ujistit o tom, že neztrácí kontakt se spotřebitelem. Jinými slovy, je třeba být sám spotřebitelem, vést život běžného spotřebitele a snažit se tak spotřebiteli lépe porozumět a pochopit jeho myšlení. Je třeba být spotřebiteli co nejblíže a sledovat jeho reakce na nové výrobky a na vše, co firma dělá.

Whiteley (1991) tvrdí, že k lidem můžete získat důvěru jedině tak, že je budete učit. V tom spočívá hlavní odpovědnost manažera: učit lidi, kteří pro ně pracují. Až získají vše, co se museli naučit, musíte důvěřovat, že budou svoji práci dělat dobře a neustále je k tomu podněcovat. Nesmíte se bát, že vaši podřízení znají svou práci lépe než vy.

Vytváření týmů, jejichž úkolem je stanovit směr, dělit se o informace a řešit problémy je manažerská technika, která v posledním desetiletí slavila největší úspěchy. Výzkum prokázal, že dnešní manažeři mohou být úspěšní i tím, že sestaví a efektivně využijí týmy, jež budou mít velkou volnost ve způsobu, jak si vytvořit ten nejlepší vztah k zákazníkům. Takto organizované pracovní skupiny a týmy vycházejí z toho, že názory lidí z nejnižší řídicí úrovně mají téměř stejnou váhu, jako názory nejvyšších manažerů (WHITELEY 1991).

### **2.9.2 Zavedení nového programu**

Když se začíná s novým programem na přeměnu firmy, tak jej podle Whiteleyho (1991) doprovázejí většinou fanfáry a vzrušení. Očekávání narůstá – často delší dobu. Lidé nadšeně očekávají lepší práci. Toto se ale nepromítne ihned do zvýšeného zisku. Program stojí peníze, a nějakou dobu trvá, než se většina vašich iniciativ dostane až k zákazníkovi a bude na něj mít nějaký vliv. I když si zákazník všimne, že se s vašimi výrobky stalo něco pozitivního, neznamená to ještě, že za ně začne utrácet více peněz. Po tomto počátečním nárazu začne mít program určité problémy. Musí se udělat hodně práce, lidé jsou na ni připraveni, ale je typické, že firma v této době ještě nemá hotový systém práce na horizontální úrovni.

Výsledkem je, že práce navíc se lidem začne zdát zbytečná a hledají způsob, jak omezit úsilí, které věnovali zlepšení. Celý program se zpomalí. V těchto těžkých časech začne většina firem a většina manažerů dávat od programu ruce pryč. Právě toto je doba, kdy se začnou odlišovat úspěšní vedoucí. Je u nich patrný zlom v důvěře. Pokud utrpěli finanční ztráty, omezí činnost především v oblastech, které nemají přímý vliv na zákazníka. Pokračují v podněcování lidí, neustále jim předkládají svoji představu, neustávají ve vyzdvihování dosažených úspěchů a snaží se zjistit, proč případný úspěch neměl na zákazníka očekávaný vliv.

Podle Storbacka a Lehtinena (2002) odpor zákazníků přijmout změnu je často právě stejnou překážkou změny jako odpor vůči ní ze strany personálu společnosti. Úspěšní střední manažeři neustávají v boji za prosazení své představy, přesvědčují ty, jejichž přístup je cynický. Aktivita za zlepšení firmy opět naberou na tempu. A potom,



s největší pravděpodobností, tři roky po odstartování programu, se ukáží jeho první efekty (WHITELEY 1991).

Whiteley (1991) tvrdí, že všechny podniky řízené zákazníkem jsou si v něčem podobné. Pozorujte chování jejich vedoucích pracovníků a pochopíte, čeho si váží a proč mají takové úspěchy. Až se cíl firmy stane součástí i vašeho života, budete mu muset něco obětovat. Člověk, který vede firmu, musí okusit na vlastní kůži tu práci, která se ostatním líbí nejméně. S touto Whiteleyho (1991) myšlenkou se shodují i spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002), podle nich firmy než se pustí do budování a řízení vztahů se zákazníkem, musí nejen znát pevná pravidla komunikačních systémů, ale hlavně je přijmout jako životní filosofii firmy. Všichni vedoucí, ať se jedná o presidenty velkých firem nebo předáky v bufetech, musí svým životem dávat příklad zaměstnancům.

## **2.10 Závěrečné shrnutí podle Whiteleyho (1991)**

Naše firma spolupracovala s podniky, které se snažily, aby byly řízené zákazníkem. Uvědomili jsme si, že nestačí vzít si stranou lidi z první linie a říci jim, že se musí usmívat. To není podstata problému. Pokud opravdu přistoupíte na tuto hru, musíte se systematicky a cílevědomě snažit o změnu. Není to změna kvantitativní, nýbrž kvalitativní.

Z jednoho typu firmy vznikne typ naprosto odlišný (WHITELEY 1991).

Sestavili jsme seznam aspektů takovéto transformace, abychom názorně vyjádřili, o co tu jde. Být podnikem řízeným zákazníkem znamená přejít:

- Od motivace založené na strachu a loajalitě k motivaci založené na společné představě
- Od přístupu vyjádřeného slovy „to je jejich problém“ k úplnému zvládnutí problémů, majících vliv na zákazníky
- Od prohlášení „takhle se to ale dělalo vždycky“ k neustálému zdokonalování
- Od rozhodování na základě předpokladů a odhadů k práci s daty a rozhodování na základě podložených faktů
- Od názoru, že vše stojí a padá s kvalitou managementu k názoru, že vše stojí a padá se zákazníkem

- Od vertikálního řízení, kde se oddělení rozhodují výhradně podle vlastních kritérií k horizontální spolupráci
- Od kvalitního řešení krizí k oživení k předvídání a řešení správných věcí ve správnou dobu
- Od závislosti na hrdinských výkonech k omezení extrémních situací ve všech pracovních postupech
- Od volby mezi strukturovaným nebo vědeckým řízením k strukturovanému a vědeckému řízení

Je to příliš mnoho změn na to, aby se daly zvládnout najednou. Zjišťujeme, že firmy, které úspěšně zvládají tento typ přeměn mají dva základní rysy.

Za prvé začnou tím, že si řeknou: „Má to obrovský význam, stojí za to, abychom s tím začali.“ Za druhé ti, kdo organizují změny v takovém rozsahu, si jsou plně vědomi velikosti úkolu, který před nimi stojí, včetně požadavků, jež budou kladeny na každé oddělení i každého člověka ve firmě.

Lidé se nemění snadno nebo přirozeně. Potřebují na změny čas, a samozřejmě podporu. Citlivý vedoucí toto ví a poskytne jim prostor, aby se s tím vyrovnali. Ví, že když člověk dělá v tomto chyby, znamená to, že se snaží a chyby jsou pro něj milníky na cestě k úspěchu.

Důležité jsou dvě věci. Jedna z nich je zákazník, a ta druhá zboží. Věnujete-li se zákazníkům, vrátí se k vám. Věnujete-li se zboží, nikdy se k vám nevrátí. Je to tak jednoduché. A vlastně tak složité. (STANLEY MARCUSE, obchodník)

## 2.11 CRM

Podle Wesslinga (2003) **Customer Relationship Management (CRM)** znamená **aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky**. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

- 1) Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
- 2) Obchodní procesy (zaměření, prolínání)

3) Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)

4) Obsahy (data, obsah)

Wessling (2003) nepohlíží na CRM jako na novou filozofii ve vztahu k zákazníkům. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. Pro úspěšné zavedení CRM je třeba vytvořit novou organizační jednotku odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení.

Podle Dohnala (2004) je zkratka CRM jednou z velmi frekventovaných zkratkách v oblasti vrcholového vedení firem, a to nejen v oblasti marketingu a obchodu. Pokud se však dostaneme do hlubší diskuse s manažery firem, pak jejich chápání pojmu a náplň, kterou si představují pod spojením slov **Customer Relationship Management**, se od sebe velice liší. Nejedná se přitom často o nepochopení, ale o **momentální potřebu řešit určitou aktuální oblast vztahu se zákazníkem**.

Z tohoto pohledu může mít CRM dvě tváře. Jednu vlídnou, která bude znamenat pro zákazníky velkou přidanou hodnotu a díky jejich spokojenosti i značný přínos pro firmu. Na druhé straně se můžeme setkat se špatným CRM, které nevychází z jasné strategie a orientace všech zaměstnanců na spokojeného zákazníka. Takové CRM může znamenat velké ztráty. Jedná se jak o ztráty prostředků investovaných do nákupu technologií a jejich integrace, tak v oblasti spokojenosti zákazníků a z ní plynoucí loajality (DOHNAL 2004).

Filozofie CRM musí akceptovat i všechny podpůrné útvary a ne pouze ty, které přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. Naléhavost potřeby zlepšení vztahů se zákazníky je vždy umocněna v období nasycení trhu, kdy se postupně určité unikátní vlastnosti produktů a služeb – ať fakticky nebo díky masivnímu reklamnímu působení – stávají komoditou. Zde je vždy daleko důležitější a ekonomicky výnosnější pečovat o zákazníky, které již máme, než stále nabírat za cenu „cenových válek“ další nové zákazníky, kteří projevíli ochotu ke změně pouze s ohledem na cenu (DOHNAL 2004).

Dohnal (2004) tvrdí, že řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT 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 využívá potenciálu a možností internetu.

### 3 METODIKA A HYPOTÉZY

Při zpracování bakalářské práce jsem si nejprve vyhledala potřebnou literaturu. Hlavní zdrojem informací se stala kniha od R. C. **Whiteleyho Podnik řízený zákazníkem**. Názory a myšlenky, které jsou v této knize popsány, jsem porovnávala s ostatními autory a prokládala je také svými vlastními názory. Vytvořila jsem tak ucelenou literární rešerši, kterou jsem zpracovávala převážně přes letní prázdniny. Začátkem 3. ročníku jsem ji odevzdala své vedoucí ke kontrole a poté jsem opravila nedostatky, na které mě vedoucí bakalářské práce upozornila.

Další problém, se kterým jsem se potýkala byla volba vhodného podniku, který by byl ochoten se mnou spolupracovat. Jelikož jsem nevěděla, jaký podnik si zvolit, obrátila jsem se opět na svou vedoucí bakalářské práce. Paní Ing. Marie Švarcová, Ph.D. mi poskytla kontakt na pana Pavla Primuse – náměstka pro obchod a marketing, který působí ve spotřebním družstvu JEDNOTA v Českých Budějovicích. Tímto počala naše spolupráce, jejímž výsledkem je tato bakalářská práce. Naše první konzultace proběhla již ve 2. ročníku a během ní jsem pana Primuse seznámila s danou problematikou. Kromě pana Primuse jsem dále spolupracovala s panem Bohumírem Sýkorou – personálním náměstkem, s panem Milanem Kudou – ředitelem supermarketu TERNO a s panem Miroslavem Konfrštem – zástupcem vedoucího supermarketu TERNO.

V rámci těchto pravidelných konzultací jsem se seznámila s organizační strukturou firmy, jejími cíli a dalšími aspekty, které podrobněji analyzuji v následujících kapitolách. Těmito konzultacemi jsem získala velké množství informací, které jsem využila při zpracování praktické části bakalářské práce. Pan Bohumír Sýkora a pan Pavel Primus mi s ochotou poskytli i materiály v elektronické podobě, které byly taktéž využity v této práci. Při získávání informací prostřednictvím konzultací byla využívána metoda řízeného rozhovoru.

Získané informace jsem přiřadila dle vlastního názoru k jednotlivým zásadám, které ve své knize popisuje R. C. Whiteley a navzájem je porovnávala. Dále jsem navrhla opatření na zlepšení, provedla diskuzi a shrnula vše do závěru.

HYPOTÉZA: *JEDNOTA využívá pravidel zásad podniku řízeného zákazníkem.*

## **4 CHARAKTERISTIKA JEDNOTY, SPOTŘEBNÍHO DRUŽSTVA ČB**

V této kapitole vycházím převážně z informací získaných prostřednictvím řízeného rozhovoru s panem B. Sýkorou (personální náměstek).

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice (dále jen JEDNOTA) je firma s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb (logo viz Příloha č. 1). Byla založena usnesením valné hromady ze dne 9. 12. 1956 a zapsána v obchodním rejstříku dne 1. února 1957 jako pokračovatel DĚLNICKÉHO DRUŽSTVA KONZUMNÍHO A VÝROBNÍHO "ROVNOST" v Českých Budějovicích, jehož vznik se datuje rokem 1908. Sídlo této firmy je v ulici Lidická 1625/156 v Českých Budějovicích.

V roce 1992 prošla transformací, kdy došlo k přizpůsobení družstva podmínkám obchodního zákoníku a byl přijat zcela nový podnikatelský záměr, který znamenal úplné upuštění od provozování pohostinských provozoven, zásadní změnu sítě maloobchodních prodejen, ustoupení od prodeje průmyslového zboží, odprodej nepotřebného majetku a koncentraci výrobní činnosti a velkoobchodu.

JEDNOTA je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum, družstvo a patří mezi největší spotřební družstva v České republice. Z pověření Svazu českých a moravských spotřebních družstev vykonává správu družstevního maloobchodního řetězce COOP TERNO.

JEDNOTA působí převážně v kraji jihočeském, královehradeckém a olomouckém. Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Pro řízení běžné činnosti družstva je jmenován ředitel. (Uvedená forma není zcela běžná - ve většině ostatních družstev tohoto typu v České republice přetrvává z minula vžitý systém, kdy družstvo řídí předseda představenstva - řídí činnost představenstva i běžnou činnost družstva).

Díky značnému úsilí a nemalým investicím v minulých letech má JEDNOTA v současné době vybudovanou a vybavenou moderní obchodní síť, která odpovídá současným trendům a požadavkům na prodej potravin (FROULÍK 2008).

V roce 1995 uvádí JEDNOTA do života nový podnikatelský záměr – koncept velkoplošného supermarketu TERNO. Jako první v Českých Budějovicích nabízí zákazníkům možnost plnosortimentního potravinářského nákupu ve velkoplošné prodejně (FROULÍK 2008).

### **Supermarkety TERNO:**

- v Českých Budějovicích
  - v Olomouci
- v Hradci Králové (supermarkety zařazeny v řetězci COOP TERNO)

### **Síť ostatních supermarketů a prodejen:**

- 31 provozoven zařazených ve vlastním řetězci TREFA

### **Velkoobchodní sklad v Týně nad Vltavou**

Moderní velkoobchodní sklad o skladové ploše více jak 5000 m<sup>2</sup> nabízí široký sortiment potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Prostřednictvím tohoto skladu zásobuje JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice vlastní obchodní síť a nabízí své služby i širokému okruhu dalších zákazníků, včetně Jednot Milevsko a Volyně (FROULÍK 2008).

### **Výrobní potravin v Týně nad Vltavou**

Ve vlastní výrobě v Týně nad Vltavou vyrábí JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice široký sortiment lahůdkářského zboží, masných výrobků, cukrářských výrobků, chlazených a hotových jídel. Produkce je rozvážena ve speciálně upravených vozidlech do sítě vlastních prodejen a obchodním partnerům (FROULÍK 2008).

### **Zapojení v řetězcích**

Z interních zdrojů této firmy, které jsem získala od pana Bohumíra Sýkory, personálního náměstka, jsem se dozvěděla, že výhodnost zapojení v řetězcích spatřuje JEDNOTA např. v možnostech společné propagační podpory (nabídkové listy, tisková a rozhlasová reklama), získání nadstandardních podmínek od dodavatelů a jiné.

## Konkurence

Konkurence JEDNOTY v obchodě s potravinami již nejsou drobní soukromníci a transformované české firmy, které postupně odešly nebo odcházejí z tohoto segmentu trhu, ale jsou to zahraniční řetězce, které přichází na trh s jasným cílem tento trh ovládnout a zde vydělat (INTERNÍ ZDROJ).

