



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta Ekonomická

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Aplikace marketingu ve vybrané české firmě

Vypracoval: Filip Záruba

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

České Budějovice 2016/2017

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra: obchodu a cestovního ruchu

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Filip Záruba

Studijní program: Hospodářská politika a správa

Studijní obor: Strukturální politika EU pro veřejnou správu

Název tématu: **Aplikace marketingu ve vybrané české firmě**

Anglicky:

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda firma využívá marketing a případně navrhnout, jak marketing ve firmě realizovat. Pokud firma marketing realizuje, poskytnout návrh na změny ve vykonávání marketingu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr dat, informací
3. Analýza dat, informací
4. Vyhodnocení dat, informací
5. Návrh na řešení změn ve firmě

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl práce, 2. Rešerše literatury, 3. Metodika hypotézy, 4. Charakteristika vybrané firmy, 5. Analýza marketingových činností, 6. Zhodnocení marketingových činností, 7. Případné návrhy na řešení aplikování marketingu, 8. Závěr, 9. Seznam použité literatury, 10. Summary, 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 40 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck
Kotler, P. a G. Armstrong. (2010). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson
McCarthy, E. J. a W.D. Pereault. (1991). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing
Whiteley, R. C. (1999). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

V Českých Budějovicích dne 22. Března 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2017

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté informace a čas strávený konzultacemi o mé bakalářské práci. Dále také děkuji zaměstnancům spotřebního družstva Jednoty za poskytnutí informací během řízených rozhovorů.

Obsah

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE.....	3
2 REŠERŠE LITERATURY	4
2.1 Vznik a definice marketingu.....	4
2.2 Základní marketingové pojmy	5
2.3 Orientace firem na trhu	7
2.4 Marketingová koncepce	8
2.4.1 Marketingový proces	9
2.4.2 Marketingová činnost	9
2.5 Segmentace trhu.....	10
2.5.1 Postup segmentace trhu	10
2.5.2 Hodnocení a výběr tržních segmentů.....	10
2.5.3 Pozice produktu na trhu	11
2.6 Marketingový informační systém	11
2.6.1 Interní informační systém	11
2.6.2 Zpravodajský informační systém.....	11
2.6.3 Marketingový výzkumný systém.....	12
2.6.4 Marketingový systém na podporu rozhodování.....	12
2.7 Marketingový výzkum.....	12
2.8 Marketingová komunikace	14
2.9 Řízení podniku podle „7W“	15
2.10 Řízení podniku zákazníkem podle Whiteleyho	16
2.11 Pohled zákazníka „4C“	19
2.12 Marketingový mix.....	20
2.12.1 Produkt.....	21
2.12.2 Cena	21
2.12.3 Místo	21
2.12.4 Propagace.....	22
3 METODIKA PRÁCE	27
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY	32
4.1 Historie a popis	32
4.2 Základní informace	32
4.3 Obchodní síť	32

4.4 Řízení podniku	33
4.5 Organizační struktura marketingového oddělení	33
5 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ	32
5.1 Analýza aplikace podniku řízeného zákazníkem podle Whiteleyho	32
5.1.1 Vytvoření představy, jak udržet zákazníka	32
5.1.2 Naslouchejte zákazníkovi	33
5.1.3 Učte se od vítězů	35
5.1.4 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům	37
5.1.5 Odstraňte bariéry činnostem, které vítězí u zákazníků	38
5.1.6 Měřit, měřit, měřit	40
5.1.7 Přeměnit slova v činy	42
5.2 Analýza aplikace řízení podniku podle „7W“	43
5.2.1 Kdo tvoří trh? (WHO) - Kdo bude kupovat? (OCCUPANTS)	44
5.2.2 Co trh kupuje? (WHAT) - Co budeme kupovat? (OBJECTS)	44
5.2.3 Proč trh kupuje? (WHY) - Proč budeme kupovat? (OBJECTIVES)	45
5.2.4 Kdo se podílí na nakupování? (WHICH) - Které organizace? (ORGANIZATIONS)	45
5.2.5 Jak trh kupuje? (HOW) - Jak budeme kupovat? (OPERATIONS)	46
5.2.6 Kdy trh kupuje? (WHEN) - Kdy budeme kupovat? (OCCASIONS)	46
5.2.7 Kde trh kupuje? (WHERE) - Kde budeme kupovat? (OUTLETS)	47
5.3 Aplikace nástroje marketingu - marketingový mix	47
5.3.1 Produkt	47
5.3.2 Cena	49
5.3.3 Místo	50
5.3.4 Propagace	50
6 ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ	57
7 PŘÍPADNÉ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ APLIKOVÁNÍ MARKETINGU	61
8 ZÁVĚR	63
9 SUMMARY	64
10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
11 PŘÍLOHY	68

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

Vznik marketingu souvisí s vývojem trhu. Dříve převažovala poptávka nad nabídkou. Firmy se tak nezajímaly o odlišnost vlastních výrobků od ostatních a nezajímaly je požadavky zákazníků. Od doby, kdy začaly vznikat nové firmy na trhu, a zákazník si mohl začít vybírat mezi výrobky, firmy se rázem musely o své zákazníky začít starat. V současné době představuje zákazník nejdůležitější složku marketingového systému. Úspěšné firmy totiž vědí, že pokud se budou o své zákazníky neustále starat a snažit se zjistit jejich přání a potřeby, získají větší podíly na trhu a také větší zisky.

V úvodu bych také rád představil téma bakalářské práce „Aplikace marketingu ve vybrané české firmě“. Bakalářská práce se zabývá firmou Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Tuto firmu jsem pro bakalářskou práci vybral proto, že jsem absolvoval odbornou praxi v oddělení marketingu Jednoty, kde jsem za své působení získal mnoho zajímavých zkušeností a informací, které mohu v bakalářské práci zúročit. Dalším důvodem je také to, že marketing v této firmě by měl být jedním z nejdůležitějších procesů, kterým by se měla Jednota intenzivně zabývat, a proto by zkoumání cíle bakalářské práce mohlo být zajímavé.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, zda firma Jednota, spotřební družstvo České Budějovice využívá marketing a pokud ano, tak navrhnout změny v jeho vykonávání. Zdrojem bakalářské práce je odborná literatura o marketingu. Informace o firmě jsou získány z oficiálních stránek firmy, z výročních zpráv a také z řízených rozhovorů se zaměstnanci Jednoty.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. Na část teoretickou a praktickou. V první teoretické části jsou podrobně popsány marketingové pojmy a principy, které jsou poté využívány ve druhé praktické části. Začátek praktické části je věnován obecné charakteristice firmy, historii a její organizační struktuře. Následně jsou již využívány marketingové principy popsané v teoretické části, které jsou aplikovány na vybrané firmě. Těmito principy je ukázáno, jakým způsobem firma realizuje marketing a dále je představen návrh vlastních marketingových aktivit, které by měli vést ke zlepšení současného stavu.

2 REŠERŠE LITERATURY

2.1 Vznik a definice marketingu

Slovo marketing je vytvořeno z anglického slova market, v překladu trh a koncovky „ing“ vyjadřující probíhající činnost. Marketing vznikl jako důsledek neprodejnosti vyrobeného zboží. Ačkoliv byly produkty kvalitní, levné a zákazníci o nich věděli, tak přesto o ně neměli zájem. Na trhu tedy vznikla neznámá situace, jelikož doposud to co se vyrábělo, tak bylo také zákazníky kupováno a využíváno. Jenže se změnou podmínek na trhu díky novým vynálezům, objevům a technologiím začali vznikat přebytky a situace se musela začít řešit. Až otázka proč si lidé nekupují naše produkty, kterou si podnikatelé položili, dala podnět ke vzniku nové podnikatelské filozofie. Tuto činnost, při které se snažili podnikatelé zjistit, proč si spotřebitelé nekupují jejich výrobky, nazvali „marketingem“. Tento problém s nadbytkem zboží rozpoznal již v roce 1891 Tomáš Baťa a na tomto principu vybudoval svou firmu. Proto je na našem území považován za zakladatele marketingu. (Švarcová, 2016)

Marketing jako podnikatelská filozofie vznikl koncem 19. století ve Spojených státech amerických. V důsledku velkého šíření této vědní disciplíny začaly vznikat mnoho různých definic a charakteristik marketingu. V roce 1960 stanovila americká marketingová asociace American Marketing Association definici, která se postupně šířila po celém světě: „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování výměny, uspokojující potřeby jednotlivců a organizací*“. (Horáková, 1992)

V pozdějších letech začala nabývat na významu definice marketingu od jednoho z nejuznávanějších autorit v procesu marketing Philipa Kotlera (1998): „*Marketing je společenský řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními*“. (Kotler, 1998)

Avšak v podstatě všechny definice marketingu podle různých autorů mají určité společné charakteristiky. Všechny definice se orientují na zákazníka, uspokojování jeho potřeb a přání a také zájem o spokojenost všech, kteří jsou v transakci nějakým způsobem zainteresováni.

Marketing usiluje o nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a manažera firmy. To, do jaké míry se dokáže firma přiblížit jeho zákazníkovi, to určuje jeho postavení na trhu a budoucí vzestup nebo pád. Důsledkem uspokojení potřeb zákazníka je zisk, který bude firma poté vykazovat. (Bunešová, 2004)

2.2 Základní marketingové pojmy

Mezi nejzákladnější marketingové pojmy patří potřeba, přání, požadavek, poptávka, zákazník a spotřebitel. Je velmi důležité rozlišovat rozdíl mezi těmito pojmy.

Potřeba

Lidská potřeba je stav pocíťovaného nedostatku některého základního uspokojení. Tyto potřeby nejsou vytvářeny společností či trhem nýbrž jsou dány podstatou lidské existence. Podle Kotlera a Armstronga (2007) marketing vychází z lidských potřeb. (Kotler & Armstrong, 2007)

Marketingová činnost je tedy výrazným způsobem spojena s potřebami, proto je pro firmu nutné poznat potřeby zákazníků. Potřeby jsou dynamické a neustále se mění. Pro marketingovou činnost je zásadní vycházet z Maslovovi pyramidy potřeb, která předpokládá pět stupňů potřeb.

- fyziologické potřeby
- potřeba bezpečí
- společenské potřeby
- potřeba uznání
- potřeba seberealizace

Toto členění však není dostačující, jelikož marketingová činnost nespočívá pouze ve zjišťování potřeb, ale také přání a požadavků, využívá se i jiný pohled na potřeby a to z hlediska typů potřeb. (Kotler, 1998)

- deklarované potřeby- zákazník si přeje nepříliš drahé auto
- reálné potřeby- zákazník si přeje auto, jehož provoz je levný
- nevyřčené potřeby- zákazník očekává od prodávajícího dobré služby
- potřeby potěšení- zákazník obdrží při koupi auta zdarma autoatlas
- utajené potřeby- zákazník si přeje, aby byl přáteli vnímán jako člověk, který si může koupit pěkné auto

Přání

Podle Clementeho (2004) jsou přání „*touhy lidí po specifických produktech a službách, které uspokojují jejich potřeby*“. (Clemente, 2004)

Autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) ve své knize zase uvádí, že přání vychází z lidských potřeb a jsou utvářena společností. (Kotler et al., 2007)

Na rozdíl od lidských potřeb, kterých je málo, přání je mnoho a jsou neustále formována společenskými institucemi.

Požadavek

Požadavek je „*vyjádřením subjektivního stavu a lze jej chápat jako pociťovanou potřebu formovanou určitou osobní zkušeností, kulturou či osobnostními rysy jedince*“. Rozdíl mezi potřebou a požadavkem lze vysvětlit na tomto následujícím příkladu. Potřeba obléci se může vyústit v požadavek opatřit si poslední výkřik módy značky Chanel. (Boučková, 2003)

Poptávka

Podle Boučkové (2003) poptávka odpovídá určitému množství požadovaných produktů. Poptávka se neustále mění podle mnoha proměnných. Je závislá například na ceně produktů, existenci substitutů a komplementů či na výši příjmů. (Boučková, 2003)

Kotler a Armstrong (2007) říkají, že nám poptávka vypovídá o tom, co mají lidé rádi. Pro firmy je velmi důležité být stále v blízkém kontaktu se zákazníkem. Poté co firmy dokonale porozumí potřebám, přáním, požadavkům a poptávce, mohou začít vytvářet své marketingové strategie. (Kotler & Armstrong, 2007)

Zákazníci přeměňují své **potřeby** na **přání**, zužují na **požadavek**, který se přetváří na **poptávku**. Své potřeby uspokojují statkem nebo službou, které jsou na trhu představovány nabídkou vytvořenou podniky.

Přání se táhají poptávkou v případě, že jsou podloženy kupní silou. Mnoho lidí si přeje Mercedes, ale pouze několik z nich je schopno (a také ochotno) si ho koupit. Obecně často vznikají obvinění, že „prodejci vytvářejí potřeby“. Pravdou je, že prodejci nevytvářejí potřeby, ty existují již před nimi. Prodejci ovlivňují přání zákazníků a snaží

se ovlivňovat poptávku po produktech tím, že je činí přitažlivými a dostupnými. (Kotler, 1998)

Zákazník

Clemente (2004) definuje zákazníka jako toho, kdo kupuje zboží nebo služby. Zákazníkem může být skutečný kupující nebo ten, pro koho je nákup určen. (Clemente, 2004)

Podle Zamazalové (2008) je zákazník ten, kdo projevuje zájem nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou a také ten kdo si prohlíží vystavené zboží. (Zamazalová, 2008)

Spotřebitel

Clemente (2004) říká, že spotřebitel je ten, kdo skutečně používá produkt nebo službu. Spotřebitel nemusí být však nutně kupujícím. Například když otec koupí svému dítěti jízdní kolo, spotřebitel bude dítě. Otec je kupujícím produktu. (Clemente, 2004)

Spotřebitel podle Zamazalové (2008) bývá obvykle chápán jako konečný spotřebitel, tedy ten, kdo používá produkty pro svou vlastní potřebu. (Zamazalová, 2008)

Existují samozřejmě i další důležité marketingové pojmy. Nabídku lze definovat jako celkové, skutečné nabízené množství produktů na trhu, které jsou prodávající ochotni za určitou cenu nabídnout. Podniky ji představují v podobě produktů- výrobků a služeb. Výrobek je vše, co projde procesem výroby. Službu definujeme jako činnost uspokojující určitou potřebu a jejím výsledkem je užitečný efekt. Dalším důležitým pojmem v marketingu je kupující- ten, kdo realizuje koupi a je vystaven tlaku prodávajícího. Člověk se stává kupujícím až v okamžiku, kdy se v rozhodovacím procesu rozhodne si produkt zakoupit. Ti, kteří nebyli ve své poptávce uspokojeni, zůstávají zákazníky a přecházejí k jinému podniku, kde opět přenesou svůj požadavek do konkrétní poptávky.

2.3 Orientace firem na trhu

Firmy, které se pohybují v konkurenčním prostředí, musí mít představu, jak se budou na trhu chovat, jaké budou jejich priority či způsob plánování činností. Podle Kotlera existuje pět základních konkurenčních koncepcí managementu, které manažeři firem volí a poté tyto koncepce respektují při vykonávání jejich funkcí. (Kotler, 1998)

- **Výrobní koncepce**- Zastává stanovisko, že zákazníci v první řadě zajímá široká dostupnost výrobku a nízké ceně. Tato koncepce je primárně zaměřena na potřeby výrobce, nikoliv zákazníka
- **Výrobní koncepce** - Vychází z předpokladu, že si zákazníci oblíbí ty produkty, u kterých je vyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti. Firmy, které jsou výrobně orientované, se při projektování svých produktů málo ohlížejí na požadavky zákazníků.
- **Prodejní koncepce** - Předpokládá, že spotřebitel si sám o sobě nekoupí dost produktů firmy, a proto je nutné vyvíjet agresivní prodejní úsilí. Koncepce se koncentruje na potřeby prodávajícího- chce prodat vše, co bylo vyrobeno.
- **Marketingová koncepce** - Zastává názor, že klíčem k dosahování podnikových cílů spočívá ve schopnosti být efektivnější než konkurence v určování potřeb a přání cílových trhů. Pro tuto koncepci jsou zásadní tři základní myšlenky: Orientace na zákazníka, společné úsilí společnosti a být krok před konkurencí.
- **Společenská marketingová koncepce** - Stejná koncepce jako marketingová, ale musí také respektovat veřejný zájem a uvědomovat si vlastní společenskou odpovědnost.

2.4 Marketingová koncepce

Grosová (2002) uvádí: „*Marketingová koncepce je pojetí podnikatelského myšlení, která vyjadřuje trvalou orientaci a přizpůsobení podnikatelských aktivit na uspokojování potřeb spotřebitelů lépe a efektivněji než konkurence*“. (Grosová, 2002)

Všechny marketingové aktivity v rámci marketingové koncepce jsou orientovány na spokojenost zákazníka a umožňují budování dlouhodobého pozitivního vztahu s ním.

Třemi základními myšlenkami marketingové koncepce jsou orientace na zákazníka, společné úsilí společnosti a být krok před konkurencí. (Kotler, 1998)

Marketingová koncepce se vyznačuje:

- přímou orientací na zákazníka
budováním vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi
- orientací na vybrané cílové trhy
- koordinací všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku

2.4.1 Marketingový proces

„Marketingový proces začíná zjištěním potřeb, přání a požadavků spotřebitelů a dále pokračuje vytvářením představ o produktech, které jsou nezbytné k jejich uspokojování a končí jejich plným uspokojením, ke kterému nemusí dojít okamžitě, ale i později po prodeji“. Proto prodej z pohledu marketingu považujeme za takovou třešničku na dortu“. (Kotler, 2000)

Pro lepší pochopení marketingového procesu lze uvést následující příklad podle McCarthyho a Perreaulta (1995), na kterém je přesně popsáno, jak by měl manažer ve firmě postupovat předtím, než rozhodne o výrobě. Jako výrobek nám v tomto příkladu poslouží tenisová raketa. Podle těchto autorů je marketingový manažer velmi důležitý, jelikož právě on dělá marketingová rozhodnutí dané firmy. (McCarthy & Perreault, 1995)

1. Analyzovat potřeby lidí, kteří tenis hrají. Rozhodnout se, zda zákazníci chtějí více tenisových raket nebo jiné druhy raket
2. Předpovědět, jaké druhy raket budou lidé požadovat (jaký tvar, váhu a podobně)
3. Odhadnout, kolik lidí bude hrát tenis v průběhu dalších let
4. Předpovědět, kdy si budou chtít tito lidé tenisovou raketu koupit
5. Určit, kde tito hráči budou a jak k nim tenisové rakety dopravit
6. Odhadnout, jakou cenu budou hráči ochotni za rakety zaplatit
7. Rozhodnout o druhu propagace
8. Odhadnout, kolik tenisových raket vyrobí konkurence, jaké druhy, za jaké ceny apod.

2.4.2 Marketingová činnost

Pokud charakterizujeme marketing jako souhrn činností, potom se do těchto činností velice často zahrnuje. (Švarcová, 2016)

- marketingový informační systém- systém získávání informací a zdroje dat
- marketingový výzkum- výzkum trhu, členění trhu, metody, analýza
- marketingový strategie- diferenciací produktu, minimalizace nákladů, tržní orientace
- marketingové plánování- cíl organizace, alokace zdrojů, 4P
- marketingové řízení- řízení činností k dosažení marketingových cílů

2.5 Segmentace trhu

Firmy vědí, že nemohou na určitém trhu prodávat své výrobky či poskytovat služby se ziskem všem, anebo alespoň ne stejným způsobem, protože existuje příliš mnoho zákazníků s mnoha rozdílnými potřebami.

Kotler (2007) definoval segmentaci trhu tímto způsobem: „*Segmentace trhu znamená jeho rozčlenění do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním*“. (Kotler & Armstrong, 2007)

2.5.1 Postup segmentace trhu

Postup segmentace trhu je velice náročný proces a lze ho identifikovat pomocí následujících kroků. (McCarthy & Perreault, 1995)

- **Fáze segmentování**- skládá z fáze průzkumné, analytické a z fáze profilování
- **Přístup k segmentaci**- vychází z úvahy, o jak velký trh se jedná. V tomto kroku je nutné zužovat trh, jelikož není možné uspokojovat potřeby, přání a požadavky všech spotřebitelů. Autoři McCarthy a Perreault vytvořili přístup k segmentaci o 7 krocích: 1) pojmenovat široký trh výrobků, 2) vytvořit seznam potřeb potenciálních zákazníků, 3) vytvořit homogenní segmenty, 4) identifikace determinujících dimenzí, 5) pojmenovat potenciální trhy výrobku, 6) zhodnotit, proč se segment trhu výrobku, chová tak, jak se chová, 7) udělat přesný odhad velikosti každého segmentu trhu výrobku.

2.5.2 Hodnocení a výběr tržních segmentů

Firma musí objevené segmenty zhodnotit, zda jsou dostatečně velké, stálé a to nejen z pohledu segmentu, ale také ze své pohledu. Kotler posuzuje hodnocení tržních segmentů z dvou pohledů. (Kotler, 1998)

- celkové příležitosti segmentu- patří sem například tempo růstu, návratnost, rentabilita, stupeň rizika
- cílů a zdrojů firmy- firma musí na základě analýz zhodnotit, zda stanovených cílů, nebo jestli nepřesáhne disponibilní zdroje

Na základě vyhodnocení tržních segmentů firma rozhodne, který segment bude obsluhovat a jakým způsobem.

2.5.3 Pozice produktu na trhu

Každá manažer by měl stanovit „pozici produktu“ na trhu podle spotřebitele. McCarthy a Perreault rozdělili stanovení pozice na trhu pěti způsoby. (McCarthy & Perreault, 1995)

- Stanovení pozice podle zvláštních stanovení produktu
- Stanovení pozice podle výhod, které produkt přináší spotřebiteli
- Stanovení pozice zdůrazňující zvláštní okolnosti spojené s užíváním produktu
- Stanovení pozice podle uživatelské kategorie
- Stanovení pozice podle disociací

Výstupem segmentačního procesu je ohraničený, identifikovaný segment.