### **4.1 Zapojení JEDNOTY v řetězcích zřízených Svazem českých a moravských spotřebních družstev Praha**

#### **COOP TERNO** (logo viz Příloha č. 2)

Sdružuje velkoplošné supermarkety o prodejní ploše nad 2 500 m<sup>2</sup> s prvky typickými pro supermarket a diskont. Této skutečnosti se přizpůsobuje stavební řešení, technologie provozu, technika prodeje, situování zboží na prodejní ploše i obchodní politika. Dominantní systém přímého zásobování zaručuje širokou a pestrou nabídku především čerstvého zboží v příznivých cenových relacích (INTERNÍ ZDROJ).

Velmi široká nabídka obchodních jednotek COOP TERNO je doplňována nabídkou zboží a služeb dalších firem, umístěných v prostorách těchto supermarketů. Samozřejmostí jsou u těchto supermarketů velkokapacitní bezplatná parkoviště a dostatečně dlouhá prodejní doba.

Správou řetězce v Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Opavě a Zlíně je pověřena **JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice**.

#### **Členství JEDNOTY v nákupní centrále COOP Centrum, družstvo Praha**

Největší nákupní centrála spotřebních družstev v ČR byla založena 26. října 1993 s cílem přispět centralizovaným nákupem k upevnění pozice spotřebních družstev Čech a Moravy mezi zahraniční i tuzemskou konkurencí na vnitřním trhu. Pro své členy nakupuje vybrané komodity a poskytuje jim též další služby jako organizování prodejních akcí a soutěží, vydává Zákaznický magazín apod., odběratelům nabízí stále více zboží pod privátní značkou COOP.



### **TREFA** (logo viz Příloha č. 3)

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice zavedla od roku 2007 vlastní maloobchodní řetězec prodejen, který zahrnuje 31 vlastních prodejen družstva dříve vnímaných pod označením TIP či TUTY. Cílem tohoto kroku je záměr sjednotit a rozšířit nabídku zboží, přičemž hlavní důraz bude kladen především na kvalitu a širší sortimentu čerstvých druhů potravin.

Prodejny Trefa jsou tradiční domácké samoobsluhy sloužící k denním nákupům. Oproti tomu supermarkety Terno zákazníci navštěvují za účelem větších, týdenních nákupů. Ve všech prodejnách se především zaměřujeme na kvalitu a širší čerstvých druhů potravin (JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice > Informace o prodejnách > Základní informace 2010).

### **TERNO České Budějovice**

Supermarket TERNO České Budějovice byl otevřen 1. listopadu 1995 v Suchomelské ulici v rámci nově vznikajícího obchodního centra. V roce 1999 byl supermarket rozšířen a modernizován. V současné době tak patří k největším supermarketům tohoto typu v České republice.

Na prodejní ploše 4 500 m<sup>2</sup> nabízí svým zákazníkům široký sortiment zboží a služeb. Zvláštní pozornost je věnována sortimentu čerstvého zboží, ovoce a zeleniny, chlazeného zboží, nápojů, pekařských výrobků, grilovaných mas a prodeji výsekového masa. Přímo v prodejně je pro zákazníky pekárna a další příjemná překvapení. K plynulému prodeji přispívá významnou měrou 18 pokladních boxů, vybavených nejmodernější technikou. Parkovací plocha supermarketu skýtá 350 parkovacích míst. Významným aspektem je taktéž bezbariérový přístup do prodejny (TERNO supermarket > Informace o supermarketech > TERNO České Budějovice > Základní informace 2010)

## 5 ANALÝZA APLIKOVANÝCH ZÁSAD

V této kapitole jsem získané informace od pana P. Primuse (náměstek pro obchod a marketing) přiřadila k jednotlivým zásadám dle mého názoru.

### 5.1 Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka

V PODNIKATELSKÉM ZÁMĚRU PRO ROK 2009 s výhledem do roku 2011 jsem zjistila, že vizí JEDNOTY je dlouhodobě úspěšná, rozvíjející se obchodní firma s osobním a profesionálním přístupem k zákazníkům, podporující regionální a místní výrobce zaváděním do prodeje kvalitního a regionálního zboží. Dále chce vytvářet optimální podmínky pro seberealizaci zaměstnanců.

**Slogan:** TERNO – To nejlepší pro Vás

TREFA – To nejlepší pro Vás

TREFA – Čerstvé zboží na dosah

#### **Mezi jejich hodnoty patří:**

- Nadšený zákazník – Z konzultací jsem se dozvěděla, že JEDNOTA nadšeným zákazníkem vnímá stále se vracející zákazníky, toto je pouze jedna z jejich strategií, kterou mají stanovenou ve svém podnikatelském záměru.
- Motivovaný zaměstnanec
- Dlouhodobá spolupráce

#### **Mezi symboly patří:**

- Úsměv – nestojí nic a vytváří mnoho
- Srdce
- Barvy – zelená, oranžová, bílá
- Značky COOP Terno, Trefa, JEDNOTA, SD České Budějovice, Z našeho regionu, Vltavotýnské lahůdky
- Hymna – zvony
- Vlajky – dle jednotlivých typů řetězců

Toto vše chce JEDNOTA, ale co opravdu chce zákazník? Firma vidí kvalitu ve svých výrobcích, ale jakou kvalitu chtějí zákazníci? Je sice přínosné sestavení podnikatelského záměru, ale zde firma myslí pouze ve svůj prospěch. Po konzultacích v Jednotě jsem zjistila, že kvalitu např. v programu: „Z našeho regionu“ shledávají ve složení výrobků a dále posouzení chuti. Také spolupracují s panem Radou, bývalým obchodním náměstkem JEDNOTY, který v rámci své marketingové agentury Rada and Rada provozuje audity, kde je vytvořena skupina lidí schopných zhodnotit kvalitu zboží. Nekvalitní zboží označují jako „cenového bojovníka“ a jsou toho názoru, že si toto nekvalitní zboží nezaslouží místo v programu „Z našeho regionu.“ Myslím si, že firma si tak chce zajistit kvalitu sama pro sebe, aby jí mohla prezentovat veřejnosti. Zákazníky tedy vypouští ze své vize. Již na začátku jsem byla nadšená, co vše se snaží ve firmě dělat. Ano, mají opravdu velké vize, ale vše se odráží pouze od nich. A to si myslím, že není správné. Ve firmě JEDNOTA nemají vůbec představu o svých zákaznících. Prosazují hlavně svou vizi, za kterou stojí velké sliby, ale kde jsou činy? V Jednotě chybí hodnocení kvality obsluhy personálu. Střídají se zde zaměstnanci, hlavně pokladní, tudíž tomu nepřidá na kvalitě obsluhy. Chce to mít vychované zaměstnance a hlavně důvěryhodné, kteří budou budovat vztah se svými zákazníky, kteří by pak měřili jejich kvalitu.

### **5.1.1 Strategie firmy dle PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU PRO ROK 2009 s výhledem do roku 2011**

#### **Zákazníci**

Cílem JEDNOTY je nadšený a věrný zákazník. Toto je cíl JEDNOTY, daný ředitelem firmy. Nadšeného zákazníka spatřuje firma v tom, že se zákazník k ní opětovně vrací. Chce toho dosáhnout přístupem, poskytováním věrnostních systémů, specifických služeb, bezpečného zboží s garancí původu, nabídka zboží z našeho regionu. JEDNOTA má už 3 roky zaveden věrnostní systém. To znamená, že na základě zákaznické karty, která má svůj specifický EAN kód, ví o každém nákupu. Pokud zákazník uvedl i své osobní údaje, tak JEDNOTA zasílá propagační nabídky těmto věrným zákazníkům e-mailem. V průběhu tohoto roku bude rozvinut projekt na získání a interpretaci dat z věrnostního systému Trefa a Terno. Díky nim budou schopni poznat

své věrné zákazníky, jejich nákupy a návyky. Dle těchto cenných informací dojde ke zpracování následně pak i k úpravě sortimentu a propagační kampaně.

Také si myslí, že nadšený zákazník jim vytváří pozitivní reklamu. V JEDNOTĚ používají index počtu zákazníků. Díky tomuto indexu sledují obrat, počet zákazníků a tedy i kolik transakcí učinily.

JEDNOTA chce mít nadšeného zákazníka, ale ve skutečnosti, neví přesně, kdo jím je a neumí předčit jeho opravdové přání, pouze naplňuje své stanovené standardy.

### **Dodavatelé**

Cílem firmy je dlouhodobý a oboustranně výhodný obchod. JEDNOTA toho chce dosáhnout partnerskou spoluprací v rámci COOP Centrum družstva a s regionálními dodavateli.

### **Zaměstnanci**

Cílem jsou motivovaní, kvalifikovaní a loajální zaměstnanci. Tohoto cíle chtějí dosáhnout individuálním přístupem k zaměstnanci s možností jeho seberealizace. Loajálními neboli věrnými zaměstnanci mají na mysli, že by měli sami nakupovat například v Ternu a být tak současně i zákazníkem. Z konzultací ve firmě jsem se také dozvěděla, že zaměstnanci jsou motivováni odměnou za pozitivní přístup k zákazníkům a také hlavně za inovace (např. vylepšení standardu). Vedoucí každého supermarketu má peněžní fond. Vyzdvihují hlavně praxi v daném oboru.

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice zrealizovala projekt nazvaný: „Vzdělávání zaměstnanců k zajištění dlouhodobé prosperity družstva.“ Tento projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Smyslem projektu bylo prostřednictvím vzdělávání vlastních zaměstnanců dosáhnout jejich adaptace na současně neustále rostoucí a měnící se požadavky trhu práce a podpořit konkurenceschopnost družstva a také zaměstnanců na trhu práce.

Konkurenceschopnost a prosperitu firmy je možno udržet pouze s kvalifikovanými zaměstnanci. JEDNOTA sama věnuje zvýšenou pozornost vzdělávání zaměstnanců, má rozpracované klíčové vzdělávací aktivity a úspěch tohoto projektu postupně pomáhá vytvořit předpoklady pro zahájení vyšších forem vzdělání.

Současné tržní prostředí vyžaduje vyšší úroveň práce se zákazníkem, odbornou zdatnost při prodeji zejména čerstvého zboží a znalost jakostních parametrů z hlediska norem harmonizovaných s EU (proto odborné semináře zaměřené na obchodní činnost).

Po konzultaci v JEDNOTĚ jsem se dozvěděla, kdo je pro ni loajální zaměstnanec. Je to ten, který ctí firemní zásady, ztotožní se s firemní politikou a podle ní se chová ve vztahu k zákazníkům. Individuálním přístupem k zaměstnancům mají v JEDNOTĚ na mysli to, že jejich zaměstnanci mají své potřeby, starosti, a proto by se tak měli chovat vedoucí a snažit se poznat své podřízené. Toto je velmi důležité, ale myslím si, že by tento přístup měl být ke všem zaměstnancům stejný tedy bez rozdílu, zda jsou na vyšší nebo nižší pozici. Když uvedu příklad ze zahraničních potravinových řetězců, kde zaměstnance nechají vyvolávat ne pod svým jménem, ale hlásí např. zaměstnanec č. 432, ať se dostaví na..., tak se tito zaměstnanci musí cítit jako méněcenní. Tento příklad je tedy protikladem individuálního přístupu k zaměstnancům.

### **Společenská odpovědnost**

Sem JEDNOTA zahrnuje podporu regionu, dále usilují o podporu zaměstnanosti v regionu, podporu místních výrobců a dodavatelů, šetrný přístup k životnímu prostředí a také dlouhodobá podpora zdravotně postižených občanů, mládeže, zdravotnictví, kultury a sportu (INTERNÍ ZDROJ).

### **5.1.2 Nová forma řízení**

JEDNOTA je firmou s dlouholetou tradicí. V oblasti řízení dlouhá léta využívala funkcionální strukturu – hierarchické řízení. Tuto formu považuje za překonanou, neboť v nových podmínkách celosvětové globalizace již nelze obstát na bázi příkazů a pouhého plnění úkolů, které vedoucí zaměstnanec uloží svým podřízeným. **Zaměstnanec již nemůže sehrávat úlohu pouhého plniče** (INTERNÍ ZDROJ).

Aby tato firma obstála v náročné konkurenci a turbulentním prostředí, rozhodla se kvalitativně změnit formu řízení. Od začátku r. 2009 zahájila JEDNOTA přechod na procesní řízení, až k nynější maticové struktuře (schéma viz Příloha č. 4 ).

Procesní sítě jsou ploché organizační struktury nové generace, které kopírují chování živých organismů. Síť je vytvářena z týmů, které jsou organizovány podle

firemních procesů. Procesní týmy jsou odpovědny za naplnění poslání procesu ve firemní dělbě práce. Současně však zodpovídají i za konkurenční úroveň svěřeného procesu. Tato duální odpovědnost a pravomoc vyžaduje spolupodnikatelský přístup zaměstnanců (HÄUSER a kol. 2003).

V rámci konzultace jsem se dozvěděla, jaké přínosy v maticové této struktuře vidí JEDNOTA:

- 1) **Makroproces z pohledu Jednoty** = soubor činností pro zajištění životaschopnosti a rozvoje firmy, kdy plánované vstupy přetvářejí na plánované výstupy. Procesy vidí jako analogii k životním funkcím živého organismu, kdy pouze řádné fungování a součinnost zajistí život organismu a jeho zdokonalování a reprodukci.
- 2) **Mění se pohled na skutečnou podstatu fungování firmy**. Ekonomický úspěch firmy závisí zejména na zákaznických liniích (supermarketech TERNO, supermarketech TREFA, velkoobchodu a výrobny, kde dochází k hodnototvornému procesu (na základě jejich vhodně nastavených podnikatelských záměrů – viz struktura PZ). Záměrně JEDNOTA označuje Terno i Trefu za supermarket. Přesně řečeno velké Trefy s prodejní plochou nad 200 m<sup>2</sup> řadí k supermarketům, ale na vesnicích se nazývají Potraviny. Terno už patří k hypermarketům. Je to jejich záměrná marketingová strategie a také jejich interní dělení. Rozlišení na supermarket, hypermarket a další je dáno prodejní plochou. Makroprocesy mají za úkol zajistit potřebný servis tak, aby se zákaznická linie mohla plně zaměřovat na zákazníka a co nejméně na neproduktivní (avšak nutné!!) činnosti.
- 3) **Veškeré činnosti ve firmě jsou zmapovány a začleněny do makroprocesů** tak, aby žádná činnost nezůstala bez ošetření a bez konkrétního odpovědného vlastníka (manažera makroprocesů, garanta odbornosti, ...).
- 4) **Makroproces probíhá průřezem celou firmou** bez ohledu na organizační členění. Plnění úkolů makroprocesů vždy zajišťuje ten, kdo má pro to nejlepší předpoklady.
- 5) **Jakékoliv změny jsou řešeny v rámci makroprocesů**, jsou jednoduše a přehledně proveditelné. Při organizačních změnách nedojde k situaci, kdy některá činnost zůstane neřešena nebo opomenuta. Při předávání pozic lze postupovat rychle, přesně a účinně.

- 6) **Každý zaměstnanec vždy ví co má dělat, jak to má dělat, zná své kompetence a svou odpovědnost.** Tím se snižuje neefektivní využití pracovní doby zaměstnance, neboť podle praktické zkušenosti zaměstnance nejvíce zatěžuje nejistota a neznalost.
- 7) Nastavením pravidel se vytěšňuje manévrovací prostor pro entropické (negativní) chování zaměstnance (výmluvy, nečinnost, atd.).
- 8) Jsou vytvořeny podmínky pro **tvůrčí práci zaměstnance.**
- 9) Základním principem je změna a postavení **zaměstnance do role zlepšovatele.**
- 10) **Interní dodavatelsko-odběratelské vztahy**<sup>1</sup>, jejich vzájemné hodnocení a důsledné uplatňování zpětné vazby jednoznačně posouvají kvalitu firmy. Pro manažery se stává přirozené umět vhodně řešit i nepříjemné situace.
- 11) Celý systém působí náročně na všechny účastníky a na jejich kvalitu potřebnou pro příslušnou pozici. Funguje **„samočisticí“ proces.** Zaměstnanci, kteří se neztotožní s jeho principy, nebo ztratí předpoklady pro výkon pozice, ze své vlastní vůle chtějí sami situaci řešit nebo firmou opouští a téměř nedochází k nepříjemným a konfliktním situacím.