2.6 Marketingový informační systém

„Marketingový informační systém zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům marketingových rozhodnutí.“ (Kotler, 1998)

Marketingový informační systém můžeme shrnout jako organizovaný způsob shromažďování a analyzování informací, které manažeři firem potřebují, aby se mohli rozhodnout. Cílem marketingového informačního systému je včas poskytnout vhodné informace manažerovi. Kotler rozděluje 4 odlišné části marketingové informačního systému podle způsobu zpracování a přínosu informací: Interní informační systém, zpravodajský informační systém, marketingový výzkumný systém a marketingový systém na podporu rozhodování. (Kotler, 1998)

2.6.1 Interní informační systém

Všichni manažeři různých organizací využívají tento způsob shromažďování a analyzování informací. Systém zahrnuje přehledy objednávek, prodejů, cen či skladových zásob. Interní informační systém umožňuje manažerům identifikovat důležité příležitosti nebo problémy.

2.6.2 Zpravodajský informační systém

Oproti internímu informačnímu systému tento informační systém poskytuje informace o událostech. Marketingoví manažeři mohou provozovat zpravodajský informační systém

prostřednictvím čtením knih, časopisů či pomocí rozhovorů se zákazníky, dodavateli nebo distributory.

2.6.3 Marketingový výzkumný systém

Prostřednictvím marketingového výzkumného systému manažeři firem získávají informace o postavení konkurenčních firem na trhu, o preferencích zákazníků, požadují velmi důkladné vypracování výzkumných studií, jelikož díky informacím, které lze z těchto výzkumů získat, mohou zajistit firmě výhody oproti ostatním firmám.

2.6.4 Marketingový systém na podporu rozhodování

Jedná se o koordinovaný soubor dat, technik a nástrojů, který společně se softwarovou podporou pomáhá marketingovému manažerovi při jeho rozhodování

2.7 Marketingový výzkum

Smith a Albaum (2005) definují marketingový výzkum jako „*systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu*“ (Smith & Albaum, 2005)

Svobodová dodává, že se „*jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých informací, které nelze opatřit jinak*“ (Svobodová, Mynářová, & Kozel, 1994)

Každý marketingový výzkum se uskutečňuje za určitým cílem a má určité základní charakteristiky. Mezi ty patří například jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací. Zároveň je marketingový výzkum doprovázen finanční náročností získání informací, vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody. Marketingový výzkum by měl fungovat jako vědecká metoda, jelikož se při něm využívají různé vědecké postupy a aplikace. (Svobodová, Mynářová, & Kozel, 2011)

Marketingový výzkum lze realizovat buď vlastními silami, nebo zakoupením těchto služeb.

Existuje mnoho metod získávání informací pomocí marketingového výzkumu. Mezi tyto metody patří například metoda pozorování, experiment, dotazování či tvorba dotazníku.

Proces marketingového výzkumu

Tento proces bývá rozčleněn do několika kroků, podle různých autorů. Například Kotler (1998) rozdělil tento proces do 5 základních kroků. (Kotler, 1998)

1. Specifikace problému a stanovení výzkumných cílů
2. Stanovení plánu výzkumu
3. Sběr informací
4. Analýza informací
5. Prezentace výsledků

McCarthy a Perreault (1995) proces marketingového výzkumu rozdělili také do 5 kroků, ale odlišných. (McCarthy & Perreault, 1995)

1. **Definování problému-** Nejdůležitější krok marketingového výzkumu. Pokud firma nesprávně definuje problém, výzkum se mívá účinkem a všechny následující kroky jsou zbytečně vynaložené finanční prostředky.
2. **Analýza situace-** V tomto kroku firma identifikuje svou současnou situaci a odhaluje problémy, které by měly být řešeny.
3. **Získávání konkrétních informací pro situaci-** Ve třetím kroku firma získává informace za účelem řešení konkrétního problému. S tímto krokem je spojeno i rozhodování o metodě sběru informací, výběr respondentů či typy použitých otázek.
4. **Interpretace informací-** Čtvrtý krok zahrnuje zpracování získaných informací. Tyto informace jsou zpracovávány pomocí matematických a statistických metod. Nutné je dbát na správnou prezentaci výsledků, jelikož při nesprávné prezentaci mohou být získané výsledky zavádějící.
5. **Řešení problému-** Pátý krok obsahuje návrh řešení. Na základě získaných výsledků během celého procesu firma vytváří doporučení, díky kterému by mělo dojít k odstranění vzniklého problému.

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu



zdroj: McCarthy, Perreault, 1995

2.8 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci lze definovat jako „proces získávání informací, tj. komunikování se zákazníky, spotřebiteli“. (Švarcová, 2016)

Nagyová (1999) zase definuje marketingovou komunikaci jako „jakoukoliv komunikaci se zákazníkem“. (Nagyová, 1999)

Toman (2007) uvádí, že „marketingová komunikace je základem a nejdůležitějším faktorem fungování marketingu. Je-li totiž marketing poznáním toho, co vyrábět (Philip Kotler), nelze si dost dobře představit, že bychom tohoto poznání mohli dosáhnout bez komunikace se zákazníkem a že bychom toto poznání mohli přeměnit v produkt bez komunikace uvnitř firmy. Úspěšná marketingová komunikace ale musí dodržovat některé zásady, jinak by se sice o komunikaci jednalo, ale s marketingem by toho neměla mnoho společného“. (Toman, 2003)

Velice často se nesprávně zaměňují pojmy marketingová komunikace a pojem promotion, tedy jeden z nástrojů marketingového mixu. Rozdíl mezi těmito pojmy vymezil ve své knize Nickels (1980): „Marketingová komunikace vyžaduje otevřený dialog mezi všemi marketingovými účastníky včetně podniků, úřadů, charit a spotřebitelů a od promotion (propagace) se liší tím, že je dialogem, zatímco promotion je jednosměrný tok informací a přesvědčování“. (Nickels, 1980)

Způsob a formy komunikace

Způsoby komunikace: (Švarcová, 2016)

- Tváří v tvář - mluvení a naslouchání, prezentace firmy, setkání atd.
- Pomocí prostředníka - telefon, internet, rozhlas, televize atd.

Formy komunikace:

- Zvuková - obchodní jednání, prodejní rozhovor, osobní jednání
- Obrazová - obrázky, grafy, čísla
- Písemná - reklamace, stížnosti

2.9 Řízení podniku podle „7W“

Firmy se v rámci marketingu uchylují k průzkumům trhu, aby zjistili odpovědi na sedm klíčových otázek, díky kterým jsou schopni zjistit potřeby, požadavky a přání spotřebitelů. (Švarcová, 2016)

Toto marketingové řízení rozšiřuje a navazuje na marketingové řízení „7O“ podle Philipa Kotlera. (Kotler, 1998)

Nalezením odpovědí na tyto otázky umožňuje podnikům lépe uspokojit přání a požadavky zákazníků, jelikož díky informacím, které získá z průzkumů trhu, bude schopno vytvořit lepší a efektivnější marketingový mix pro zákazníky.

1. Kdo tvoří trh? (WHO)- Kdo bude kupovat? (OCCUPANTS)

Firmy se snaží zjistit, kdo jsou uživatelé tohoto trhu. Firmy provádějí segmentace trhu, aby zjistily, kdo si bude jejich zboží kupovat a na jakou skupinu lidí své zboží směřovat. Průzkumy zkoumají, jaké mají lidé návyky, zájmy, profesi, příjem či vzdělání.

2. Co trh kupuje? (WHAT)- Co budeme kupovat? (OBJECTS)

Firmy musí zjistit, jaké zboží a služby bude určitý segment uživatelů poptávat.

3. Proč trh kupuje? (WHY)- Proč budeme kupovat? (OBJECTIVES)

Cílem je zjistit, za jakým účelem budou určité zboží a služby poptávat. Dále také vyzkoumat, jaké výhody produktu nebo služby zákazníci očekávají a jaký motiv se snaží uspokojit.

4. Kdo se podílí na nakupování? (WHICH)- Které organizace? (ORGANIZATIONS)

Firmy zjišťují, jaké organizace budou uživatele trhu ovlivňovat při poptávání zboží a služeb.

5. Jak trh kupuje? (HOW)- Jak budeme kupovat? (OPERATIONS)

Firmy se snaží přijít na to, podle čeho se uživatelé rozhodují pro využití zboží a služeb dané instituce. Jaký typ informací uživatelé shromažďují předtím, než nakupují zboží a služby a také od koho tyto informace získávají.

6. Kdy trh kupuje? (WHEN)- Kdy budeme kupovat? (OCCASIONS)

Firmy se pokouší zjistit, při jakých příležitostech, za jakých okolností a jak často uživatelé poptávají zboží a služby.

7. Kde trh kupuje? (WHERE)- Kde budeme kupovat? (OUTLETS)

Poslední věc, kterou se firmy snaží odhalit, je odbytiště, kde uživatelé nejraději poptávají zboží a služby.

2.10 Řízení podniku zákazníkem podle Whiteleyho

Dalším způsobem řízení marketingu je 7 zásad podle R. C. Whiteleyho, které by měl každý podnik dodržovat, aby mohla zákazníkovi nabídnout kvalitní výrobky a služby. Nedodržování těchto zásad často způsobují nespokojenost zákazníků či neúspěch firem na trhu. (Whiteley, 1991)

1. Vytvoření představy, jak udržet zákazníka

Whiteley (1991) tvrdí, že představa je nejzákladnější podnět, který dává lidem sílu, aby dobře sloužili svým zákazníkům.

Storback a Lehtinen zase říkají: „*Aby mohly zvyšovat hodnotu vztahu, měly by mít společnosti jasno o „hlavní představě“ nebo hlavních charakteristikách svých vztahů se zákazníky. Na základě takového pochopení je pak možno dělat důležitá rozhodnutí týkající se strategie vztahu se zákazníky.*“ (Storbacka & Lehtinen, 2002)

Když se podle Whiteleyho (1991) podaří vytvořit síť lidí, kteří táhnou za jeden provaz a vzájemně se snaží dosáhnout provázaného cíle, vznikne nejeфекtivnější forma fungování organizace. Lidé v popředí se budou moci rozhodovat, aniž by museli čekat na rozkaz od svého vedoucího. Každý zaměstnanec podniku by měl základní představu přijmout a správně pochopit.

2. Naslouchání zákazníkovi

Whiteley (1991) uvádí, že firmy často považují své zákazníky za tzv. „šťoury“. Tím myslí to, že zákazníkům je těžké se zavděčit a jejich připomínky pro firmu znamenají to, že lidé nedokážou ocenit dobrý výrobek. Tento přístup je však podle Whiteleyho (1991) špatný. Firmy, které nenaslouchají svým zákazníkům, vydávají spoustu peněz na marketingovou propagaci, jako například reklama, kterou jsme obklopováni každý den. Ve společnosti převládá názor, že ten, kdo má skvělou reklamu a využívá propagačních prostředků, má výborný marketing. Opak je však pravdou. Podle Whiteleyho (1991) podniky, které vydávají spoustu finančních prostředků na propagaci, nekladou důraz na zákazníka a nečiní tak marketing správně.

Aby společnosti dokázali uspokojit přání a potřeby zákazníků, musí jim naslouchat a umět vyslyšet jak chválu, tak také stížnosti. Whiteley (1991) kritizuje negativní přístup společností k zákazníkům, které neumí vyslechnout kritiku. Říká, že jediný správný přístup vedení firmy, je naslouchání svým zákazníkům.