JEDNOTA přechodem k maticové struktuře řízení podniku byla donucena učinit jisté změny. Ovšem zákazník nehraje v jejich změnách žádnou významnou roli. Soustředí se na inovace uvnitř firmy, chce nějakým způsobem si udržet své místo na trhu ale kde je ta představa, jak si udržet zákazníka? Nechávací zákazníkům volnost, to je v pořádku, ale proč nevzbudit u zákazníků zájem, že jejich představy jsou i představy firmy a společnými silami prosadit Baťovo pravidlo: „Zákazník – náš pán!“ Tedy stanovit si, že za každé situace bude firma myslet na zákazníky a vždy bude poskytovat, jak kvalitní výrobky, tak kvalitní obsluhu, ale takovou, jakou vyžaduje sám zákazník.

## **SHRNUTÍ**

Whiteley (1991) tvrdí: „Představa je ten nejzákladnější podnět, který dává lidem sílu, aby dobře sloužili zákazníkům. Bez ní mají zaměstnanci jen malou inspiraci, jak ze sebe vydat to nejlepší. Představy by neměly vyjadřovat pouhou podporu představy manažerů, mělo by se v ní odrážet to, o co sami zaměstnanci usilují, ale takovým způsobem, který se shoduje s cílem firmy. V JEDNOTĚ nebyla nikdy vytvořena

---

<sup>1</sup> Toto slovní spojení používají v rámci svého podniku, jinak se nedá použít.

představa, jak si udržet zákazníka. V této firmě byly vedením stanoveny pouze strategie, které jsou součástí podnikatelského záměru. Whiteley (1991) vidí strategii jako jasně nakreslený návrh, který ukáže, co se musí udělat, aby se dostavil úspěch. V JEDNOTĚ zdaleka všichni neznají její strategii, neboť s ní nejsou sžiti, jako by byli s představou, kterou by si sami zvolili dle cílů firmy a řídili by se podle ní.

## 5.2 Naslouchejte zákazníkovi

JEDNOTA chce, aby zákazník byl spokojený, nadšený a stále se k nim vracel. O správnosti firemní filosofie svědčí čestná ocenění udělená odbornou veřejností - "Zlatý dukát" časopisu Moderní obchod a "Spokojený zákazník Jihočeského kraje" Sdružení českých spotřebitelů. Z konzultace ve firmě jsem se dozvěděla, že naslouchají zákazníkům například prostřednictvím marketingových průzkumů. Svým zákazníkům také naslouchají prostřednictvím webových stránek Jednoty, kde mají odkaz na podněty a připomínky. Jednota zapomíná na starší generaci, která většinou nemá přístup na internet. Mají ještě tedy možnost prostřednictvím zákaznické Horké linky v době od 8:00 do 15:00 hodin ve všední dny si promluvit s některým ze zaměstnanců marketingu, který by je měl vyslechnout a dále řešit případné stížnosti. Volání na tuto linku je bezplatné. Jednota poskytuje prostor pro vyjádření zákazníků také v nabídkových listech Trefa, tzv. Zákaznický tip.

Dále ve svých standardech mají stanoveno, že se snaží zákazníkovi přizpůsobit veškeré své konání. K tomu vede všechny své zaměstnance. Ovšem toto si protiřečí, neboť mi bylo v JEDNOTĚ řečeno, že zákazníci v dnešní době nemají čas, tudíž už dopředu se jim nesnaží dát prostor, aby konkrétně vyjádřili své potřeby a přání. Pro JEDNOTU není umění prodávat běžné koloniální zboží. Tímto zbožím rozumí tzv. suché zboží, takto ho označují mezi obchodníky. Do suchého zboží zařazují zboží jako například cukr, mouku, těstoviny i nápoje. Tedy lze říci, že je to potravinářské zboží s delší dobou spotřeby.

Podle MARKETINGOVÉHO ZÁMĚRU PRO ROK 2009 s výhledem do roku 2011 chce JEDNOTA zákazníkovi nabídnout zejména kvalitu, ale takovou, jakou oni uznají za vhodnou a jakou kvalitu vyžaduje zákazník? Dále chtějí nabízet široký sortiment čerstvého zboží (ovoce, zelenina, lahůdky, mlékařenské výrobky, uzeniny),



výrobky racionální výživy, bio výrobky, zdravější potraviny. Na racionální výrobky se zaměřuje kvůli dnešním trendům, ke kterým patří zdravější stravování. Zaměřila jsem se na to, co znamenají pro JEDNOTU zdravější potraviny. Uvedu tedy příklad zdravější potraviny, je to například šunka, která obsahuje 80 % masa a je tedy dražší. Zde se jedná o kvalitní výrobek. Méně zdravou potravinou je tedy šunka s různými náhražky a je tedy levnější. JEDNOTA se snaží podpořit region a regionální spolupráci.

Družstvo má vybudovány tři základní věrnostní systémy. Jeden pro zákazníky supermarketů TERNO, kdy jsou při dosažení určité výše nákupu poskytovány odstupňované benefity a obdobně pro zákazníky ostatních prodejen pod značkou TREFA. Třetí využívá vlastního potenciálu členů družstva, kterým je poskytnuta sleva při nákupech ve vlastních družstevních prodejnách. Díky zavedeným informačním technologiím může člen družstva na svou členskou kartu nakupovat ve všech prodejnách JEDNOTY, spotřebního družstva České Budějovice.

Podle JEDNOTY ten, kdo bezprostředně a rozhodujícím způsobem ovlivňuje rozhodování a přízeň zákazníka, je zaměstnanec, který musí denně prokazovat svou odbornost a profesionalitu, nesmí na zákazníka přenášet své osobní negativní pocity, musí pracovat o sobotách a nedělích. Výčet podmínek není zdaleka úplný. Pracovat v obchodě může úspěšně pouze ten, kdo k této práci získá patřičný vztah. A právě schopnost vztahu ke své profesi se snaží družstvo v každém zaměstnanci objevit a podpořit. Jako rozhodující pro budoucnost družstva v této oblasti je intenzivní vzdělávání stávajících i budoucích zaměstnanců a to zejména ve směru ovládnutí nových informačních technologií včetně elektronické komunikace, psychologie prodeje a přípravy specialistů pro prodej náročného sortimentu zboží.

Když zákazník například požaduje zboží ve slevě, které by mělo být v prodejně, ale chybou JEDNOTY tam není, vedoucí konkrétní prodejny se osobně zákazníkovi omluví a snaží se svou chybu napravit. Po konzultaci jsem dále přišla na to, že stížnosti zákazníků slouží JEDNOTĚ k zabezpečení jejich standardů a také jsou podnětem pro to, aby stavěli zákazníka na první místo. Také mi přesně neřekli, kolik stížností za měsíc přijmou a tak to tedy odhadli, že za týden jim přijde tak 5 stížností prostřednictvím internetu. Stížnosti v JEDNOTĚ evidují prostřednictvím výpočetní techniky.

## SHRNUTÍ

- **Stížnosti** – Whiteley (1991) uvádí, že by je firmy měly vždy řešit a investovat do nich a stížnosti by měly vyvolávat změny v podniku. JEDNOTA má snahu řešit stížnosti, ale hlavním důvodem je splnění podnikatelského záměru, dále stížnosti již nevyužívá. Podle mého názoru by v JEDNOTĚ měli vědět přesný počet stížností i čeho se přesně týkaly a mít to tak stále napaměti a dále s těmito informacemi pracovat. Je všeobecně známo, že zákazníci se se svými negativními zkušenostmi pochlubí více lidem, než při pozitivní zkušenosti.
- **Propagační prostředky** – Podle Whiteleyho (1991) firmy, které kladou důraz hlavně na upoutání zákazníků prostřednictvím propagačních prostředků (nabídkové listy, prospekty, letáky a jiné) **nekladou důraz na zákazníky**, ale hlavně sami na sebe. JEDNOTA se snaží hodně zviditelnit prostřednictvím těchto prostředků, z toho tedy vyplývá, že přesně neví, co si jejich zákazníci opravdu přejí.
- **Zákazníci** – Whiteley (1991) uvádí, že celou firmu musí řídit zákazník. Podle něj by firmy měli zvážit, kdo má být jejich zákazník, dále je poznat lépe, než se znají oni sami. Také by ve firmě měli inspirovat každého, aby poměřoval všechny činy s potřebami a očekáváními zákazníka a aby se neustále firma snažila tato očekávání předčit. Myslím si, že JEDNOTA zákazníka staví na 1. místo pouze ve svých strategiích, ale ve skutečnosti nejeví zájem o jeho bližší poznání.
- **Skupiny zákazníků** – Podle Whiteleyho (1991) většina podnikatelů poskytuje služby konečným zákazníkům, prostředníkům a vnitřním zákazníkům. Tak tomu je i v JEDNOTĚ. Další strategií této firmy je, že by měli nabízet zboží všem skupinám zákazníků, jak minimalistům (sledují hlavně nízké ceny), průměrným zákazníkům a také maximalistům (nároční zákazníci na kvalitu výrobků, za kterou jsou ochotni si připlatit). Z toho vyplývá, že JEDNOTA chce vyjít vstříc všem skupinám zákazníků podle své strategie.
- **Ptejte se zákazníka** – Whiteley (1991) říká, že podnikatelé, kteří se ptají zákazníka, jak je s danou firmou spokojen kladou opravdový důraz na zákazníka. Výroky lidí totiž často skrývají informace, které může daná firma pečlivým nasloucháním odhalit a najít tak příležitost ke zdokonalení. Ředitel JEDNOTY pan Ing. J. Froulík se snaží chodit mezi zákazníky a pohovořit si s nimi. Toto je velice přínosné, tato

komunikace se zákazníky by měla být pravidelná a také by se JEDNOTA měla podle názorů zákazníků zaměřit na to, co by bylo dobré zlepšit.

- **Popis zkušeností zákazníků s kvalitou** – Whiteley (1991) zdůrazňuje, že zkušenost zákazníků s kvalitou služeb lze popsat pěti dimenzemi (RATER): spolehlivost, serióznost, dojem, orientace na zákazníka a zodpovědnost. JEDNOTA nemá stanovenou kvalitu služeb podle požadavků zákazníků, ale upřednostňují kvalitu služeb podle svého mínění.
- **Metody sloužící k přiblížení se zákazníkovi** – podle Whiteleyho (1991) firmy mohou použít několik způsobů, jak se přiblížit k zákazníkovi. Patří sem výběrové vzorky, vedoucí a zaměstnanci poznávají zákazníka, zdůraznění významu zaměstnanců prodejen, kteří uslyší o neuspokojených potřebách zákazníků, měli by mít prostor pro svůj názor. Dále by firmy měli se dívat na věc očima zákazníka, nechat hodnotit zákazníky po nákupu a pořádání formálních výcviků jak pochopit zákazníka. V JEDNOTĚ nevyužívají ani jednu z těchto metod. Ředitel firmy pan Ing. J. Froulík se snaží o komunikaci se zákazníky, která je podle Whiteleyho (1991) velice důležitá, ale měli by jí využívat všichni zaměstnanci.

### 5.3 Učte se od vítězů

Podle podnikatelského záměru pro rok 2009 s výhledem do roku 2011 je cílem JEDNOTY být lepší než konkurence. Snaží se tedy o odlišení se nabídky zboží místních a regionálních výrobců a nabídkou kvalitního zboží a služeb. Tato firma se také snaží o to, aby uměla lépe zkomunikovat jejich benefity a vytvořit si tím také náskok před konkurencí. Umět lépe zkomunikovat jejich benefity znamená pro JEDNOTU umět lépe zkomunikovat své výhody, neboli odlišení se od konkurence. Tyto benefity dělí na cenové a necenové. Cena pro ně není hlavní, ale chtějí prosadit kvalitní sortiment, který si myslí, že by se zákazníkům mohl zamlouvat, ale přesně se to nesnaží zjišťovat. Důležitým krokem je také rozhodovat se na základě realizovaných výzkumů trhu a úspěšnosti vlastních aktivit.

Firma JEDNOTA využívá srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence. Po konzultaci ve firmě

jsem zjistila, že provozovny JEDNOTY s. d. České Budějovice a řetězcové prodejny Coop TERNO se odlišují od konkurence především těmito hodnotami:

- Jsou Český obchod
- Nabízejí vedle globálních produktů regionální, kvalitní výrobky od místních výrobců. Tuto konkurenční výhodu se zákazníci komunikují.
- Jsou vůči zákazníkům féroví, umí poradit, mají kvalitní a kvalifikovaný personál
- Jsou obchod, do kterého se zákazníci rádi vracují
- Nabízejí velmi široký sortiment kvalitního potravinářského zboží
- Do sortimentu zařazují sortiment, který dle trendů a srovnání ze sousedních zemí bude v blízké budoucnosti zákazníci pozitivně vnímán a vyhledáván

Tyto body se řadí ke strategii JEDNOTY. Bod český obchod prosazují proto, neboť v regionu, na vesnicích, kde působí jsou jejich konkurenty v naprosté většině zahraniční firmy. Ovšem tyto body splňují i jiné obchody. Sice JEDNOTA získala ocenění "Spokojený zákazník Jihočeského kraje" udělený odbornou veřejností, ale to neznamená, že se k nim lidé navždy budou rádi vracet.

V rámci konzultace jsem zjistila, že JEDNOTA nemá zahraniční a jiné majitele. Musí se spoléhat sama na sebe. Konzultuje své problémy s ostatními družstvy a také se Svazem českých a moravských spotřebních družstev. Využívá také služby marketingových firem jako je INCOMA anebo BLUESTRATEGY. JEDNOTA řešila například problém expanze. Konkrétně tedy zvažovala možnost otevření nové prodejny. Řešila tedy otázku, zda to bude prodejna rentabilní, jaké budou náklady. Za účasti společnosti INCOMA si nechala udělat expertní odhady, dále odhad tržeb – konkrétně tedy analýzu spádové oblasti, analýzu konkurence a také počet potenciálních zákazníků. V neposlední řadě si nechali také vypracovat lokalizační analýzu. Po vyhodnocení se zjistilo, že by prodejna nebyla rentabilní a tak jí JEDNOTA neotevřela a ušetřila peníze.

V rámci další konzultace s panem Primusem – náměstkem pro marketing jsem se dozvěděla, že Top management JEDNOTY se vydává na cesty do zahraničí. Spolupracují s německou obchodní firmou TEGUT. Dále vyjíždějí na stáže, na kterých spolupracují s COOPY v Evropě, například v létě se bude pro Top management konat stáž ve Finsku, kde COOP ovládl tržní podíl. Dále také navštívily výstavu privátních značek v Amsterdamu. V rámci porad supermarketu TERNO budou realizovány 1 až 2

návštěvy supermarketů v sousedních zemích EU za účelem získání inspirace a námětů pro vylepšení vlastních supermarketů.

#### Taktiky firmy v oblasti marketingu dle podnikatelského záměru pro rok 2009

➤ Cenová – JEDNOTA usiluje o to, aby Supermarket Coop TERNO byl cenově srovnatelný se super a hypermarketovou konkurencí (Globus, Interspar, apod.), dále na titulních stranách nabídkových listů a ve víkendových akcích využívat obdobných položek a prodejních cen jako uvedená konkurence. Prostřednictvím této strategie chce podporovat následující cenovou image: „Supermarket Coop TERNO je cenově srovnatelný s konkurencí!“

Síť prodejen Trefa – JEDNOTA usiluje o to být cenově srovnatelný se supermarketovou konkurencí, která slouží především jako doplňkové nákupní místo (Flop, Billa, Albert, apod.). Dále také na titulních stranách letáků využívat obdobných položek a prodejních cen jako uvedená konkurence. Prostřednictvím této strategie podporovat následující cenovou image: „Trefa je cenově srovnatelná s konkurencí supermarketu!“

➤ Produktová – vedle cenového marketingu využívat komunikaci firemních benefitů nabízí JEDNOTA regionální a české výrobky – projekt z našeho regionu. Dále sem patří kvalitní a známý personál a také nabídka velmi širokého sortimentu potravinářského zboží.