3. Učení se od vítězů

Tato zásada říká, že je velmi důležité se učit od velkých firem, které jsou úspěšné. Whiteley (1991) uvádí, že budoucí šampioni v jakékoliv oblasti se musí učit od mistrů svého řemesla.

Podle Whiteleyho (1991) lze několikanásobně zvýšit kvalitu výrobků a služeb, jestliže firma najde správného učitele (kdekoliv na světě), který dělá to stejné a dělá to nejlépe. Dále je důležité tohoto učitele stále následovat a mít chuť se od něj učit. A poslední zásadou je to, že si za žádných okolností nesmí firma myslet, že už je nejlepší. Neustále totiž musí hledat způsoby, jak se zdokonalovat.

4. Ponechání volné ruky svým nejlepším zaměstnancům

Podle autora knihy na ničem nezáleží tolik, jako na přístupu zaměstnanců. Výběr zaměstnanců by měl být velmi pečlivý a například vysokoškolský diplom by se měl brát pouze jako základní kvalifikace.

Podle Whiteleyho (1991) je základem si vytvořit vždy profil zaměstnance, kterého chci na určitou pozici získat. Je důležité si pečlivě prostudovat charakteristiky lidí a zabývat se jejich rysy, které lze odhalit při pohovoru. Také je dobré se zabývat posudky a doporučeními. Protože čím více jdeme do minulosti uchazeče o zaměstnání, tím se toho o něm dozvíme více.

Whiteley (1991) také říká, že odměny pro zaměstnance je to nejlepší, jak ohodnotit jejich dobře odvedenou práci. Je důležité oceňovat své zaměstnance, jelikož dochází k jejich větší motivaci k práci.

Další důležitou věcí je podle autora neustále vyučování a prohlubování kvalifikace vlastních zaměstnanců. Jestliže bude podnik nepřetržitě své zaměstnance školit, dokáže využít jejich maximálního potenciálu.

5. Odstranění bariér činností, které vítězí u zákazníků

Problematiku bariér vysvětluje Whiteley (1991) pomocí „ledovce nevědomosti“. Podle něj pouze 4 % zaměstnanců ví o různých poruchách, zvýšených nákladech a dalších stížnostech, se kterými přicházejí zákazníci. Odstraněním těchto bariér dosáhne firma lepšího poskytování služeb.

Nejzákladnější metoda, kterou firmy mohou odstranit bariéry v podniku, je podle Whiteleyho (1991) v podstatě velice jednoduchá a zní následovně. Požádejte své zaměstnance, distributory a dodavatele, aby vás informovali o bariérách, které podle jejich názoru zabraňuje lepšímu uspokojování přání a potřeb zákazníků.

Podle Whiteleyho (1991) je také velmi dobrý systém horizontálního řízení, jelikož díky tomuto řízení, lze z každého zaměstnance vymačkat to nejlepší. Jelikož marketing není pouze v rukou marketingového oddělení, dostává se i do ostatních sfér a to je pro podnik jenom dobře.

6. Měřit, měřit, měřit

V úspěšných firmách se měří vše, co jim může zjistit, jaká je jejich kvalita poskytování služeb zákazníkovi. Podle Whiteleyho (1991) do měření by měla být zapojena celá firma a to vyžaduje komunikaci se všemi zaměstnanci ve firmě. Na začátku je důležité si sestavit základní seznam charakteristik výrobků a služeb firmy, které jsou nejdůležitější. To však vyžaduje být neustále v kontaktu se svými zákazníky a neustále s nimi komunikovat. Nejběžnější metody sběru informací jsou podle Whiteleyho (1991) například anketní listky přiložené u prodávaného výrobku, dotazníky zasílané poštou nebo osobní rozhovory. Některé firmy se také zaměřují na index spokojenosti zákazníka, což je číslo, které představuje hodnotu spokojenosti zákazníka.

Podniky by se měly snažit využít každý údaj, který získá. Se všemi daty by měl podnik neustále pracovat a snažit se je využít ku prospěchu.

7. Přeměnit slova v činy

Tato zásada ukazuje, jak by se měl chovat správný manažer. Správní lidé na vedoucí pozicích by měli stavět zákazníka na první místo, prosazovat představu firmy či věřit a investovat do vlastních lidí.

Různé výzkumy zjistili, že firmy, které dosáhly určitého pokroku ve svém oboru, jsou vedeny lidmi, které staví zákazníka na první místo. Tito manažeři jsou přesvědčeni, že je třeba zákazníkovi dát všechno, co si přeje. Úspěšní manažeři se snaží neustále být co nejbližší zákazníkovi a sledují jeho reakce na nové výrobky.

2.11 Pohled zákazníka „4C“

Světově uznávaný odborník Robert Lauternborn přišel s pojmem 4C, jehož hlavní myšlenkou je, že nejprve je při tvorbě marketingové strategie potřeba přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka a pak teprve o „P“ z pohledu firmy. (Lauternborn, 1990)

Později Kotler tvrdí, že nejdříve je nutné zformulovat 4C a až poté zformulovat 4P, protože pohled zákazníka je nejdůležitější. (Kotler, 1998)

- Customer needs and wants (potřeby a požadavky zákazníka)
- Cost to the customer (náklady pro zákazníka)
- Convenience (pohodlí, výhody, vhodná příležitost)
- Communication (sdělování, informování)

Obrázek 2: Pohled zákazníka „4C“

Potřeby a přání zákazníka	Náklady pro zákazníka	Pohodlí, výhody a vhodná příležitost	Sdělení, informování
Do jaké míry bude uspokojen	Co bude ochoten podstoupit	Jak mi usnadní práci	Kde budou informace
Jakou kvalitu požaduje	Kolik zaplatit	Jak mi pomůže	Kdo bude informován
Zda bude dál využívat obal			Jaké prostředky sdělování použít

zdroj: Švarcová, 2012

2.12 Marketingový mix

Kotler (2007) ve své jedné z knih uvádí: „*Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.*“ (Kotler, 2007)

Jiný autor Majaro (1996) zase říká: „*Marketingový mix představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou.*“ (Majaro, 1996)

Jako první se zmínil o pojmu marketingový mix v roce 1964 profesor Neil Borden z Harvard Business School, který identifikoval řadu podnikových aktivit, jimiž je možno ovlivnit zákazníka. Například farmaceutická firma může ovlivnit lékaře při výběru předepisovaných léků tím, že jim zdarma poskytne vzorky či sponzoruje lékařské konference. Tvrdil, že každý podnik by měl mít vytvořený svůj vlastní seznam těchto činností, kterými přivábí zákazníka na své výrobky či služby. Podle něj by podniky měli sestavit takový marketingový mix, který maximalizuje jejich zisk. Avšak vědci se dále snažili najít nějakou klasifikaci, která dokáže seskupit podstatné složky marketingu do základních kategorií. Kotler (2000) uvádí, že profesor Jerome McCarthy navázal na práci Bordena a navrhl marketingový mix, jehož složkami jsou takzvané „čtyři P“. (Kotler, 2000)

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. „4P“:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Místo (Place)
- Propagace (Promotion)

2.12.1 Produkt

Cílem každého podniku je dosáhnout toho, aby se jejich produkt odlišil od ostatních a tím přiměl cílový trh, aby jej preferoval a dokonce za něj byl ochotný platit i vyšší cenu. (Kotler, 2000)

Proto je důležité si uvědomit, že každý produkt by neměl být pouze vyráběn a prodáván, ale měl by mít určité vlastnosti. Mezi tyto důležité vlastnosti patří například design či obal výrobku, ale dále také záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak výrobek uspokojí nejen jeho potřeby, ale také jeho očekávání. (Kolektiv, 1999)

2.12.2 Cena

Cena výrazně ovlivňuje chování zákazníka a jeho rozhodování při výběru produktu. Tato složka se také zásadně odlišuje od ostatních 3 složek marketingové mixu tím, že produkuje příjmy. Dalším faktem je také to, že cena jako jediný marketingový nástroj nic nestojí a naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity. Proto se podniky snaží zdvihát ceny svých produktů tak vysoko, jak to umožňuje úroveň jejich diferenciací, ačkoliv také pro zvýšení atraktivnosti používají různé formy slev a výhod. (Kotler, 2000)

Podniky dále také nabízí různé kombinace plateb předem, platby splátkami s výhodnými úrokovými sazbami, které jsou pro zákazníka zajímavé a současně přesahují jeho dočasné rozpočtové omezení. Snížení cen přiláká zákazníka, ale současně snižuje marži a zisk. (Pelsmacker, 2003)

2.12.3 Místo

Prostřednictvím distribuce podnik řídí proces pohybu výrobku až k zákazníkovi. Každý podnik se musí rozhodnout, jakým způsobem bude svůj výrobek dávat k dispozici cílovému trhu. (Kotler, 2000)

Způsobů distribuce je mnoho, záleží na typu nebo druhu výrobku. Proces distribuce zahrnuje *dopravu*, *udržování skladu*, výběr velkoobchodníků maloobchodníků, rozhodnutí o vhodném prostředí pro prodej výrobku a skladbu sortimentu v jednotlivých místech prodeje. (Pelsmacker, 2003)

Existují 2 způsoby, kterými lze distribuovat výrobky:

- Přímý prodej zboží- prodej zboží výrobním podnikem přímo spotřebiteli anebo přímé dodávky zboží do dalšího podniku (maloobchodu)
- Nepřímý prodej zboží- prodej zboží prostřednictvím velkoobchodu, ve kterém potom nakupují maloobchodní podnikatelé, kteří následně prodávají zboží spotřebitelům (Boučková, 2003)

2.12.4 Propagace

Podle Foreta (2001) je propagace souhrnem různých aktivit, které jsou zahrnuty pod anglickým „promotion“ – tj. propagace. Úkolem těchto činností je vyvolat zájem o firmu a její produkty, ovlivnit nákupní chování zákazníků, udržení současných a získávání nových zákazníků. (Foret, 2001)

Podle Horákové (1992) propagace zprostředkovává informační tok mezi výrobcem a spotřebitelem. Zatímco výrobci zajišťuje nejméně nákladný přístup k trhu, spotřebiteli naopak přináší užitek ve formě zpráv, které přispívají k jeho lepší orientaci na daném trhu. (Horáková, 1992)

Složky propagace

Každá složka marketingové propagace má určitou výhodu a navzájem se doplňují. Například reklama působí na velký počet lidí a zvyšují tím povědomí o výrobku. Bez ní by byla další složka marketingové komunikace osobní prodej časově náročnější a dražší. Public relations zase poskytují mnohem důvěryhodnější informace pro veřejnost, a proto jsou přijímány vstřícněji než reklama.