Z těchto taktik vyplývá, že firma používá úplně jiné termíny než je známo z odborné literatury o marketingu, například cenový marketing. Je zde tedy vidět, že neumí promítnout literaturu do praxe. Zkrátka dělají to tak, jak uznají sami za vhodné.

#### **SHRNUTÍ**

Podle Whiteleyho (1991) zkušenosti firem ukazují, že lze několikanásobně zvýšit kvalitu výrobků, služeb a efektivnost, když si najde firma správného učitele a bude ho studovat s otevřenými očima. JEDNOTA nemá firmu, od které by se učila, jak se zdokonalit. Nenavázala kontakty se svými konkurenty, kteří jsou nejlepší ve svém oboru. JEDNOTA se snaží přiblížit se konkurenci a udržet se tak na trhu. Vystavuje se

tak boji se svou konkurencí, tudíž s ní nechce budovat vzájemnou spolupráci, kdy by se naučila to, co je třeba zlepšit a jakým způsobem toho docílit.

#### **5.4 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům**

V JEDNOTĚ při přijímání nového uchazeče používají psychologický test, který nový zájemce vyplní a po jejím vyhodnocení zjistí personální náměstek, na které místo se dotyčná osoba nejvíce hodí, zda je např. týmový hráč anebo individualista.

V této firmě se také konají semináře (interní) pro nové zaměstnance, kde cílovou skupinou jsou noví zaměstnanci po uplynutí zkušební doby mimo krátkodobých pracovních poměrů a mimo zaměstnanců na dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Tyto semináře se zaměřují na:

- a) Navázání hlubšího kontaktu se zaměstnancem,
- b) seznámení s družstvem (působnost, organizační struktura, firemní kultura),
- c) seznámení s úkoly, záměry a strategií družstva,
- d) seznámení se základními pracovními předpisy.

Semináře jsou organizovány čtvrtletně personálním útvarem družstva. Dále také JEDNOTA v rámci udržování, prohlubování a obnovování kvalifikace zaměstnanců zajišťuje odborné semináře (externí). Účast na krátkodobých odborných seminářích si volí každý zaměstnanec podle potřeby po dohodě se svým vedoucím zaměstnancem za podmínky zajištění koordinace personálním útvarem družstva. Účast zaměstnanců na dlouhodobých, specializovaných, vysoce odborných a finančně náročnějších seminářích, odborných konferencích apod. schvaluje na základě návrhu manažera makroprocesu nebo zákaznické linie manažer makroprocesu personalistiky.

V neposlední řadě také JEDNOTA pořádá semináře pro vedoucí provozoven a jejich zástupce. Tyto semináře jsou konány za účelem soustavného prohlubování kvalifikace ve směru řízení provozovny, v naplňování firemní strategie a seznámení s novými prvky a záměry v obchodě. Posledním typem semináře je odborný seminář pro prodavače (specialisty). Zaměřuje se na přípravu a zdokonalování zaměstnanců prodejen v umění ošetřovat, vystavovat, nabízet a prodávat určitý sortiment zboží, dále zahrnuje psychologii prodeje a umění komunikace.

V rámci konzultace jsem se dozvěděla, že v JEDNOTĚ také kontrolují každý den své zaměstnance. Zjišťují tedy provozní stav prodejny, který nazývají jako tzv. audit pochůzkou. Jejich heslem je: „Co není kontrolováno, není řízeno!“ Ke kontrole používají výpočetní systém, v rámci takzvaných kontrolních mechanismů zjišťují denní marži, odpisy zboží atd. Zaměstnanci by také měli být upozorněni dopředu, že budou kontrolováni.

V JEDNOTĚ jednájí s některými zaměstnanci jako se zákazníky. Vyplývá to z jejich maticové struktury řízení. Uvedu to na příkladu, takže z pozice personálního náměstka je pro něj supermarket TERNO v čele s vedoucím tzv. vnitřní zákazník. Má své jasné kompetence, za které si zodpovídá, v případě rady se obrátí na personálního náměstka, který se mu snaží vyjít vstříc.

## **SHRNUTÍ**

Whiteley (1991) tvrdí, že nezáleží na ničem tolik, jako na přístupu zaměstnanců. Je velmi snadné zaplnit pracovní místa lidmi, kteří mají vhodnou kvalifikaci, jako například vysokoškolské vzdělání nebo roky praxe. Příliš často se ale stává, že tito kvalifikovaní lidé ve skutečnosti neposkytují služby zákazníkům. Důležité je si nejprve vytvořit profil osoby. Vše záleží na typu osobnosti. Při přijímání nových uchazečů by se měli zaměřit na lidi, kteří mají rádi ostatní a dokáží spolupracovat týmově. JEDNOTA si nevytváří profil osoby. Vyzdvihují více praxi než vysokoškolské vzdělání. Zabývají se také doporučeními a posudky uchazečů, v tomto se shodují s Whiteleym (1991), který ještě dodává, že čím dále do minulosti uchazeče se díváte, tím více si můžete být jisti, že jde o čestného člověka.

Podle Whiteleyho (1991) ocenění neříkají nic o významu dobrých služeb pro zákazníka. Dejte lidem na vědomí, že budete oceňovat jen ty, kteří se sžili s představou firmy. Toto v JEDNOTĚ neprosazují. Whiteley (1991) uvádí, pokud lidi budete dobře a nepřetržitě vyučovat, pak od nich dostanete vše, co jsou vám schopni poskytnout. Lidem neřeknou vůbec nic školení, kde se dozvědí, že se mají na zákazníky usmívat. JEDNOTA se snaží zajistit svým zaměstnancům různá školení a pravidelné semináře. Ovšem toto není tak přínosné, jako kdyby trénovali chování k zákazníkům prostřednictvím nasimulovaných situací v obchodě. Propojila by se tedy teorie s praxí.

Podle Whiteleyho (1991) i problémový zaměstnanec si zaslouží, aby si ho ve firmě vážili. Myslím si, že ale do určité míry, neboť například za krádeže by měli být ve firmě nekompromisní, tak jako v JEDNOTĚ.

Whiteley (1991) uvádí, že by se lidé ve firmě měli považovat za zákazníky. Všichni zaměstnanci by se měli vžít do situace zákazníků a jednat tímto způsobem a firma by je v tom měla maximálně podporovat a třeba zkoušet je přímo v terénu a nechat hodnotit zákazníky kvalitu jejich obsluhy. Není nutné dávat lidem další peníze za jejich nápady. JEDNOTA oceňuje zaměstnance za nové inovace. Whiteley (1991) říká, že pokud dáte každému šanci, aby využil svou mozkovou kapacitu, budete poskytovat zákazníkům lepší služby a navíc objevíte skryté motivující dovednosti. JEDNOTA nedává všem zaměstnancům šanci projevit svůj názor, například prodavačky bere pouze jako zaměstnance na nejnižším stupni. Kdyby se v JEDNOTĚ zajímali o tyto zaměstnance, mohlo vzniknout z jejich strany větší nadšení pro vykonávanou práci a vážili by si toho, že jejich příspěvek pomůže zdokonalit firmu. JEDNOTA toto nevykonává a tedy ani nemotivuje zaměstnance na nižší pozici.

## **5.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků**

Dle podnikatelského záměru pro rok 2009 s výhledem do roku 2011 se konkrétně v makroprocesu pro nákup snaží o výběr vhodného sortimentu, dodavatelů zboží, sjednání co nejvýhodnějších obchodních podmínek při nákupu v režimu běžném a akčním. Dále také zajišťují dostupnosti dodávek a stanovují vhodné ceny při zajištění dostatečné marže.

### Nákupní taktika

- Cenová – sem patří vyjednání co nejlepších nákupních cen a obchodních podmínek, cenově řídit sortiment individuálně – co nejvíce položek překlopit do režimu pevných cen, využití tím rezerv v marži a také dodržet plánovanou výslednou prodejní marži.
- Produktová – vedle globálních produktů nabízet především čerstvé zboží od regionálních dodavatelů, nabízet velmi široký sortiment potravinářského zboží, mít vždy včas zařazeny sortimentní noviny. Dále sem patří tvorba zajímavých nabídek pro zákazníky vhodným mixem sortimentu a práce na projektech category



management a jejich výsledky doporučovat procesu prodej pro lepší využití vystavení zboží

➤ Procesní – pro řízení inovací využívat projektových týmů

Vše, co zde popisují se snaží prosadit sama JEDNOTA, v rámci své strategie, ale co opravdu chtějí zákazníci? Z konzultace jsem se dozvěděla to, že lidé nemají čas, na to, aby ho věnovali k vyjádření svého názoru. Myslím si, že když zákazníci se dostanou do role hodnotitele, vzbudí se v nich ochota a zájem s firmou spolupracovat. Takto by se odbourala další bariéra. Také říkají, že se mění, to co zákazníci chtějí nakupovat, to je sice pravdivé, ale proč nezkusit něco nového, ale nyní začít nejprve od zákazníků.

Pro JEDNOTU je jednou z velkých bariér personál, krádeže, ale i fronty před kasami. Zjišťují je kontrolami. Odstraňují je tím, že při krádeži okamžitě zaměstnance propouští. Takto vlastně se tvoří kruh bariér, neboť střídání zaměstnanců není pro podnik přínosné. Podle mého názoru by se měli v JEDNOTĚ snažit vychovávat své stálé zaměstnance, kteří budou poskytovat kvalitní služby, které vyžadují zákazníci. Také se zde střídají brigádníci, pochopitelně je toto pro firmu výhodnější, ale z jaké stránky? Ano, dobře z finanční, ale co kvalita služeb? Určitě se ještě najdou pracovití a poctiví brigádníci, ale nemají vytvořené to pouto ke své firmě, tudíž ani k zákazníkům, neboť jsou zaměstnání pouze na určitou dobu a bez dalšího rozvoje. Ostatní na ně tak pohlížejí a i oni sami to berou, tak že se třeba nemusí snažit, když jsou ve firmě pouze na brigádě.

JEDNOTA by měla být aktivnější a hledat bariéry, které brání zákazníkům. Po konzultaci jsem zjistila, že zákazníci by neměli dlouho čekat ve frontě než budou obslouženi. Zde se vyskytuje problém, že nemají jasnou představu a to je nedostatek. Tato firma by mohla překvapit zákazníky, například by zavedli pozorování zákazníků ve frontě, po jaké době už jsou nervózní a snažili se o zefektivnění.

## **SHRNUTÍ**

Základní přístup ke zlepšení podle Whiteleyho (1991) se skládá z několika kroků:

1. Shromážďujte informace o podnikových postupech, které pravděpodobně způsobují problémy, zejména od konečných zákazníků svých výrobků nebo služeb, ale nevynechávejte ani vnitřní zákazníky.

JEDNOTA neshromážďuje informace od zákazníků, ale klade velký důraz na vyhodnocování ekonomických ukazatelů a cílem je, aby bylo vše splněno podle podnikatelského záměru.

2. Informace od zákazníků přeměňte v měřítka.

Užitečné jsou dva druhy měřítek:

- Binární měřítka, která jednoznačně rozdělují údaje do dvou kategorií: dobré, špatné
- Proměnná, která rozdělují údaje podle určité stupnice.

JEDNOTA toto nezná. Nepropojují informace z literatury s praxí.

3. Analyzujte současně používaný postup. Stanovte si předběžný cíl, který vychází z požadavků zákazníků.

Ředitel JEDNOTY stanovil strategie, které jsou zapsané v podnikatelském záměru a měla by je firma splnit. Cíle JEDNOTY nevycházejí z požadavků zákazníků.

4. Navrhněte vylepšený postup.

- Omezte počet přechodů. Podívejte se na postup a spočítejte kolikrát musí člověk nebo skupina přejít z jedné práce na druhou.
- Jednotlivé kroky řadte za sebou a ne souběžně. Šetřete čas tím, že nedopustíte, aby různí lidé prováděli souběžně ty kroky, které na sebe mají navazovat.

JEDNOTA zavedením maticové struktury řízení stanovila všem zaměstnancům jejich náplň práce a co mají přesně na starost. Nezasahují si tak do práce, každý vykonává svou činnost a odpovídá si za ní.

- Využívejte technologii.

JEDNOTA se snaží jít s dobou a využívat informační technologii, kterou stále zdokonaluje.

- Zapojte co nejdříve ty správné lidi.

JEDNOTA se snaží dát prostor zaměstnancům pro nové nápady, ovšem pouze na vyšší pozici. Podle mého názoru to není přínosné, neboť dlouholetý pracovník například prodavač přijde denně do kontaktu se zákazníky, takže jeho názory a nápady by se týkali přímo zákazníků a jejich potřeb.

5. Stanovte standardy.

Pro hodnocení jakéhokoli standardu používejte podle Whiteleyho (1991) čtyři kritéria, která se označují zkratkou **MARC**:

- **Měřitelnost.** U standardu musí být měřitelná kvalita, množství a včasnost.
- **Dosažitelnost.** Standard musí být pochopitelný a dosažitelný.
- **Relevantnost pro zákazníky.** Standard musí zohledňovat očekávání zákazníků, případně musí být konstruován tak, aby jim přinášel nějaký užitek.
- **Kontrolovatelnost.** Dosahování standardů musí mít pod kontrolou zvláštní útvar, přičemž musí být vytvořeny postupy k dosažení požadovaného výsledku.

JEDNOTA ve svých standardech nezohledňuje očekávání zákazníků, zaměřuje se hlavně na to, aby se udržela na trhu. Ve standardech má sepsané strategie, které na první pohled říkají, že JEDNOTA staví zákazníka na první místo, ovšem reálně to nepraktikuje, nezná konkrétní metody. Ředitel JEDNOTY pan Ing. J. Froulík se snaží kontrolovat hlavně tedy ekonomickou oblast. Říkají, že by se měla měřit kvalita například obsluhy, ale opět neví jakým způsobem to realizovat.

6. Řiďte.

Zkontrolujte si způsob řízení a odměňování lidí. V řadě firem manažeri tradičně trvají na plnění ukazatelů, minimalizaci pracovní náročnosti výkonů, odměňování spíše individuálních než skupinových výsledků a dosahování krátkodobých finančních cílů. Takový typ řízení obvykle potlačuje postupy, které jsou zaměřeny na zákazníka. JEDNOTA trvá na plnění ukazatelů, odměňování spíše individuální než skupinových výsledků také klade důraz na dosahování krátkodobých finančních cílů, tato firma tedy neklade důraz na zákazníka.

Zvažte další způsoby, jak poměřovat lidi a vyzkoušejte taková měřítka jako je:

- Kvalita práce,
- Týmová spolupráce,
- Počet hodin, které zaměstnanci věnovali výcviku.

Týmovou spoluprací se snaží v JEDNOTĚ prosazovat a kvalitu práce neměřit. Počet hodin, které zaměstnanci věnovali výcviku také nezkoumají, hlavně prosazují spíše školení, než výcvik přímo v prodejně.

## **5.6 Měřte, měřte, měřte**

Dle marketingového plánu firmy JEDNOTA, který slouží zároveň jako část podnikatelského záměru makroprocesu marketing pro rok 2010 určuje a popisuje marketingový záměr družstva pro rok 2010, definuje cíle a postupy zvolené k jeho uskutečnění. Je pomocníkem jak pro pracovníky zodpovědné za plnění marketingových aktivit v návaznosti na strategii a dílčí cíle, tak i pro management družstva. Prostřednictvím marketingového plánu a jeho naplnění je zvyšována konkurenceschopnost a dynamika řízených provozoven.

V JEDNOTĚ provádí 2 krát za rok vlastní průzkumy a 2 krát za rok externí průzkumy a to zejména studenty: spolupráce i Jihočeské univerzity. V této firmě nezasílají dotazníky poštou, ale raději využijí brigádníky, kteří se zákazníkům dotazníky vyplňují. V neposlední řadě také zaměstnanci na informacích například v TERNU provádí mini ankety. Také pokladní byly pověřeny, aby zákazníci přímo u nich vyplnili dotazník. Ovšem na tyto výsledky neklade JEDNOTA důraz, neboť není jisté, zda všechny dotazníky byly opravdu vyplněny zákazníkem.