1) Reklama

Reklama je nejúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby nebo myšlenky. (Kotler, 2000)

Tento nástroj propagace je nejvíce účinný hlavně proto, že se s ní běžný spotřebitel setkává nejčastěji, denně je jí ovlivňován, a proto se často vytváří názor, že marketing je vlastně pouze reklama. (Kolektiv, 1999)

Reklama je forma neosobní komunikace o výrobcích nebo službách, která je umístěna v komerčně dostupných médiích konkrétním objednatelům za úplaty. (Majaro, 1996)

2) Podpora prodeje

Podpora prodeje je složka marketingové propagace, která úspěšně doplňuje reklamu. V některých vyspělých zemích dokonce výdaje na podporu prodeje převažují nad výdaji na reklamu. Podporou prodeje se rozumí například výprodej, nabídka dvou kusů za cenu jednoho či různé možnosti výhry. Tyto výhody mají za cíl přimět zákazníka rychle jednat a výrobek si koupit. (Kotler, 2000)

Jedna z definic říká, že podporu prodeje lze označit jako „*jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažícího se učinit svou nabídku atraktivnější pro spotřebitele, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě či jiné činnosti*“. (Tellis, 2000)

V zásadě se tedy dá říci, že podpora prodeje je omezena v čase i prostoru a snaží se o vyvolání okamžité nákupní reakce. (Pelsmacker, 2003)

3) Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje oboustrannou komunikaci kupujícího s prodávajícím a uskutečňuje se při bezprostředním styku (tváří v tvář), ale také i prostřednictvím telekomunikace a různých informačních technologií. Osobní prodej má největší význam tam, kde jde o prodej výrobků, které vyžadují podrobnější vysvětlení, co se týče funkce či způsobu užívání. (Boučková, 2003)

Přednost osobního prodeje spočívá v tom, že prodejci se dostávají se zákazníkem do přímého kontaktu a mohou tak lépe vzbudit jeho zájem o výrobek a odpovídat na jeho dotazy a námítky. U produktů, které jsou si velmi podobné, může být prodejce jediným faktorem, který donutí zákazníka si pořídit výrobek právě od jeho firmy a nikoli od firmy konkurenční. Naopak nevýhodou osobního prodeje je časová náročnost, protože prodejce stráví spoustu času vyhledáváním nových zákazníků a zajišťováním spokojenosti zákazníků stávajících. (Kotler, 2000)

4) Public relations

Svoboda (2006) definuje složku public relations tímto způsobem: „*Public relations jsou sociálně-komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry*“. (Svoboda, 2006)

Další z definic říká, že „*se jedná o stimulování zájmu sdělovacích prostředků o významné zprávy týkající se firmy, jejich produktů a akcí, aniž by za ně bylo nutno zaplatit*“. (Majaro, 1996)

Smyslem a cílem public relations je vytvoření kladných představ o organizaci a spoluvytváření podmínek pro realizaci jejích cílů. (Kolektiv, 1999)

5) Direct marketing

Direct marketing je definován jako „*přímá komunikace s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu*“ (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2007)

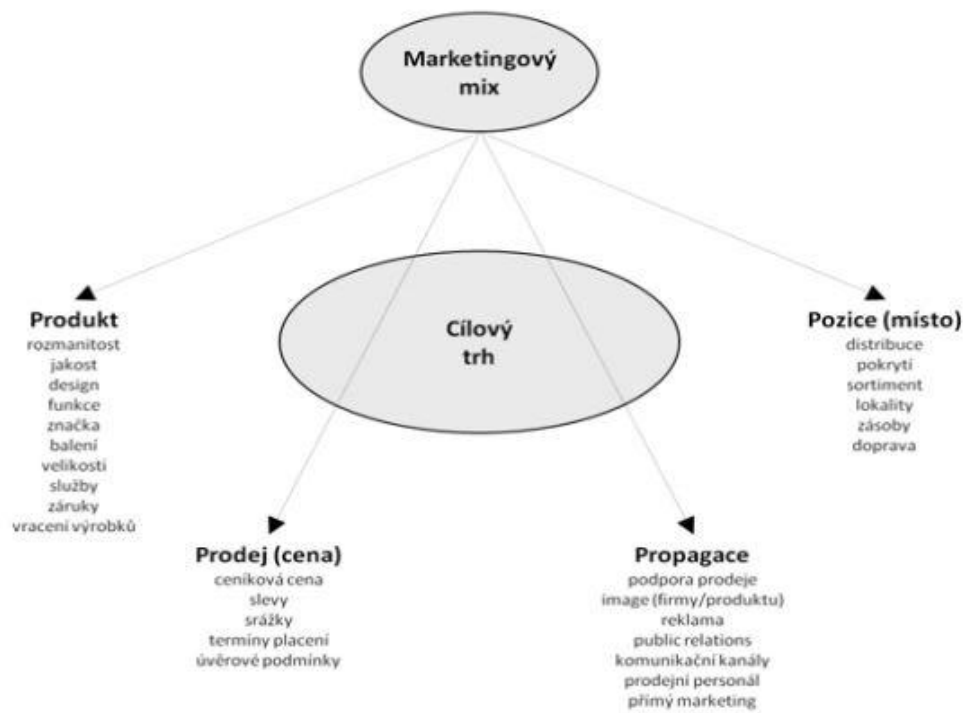
Simon Majaro zase tvrdí, že přímý marketing „*je forma přímé komunikace se zákazníky prostřednictvím poštovních zásilek, telekomunikací a přímého předávání propagačních materiálů firmy zákazníkům*“. (Majaro, 1996)

Hlavním rozdílem přímého marketingu od reklamy spočívá v tom, že přímým marketingem lze dosáhnout cílové skupiny osobněji a rychleji. To je zajišťováno například oslovením příjemce zprávy jménem nebo nabídnutím zvláštních výhod a výzvou k reakci. (Kolektiv, 1999)

Marketingových konceptů existuje celá řada, někdy se ovšem jedná o pouhé přidání dalších prvků k původnímu modelu 4P, zatímco jeho význam zůstává zachován.

Existuje však kritika přístupu marketingového mixu „4P“, jelikož všechny čtyři prvky mají základ v pohledu prodávajícího a nepohlíží na totéž ze strany kupujícího. Kvůli tomu byl vytvořen pohled ze strany kupujícího „4C“. Za předpokladu, že se marketingoví pracovníci zaměří nejprve na pohled ze strany spotřebitele, povede to k mnohem jednoduššímu a efektivnějšímu sestavení vhodného marketingového mixu-

Obrázek 3: Marketingový mix „4P“



zdroj: Philip Kotler, 2001

3 METODIKA PRÁCE

1) Studium odborné literatury

Prvním krokem při zpracování této bakalářské práce je studium odborné literatury k dané problematice. Na základě získaných informací je zpracována literární rešerše. Vypracování literární rešerše pomohla autorovi k lepšímu pochopení metod, které jsou dále využívány a aplikovány v praktické části.

2) Sběr informací

Druhým krokem je sběr informací o spotřebním družstvu Jednota. Sběr informací probíhal formou řízeného strukturovaného rozhovoru s pracovníky spotřebního družstva Jednoty. Hlavním cílem těchto rozhovorů bylo získat informace pro praktickou část bakalářské práce.

3) Analýza marketingových činností

Při analýze marketingových činností spotřebního družstva Jednoty se vychází z nasbíraných informací z rozhovorů s pracovníky družstva. V té části je aplikována analýza podniku řízeného zákazníkem podle Whiteleyho a analýza řízení podniku podle „7W“ na marketingu spotřebního družstva Jednoty.

4) Zhodnocení situace

Na základě aplikovaných analýz marketingového řízení je zhodnocena marketingová činnost spotřebního družstva Jednoty.

5) Vytvoření návrhu na řešení dané situace

V poslední části bakalářské práce jsou navrženy změny, které mohou zlepšit či zefektivnit současnou marketingovou činnost ve spotřebním družstvu Jednota. V návrhu jsou vytvořené zcela nové marketingové činnosti, ale také návrhy na zdokonalení marketingových činností, které Jednota v současnosti vykonává.

.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

4.1 Historie a popis

Jednota spotřební družstvo České Budějovice (dále jen Jednota) je firma s více než stoletou tradicí v oblasti obchodu, služeb a výroby potravin. Byla založena usnesením valné hromady 9. 12. 1956 a zapsána do obchodního rejstříku 1. února 1957 jako volný pokračovatel Dělnického družstva konzumního a výrobního „Rovnost“ v Českých Budějovicích, jehož vznik se datuje k roku 1908. Do roku 1989 byla Jednota nucena provozovat svou činnost zejména na venkově. Tomu také bylo podřízeno veškeré poskytování sortimentu zboží. To se změnilo po roce 1992, kdy Jednota prošla zásadní transformací, kdy došlo k přizpůsobení družstva podmínkám obchodního zákoníku. Součástí transformace byl především nový podnikatelský záměr, který znamenal upuštění od pohostinských provozoven, změnu sítě maloobchodních prodejen či ustoupení od prodeje průmyslového zboží. V roce 1994 došlo k zásadní změně organizace a řízení. Tímto krokem se urychlil proces rozhodování. Změnila se také specializace a odpovědnost manažerů. Produktivita práce se stala rozhodujícím kritériem pro hodnocení pracovníků. Po těchto změnách družstvo opět začalo vykazovat zisk a reinvestovat do dalšího rozvoje.

Jednota, která patří mezi největší spotřební družstva v České republice, je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum. Jednota je také správcem skupiny českých supermarketů Terno a provozovatelem prodejen Trefa soustředěných v jihočeském regionu, zejména na území okresu České Budějovice a dále v okresech Jindřichův Hradec, Tábor, Písek, v Olomouci a v Hradci Králové. Jednota také vyrábí široký sortiment lahůdkářských výrobků a hotových jídel prostřednictvím výroby lahůdek v Týně nad Vltavou.

Jednota je také držitelem mnoha ocenění a to zejména díky poskytování kvalitních služeb a nabídce širokého sortimentu jakostního a čerstvého zboží. Obdržela například ocenění Odpovědný prodejce 2013, Úspěšná firma (Národní cena kvality) nebo Spokojený zákazník Jihočeského kraje.

Cílem Jednoty je „spokojený a stále se vracející zákazník“.

4.2 Základní informace

Název společnosti: Jednota, spotřební družstvo České Budějovice

Sídlo: Pražská tř. 2176/65, 370 04 České Budějovice

Právní forma: družstvo

Identifikační číslo: 00031852

Den zápisu: 9. 12. 1956

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Předmět podnikání: hostinská činnost

řeznictví a uzenářství

pekařství a cukrářství

výroba, obchod a další služby

živnostenského zákona

Obrázek 4: Sídlo Jednoty v Českých Budějovicích



zdroj: Radek Smékal, 2016

4.3 Obchodní síť

Díky značnému úsilí a nemalým investicím v minulých letech, má v současné době Jednota vybudovanou moderní obchodní síť, která vyhovuje požadavkům a trendům na prodej potravin. Sídlo Jednoty, spotřebního družstva se nachází v Českých Budějovicích v ulici Pražská třída. Supermarkety Terno lze najít v Českých Budějovicích, v Olomouci, v Hradci Králové, v Týně nad Vltavou, Třeboni a v Bechyni. Prostřednictvím skladu v Týně nad Vltavou zásobuje Jednota svou vlastní obchodní síť. Ve výrobě v Týně nad Vltavou vyrábí Jednota také široký sortiment lahůdkářských

výrobků. Produkce z výroby je převážena ve vlastních a speciálně upravených vozidlech do svých prodejen a obchodním partnerům. Prodejny Trefa jsou tradiční samoobsluhy, které lze najít v Českých Budějovicích a okolí a je jich okolo třiceti.

4.4 Řízení podniku

Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které řídí činnost družstva a rozhoduje o záležitostech, které nejsou zákonem přiděleny jinému orgánu. Představenstvo tak například schvaluje finanční plán nebo podnikatelský záměr, dále také rozhoduje o vstupu družstva do jiných sdružení nebo také projednává návrhy kontrolní komise. Právě zmíněná kontrolní komise je nejvyšším kontrolním orgánem družstva a má tak právo dohlížet na veškerou činnost družstva.

Ředitel je volen pro běžnou činnost družstva. Tato forma není u družstev obvyklá- většinou běžnou činnost družstva zajišťuje předseda představenstva. Mezi pravomoce ředitele patří například uzavírání smluv družstva různého charakteru nebo vykonávání usnesení představenstva.

4.5 Organizační struktura marketingového oddělení

V čele marketingového oddělení stojí ředitel, kterým je v současnosti pan inženýr Radek Froulík. Na dalším stupni lze nalézt pět referentů, přičemž každý z nich zodpovídá za jiný úsek marketingové činnosti. Názvy jednotlivých úseků však nebyly sděleny.

Obrázek 5: Organizační struktura marketingového oddělení



zdroj: vlastní tvorba

5 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ

5.1 Analýza aplikace podniku řízeného zákazníkem podle Whiteleyho

V této kapitole jsou na spotřebním družstvu Jednota aplikovány zásady správného marketingového řízení podle R. C. Whiteleyho. Podle něj nesprávné dodržování těchto zásad způsobuje nedostatečné uspokojení zákazníků, které vede k neúspěchu firmy na trhu.

5.1.1 Vytvoření představy, jak udržet zákazníka

Jednota, spotřební družstvo má ve svém podnikatelském záměru zakotvenou vizi, a to je nabízet zákazníkům kvalitní regionální potraviny s tradicí. Za svou konkurenční výhodu považují nabídku farmářských výrobků, které nabízejí jako jediné na trhu s potravinami a mají na to dokonce patent. Další pýchou Jednoty je nejširší nabídka bezlepkových a bezlaktózových výrobků ze všech obchodních řetězců v České republice.

Jednota, spotřební družstvo chce dosáhnout nadšeného a věrného zákazníka přístupem zaměstnanců, poskytováním věrnostních systémů a nabídkou tradičních kvalitních výrobků od regionálních výrobců s jasnou garancí jejich původu. Věrnostní systém spočívá v tom, že každý zákazník, který je členem tohoto systému, má vlastní zákaznickou kartu, kterou předkládá při každém svém nákupu. Každá zákaznická karta má svůj specifický kód, takže supermarket ví o každém nákupu zákazníka. Mohou tak sledovat nákupní košíky věrných zákazníků a zjišťovat co nakupují, jakým způsobem nakupují anebo také co je při nakupování ovlivňuje. Podle těchto získaných informací poté dochází ke zpracování údajů, úpravě sortimentu a propagační nabídky. Supermarkety Terno a prodejny Trefa poté těmto stálým zákazníkům zasílají propagační letáky anebo také poskytuje individuální nabídky.

Whiteley (1991) ve své knize *Podnik řízený zákazníkem* uvádí následující zásady:

„Představa je ten nejzákladnější podnět, který dává lidem sílu, aby dobře sloužili zákazníkům“. Bez této představy mají zákazníci jen malou šanci ze sebe vydat to nejlepší. Jednota má stanovené pouze strategie ve svém podnikatelském záměru, které zdaleka neznají všichni zaměstnanci Jednoty. Představa, jak udržet zákazníka není vytvořena.

Autor také říká, že když dá firma jasně najevo, o co se bude snažit a zaměstnanci to přijmou za své, vytvoří se síť lidí, kteří se společnými silami snaží dosáhnout vzájemně provázaného cíle. Vznikne tak nejefektivnější forma organizace. Z konzultací bylo zjištěno, že zaměstnanci v popředí se nemohou rozhodovat sami bez příkazu nadřízeného. Několikrát jsem se dočkal odpovědi, že se dotyčný musí poradit s někým jiným (nadřízeným), zda mi určitou informaci může sdělit nebo ne.

5.1.2 Naslouchajte zákazníkovi

Jednota, spotřební družstvo ve své strategii uvádí, že je u nich zákazník na prvním místě. Jak jsem již zmiňoval, jejich cílem je „spokojený opakovaně se vracející zákazník“. Z konzultací bylo zjištěno, že Jednota zjišťuje přání a požadavky zákazníků prostřednictvím marketingového výzkumu. Tyto průzkumy trhu provádějí několikrát ročně. Některé provádějí sami, jiné ve spolupráci se specializovanými firmami. Konkrétně se podařilo zjistit, že spotřební družstvo spolupracuje se společností Nielsen admosphere, které pro ně pravidelně tyto výzkumy trhu zajišťuje. Společnost Nielsen admosphere pro Jednotu také zjišťuje hodnocení od svých vlastních zákazníků, aby zjistili, jakým způsobem lidé jejich firmu a výrobky hodnotí a jak jsou s nimi spokojeni. Bohužel metodiku ani výsledky těchto výzkumů se mi nepodařilo zjistit z důvodu obchodního tajemství.

Jednota také provozuje ve vybraných prodejnách Terna tzv. „Radu zákazníků“. Cílem této rady je získání zpětné vazby od zákazníků a také sdělení nových přání a požadavků. Frekvence konání této rady je jednou za čtvrt roku a informace o konání rady se zákazníky dozví emailem, který je získán z dat ze zákaznického klubu. Místem konání je vždy Restaurace Terno. Rady se běžně účastní něco kolem 10 zákazníků a za Terno je přítomen ředitel a asistent, který pořizuje z jednání zápis. Začátek této rady je vždy v 17:00 a doba trvání je podle potřeby, většinou však kolem 2 hodin. Rada zákazníků probíhá vždy následujícím způsobem. Nejdříve dochází k přivítání zákazníků, poté ředitel poskytuje zákazníkům informace o provedených inovacích za uplynulé období. Dále již přichází na řadu nejdůležitější část této rady a to jsou

zákazníkově podněty, připomínky, stížnosti, pochvaly a také návrhy na inovace zalistováním nových druhů zboží do sortimentu supermarketu Terno. Poté ředitel a jeho asistent poděkují zákazníkům za účast a rozloučí se s nimi. Příkladem využití rad zákazníků z tohoto pravidelného setkání je nainstalování zpomalovacích příčných prahů na parkovištích Terna nebo také pořízení nákupních vozíků se zvýšeným dnem pro důchodce.

Jednota také naslouchá svým zákazníkům skrze webové stránky Terna a Trefy, kde lze najít záložku Podněty a připomínky. V případě starší generace, která často nemá přístup k internetu je k dispozici bezplatná linka, kde mohou zákazníci také vyjádřit své připomínky, pochvaly či stížnosti.

Jednota, spotřební družstvo také naslouchá svým zákazníkům prostřednictvím knihy přání a stížností, která je k dispozici v obchodech Jednoty na informacích.

Jednota, spotřební družstvo chce nabízet zákazníkovi kvalitní potraviny, ale pouze takové, které uznají za vhodné. Tuto informaci jsem zjistil, jelikož mi zaměstnanec Jednoty řekl, že jediné výrobky, které si zaslouží být v jejich programu „Z našeho regionu“, jsou pouze výrobky kvalitního složení a chuti a méně kvalitní výrobky si nezaslouží mít místo v tomto programu. Z tohoto vyplývá, že Jednota řadí do svého sortimentu výrobky, které považuje ona za kvalitní a správné a nezajímá je názor zákazníka.

Whiteley (1991) ve své knize Podnik řízený zákazníkem uvádí následující zásady:

Podle autora zásadním faktorem, který rozhoduje o přízni zákazníka, je zaměstnanec. Jednota se tak snaží o vytvoření vztahu zaměstnanců ke své profesi, protože podle nich může pracovat v jejich obchodech pouze ten, kdo si dokáže získat ke své práci určitý vztah a vášeň. Za rozhodující považuje vzdělávání vlastních zaměstnanců ve směru ovládání informačních technologií, které jdou stále dopředu. Bohužel nižší zaměstnanci jako například prodáváci nedostávají prostor, aby se vyjádřili a přišli s vlastním nápadem, a proto Jednota nedokáže vzbudit u těchto zaměstnanců vášeň pro svou práci, tudíž někteří odvádějí svou práci pouze z povinnosti. Jejich přístup k práci se poté projeví samozřejmě i na přístupu k zákazníkovi.

Dále je podle autora důležité, aby podniky pracovali se stížnostmi, a kritizuje negativní postoj některých podniků vůči nim. Po konzultaci jsem zjistil, že Jednota si každou stížnost bere k srdci, jelikož staví zákazníka na první místo. Jednota má snahu řešit každou stížnost k zajištění spokojenosti zákazníka a také s nimi vede evidenci, aby věděly, na co si zákazníci nejvíce stěžují a provedly kroky k nápravě.

Podle autora zásad podniky, které kladou větší důraz na propagaci svých výrobků, zejména nabídkové listy či letáky, nekladou důraz na zákazníky, ale spíše na sebe. Marketingové aktivity, které Jednota provádí, jsou většinou zaměřené na propagaci svých výrobků. Jednota také zjišťuje přání a požadavky zákazníků, ale zdaleka ne tak často, jak by je zjišťovat měly. Jednota, spotřební družstvo klade větší důraz na propagaci své firmy a produktů než na zjišťování přání a požadavků svých zákazníků.

Autor dále říká, že celý podnik by měl řídit zákazník. Spotřební družstvo Jednota řídí zákazníkem pouze částečně a není u nich zcela na prvním místě. Některé výrobky zařazuje do svého sortimentu na základě svého úsudku.

Dále je podle něj potřeba se zákazníka ptát osobně, zda je s daným podnikem spokojen. Výroky lidí totiž často skrývají cenné informace, které mohou podnik posunout směrem dopředu. V případě Jednoty jsem zjistil, že například při příležitosti předávání cen výhercům v různých soutěžích, které supermarket Terno a prodejny Trefa pořádají, zaměstnanci se ptají výherců, jak jsou spokojeni s výrobky nebo také co by bylo potřeba zlepšit. Dále také sám ředitel Jednoty chodí mezi své zákazníky a ptá se jich na spokojenost a na případné podněty a připomínky.

Autor ve své knize také říká, že existují různé metody přiblížení se zákazníkovi. Patří sem například to, že zaměstnanci, kteří uslyší od zákazníků nějaké připomínky nebo neuspokojené potřeby, by měli dostat od vedení podniku prostor, aby se vyjádřili a sdělili jim to, co slyšeli. Dále by měli podniky nechat hodnotit zákazníky po nákupu nebo pořádat různé výukové programy pro zaměstnance, aby byli schopni lépe pochopit zákazníka. Nepodařilo se mi zjistit, že by Jednota využívala nějakou z těchto výše uvedených metod.