### **Zákazníci Supermarketu COOP TERNO a provozoven TREFA**

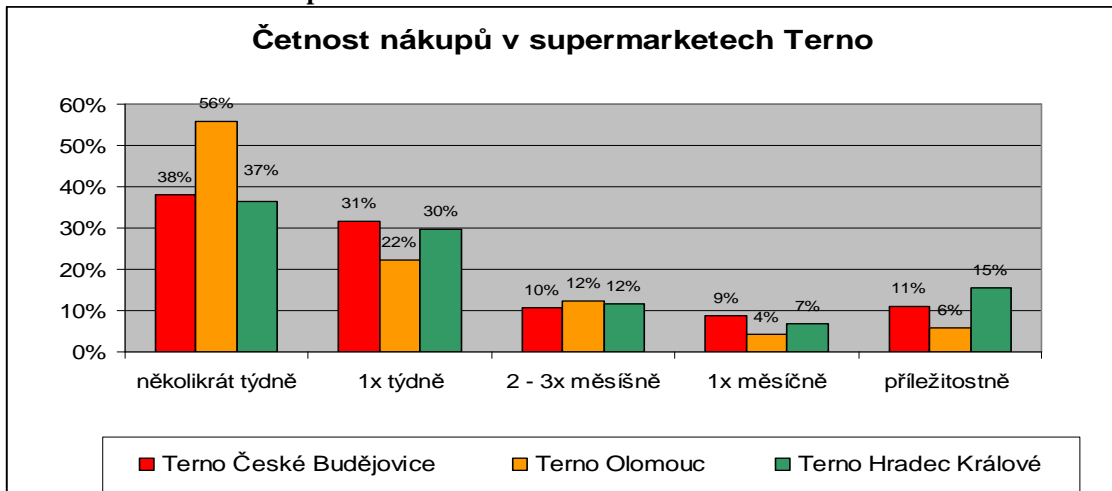
Dle marketingových průzkumů realizovaných v roce 2009 jsou zákazníci nakupující v supermarketu Coop TERNO charakterističtí těmito rysy a vlastnostmi:

- Nákupy jsou kombinací mezi doplňkovými a tzv. týdenními, hlavními nákupy (je patrný rozdíl mezi jednotlivými supermarkety – TERNO OLOMOUC slouží více jako supermarket pro doplňkové nákupy):

Z konzultace ve firmě jsem zjistila, že JEDNOTA neví přesně co má měřit. Je pro ně těžké měřit spokojenost zákazníků a také kvalitu, a tak dělají průzkumy pouze podle svého vědomí. Chybí jim tedy informace, co chtějí měřit zákazníci. V oblasti marketingu mají velké mezery a nemají jasnou představu. Dozvěděla jsem se také, že v oblasti ekonomiky každé dva měsíce vyhodnocují ukazatelé finanční analýzy. Tuto

oblast mají propracovanou. Ale co zákazníkům řeknou čísla? Vůbec nic, toto dělá firma pro sebe. JEDNOTA by neměla stavět podnik hlavně na vyhodnocování ukazatelů, ale měla by se zaměřit více na potřeby zákazníků a jejich představy, co by oni chtěli měřit.

Obrázek č. 1: Četnost nákupů



Zdroj: Marketingový plán pro rok 2010

- Více jak 80 % zákazníků je spokojeno s kvalitou nabízených výrobků a sortimentem
- Přes 70 % zákazníků je spokojeno s cenami

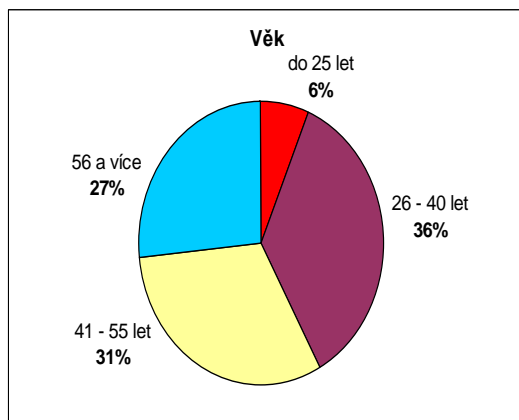
#### Srovnání prodejní plochy a počet obyvatel

**TERNO České Budějovice** disponuje prodejní plochou  $4\,500\ m^2$  a počet obyvatel v Českých Budějovicích ke dni 1. 7. 2008 je **95 034**. **TERNO Olomouc** disponuje prodejní plochou  $2\,800\ m^2$  a počet obyvatel Olomouce činí ke dni 1. 7. 2008 je **100 313**. **TERNO Hradec Králové** disponuje prodejní plochou  $3\,000\ m^2$  a počet obyvatel ke dni 1. 7. 2008 je **94 417**. (TERNO supermarket > Informace o supermarketech > TERNO České Budějovice, Olomouc, Hradec Králové > Základní informace 2010), (4018-09, Demografická ročenka měst, obsah | ČSÚ 2010).

Z těchto údajů vyplývá, že četnost nákupu TERNU v Olomouci může být zapříčiněn pouze tím, že Olomouc disponuje největším počtem obyvatel. Tyto údaje sice nejsou aktuální, ale od těchto údajů za rok 2008 by se počet obyvatel měl odvíjet i v dalších letech.

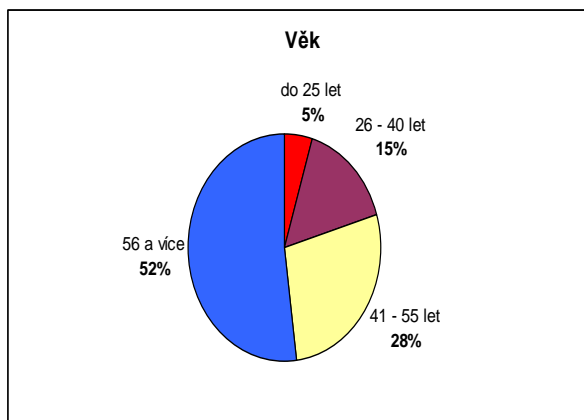
Věková skladba dotazovaných zákazníků:

Obrázek č. 2: Supermarket TERNO ČB



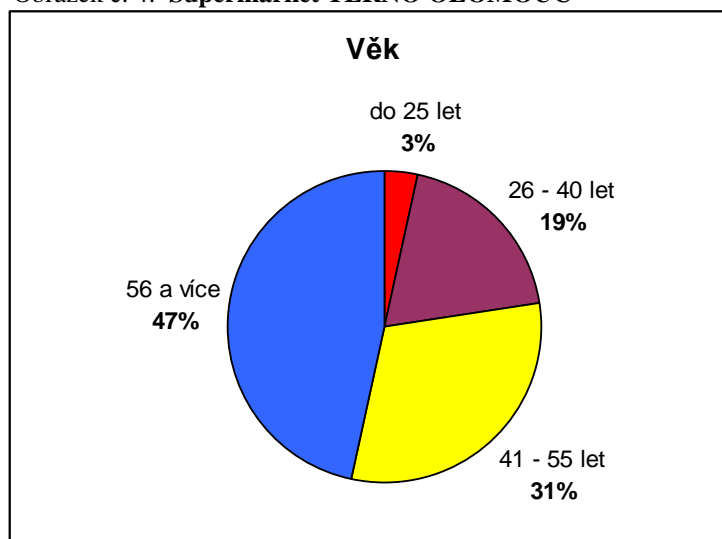
Zdroj: Marketingový plán pro rok 2010

Obrázek č. 3: Supermarket TERNO HK



Zdroj: Marketingový plán pro rok 2010

Obrázek č. 4: Supermarket TERNO OLOMOUC



Zdroj: Marketingový plán pro rok 2010

Marketingová strategie supermarketu TERNO bude dle těchto průzkumů zaměřena především na čerstvé zboží, zboží z našeho regionu, kvalitu a služby tzv. týdenních větších nákupů v kombinaci s nákupy doplňkovými průměrně do 400 Kč.

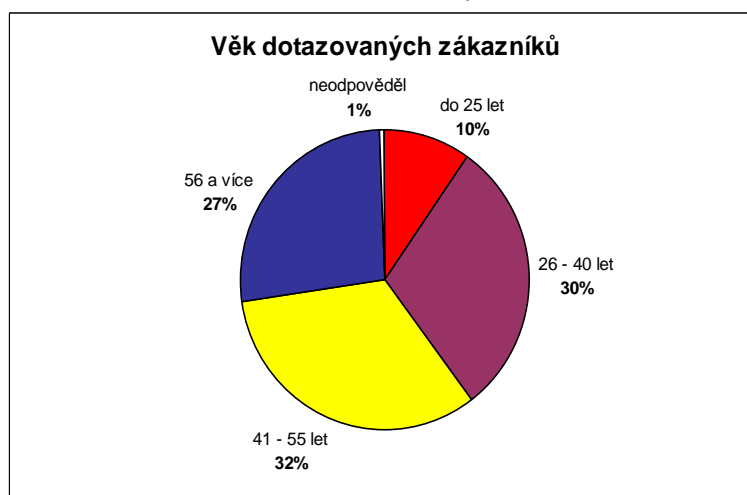
Z INTERNÍCH ZDROJŮ JEDNOTY jsem zjistila, že dle marketingových průzkumů realizovaných v roce 2009 jsou zákazníci nakupující v supermarketech a prodejnách TREFA charakterističtí těmito rysy a vlastnostmi:

- Nakupují většinou denně, nebo obden
- Prodejny a supermarkety TREFA jsou většinou v docházkové vzdálenosti od místa bydliště zákazníků
- S kvalitou, čerstvostí produktů a obsluhujícím personálem jsou většinou spokojeni
- Dle průzkumů jsou zákazníci spokojeni s cenovou úrovní na 50 %
- 76 % zákazníků zná logo: „Z našeho regionu“

Z těchto grafů a výsledků můžeme vidět, že JEDNOTA těmito průzkumy nemůže zjistit, co opravdu chtějí zákazníci. Toto slouží pouze pro její potřebu. Pořád začíná měřit od sebe, ale proč nedá prostor zákazníkům? Po konzultaci jsem zjistila, že je toto pro ně nepochopitelné.

Říkají, buď k nám zákazník chce přijít nebo ne. Nesnaží se tedy změnit přístup k zákazníkům. Je to také určitě dáno dobou, chtějí se udržet na trhu. Zdá se mi, že se pouští ne do zcela jednoduchých projektů, přitom však zapomínají na zákazníky, kteří je každý den obklopují a proč je tedy nevyužít a vzájemně si nepomoci?

Obrázek č. 5: Věková skladba dotazovaných zákazníků



Zdroj: Marketingový plán pro rok 2010

Marketingová strategie prodejen a supermarketů TREFA bude dle těchto průzkumů zaměřena především na čerstvé zboží z našeho regionu, kvalitu a služby tzv. doplňkových, denních nákupů do 200 Kč.

V JEDNOTĚ používají index počtu zákazníků. Díky tomuto indexu sledují obrat, počet zákazníků a tedy i kolik transakcí učinily. Také jsem se dozvěděla, že četnost nákupů v supermarketech TERNO zkoumali, aby získali velikost obratu, dále porovnali, zda roste nebo klesá podle trhu v regionu. Věkovou kategorii dotazovaných zákazníků zjišťovali, aby poznali svého zákazníka. Touto cestou ovšem nikdy nemůžou poznat zákazníka, dozvídají se pouze čísla a ty nám nic o lidech neřeknou. Své standardy by měli stanovit na základě zákazníků, tedy to znamená otevřeně komunikovat se zákazníky. Zavedením nového systému měření spokojenosti zákazníka, ve kterém by se JEDNOTA obrátila pro radu k zákazníkům by se přiblížila k zákazníkům a jejich potřebám.

V JEDNOTĚ jsem také získala informace o tom, že s firmou AC NIELSEN připravuje analýzu. AC NIELSEN bude poskytovat JEDNOTĚ data z trhu po regionech a formátech (tím míní diskonty, hypermarkety), na základě těchto dat dokáže tedy JEDNOTA vypočítat svůj tržní podíl v regionu. JEDNOTA si vybrala svou strategii, ale na zákazníka zapomíná. Je jasné, že to není tak lehké, jak se zdá, ale když si JEDNOTA vytvoří jasnou představu, jak být stále zákazníkovi na dosah a nedívat se na něho jenom jako na zdroj svých příjmů, ale zkoumat kvalitou, jakou on vyžaduje, podpoří tak jeho osobnost a to tím, že se stane součástí skutečné firemní představy a ne jenom strategií podnikatelského záměru

## **SHRNUTÍ**

### **Metody pro měření podle Whitelevho (1991)**

- Výběrové vzorky

Sestavte malou skupinu zákazníků a ptejte se jich na problémy a očekávání.

JEDNOTA tvoří větší vzorky a ptají se většinou na spokojenost zákazníků. Z toho tedy vyplývá, že výzkum není účelný. Pouze povrchně provedou výzkum a dále se tím nezabývají.



- Investice do stížností.

Udělejte vše pro to, aby si lidé stěžovali, potom si udělejte přehled toho, na co si stěžovali.

V JEDNOTĚ se snaží stížnosti řešit, tím že se zákazníkovi omluví a slíbí, že se to už nebude opakovat. Dále se stížnostmi už nezabývají. Jsou radši, když si zákazníci na nic nestěžují, neboť si myslí, že jsou spokojeni. Ovšem vždy to tak nemusí být.

- Otevřené otázky v dotaznících pro spotřebitele.

V JEDNOTĚ si myslí, že dnešní doba je tak uspěchaná, že nemá smysl dávat zákazníkům prostor pro jeho názor v podobě otevřených otázek, neboť by odmítl odpovídat. Podle mého názoru by to měli vyzkoušet a snažit se vzbudit u zákazníků zájem.

- Návštěvy zákazníků

- Přehledy o reakcích zákazníků na nabídky ze strany konkurence

Tyto poslední dva body JEDNOTA vůbec nerealizuje.

**Whiteley (1991) dále uvádí čtyři nejběžnější metody, jak zjistit názory zákazníků:**

- Spotřebitelské anketní lístky, dodávané společně s výrobkem
- Dotazníky zasílané zákazníkům poštou
- Osobní rozhovory – tváří v tvář nebo po telefonu, případně na výběrovém vzorku
- Fiktivní zákazníci

Z těchto metod JEDNOTA používá osobní rozhovory, ale pouze při marketingovém výzkumu, který často neprovádí. Dále ředitel firmy pan Ing. J. Froulík chodí mezi zákazníky a ptá se jich, jak jsou spokojeni. Ovšem tyto osobní rozhovory jsou pouze informativní a JEDNOTA se nezajímá blíže o potřeby zákazníků.

## **5.7 Přeměňte slova v činy**

V JEDNOTĚ mají stanovenou svou strategii v podnikatelském záměru. Vše mají detailně rozepsané. Na první pohled to vypadá, že všechno co si stanovili, tak denně plní. Ovšem opak je pravdou. Říkají, že staví zákazníka na první místo, ale nenechají měřit kvalitu svých výrobků a služeb zákazníkem. Také by měli trávit více času se zákazníkem a měli by se zapojit všichni a ne jenom pan ředitel Ing. J. Froulík.

Nemají stanovenou představu firmy. Po konzultaci jsem se dozvěděla, že nevidí v představě a ve strategii žádný rozdíl. Zde se ukazuje také to, že neumí propojit literaturu do praxe. Strategie je něco přesně definované a ukazuje postupy a plány, co se musí udělat, aby se dostavil úspěch. Oproti tomu představa se postupně vytváří a musí zaujmout každého, kdo se na ní podívá. Měla by sloužit jako zdroj inspirace a také při rozhodování. S představou firmy by měl být seznámen úplně každý pracovníka a měl by ji mít stále napaměti. Vedení firmy by ji mělo každý den svým zaměstnancům opakovat. JEDNOTA toto takhle nevidí, a proto představu vůbec nikdy neprosazovala.

Všichni zaměstnanci by měli neustále hledat nové informace, o kterých toho ví málo a také se snažit objevovat nové způsoby, jak se něco naučit. Stávají se z nich tak „studenti na celý život“. Z konzultace jsem se dozvěděla, že ředitel JEDNOTY pan Ing. J. Froulík se nebrání zajímavým nápadům od svých zaměstnanců a i on sám je v této oblasti velice aktivní. Ovšem další otázkou, pak nastává zda má smysl uskutečnit nové projekty, a proto by se všichni měli vždycky dozvědět o tom, co nejvíce informací a také se poradit s odborníky. Toto JEDNOTA realizuje.

Firma by měla věřit ve své lidi a investovat do nich. Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení JEDNOTY se podílejí na trvalé péči o kvalifikaci jim podřízených zaměstnanců. Dále jsem se z konzultace dozvěděla, že předkládají personálnímu útvaru své návrhy a požadavky na zajištění kvalifikace zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci informují personální útvar, pokud si proškolení ve specifických případech zajišťují ve své kompetenci. Posledním úkolem vedoucích zaměstnanců je odpovědnost za to, že jim podřízení zaměstnanci splňují kvalifikační podmínky stanovené pro výkon funkce nebo profese a za jejich soustavné a pravidelné proškolení.

JEDNOTA také spolupracuje se školami připravujícími žáky na budoucí povolání v obchodě. Účelem spolupráce je možnost ovlivnit formování budoucích zaměstnanců podle potřeb a požadavků družstva, dále využití produktivní práce žáka při praktickém vyučování v provozu Jednoty. Posledním účelem spolupráce je dlouhodobé poznání kvality žáků a tím i možnost efektivního výběru nových zaměstnanců po ukončení školy.

### **Formy spolupráce:**

- 1) Poskytnutí pracovišť družstva pro praktické vyučování žáků s úhradou odměny za jejich produktivní práci dle platné legislativy.
- 2) Účast na náboru žáků pro profese v obchodě – prezentování firmy jako možného budoucího zaměstnavatele.

Účast na akcích školy za účelem zvýšení povědomí žáků – JEDNOTA – můj budoucí zaměstnavatel

V JEDNOTĚ neprovádí výcviky zaměřené na představu firmy a také výuky dovedností, které zaměstnancům umožní tuto představu naplnit. Investují tedy do školení nebo různých seminářů, kde si sami v konkrétních situacích nezkusí, jak správně naslouchat zákazníkovi a řešit jeho vzniklé problémy při nakupování. Svým zaměstnancům by měla firma věřit, ale musí je vést správným způsobem a hlavně je neustále učit. JEDNOTA by také mohla propojit teorii do praxe. Tito vyškolení zaměstnanci by pak učili své další kolegy.

V JEDNOTĚ nedávají prostor názorům lidí z nejnižší řídicí úrovně a to si myslím, že tak přichází o zajímavé názory a nápady, neboť proč těmto lidem neposkytnou šanci se projevit. Když některý zaměstnanec vykonává již svou práci už po určitou dobu, vytvoří si tak vlastní náhled a ten by měla firma využít. Vždyť bez pracovní síly by nic nefungovalo. Z konzultace jsem se také dozvěděla, že mají stanovenou úroveň u prodavaček. Zkrátka ostatní k nim přihlíží jenom na prodavačky, my se nebudeme lišit. Toto se mi moc nelíbilo, potom se nikdo nemůže divit, že nevykonávají svou práci s radostí a už vůbec ne pro zákazníky, nýbrž jenom z povinnosti.

Cíl JEDNOTY není součástí jejich života. Podle toho, co jsem zjistila, je to velice individuální a to se tedy odráží i na firmě jako celku. Tímto se od zákazníků oddalují, neboť nemají v této oblasti jasnou představu.

### **SHRNUTÍ**

Všichni lidé v klíčovém postavení u úspěšných firem se podle Whiteleyho (1991) vyznačují sedmi charakteristikami svého jednání:

1. Osobně staví zákazníka na první místo. Tráví se zákazníky čas a ve vlastní firmě reprodukuje jejich názory.

JEDNOTA věří, že stačí když má stanovené strategie pro zákazníky. Nejsou přeci důležitá slova, ale činy, kterých si zákazníci cení.

2. Prosazují představu firmy nejen tím, že o ní hovoří jen v nejnnutnějším případě, ale prodávají ji, přesvědčují ostatní, že ji musí podporovat.

JEDNOTA si nevytvořila představu, jak si udržet zákazníka. Klade důraz pouze na strategie a cíle.

3. Stávají se z nich studenti na celý život, neustále hledají věci, o kterých nevědí, a snaží se hledat nové způsoby, jak se něco naučit.

JEDNOTA se nebrání novým věcem, ale podle mého názoru jsou sami nadšený tým, co vymysleli nového, ale na zákazníky zapomínají. Věci, o kterých nevědí se nesnaží hledat například v literatuře, zkrátka to zkusí a uvidí anebo spolupracují s firmou, která jim vyhodnotí určité závěry. Jeví se tedy jako pasivní.

4. Věří ve své lidi a investují do nich. Učí je, vzdělávají je, připravují je na to, že budou muset dělat více věcí, než dělají dnes.

JEDNOTA věří ve své lidi, ale pouze u zaměstnanců ve vyšší pozici. Ovšem všem se snaží dát prostor pro vzdělání, pořádá také semináře a školení. Chybí zde praktické výcviky, při kterých by se naučili, jakým způsobem poskytovat kvalitu, kterou zákazníci požadují.

5. Sestavují funkční týmy nejprve tak, že shromáždí lidi z různých částí firmy za účelem řešení problémů, potom jim poskytnou potřebný výcvik, vyzdvihují jejich úspěchy a využívají je jako komunikační kanály mezi jednotlivými částmi firmy a podněcují je k tomu, aby přijímali rozhodnutí, ze kterých bude mít prospěch zákazník.

JEDNOTA sestavuje funkční týmy. Myslím, že toto by bylo velice přínosné, jelikož zapojení zaměstnanců z různých pozic by přispělo ke zrodu týmové spolupráce. Úkolem by tedy byla orientace na zákazníka.

6. Drží se svého kurzu. Jsou si vědomi, že dosažení kvality zaměřené na zákazníka nějakou dobu trvá, a neustále povzbuzují ostatní, když se výsledky nedostavují.

JEDNOTA se přímo nedrží svého kurzu, neboť má sice ve své strategii stanoveno, že jejím cílem je nadšený zákazník, ale po konzultaci jsem zjistila, že se zákazníky

nespolupracují. Firma činí svá vlastní rozhodnutí, neví jakou kvalitu opravdu zákazník vyžaduje.

7. Cíl firmy se stal součástí jejich života.

Toto je v JEDNOTĚ velice individuální, což se pak odráží při jejich každodenní vykonávané práci. Zákazníci poznají, když některé zaměstnance práce nebaví a vykonávají jí pouze z povinnosti. Naopak ten, kdo svou práci žije, ukazuje zákazníkům, že je ochoten mu kdykoliv pomoci. Zákazníci se tak k němu budou vždy rádi vracet.

## 5.8 Návrh na zdokonalení

Při pravidelných konzultacích ve spotřebním družstvu JEDNOTA jsem získala mnoho informací, na základě nichž jsem zformulovala návrhy opatření, která by pomohla zlepšit situaci firmy.

V JEDNOTĚ zdůrazňují především strategii nebo cíl firmy, ale nezavedly vůbec prvotní představu firmy, orientovanou na zákazníka, a proto by bylo přínosné, kdyby zaměstnanci vytvořili své vlastní shrnutí. Velkým přínosem by jistě bylo, kdyby zaměstnanci zformulovali svou vlastní představu o firmě. Mohli by také uvést důvod, proč ve firmě pracují a co chtějí dokázat. Poté by následovala pracovní diskuze.

Další přínos vidím v možnosti využití externí firmy ke zhodnocení jejich práce, která by jim pomohla nedostatky odstranit. V oblasti marketingu chybí jasná koncepce, neví přesně o tom, co mají měřit a jakým způsobem získat informace a předčít očekávání zákazníků. Z tohoto důvodu nemohou znát kvalitu, jakou požaduje zákazník.

V JEDNOTĚ se také vyskytovalo už několik problémů s krádežemi, hlavně ze strany pokladních. Firma tento problém vyřešila pomocí instalace kamerového systému na pracovišti. Problém shledávám na této nižší pozici především v nedostatku motivace zaměstnanců a formách odměňování. Důležité je v lidech vzbudit soutěživost. JEDNOTA by také měla dát šanci projevit svůj názor i zaměstnancům na nižších úrovních a tím u nich vzbudit zájem. Důležité je i vzdělávání zaměstnanců nejen prostřednictvím školení a seminářů.

Pro firmu není přínosné, aby se spokojila s uzavřeností zákazníků. Naopak by bylo dobré, kdyby zákazníky nechali měřit a získali informace o jejich spotřebním

chování. Jako velice přínosné v této oblasti vidím realizaci projektu: Vytvořte si svůj supermarket, kde v TERNU zákazníci uvedou své názory na vylepšení nákupního prostředí, ohodnotí personál a také kvalitu výrobků.

JEDNOTA by měla pokračit ve spolupráci v oblasti rozvoje CRM s nejmenovanou firmou, neboť po roztřídění těchto dat může přehodnotit svou strategii. Může tak předčít očekávání zákazníků, neboť bude přesně vědět, co této skupině nabídnout.

JEDNOTA má velice zajímavé plány a vize do budoucnosti, snaží se činit velké změny. Ovšem při jejích záměrech klade důraz na zákazníky stále jenom z jejího pohledu. Měla by to tedy jednou změnit a než začne něco konat, měla by vyslechnout své zákazníky. Tato firma zapomíná na starší generaci, každý totiž nemá přístup na internet a nemůže uvést své stížnosti. Všichni nemají odvahu si nechat zavolat vedoucího a pohovořit si s ním a tak by jim to mohli usnadnit prostřednictvím Knihy přání a stížností.

JEDNOTA se musí stále rozvíjet i v oblasti informační technologie, ovšem jelikož nepatří k nadnárodním maloobchodním řetězcům, nemá prostředky vše zvládnout sama. Do budoucnosti je důležitá spolupráce JEDNOTY s ostatními firmami a také s vysokými školami, odkud mohou přijít mladí lidé s novými nápady. Tyto vztahy je třeba rozvíjet, například nabídkou práce na každoročně pořádné akci Career's Day.

## 6 PROGRAMY PRO ZÁKAZNÍKY

### 6.1 Podpora regionálních dodavatelů a produktů dle marketingového plánu

Regionalita je jedna z hlavních výhod, na kterou může JEDNOTA postavit svou odlišnost oproti konkurenci, pomocí ní může zajistit loajalitu svých zákazníků a přilákat další zákazníky. Loajalitou mají na mysli věrnost zákazníků.

Výhody regionálních produktů dle marketingového plánu:

- **Dietetický a chuťový přínos pro zákazníky** (zcela přirozené je konzumovat kvalitní potraviny vyrobené v našem okolí, na které jste zvyklí a vyhovují vašim chutím)
- **Zaručený původ zboží a kontrola jakosti** (výrazně vyšší kvalitu a srovnatelnou cenu lze dosáhnout, i když nevozíme potraviny stovky km)
- **Ochrana životního prostředí a krajiny** (doprava zboží na krátké vzdálenosti je ekologická)
- **Ekonomická podpora místních výrobců** (nákupem zboží od místních firem podporujete rozvoj našeho regionu)
- **Podpora zaměstnanosti v regionu** (nákupem zboží od místních firem dáváte práci jejich zaměstnancům)
- **Daně pro region** (nákupem zboží od místních firem udržuje JEDNOTA finanční prostředky v našem regionu)
- **Podpora v regionu sama sebe** (nákupem zboží od místních firem podporuje JEDNOTA sama sebe)

Logo: „Z našeho regionu“ (viz Příloha č. 5 )

**Generální slogan projektu „Z našeho regionu“: Kvalitní potraviny z našeho regionu. Doplnkový slogan: Sami víte, co Vám chutná.**

V tomto roce se rozvíjí projekt na podporu regionálních produktů, v rámci projektu se provádí následující:

- Rozšíření spolupráce s regionálními agrárními komorami (České Budějovice, Olomouc, Hradec Králové)
- Další spolupráce na projektu Chutná hezky Jihočesky, O potravinu a potravináře roku Královéhradeckého kraje, Výrobek OK Olomouckého kraje
- Výběr kvalitních regionálních dodavatelů (audity kvality), kterým bude svěřena značka „z našeho regionu“ pro označení na regálech a v pultech
- Marketingová kampaň – imagová a produktová prostřednictvím: inzerce v nabídkových listech TREFA, dále v tisku, reklamy v rozhlase, označení přímo u zboží, na internetových stránkách: [www.znasehoregionu.cz](http://www.znasehoregionu.cz). V neposlední řadě také využívají Direkt mailing, kdy oddělením marketingu jsou zasílány informativní e-maily s akční nebo další nabídkou TERNA nebo TREFY členům zákaznického systému. Je to rozdělené pro zákazníky jednotlivých TEREN, prodejen TREFA i členů JEDNOTY.

### **Spolupracující partneři**

- 80 výrobců potravin z regionů, kde tato firma podniká
- Jihočeská, olomoucká a královéhradecká agrární komora
- Jihočeská univerzita
- Jihočeský kraj, Olomoucký kraj, Královéhradecký kraj
- Regionální potravinářský klastr „Chutná hezky, Jihočesky“
- Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice
- Tým doc. MUDr. Petra PETR, Ph. D. českobudějovické nemocnice.

### **Spolupráce s agrárními komorami dle prezentace ředitele JEDNOTY pana**

#### **Ing. J. Froulíka**

- Chutná hezky. Jihočesky (logo viz Příloha č. 6)
- Potravinář a potravinu královéhradeckého kraje (logo viz Příloha č. 7)
- Výrobek OK olomouckého kraje (logo viz Příloha č. 8)



V příloze přikládám nabídkový list prodejny TREFA, kde si můžete všimnout na zadní straně loga: „Z našeho regionu“ a dále jsou zde uvedeny některé výrobky od regionálních dodavatelů se stručným popisem (viz Příloha č. 9).

Do spolupráce s Regionální agrární komorou Jihočeského kraje patří:

- Dohoda o užívání značky
- Zařazení výherců v soutěži Chutná hezky. Jihočesky do sortimentu supermarketů TERNO České Budějovice a TREFA
- Oslovení dodavatel
- Zařazení do nabídky
- Marketingová podpora
  - Speciální letáky a stojky
  - Výhodné umístění v regálech a pultech
  - Označení přímo na regálech

Příklady rozšířené spolupráce s regionálními dodavateli:

**TERNO HRADEC KRÁLOVÉ:**

- CHOV SERVIS
- PEKÁRNA U KORUNY

**TERNO OLOMOUČ:**

- LAŠKOVSKÉ KLOBÁSY
- RAUTY

**TERNO ČESKÉ BUDĚJOVICE A TREFA:**

- JATKY TÝN KOZEL
- PEKÁRNA KIII Srnín
- Výrobnah lahůdek a jídel Týn nad Vltavou

Kvalitu, původ, složení a další parametry kvality potravinových výrobků zaručuje jejich značka. Jestliže v případě jiných, např. průmyslových výrobků hrozí při

špatném marketingu, nekvalitním zbožím či jiných nedostatcích jejich výrobcům a distributorům smutné konce vyplývající z nespokojenosti zákazníků, třeba i vrcholící úpadkem, v případě trhu s potravinami existuje ještě další a jistě horší nebezpečí. Je jím ohrožení zdraví lidí, pramenící nejen z nekvalitních, ale i ze zcela závadných produktů. Dlouhodobé ohrožení tohoto typu může nastat i při nevhodné nabídce produktů, tlaku na nesprávnou životosprávu ve snaze po ziscích, vytváření špatných stravovacích návyků. A právě zde, kdy jsme v situaci vytváření těchto návyků pomocí různých nadnárodních řetězců rychlého stravování a dalších, je pro naše obchody s potravinami, pro celý tento trh důležitý důraz, kladený na správnou výživu, vycházející z toho, co je v regionu obvyklé, na co organizmus lidí zde žijících je připraven a dobře reaguje a obohacovat tyto trendy o prvky moderního, ekologického a plnohodnotného stravování (SKOŘEPA 2009).