5.1.3 Učte se od vítězů

Jednota, spotřební družstvo se snaží odlišovat od konkurence tím, že se snaží nabízet kvalitní a tradiční výrobky od regionálních výrobců. Velmi se spoléhají zejména na svůj

program „Z našeho regionu“, což jsou produkty, které jsou označeny nálepkou s tímto nápisem. Získat konkurenční výhodu se tedy snaží svým kvalitním českým sortimentem. Co se týče ceny, tak se svým supermarketem Terno snaží vyrovnat ostatním hypermarketům v České republice. Prodejny Trefa se zase snaží cenově vyrovnat supermarketům, které slouží jako doplňkové nákupní místo jako je například Billa, Flop či Albert. Jednota využívá srovnání s konkurencí a po konzultacích jsem zjistil, že se jejich obchodní řetězec odlišuje od konkurence v těchto následujících hodnotách:

- jsou český obchod
- kromě globálních výrobků nabízí kvalitní sortiment výrobků od regionálních výrobců
- díky výzkumům trhu zařazují do sortimentu zboží, které bude zákazníky v budoucnu vyhledáváno
- jsou obchodem, do kterého se zákazníci rádi vracejí

Jednota, spotřební družstvo nemá zahraniční majitele a tak se spoléhá sama na sebe. Své problémy konzultuje se Svazem českých a moravských spotřebních družstev. Za inspirací vyjíždějí nejvyšší manažeři Jednoty do zahraničí, kde se setkávají s manažery obchodů COOP. Dále také jednou za čas navštěvují různé supermarkety v jiných zemích EU za účelem nové inspirace a případné realizace do svých supermarketů Terno.

Whiteley (1991) ve své knize Podnik řízený zákazníkem uvádí následující zásadu:

Podle autora by každá firma měla následovat firmu, která patří ve stejném oboru k nejlepším a měla by ji následovat a učit se od ní. Jednota nespolupracuje s žádnou špičkovou firmou, od které by se učila, zdokonalovala a posouvala se vpřed. Pouze se snaží přiblížit své konkurenci a udržet se tak na trhu. Vystavuje se však také hrozbě konkurenčního boje, jelikož s konkurenty nespolupracuje, ale pouze se s nimi porovnává.

5.1.4 Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům

Každý člověk, který se uchází o místo ve *spotřebním družstvu Jednota*, musí vyplnit personální dotazník. V tomto dotazníku vyplní základní údaje o sobě, dále pak dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti nebo také svoje přednosti. Po odeslání tohoto personálního dotazníku je zařazen do databáze uchazečů o zaměstnání. U významnějších pozic jsou dále uchazeči pozváni na pracovní pohovor, po kterém je vybrán nejvhodnější uchazeč.

V Jednotě se konají interní semináře, které slouží novým zaměstnancům k navázání vztahu se zaměstnavatelem, seznámení s chodem družstva, jeho strategiemi, záměry a základními předpisy. Tyto semináře, které jsou zařizovány personálním útvarem, jsou organizovány jednou za čtvrt roku. Jednota také zajišťuje pro své již dlouhodobější zaměstnance externí semináře, které jim pomáhají jak k udržování, tak i prohlubování znalostí v jejich oboru. Semináře se samozřejmě liší svým zaměřením podle typu zaměstnání pracovníka Jednoty. Například u vedoucích provozoven jsou semináře zaměřeny na prohlubování kvalifikace v oblasti řízení, řízení provozovny v souladu s firemní strategií nebo seznamování s novými prvky v družstvu. Krátkodobější odborné semináře si zaměstnanec volí sám po dohodě s nadřízeným zaměstnancem. Dlouhodobější a finančně náročnější semináře již musí projít složitějším procesem, aby došlo ke schválení. Jako protiklad, co se týče zaměření semináře, můžeme uvést seminář pro prodavače specialisty. Ten je zaměřen na zdokonalování prodavačů v umění správné komunikace se zákazníkem nebo také správného nabízení, vystavování či ošetřování určitého druhu zboží.

Jednota také kontroluje své pracovníky pomocí tzv. auditu pochůzkou. Tato kontrola spočívá v tom, že manažeři dohlížejí na provoz prodejny a také na své zaměstnance, zda svou práci odvádějí podle jejich představ.

Whiteley (1991) ve své knize *Podnik řízený zákazníkem* uvádí následující zásady:

Autor uvádí, že výběr zaměstnanců by měl být velice pečlivý a brát ohled také na typu osobnosti, zda se na vybranou hodí či ne. Podle něj si musí podnik vytvořit již zmíněný profil zaměstnance. Jednota se snaží brát ohled na dosažené vzdělání, kariérní

praxi a také rysy osobnosti, avšak přesný profil zaměstnance si nevytváří. Avšak zase se snaží zjistit co nejvíce o uchazečově minulosti a zabývají se doporučeními, což je podle Whiteleyho (1991) správný přístup, jelikož podnik zjistí, zda se jedná o čestného člověka či ne.

Autor také říká, že pokud podnik své zaměstnance dobře a soustavně školit a vzdělávat, tak z něj dokáže dostat vše, co umí. Jednota se snaží pořádat pravidelná školení a semináře. Tyto vzdělávací systémy jsou však pouze teoretické a zaměstnanci se zde nemají šanci vyzkoušet, jak se správně chovat, když dojde ke styku se zákazníkem.

Autor uvádí, že oceňovat své zaměstnance je velmi důležité, jelikož poté mají motivaci odvádět svou práci nejlépe, jak umí. Také je třeba oceňovat zaměstnance skupinově a ne individuálně. Bylo zjištěno, že Jednota odměňuje své zaměstnance za nové nápady a inovace. Avšak oceňování je spíše individuální než skupinové.

Autor je přesvědčený, že je třeba dát šanci úplně každému zaměstnanci, aby projevil svůj názor anebo přišel s vlastním nápadem na zlepšení. Jednota však nedává prostor všem, aby se vyjádřili. Nižší zaměstnanci jako například prodavači nemohou přijít s vlastním nápadem a myšlenkou. Prostor k vyjádření dočkávají až zaměstnanci na vyšších stupních, kteří dostávají odměny za nové nápady a inovace.

5.1.5 Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků

Jednota, spotřební družstvo se snaží o výběr vhodného sortimentu při nákupu a výrobě zboží, sjednání co nejvýhodnějších obchodních podmínek při nákupu a také o stanovení vhodné ceny výrobků pro zajištění dostatečné marže. Jednoty tedy uskutečňuje jak cenovou, tak i produktovou taktiku při nákupu zboží.

Za jednu z velkých bariér v Jednotě je považován personál. V Jednotě dochází velmi často ke střídání zaměstnanců, což pro družstvo není přínosné. Jednota by se měla snažit vychovávat stálé zaměstnance, kteří budou mít vybudovaný vztah ke své práci a tím pádem poskytovat kvalitní služby, které požaduje každý zákazník. Jednota do svých supermarketů a prodejen také často najímá brigádníky, což je samozřejmě výhodné z finančního hlediska, ale z pohledu poskytování služeb již ne tak docela. Nepochybuji o tom, že existují kvalitní a poctiví brigádníci, kteří dávají do své práce všechno. Problémem však je, že brigády bývají na krátkodobé a na přechodné období, proto si brigádníci nemohou vytvořit vášeň ke své práci a tudíž ani pouto k zákazníkům. Také

ostatní pracovníci je nestaví na svou úroveň a neočekávají od nich výborně odvedenou práci.

Další bariérou spotřebního družstva Jednota jsou špatně označené produkty u regálů. U některých druhů zboží chybí cedule s cenou úplně, u jiného je nesprávně přiřazeno. I přesto, že si zákazníci na tento problém stěžují již delší dobu, chybějící či nesprávné označení produktů se čas od času stále v obchodech Jednoty vyskytuje. Tento problém se tak Jednota nesnaží odstranit.

Další bariérou jsou některé chybějící produkty, které nejsou zařazeny v sortimentu supermarketu Terno a prodejny Trefa. Právě chybějící produkty od různých výrobců jsou nejčastějšími stížnostmi zákazníků obchodů Jednoty. V sortimentu opravdu chybí některé osvědčené značky produktů, které ostatní obchodní řetězce běžně nabízejí. Nemálo častou stížností jsou také zhoršení kvality různých druhů potravin, zejména stížnosti na čerstvost pečiva či ovoce a zeleniny. Další stížností v poslední době je také zhoršená kvalita igelitových tašek, které se snadno trhají. Jelikož Jednota nedostatečně pracuje se stížnostmi, tak na ně nedokáže pružně a odpovídajícím způsobem reagovat.

Většina supermarketů Terno má otevírací dobu od 7:00 do 20:00. Výjimkou je Terno České Budějovice, které zavírá v 21:00. Existují však také Terna v jiných městech, která mají otevřeno pouze do 19:00 nebo do 19:30. V současné době mnoho lidí je časově zaneprázdněna a chodí nakupovat i ve večerních hodinách. Některé obchodní řetězce to již pochopili a nabízejí otevírací dobu až do 22:00 či dokonce do půlnoci. Supermarkety Terno tak tímto přicházejí o některé potenciální zákazníky.

Existují však také případy, kdy se Jednota snaží bariéry odstraňovat. Příkladem je zavedení samoobslužných pokladen, které se snaží částečně řešit problém s vytvářením front u pokladen. Jednota se k tomuto kroku odhodlala, jelikož zjistila, že dlouhé fronty u pokladen dokážou odradit mnoho zákazníků od nákupu. Zákazníci si také samoobslužné poklady pochvalují proto, že je eliminováno riziko špatně namarkovaných položek.

Whiteley (1991) ve své knize Podnik řízený zákazníkem uvádí následující zásady:

Autor uvádí, že jedním z kroků ke zlepšení shromažďování informací o podnikových postupech, které pravděpodobně způsobují problémy. Jednota shromažďuje určité informace od zákazníků, avšak velmi málo, a proto nemůže pružně reagovat na vzniklé bariéry.

Autor prosazuje horizontální systém řízení podniku, jelikož se zde prolínají činnosti mezi jednotlivými odděleními. Z hlediska marketingu je toto výhodné, neboť tento proces proniká do více oblastí v podniku a každý zaměstnanec se snaží jednat v souladu s marketingovou strategií podniku. Jednota má zavedenou maticovou strukturu řízení, která zamezuje tomuto prolínání. Maticová struktura řízení obvykle potlačuje postupy, které jsou zaměřeny na zákazníka. Proto někteří zaměstnanci v Jednotě nejsou s nedotvořenou představou vůbec nijak seznámeni.

Také říká, že podnik by měl využívat technologii. Jednota se v tomto ohledu snaží jít s dobou a využívá informační technologie, které se snaží neustále zdokonalovat. Ruku v ruce s tím samozřejmě jde i nepřetržité vzdělávání zaměstnanců v této oblasti.

Jedna z dalších jeho rad k odstranění vad v podniku zní následovně: „Zapojte co nejdříve ty správné lidi“. Jednota se snaží dávat prostor zaměstnancům, aby vyjádřily svůj názor a přišly s novými nápady, za které jsou poté odměňováni. Avšak tuto šanci dostávají pouze zaměstnanci na vyšších pozicích. Zaměstnanci na nižších úrovních tuto příležitost nedostávají.

Autor uvádí, že by podnik měl zvážit určité způsoby, jak poměřovat zaměstnance. Prvním je měřit kvalitu práce. Jednota neměří kvalitu práce zaměstnanců. Dalším měřítkem je týmová spolupráce. Jednota se snaží prosazovat týmovou spolupráci. Posledním způsobem jak poměřovat zaměstnance je měřit počet hodin, které zaměstnanci věnovali výcviku. Počet hodin věnovaný výcviku Jednota neměří, jelikož ani tyto praktické výcviky pro své zaměstnance nepřipravuje, přednost je dáována teoretickým seminářům a školením.