Když zhodnotím projekt: „Z našeho regionu“, přišla jsem na to, že zde JEDNOTA rozvíjí skvělou spolupráci, jak s regionálními dodavateli, tak i s ostatními partnery. Opět se dostávám k tomu, že zde chybí názor zákazníků. Z konzultace jsem se také dozvěděla, že celý projekt vznikl opět na základě návrhu top managementu. A jak moc se od něj očekávalo, zatím se nejeví jako zcela výjimečný. JEDNOTA se však snaží o pozitivní změnu životního stylu v oblasti stravování.

## **6.2 Projekty sloužící ke změně TERNA v Českých Budějovicích dle MARKETINGOVÉHO PLÁNU JEDNOTY PRO ROK 2010**

- Projekt podpora regionálních dodavatelů a produktů
- Získání dat z věrnostního systému ve spojení majitel zákaznické karty a poslední realizovaný nákup – oslovit ztracené zákazníky s nabídkou
- Organizace outdoorových akcí na podporu prodeje před TERNY
- Internetový obchod – pilotní projekt TERNO ČB – nápoje a dárkové koše
- Spolupráce při stanovení plochy, sortimentu a vystavení zboží při realizaci změny mrazící techniky

V rámci marketingového plánu řetězce Coop TERNO se začínají pořádat pravidelné týdenní promoční akce. Oproti roku 2009 se jedná o dvojnásobek těchto

akcí. Začátek platnosti letáku: vždy středa v každém týdnu. Dále 300 000 kusů nabídkových listů s rozsevem prostřednictvím firmy TNT a České pošty. Na titulní straně 2 až 3 produkty, především potravinářské položky cenově srovnatelné s konkurencí, slouží pro přilákání zákazníků a pro zvýšení zájmu o nabídkový list Coop TERNO (viz Příloha č. 10).

Správou řetězce TERNA je organizována pravidelná týdenní podpora titulních akčních položek otištěním v novinách (Mladá fronta celořetězcově a regionální noviny po dohodě s jednotlivými TERNY (ty nejsou hrazeny z účtu správce řetězce). Účelem novinové inzerce je podpořit znalost značky TERNO a informovat zákazníky o pro ně připravovaných mimořádných nabídkách paralelně s reklamou rozhlasovou.

V tomto roce bude věrnostní program řetězce Coop TERNO pokračovat, budou podpořeny inovace z roku 2009 (dárky s doplatkem, výběr kvalitnějších dáreků, rodinné karty, výměna karet za nové). Nové dárky věrnostního systému budou navrženy tak, abych jejich hodnota byla v nákupní ceně do 1 % hodnoty hranice nákupu po vyzvednutí dárku. Po ukončení výměn karet bude doporučeno členům řetězce, aby byly v systémech IT zneaktivněny staré, nepoužívané karty bývalých zákazníků.

Správa řetězce bude pokračovat v realizaci vysílání In store rádií v supermarketech TERNO. Toto médium se po otestování osvědčilo. Postupně je dodavatelskou firmou zdokonalován obslužný software. Proběhne tedy instalace In store TV do dalších supermarketů (pilotní projekt v TERNU ČB proběhl úspěšně). Jelikož je primárním účelem In store TV propagovat regionalitu a odlišení se od konkurence, musí být jednotlivými supermarkety samostatně zajištěno financování instalace a provozu IS TV, nejlépe ve spolupráci s regionálními dodavateli. Jistými zájemci o rozšíření jsou supermarkety TERNO Hradec Králové a Olomouc.

Správa řetězce zajišťuje aktualizaci stránek [www.coopterno.cz](http://www.coopterno.cz). V rámci www komunikace budou prozkoumány možnosti založení např. komunitních webů, diskusních fór a zajištění další www reklamy za účelem propagace sítě na tomto důležitém médiu.

Správou řetězce bude organizována opět minimálně jedna soutěž pro zákazníky: Velká letní soutěž. Cílem této soutěže je přilákat zákazníky k opakovaným a větším

nákupům v provozovnách. Správa řetězce se pokusí opět pravidla a odměny inovovat a pro zákazníky více zatraktivnit.

V tomto roce bude také realizována sportovně společenská akce pro obchodní partnery TERNO Golf Cup. Budou přizváni kolegové ze Slovenské Coop TERNA, čímž u dodavatelů vznikne větší zájem. Správa řetězce bude pořádat pravidelné čtvrtletní porady řetězce Coop TERNO, na kterých bude především projednáváno dodržení strategie marketingového plánu, návrhy na změnu a doplnění marketingového plánu a sortiment.

Výše uvedené aktivity řetězce Coop TERNO budou hrazeny řetězcem (kromě uvedených výjimek), který prostředky získá prostřednictvím poplatků od dodavatelů za organizování promočních akcí.

Na základě tohoto marketingového plánu jsem usoudila, že JEDNOTA se snaží zviditelnit hlavně prostřednictvím propagačních prostředků a přilákat tak zákazníky. Ale, jak to vidí zákazníci, stojí o to, aby jejich schránky zahlcovaly letáky jako mnoha dalších obchodů? Proč se jich neptají přímo, jakou kvalitu od JEDNOTY očekávají? Internetové stránky přeci nikdy nemůžou nahradit osobní kontakt se zákazníkem. Dnešní doba je pohlcená moderní technologií, to je jasné, že se nezmění, ale zákazníka by firma neměla zanedbávat. Zákazníci poznají, kde jsou vítáni a mají prostor osobně si pohovořit o svých názorech a přáních.

## 7 ZHODNOCENÍ SITUACE

Když porovnám jednotlivé zásady podniku řízeného zákazníkem dle Whiteleyho (1991) a dalších autorů se získanými informacemi, dojdou k těmto závěrům.

V této firmě neposkytují kvalitu, jakou chce zákazník a očekává od výrobků a služeb. Takto to vidí Whiteley (1991), naproti tomu v JEDNOTĚ vychází vždy nejprve sami od sebe, ale tímto prvotním krokem zamítají přístup k zákazníkům.

Zjistila jsem tedy, že si nikdy nevytvořili představu firmy, ale pouze strategii. Zde tedy dochází k rozporu s Whiteleyho (1991) názorem, neboť ten zdůrazňuje představu, kterou by měl pochopit a přijmout za své každý zaměstnanec. Ředitel firmy se snaží strategii připomínat a spoluvytvářet, ale všichni zaměstnanci ji přesně neznají. To se právě liší, neboť strategie ukazuje plány, které by se měly splnit, ale představa by měla být taková, aby zaujala každého zaměstnance a on jí pak přijal a denně podle ní v práci jednal.

Stejně jak Whiteley (1991) popisuje ve své knize, tak i v této firmě probíhá rozhodování, aniž by zaměstnanci čekali na příkaz od svého vedoucího. Je to také dáno maticovou strukturou řízení firmy. Zaměstnanci se při vzniku problému snaží řešit situaci sami, v případě obtíží se obrátí na svého nadřízeného tedy manažera jednotlivého makroprocesu, který vyslechne návrhy svých zaměstnanců a na základě tohoto pak učiní případná rozhodnutí.

Whiteley (1991) říká, ať firmy investují do stížností a usnadní zákazníkům postup, jak si stěžovat, když nejsou spokojeni. Na základě získaných informací by měli zlepšit svou práci. Zde tedy dochází ke shodě s názorem autorů Storbacka s Lehtinenem (2002), kteří tvrdí, že komplikovaní zákazníci a takoví, kteří stojí podnik hodně času, nutí podnik k rozvoji nových schopností a znalostí. Toto v JEDNOTĚ podle mého názor úplně neplatí, řídí se totiž hlavně podle sebe. JEDNOTA vidí v přesvědčování nových zákazníků drahou investicí, což potvrzují i spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002), ale i přesto se jim snaží také vyhovět. Na webových stránkách JEDNOTY mají zákazníci prostor v nabídce podněty a připomínky vyjádřit svou nespokojenost nebo zájem. Také prostřednictvím bezplatné zákaznické linky Hot line mohou sdílet své názory. JEDNOTA poskytuje prostor pro vyjádření zákazníků v nabídkových listech TREFA,

tzv. Zákaznický tip. Zaměstnanci JEDNOTY jsou ochotni se vyjádřit ke všem připomínkám a s poděkováním se rozloučit se zákazníkem.

Toto spotřební družstvo si chce udržet své stálé zákazníky a nabízet jim kvalitní výrobky, ale takové jak je vidí firma sama. Předčít očekávání zákazníků je podle JEDNOTY přínosné a tento názor také uvádějí spoluautoři Storbacka s Lehtinenem (2002), kteří tvrdí, že firmy potřebují objevovat nevyjádřené potřeby zákazníků, zejména jejich budoucí potřeby. Ovšem předčít zákazníky čistotou v TERNU nebo ochotnou obsluhou to v JEDNOTĚ zamítají, neboť shlíží na tyto aspekty jako jejich povinnost a v tom tedy můžeme spatřit konkurenční výhodu. Zde bych uvedla poznatek spoluautorů Bureše s Řehulkou (2002), kteří se zmiňují o tom, že lidé dokáží zpříjemnit i to nejnejpříjemnější prostředí a na druhé straně umí znechutit i nejneluxusnější prostředí, tudíž vše je založeno na charakteru osobnosti. Také by se dalo předčít zákazníky, tím že by je JEDNOTA na základně věrnostního systému rozdělila do jednotlivých segmentů, podle toho, co nejčastěji kupují a nabízela jim tedy tyto výrobky.

Ředitel JEDNOTY chodí mezi zákazníky v jednotlivých prodejnách a ptá se jich, zda jsou spokojeni, tím tedy poznává své zákazníky, což vidí i Whiteley (1991) jako velice přínosné pro firmu. Vyhledává i další příležitost pro setkání. V Jednotě používají monitoring pouze z důvodů bezpečnosti, nikoliv ke sledování nákupního chování zákazníků, které uvádí Whiteley (1991). V JEDNOTĚ jsem se také dozvěděla, že tak 1 % z obrátu připadá krádežím: v oblasti maloobchodu připadá 1/3 pro zaměstnance, 1/3 pro zákazníky a poslední 1/3 zahrnuje chyby dodavatelů, ale i chyby na fakturách a v evidenci. JEDNOTA si buduje velice dobré vztahy se svými dodavateli, se kterými se pak mohou stát dobrými obchodními partnery, což je podle Whiteleyho (1991) ten nejlepší vztah mezi odběratelem a dodavatelem. JEDNOTA dává hlavně prostor i malým soukromým dodavatelům, což je také jedním z cílů programu regionality.

Firma JEDNOTA využívá srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků. Zde se JEDNOTA shoduje s názorem spoluautorů Storbacka s Lehtinenem (2002), kteří tvrdí, že dostatečné sebepoznání firmy je předpokladem učení. Mezi konkurenty, na které pohlíží jako na svůj vzor patří Globus a TEGUT v Německu, se kterým jsou v kontaktu. JEDNOTA si také předává informace s družstvem Konzum

v Ústí nad Orlicí. Toto spotřební družstvo spolupracuje pouze s nekonkurujícími firmami, k tomuto rozhodnutí se přiklání i spoluautoři Bureš s Řehulkou (2002), kteří vystavují podnik obraně proti konkurenčním prodejcům. S tímto názorem se neztotožňuje Whiteley (1991), ten totiž doporučuje, aby podniky navázaly kontakty se svými konkurenty.

Při výběru uchazečů se v JEDNOTĚ dívají na posudky z minulých zaměstnání, toto také zdůrazňuje Whiteley (1991), který však dodává, že čím dále do minulosti jdete, tím více si můžete být jisti, že jde o čestného člověka. Vyzdvihují více praxi, nežli stupeň vzdělání. V této firmě ne každý zaměstnanec má prostor pro své schopnosti a nápady. Zaměstnanci na nižších úrovních jsou přehlíženi. Ne všichni zaměstnanci se zde považují za zákazníky. Vyzdvihují hlavně loajalitu neboli věrnost k firmě. Měli by tedy u JEDNOTY často nakupovat a zhodnotit tedy i pohled v roli zákazníka. Ředitel JEDNOTY zná svou firmu velmi dobře a je velice aktivní v tvorbě nových projektů. Whiteley (1991) říká, že úspěšnému manažerovi lidé neustále předvádějí, co umějí a co mohou udělat, ale měli by všichni bez rozdílu mít prostor se projevit, zde je to v rozporu s JEDNOTOU.

V této firmě jsem se dozvěděla, že uzavřenost zákazníků nespátřují jako bariéru. Říkají, že je statisticky dokázáno to, že když je zákazník nespokojen, podělí se o svou negativní zkušenost s 10 dalšími lidmi. Když zákazník mlčí, je nejspíše spokojen. Ovšem dojde-li k pravidelným ztrátám klidných zákazníků, může podle Whiteleyho (1991) hrozit podniku i zánik, neboť nebude vědět, kde se stala chyba a jak jí vyřešit. Ředitel JEDNOTY se denně přesvědčuje o správnosti postupů a výsledků měření, jak v ekonomické oblasti, tak v marketingové a v dalších.

Zvyšování tržeb má v JEDNOTĚ přednost před tvorbou trvalého vztahu se zákazníky, čímž se rozchází s názorem Whiteleyho (1991), který přednostně dává na první místo tvorbu trvalého vztahu se zákazníky. Nejvíce vyzdvihují zisk. V JEDNOTĚ nevyužívají index spokojenosti zákazníka, který měří, jak kvalitní služby poskytují firmy svým zákazníkům, jak uvádí Whiteley (1991) ve své knize. V JEDNOTĚ používají index počtu zákazníků. Díky tomuto indexu sledují obrat, počet zákazníků a tedy i kolik transakcí učinily.

Každý ze zaměstnanců firmy JEDNOTA má prostor, aby se zúčastnil různých kurzů a seminářů například v oblasti obchodu. Také jsem se přesvědčila, že se ze své vlastní vůle někteří zaměstnanci vysokoškolsky dozdělávají. Cíl JEDNOTY není součástí života každého ze zaměstnanců, opak ovšem tvrdí Whiteley (1991). Vše záleží na typu osobnosti. Zaměstnanci, se kterými jsem přišla do kontaktu, vykonávají svou práci, protože je baví, prosazují také loajálnost.

V JEDNOTĚ nevidí ukazatel rentability jako opožděný, je pro ně zásadní a staví ho na první místo, což je v rozporu se spoluautory Burešem s Řehulkou (2002), kteří tvrdí, že by firmy neměly podnikat proto, aby prodaly své výrobky, ale měly by podnikat proto, aby svým zákazníkům pomohli vyřešit jejich problémy. Tento ukazatel dále ještě dělí na další podukazatelé, které denně sledují. Jsou toho názoru, že zisk se nedostaví automaticky, ale vyžádá si to mnoho úsilí. Důležité je vše dobře naplánovat. Stanovit si, kteří činitelé zisk ovlivňují. Důležitá je marže, obrat a také náklady.

Ředitel JEDNOTY se řadí k vysoce náročným spotřebitelům hlavně v oblasti biopotravin, dále také prosazuje zdravý životní styl a vysokou kvalitu. To vše se tedy odráží v nových programech firmy JEDNOTA například rozšíření prodeje biopotravin a také realizace projektu: „Z našeho regionu“. Ředitel JEDNOTY je tedy sám spotřebitel a tím, že neztrácí kontakt se svými zákazníky se shoduje se spoluautory Storbackem a Lehtinenem (2002), kteří tvrdí, že je třeba být spotřebiteli co nejbližší a sledovat jeho reakce na nové výrobky a na vše, co firma dělá. Tímto by se měli řídit všichni ve firmě a předávat si mezi sebou informace ohledně zákazníků. Toto JEDNOTĚ chybí.

Vztah JEDNOTY k CRM (Customer relationship management) je takový, že je na začátku jednání s jednou nejmenovanou firmou, která JEDNOTĚ nabízí spolupráci v této oblasti. Konkrétně tedy segmentaci firemních dat z věrnostního systému dále také tato nejmenovaná firma nabízí informační úpravy sortimentu.

Budoucnost JEDNOTY vidí zaměstnanci dobře. Doufají, že přestane cenová válka maloobchodů. Obchodníci se budou snažit vydělávat, proto zdraží. JEDNOTA v Českých Budějovicích by tedy v tomto tržním prostředí měla možnost úspěšně fungovat.



## 8 ZÁVĚR

Po analýze aplikovaných zásad podniku řízeného zákazníkem ve firmě JEDNOTA jsem dospěla k následujícím výsledkům. JEDNOTA svou změnou přes procesní řízení až k maticové struktuře řízení podniku dala pevný základ pro budoucí rozvoj. Mezi její jasné cíle patří nadšený a věrný zákazník, dále dlouhodobý a oboustranně výhodný obchod, motivovaní, kvalifikovaní a loajální zaměstnanci a také podpora regionu. Ovšem v JEDNOTĚ chybí prvotní představa, jakým způsobem si udržet zákazníka, což je 1. zásada podniku řízeného zákazníkem. Své strategie má sice jasně definované, ale ne zcela se jimi řídí, ne všichni zaměstnanci si tyto cíle uvědomují a jednají podle nich.

V tomto spotřebním družstvu neposkytují zákazníkům dostatečný prostor, aby se mohli vyjádřit k tomu, jakou kvalitu výrobků a služeb požadují. Tímto nesplňují 2. zásadu: „Naslouchejte zákazníkovi.“ V tomto družstvu mají snahu řešit stížnosti zákazníků, ale hlavním důvodem je splnění podnikatelského záměru, dále stížnosti již nevyužívají. I v tomto případě se JEDNOTA odklání od 2. zásady.

JEDNOTA se snaží nabídkou zboží místních a regionálních výrobců odlišit od konkurence. Usiluje například o to, aby Coop TERNO byl cenově srovnatelný se super a hypermarketovou konkurencí (Globus, Interspar, apod.). JEDNOTA se snaží vymezit vlastní pozici na trhu a na základě srovnání s konkurencí se snaží zlepšit své nedostatky. Jelikož další z hlavních zásad je: „Učte se od vítězů“, navrhovala bych, aby se JEDNOTA pokusila najít firmu, která by byla ochotna jí pomoci odstranit nedostatky. V marketingu nemá jasnou koncepci, neví o tom, co má měřit a jakým správným způsobem, proto se od zákazníků oddaluje.

Zásadu: „Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům“ není možné uvést do praxe s nevhodnými zaměstnanci. Při přijímání nového uchazeče používají psychologický test, který určí, zda je daný uchazeč např. týmový hráč anebo individualista. Snahou JEDNOTY je vybrat zaměstnance, který by se hodil na danou pozici. V této firmě se také konají semináře (interní), jak pro nové zaměstnance, dále odborné semináře k obnovení rekvalifikace a také pro prodavače. Ovšem nestačí pouze školení, důležitá je schopnost a ochota zaměstnanců využít nově nabytých informací v praxi. V tomto spotřebním družstvu vyzdvihují především praxi, než-li stupeň vzdělání. Zaměstnanci na nižších pozicích zde nemají prostor vyjádřit své názory, tímto

přichází JEDNOTA o nové nápady. Problém shledávám v nedostatku motivace těchto zaměstnanců a formách odměňování. JEDNOTA by se měla snažit o to, aby u svých zaměstnanců vzbudila soutěživost.

Uzavřenost zákazníků nespatřují jako bariéru, toto se odlišuje od 5. zásady: „Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků.“ Naopak by bylo dobré vzbudit u zákazníků zájem a to tím, že by je JEDNOTA nechala měřit a získala informace o jejich spotřebním chování. Zjistila jsem, že s touto myšlenkou přišla i správa Coop TERNO, která bude připravovat komunikační kampaň se zákazníky. Toto by se realizovalo prostřednictvím projektu: Vytvořte si svůj supermarket, kde v TERNU zákazníci uvedou své názory na vylepšení nákupního prostředí, ohodnotí personál a také kvalitu výrobků.

Předposlední zásadou: „Měřte, měřte, měřte by měla firma hlouběji zkoumat potřeby zákazníků. Ředitel JEDNOTY se denně přesvědčuje o správnosti postupů a výsledků měření, jak v ekonomické oblasti, marketingové a v dalších. Výsledky z jednotlivých průzkumů má JEDNOTA čtyřikrát za rok. Zvyšování tržeb dávají přednost před tvorbou trvalého vztahu se zákazníky. Nejvíce vyzdvihují zisk. V JEDNOTĚ používají index počtu zákazníků. Díky tomuto indexu sledují obrat, počet zákazníků a tedy i kolik transakcí učinily. Důraz tedy kladou hlavně na vyhodnocení finančních ukazatelů, ale zapomínají při tom na zákazníky. Ve všech těchto případech se jejich pracovní úkony odlišují od této zásady.

JEDNOTA staví zákazníka na první místo pouze ve svých stanovených strategiích, což se úplně liší od podstaty poslední zásady: „Přeměňte slova v činy“. Cíl JEDNOTY není součástí života každého ze zaměstnanců. Vše záleží na typu osobnosti. JEDNOTA se nebrání tvorbě nových projektů, ale podle mého názoru jsou sami nadšení tím, co nového vymysleli a na zákazníky přitom zapomínají, tudíž zde nenajdeme shodu s touto zásadou.

V této práci jsem se také zmínila o programu: „Z našeho regionu“, na který může JEDNOTA postavit svou odlišnost oproti konkurenci a přilákat další zákazníky. Mezi výhody regionálních produktů patří například zaručený původ zboží a kontrola jakosti, ekonomická podpora místních výrobců, ochrana životního prostředí a krajiny, podpora v regionu sama sebe a další. JEDNOTA také spolupracuje s regionálními agrárními

komorami (České Budějovice, Olomouc, Hradec Králové). Tento program opět vznikl díky jejich vlastní volbě, ale proč nezačali s tvorbou projektu z pohledu zákazníků?

JEDNOTA má velice zajímavé plány a vize do budoucnosti, snaží se činit velké změny. Musí se tedy stále rozvíjet i v oblasti informační technologie, ovšem jelikož nepatří k nadnárodním maloobchodním řetězcům, nemá prostředky vše zvládnout sama. Toto Družstvo má již 3 roky zaveden věrnostní systém, ale není schopno tato data roztrždit, proto dostalo nabídku od nejmenované firmy, která tuto službu nabízí. JEDNOTA by měla pokročit ve spolupráci v oblasti rozvoje CRM s nejmenovanou firmou. Neboť po roztrždění těchto dat může vybudovat další svou strategii. Může tak předčít očekávání zákazníků, neboť bude přesně vědět, co této skupině nabídnout. Do budoucnosti by mělo družstvo stále rozvíjet spolupráci s vysokými školami, odkud mohou přijít mladí lidé s novými nápady. Tyto vztahy je třeba rozvíjet, například nabídkou práce na každoročně pořádané akci Career's Day.

## 9 SUMMARY

Companies that want to be successful, must understand customer requirements and anticipate their needs, listen to them and satisfy them fully. R. C. Whiteley states in his book 7 major principles of customer-driven enterprise. Whiteley was a member of a group of people from the Forum Corporation, which dealt with the study of customer expectations and behaviour of staff in various companies that are trying to give customers what they want. Their research proved that desired success in a competitive fight couldn't be achieved until we don't connect product quality, service quality, and unless we won't use a highly disciplined problem-solving tools and techniques of good leadership.

The aim of this work is to analyze various principles of a company controlled by the customer in the company JEDNOTA, s. d. České Budějovice and evaluate the program to customers in order to meet their needs best. In this work the company JEDNOTA will present terms of the application of the principles of customer-driven enterprise.

After analysis of the company applied principles of customer-driven company in the company JEDNOTA I reached the following results. 1. The company JEDNOTA is missing the initial idea of how to keep this customer. It doesn't provide sufficient space to customers who want to comment what quality of products and services they require. 2. The marketing concept is not clear. They don't know what to measure and how to do it in the right way. And that's why The JEDNOTA is recedeing. 3. In The JEDNOTA the experience to a degree of education is preferred. There is no place to express views of employees in lower positions, so The JEDNOTA doesn't gain new ideas. 4. In The JEDNOTA the customers are place on a first position only in strategies.

The JEDNOTA has interesting plans and visions for the future. Therefore, they must carry on developing in the field of information technology. But because the JEDNOTA doesn't belong to a multinational retail chains, it can't manage everything itself.

## 10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2002. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

FROULÍK, J. *Sto let cesty k zákazníkům*. 1. vyd. Č. Budějovice: JIH. 2008. 116 s. ISBN 978-80-86266-21-3.

HÄUSER, S. a kol. *Průvodce řízením změn pro MSP*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA. 2003. 61 s. ISBN 80-248-0502-2.

SKOŘEPA, L. *Regionální trh potravin*. 1. vyd. Č. Budějovice: Jednota, spotřební družstvo. 2009. 196 s. ISBN 978-80-86266-18-3.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM – Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Přel. Luboš Hlinovský. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1991. 231 s. ISBN 80-85605-4.

## Konzultace v JEDNOTĚ, s. d., Lidická 1625/156, České Budějovice

- Personální náměstek - Bohumil Sýkora
- Náměstek pro obchod a marketing – Pavel Primus
- Poskytnutí interních zdrojů firmy
- Podnikatelský záměr pro r. 2009 s výhledem do r. 2011
- Marketingový plán firmy – část podnikatelského záměru makroprocesu marketing pro r. 2010
- Prezentace zpracovaná ředitelem JEDNOTY panem Ing. J. Froulíkem na téma: Kvalitní potraviny z našeho regionu

## Internetové zdroje

*CIO* [online]. July 1991, vol. 4, issue 10. [cit. 2010-04-27]. Dostupné z:

<<http://books.google.com/books?id=ywUAAAAAMBAJ&pg=PA72&dq=Customer+driven+company&lr=&hl=cs&cd=5#v=onepage&q=Customer%20driven%20company&f=false>>. ISSN 0894-9301.

*JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice > Informace o prodejnách > Základní informace* [online]. Poslední revize 27. dubna 2010 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z:

<<http://www.jednotacb.cz/cesky/informace-o-prodejnach/zakladni-informace.html>>.

*TERNO supermarket > Informace o supermarketech > TERNO České Budějovice > Základní informace* [online]. Poslední revize 27. dubna 2010 [cit. 2010-04-27].

Dostupné z: <<http://www.coopterno.cz/cesky/informace-o-supermarketech/ceske-budejovice/zakladni-informace.html>>.

*TERNO supermarket > Informace o supermarketech > TERNO Olomouc > Základní informace* [online]. Poslední revize 27. dubna 2010 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z:

<<http://www.coopterno.cz/cesky/informaceosupermarketech/olomouc/zakladni-informace.html>>.

*TERNO supermarket > Informace o supermarketech > TERNO Hradec Králové > Základní informace* [online]. Poslední revize 27. dubna 2010 [cit. 2010-04-27].

Dostupné z: <<http://www.coopterno.cz/cesky/informace-o-supermarketech/hradec-kralove/zakladni-informace.html>>.

*4018-09, Demografická ročenka měst, obsah / ČSÚ* [online]. Zveřejněno dne 30. 9. 2009, poslední revize 13. 10. 2009 [cit. 2010-04-28].

Dostupné z: <[http://www2.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/4018-09-\(1999\\_az\\_2008\)](http://www2.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/4018-09-(1999_az_2008))>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1:</b> Četnost nákupů v supermarketu TERNO .....	56
<b>Obrázek č. 2:</b> Věk. skladba dotaz. zákazníků – Supermarket TERNO ČB .....	57
<b>Obrázek č. 3:</b> Věk. Skladba dotaz. Zákazníků – Supermarket TERNO HK .....	57
<b>Obrázek č. 4:</b> Věk. Skladba dotaz. Zákazníků – Supermarket TERNO OL .....	57
<b>Obrázek č. 5:</b> Věková skladba dotazovaných zákazníků .....	58



## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha č. 1:</b> Logo JEDNOTY, spotřební družstvo České Budějovice .....	85
<b>Příloha č. 2:</b> Logo COOP TERNO .....	85
<b>Příloha č. 3:</b> Logo TREFA .....	85
<b>Příloha č. 4:</b> Schéma organizační struktury.....	86
<b>Příloha č. 5:</b> Logo projektu „Z našeho regionu“ .....	87
<b>Příloha č. 6:</b> Logo agrární komory Chutná hezky. Jihočesky .....	87
<b>Příloha č. 7:</b> Logo agrární komory Potravinář a potravina královéhradec. kraje .....	88
<b>Příloha č. 8:</b> Logo agrární komory Výrobek OK olomouckého kraje .....	88
<b>Příloha č. 9:</b> Nabídkový list prodejny TREFA .....	89
<b>Příloha č. 10:</b> Nabídkový list řetězce Coop TERNO .....	90

## PŘÍLOHY

**Příloha č. 1:** Logo JEDNOTY, spotřební družstvo ČB



Zdroj: Interní zdroj JEDNOTY

**Příloha č. 2:** Logo COOP TERNO



Zdroj: Interní zdroj JEDNOTY

**Příloha č. 3:** Logo TREFA



Zdroj: Interní zdroje JEDNOTY

**Příloha č. 4:** Schéma organizační maticové struktury firmy JEDNOTA

<b>GENERÁLNÍ ŘEDITEL</b> Ing. Jaroslav Froulík			Obchodní náměstek		Ekonomický náměstek		Personální náměstek	
			Primus		Szylar		Sýkora	
		 RADA ZMĚN Froulík	Marketing	Nákup	Prodej	Ekonomika	Finance	
			Manažer MP	Manažer MP	Manažer MP	Manažer MP	Manažer MP	
			Primus	Primus	Šimová	Szylar	Szylar	
Ředitel	Kuda	TERNO ČB	Novotná Podlahová	Dudek Roubíková Podlahová	Šimová Konfršt	Irmišová Valešová Tomanová Marhounová	Klímová Kuda	
		Manažer ZL						
		Kuda						
Ředitel	Čihák	TERNO HK	Novotná Čihák	Dudek Roubíková Vávrů	Šimová Adamec	Irmišová Valešová Tomanová Doubková	Klímová Čihák	
		Manažer ZL						
		Čihák						
Ředitel	Tichý	TERNO OL	Novotná Tichý	Dudek Roubíková Novotná	Šimová Cibulková	Irmišová Valešová Tomanová Tichý	Klímová Tichý	
		Manažer ZL						
		Tichý						
Ředitel	Reindl	TREFA	Horáková ved.prod	Dudek Roubíková ved.prod	Šimová ved.prod	Irmišová Valešová Tomanová ved.prod	Klímová ved.prod	
		Manažer ZL						
		Reindl						
Ředitel	Němec	VELKOOBCHOD	Chalupníková Němec	Dudek Vornayová	Šimová Vornayová	Irmišová Valešová Tomanová Dolanová	Klímová Němec	
		Manažer ZL						
		Němec						
Ředitel	Moravec	VÝROBNA	Chalupníková Moravec	Roubíková Moravec	Šimová Matoušová	Irmišová Valešová Tomanová Čermáková	Klímová Čermáková	
		Manažer ZL						
		Moravec						

Zdroj: Interní zdroje JEDNOTY

Pozn. ke schématu : jedná se o část struktury, nejsou zobrazeny všechny firemní makroprocesy z důvodu jejího rozsahu. Toto schéma je tedy pouze ilustrativní.

**Příloha č. 5:** Logo projektu „Z našeho regionu“



Zdroj: Interní zdroje JEDNOTY

**Příloha č. 6:** Logo agrární komory  
Chutná hezky. Jihočesky



**CHUTNÁ HEZKY**  
*Jihočesky*

Zdroj: Prezentace od pana ředitele Ing. J. Froulíka  
na téma: Kvalitní potraviny z našeho regionu

**Příloha č. 7:** Logo agrární komory  
Potravinář a potravina královéhradeckého kraje



Zdroj: Prezentace od pana ředitele Ing. J. Froulíka  
na téma: Kvalitní potraviny z našeho regionu

**Příloha č. 8:** Logo agrární komory  
Výrobek OK olomouckého kraje



Zdroj: Prezentace od pana ředitele Ing. J. Froulíka  
na téma: Kvalitní potraviny z našeho regionu