5.1.6 Měřit, měřit, měřit

Jednota provádí své vlastní výzkumy nebo také spolupracuje s externími firmami, které se na marketingové výzkumy specializují. Jednota využívá výzkum prostřednictvím dotazníků, které nezasílají poštou, ale posílají brigádníky, které dotazníky spolu se

zákazníky vyplňují. Dále zaměstnanci na informacích v Ternu provádějí ankety pro zákazníky.

Z rozhovorů jsem zjistil, že má Jednota zjištěné určité informace od zákazníků pomocí dotazníkového šetření. Například mají vyzkoumané to, že zákazníci v jejich obchodech nakupují téměř denně. Další informací je to, že s kvalitou výrobků jsou spokojeni. S cenou výrobků je spokojena polovina respondentů. Bohužel z těchto výsledků se nedozvědí, co zákazníci chtějí a požadují. V dotaznících je málo otevřených otázek, jelikož Jednota si myslí, že dnešní doba je uspěchaná a proto na tyto otázky odpoví pouze málo lidí.

Co se týče externích výzkumů, Jednota spolupracuje s několika specializovanými firmami, které pro ně pořádají průzkumy trhu. Konkrétně bylo zjištěno, že mají navázanou dlouholetou spolupráci s firmou Nielsen admosphere, která patří k největším společnostem v tomto oboru v České republice. Metodiku a výsledky těchto marketingových výzkumů mi však nebylo sděleno z důvodu obchodního tajemství.

V Jednotě využívají index počtu zákazníků, díky kterému mohou sledovat obrat a také počet zákazníků. Díky tomuto indexu také zjišťují věk dotazovaných, aby poznali svého zákazníka. Daleko lepším indexem je však index spokojenosti zákazníků, díky kterému se podniky mohou přiblížit svému zákazníkovi. Zda Jednota, spotřební družstvo využívá tento index, mi nebylo zodpovězeno.

Whiteley (1991) ve své knize Podnik řízený zákazníkem uvádí následující zásady:

Autor uvádí, že by podniky měly využívat různé způsoby měření. Podniky by měly sestavit malou skupinu lidí a ptát se jich na problémy a očekávání. Toto Jednota dělá prostřednictvím Rady zákazníků.

Dále také říká, že by měly podniky investovat do stížností a udělat vše proto, aby si lidé stěžovali. Jednota zjišťuje stížnosti od zákazníků různými způsoby, ale jediná efektivní je Rada zákazníků, která se však koná pouze jednou za čtvrt roku.

Podle autora mají podniky poskytovat otevřené otázky v dotaznících pro spotřebitele. Jednota nedává prostor zákazníkům se vyjádřit ve svých dotaznících,

jelikož nevytváří otevřené otázky. Obecně dotazníkové šetření je prováděno nedostatečně často.

Autor uvádí, že by zaměstnanci Jednoty měli navštěvovat své zákazníky. Ředitel Jednoty navštěvuje zákazníky a osobně se jich ptá na spokojenosti s produkty, ale také na přání a požadavky. Dále také při příležitosti předávání cen vítězům různých soutěží se pracovníci Terna či Trefy ptají svých zákazníků na různé připomínky a podněty.

Každý podnik by podle autora měl vést přehledy o reakcích zákazníků na nabídky ze strany konkurence. Jednota nic takového nevykonává.

5.1.7 Přeměnit slova v činy

Jednota má stanovenou a detailně rozebranou strategii ve svém podnikatelském záměru. Říkají, že staví zákazníka na první místo, ale z konzultací bylo vyzorováno, že se přece jenom více orientují na svou propagaci než na zjišťování přání a požadavků zákazníků. Do kontaktu se zákazníkem by se mělo dostávat daleko více zaměstnanců. Každý podnik by měl mít svojí vlastní představu, kterou by každý zaměstnanec měl mít neustále na mysli, a vedení by tuto představu mělo stále svým stále podřízeným opakovat. Vysocí zaměstnanci Jednoty nedotvořenou představu družstva nižším zaměstnancům nepřipomínají a někteří o ní vůbec nevědí.

Všichni zaměstnanci by měli také neustále zjišťovat informace o věcech, o kterých toho ví málo, snažit se hledat způsoby, jak se něco nového přiučit a stát se tak „studenty na celý život“. Z konzultace jsem zjistil, že ředitel marketingového oddělení pan ing. Froulík je otevřen novým nápadům od svých zaměstnanců, kteří jsou za inovace odměňováni. Z konzultací bylo zjištěno, že on sám je v tomto velice aktivní a snaží se neustále hledat nové způsoby, jak družstvo zdokonalit. Bohužel toto neplatí o nižších zaměstnancích.

Jednota také spolupracuje se školami, které připravují žáky na budoucí povolání v obchodech. Účelem této spolupráce je formování budoucích zaměstnanců podle potřeb a požadavků družstva. Dalším záměrem je také dlouhodobé poznání žáků pro lepší a efektivnější výběr nových zaměstnanců po dokončení školy.

Whiteley (1991) ve své knize Podnik řízený zákazníkem uvádí následující zásady:

Podle autora správným přístupem je stavět zákazníka na první místo. Jednota nestaví zákazníka na první místo.

Každý zaměstnanec musí podle autora prosazovat představu a přesvědčovat ostatní, že si ji musí stále pro sebe připomínat a připomínat ji i ostatním. Jednota nemá vytvořenou představu, jak udržet zákazníka. Důraz klade především na strategie a cíle.

Autor také uvádí, že podnik by měl věřit ve své lidi a investovat do nich. V tomto ohledu si vede Jednota velice dobře, jelikož vedoucí zaměstnanci neustále pečují o své podřízené zajišťováním soustavných seminářů a školení. Vedoucí zaměstnanci také předkládají návrhy personálnímu útvaru pro zajištění určitých kvalifikací pro své podřízené. V neposlední řadě se také starají o to, aby podřízení splňovali kvalifikační podmínky pro výkon určité profese. Problémem však je, že zaměstnancům na nižších úrovních se již moc nedůvěřuje a neumožňuje se jim vyjádřit svůj názor a předložit nové nápady. Jednota si například svých prodavačů ve vlastních obchodech dostatečně neváží a nedokáže je odpovídajícím způsobem motivovat, proto někteří odvádějí svou práci pouze z povinnosti. Z toho také poté plyne jejich horší přístup k zákazníkům.

Autor uvádí, že by podnik měl provádět praktické výcviky zaměřené na zákazníky. Jednota žádné takové výcviky neprovádí. Místo toho zaměstnanci navštěvují různé školení a semináře, kde si však bohužel nemohou v praxi vyzkoušet, jak naslouchat zákazníkovi a jak se v určité situaci zachovat.

5.2 Analýza aplikace řízení podniku podle „7W“

V této kapitole aplikuji řízení podniku podle „7W“ na spotřebním družstvu Jednota České Budějovice, které bude zaměřené na konečného spotřebitele. Toto marketingové řízení podle Švarcové (2016) navazuje na marketingové řízení „7O“ podle Philipa Kotlera (2000). Řízení spočívá v tom, že podniky se musí stále více uchylovat k průzkumům trhu, aby zjistily odpovědi na 7 klíčových otázek (**Who, What, Why, Which, How, When, Where**), protože dochází ke stále většímu vzdalování manažerů od svých zákazníků z důvodu růstu velikosti firem a trhu. Dříve obchodníci své zákazníky chápali lépe, neboť se s nimi dostávali do kontaktu každý den. Poté co podniky získají na tyto otázky odpovědi, mohou lépe a účelněji nabízet na trhu své zboží a služby.

Jednota, spotřební družstvo se uchyluje k průzkumům trhu pravidelně několikrát za rok, aby průběžně zjišťovaly přání a požadavky zákazníků. Z konzultací jsem se dozvěděl, že některé průzkumy provádí Jednota sama a některé pro ně dělají specializované firmy na tyto průzkumy trhu. Sami provádějí průzkumy trhu pomocí dotazníkového šetření a také pomocí různých anket přímo v obchodech Jednoty. Co se týče externích výzkumů, jednou z firem, která pro Jednotu dělá průzkum trhu, je společnost Nielsen admosphere. Tato společnost pro ně také zajišťuje hodnocení zákazníků, tedy jakousi zpětnou vazbu od vlastních spotřebitelů za účelem zjištění jejich spokojenosti. Metodiku a výsledky u těchto marketingových výzkumů prostřednictvím specializovaných společností se mi nepodařilo zjistit, jelikož to Jednota považuje za své know-how.

5.2.1 Kdo tvoří trh? (WHO) - Kdo bude kupovat? (OCCUPANTS)

Do tohoto trhu patří všichni spotřebitelé, kteří nakupují v obchodních řetězcích v České republice. V podstatě se tedy dá říci, že uživatelé tohoto trhu je většina lidí v České republice, jelikož lidí, kteří vůbec nenakupují v obchodních řetězcích je naprosté minimum. Na trhu s potravinovými výrobky je velmi důležité provádět marketingové výzkumy a zjišťovat jaké jsou přání a požadavky spotřebitelů, jelikož je zde mnoho konkurentů a každá firma tedy potřebuje získat konkurenční výhodu oproti ostatním, aby přilákala co nejvíce zákazníků právě k sobě.

5.2.2 Co trh kupuje? (WHAT) - Co budeme kupovat? (OBJECTS)

Jednota, spotřební družstvo má zjištěno, že se spotřebitelé při rozhodování, kam půjdou nakupovat, řídí podle několika kritérií. Velmi důležitá je široká nabídka zboží, jelikož většina spotřebitelů chce udělat celý nákup v jednom hypermarketu či supermarketu. Další důležitá kritéria jsou dostupnost prodejen, kvalitní a čerstvé zboží, výhodné akce a slevy nebo také dlouhá prodejní doba. Výhodnější věrnostní program pro zákazníky je také lákadlem. Podle průzkumů je také pro zákazníky stále důležitější přehlednost prodejny a s ní související rychlost nákupu. U mladší generace toto kritérium vzrostlo velmi výrazně a vyrovnává se dokonce i kritériu ceně. Na základě konzultací jsem zjistil, že Jednota se orientuje na zákazníky střední vrstvy. Jejich cílovou skupinou jsou zákazníci, kteří zaplatí za výrobky trochu více, ale vyšší cena je vykompenzována kvalitními a tradičními výrobky od regionálních výrobců, kterými se podle jejich slov liší od konkurence. Dále se Jednota pyšní svými farmářskými výrobky, na které mají ochrannou známku a jsou tedy jediní na trhu, kteří tyto výrobky nabízí. Jednota také

nabízí dle jejich slov nejširší nabídku bezlepkových výrobků, o které je stále větší zájem z důvodu lepšího zažívání po konzumaci těchto produktů. Velmi se spoléhají na svůj program „Z našeho regionu“, což je označení výrobků, které se podle nich pyšní svou kvalitou, tradicí a zaručeným původem od regionálních výrobců.

5.2.3 Proč trh kupuje? (WHY) - Proč budeme kupovat? (OBJECTIVES)

Uživatelé na trhu s potravinami nakupují tyto produkty proto, aby uspokojili základní potřebu. Kvůli obecně klesající kvalitě potravin si však zákazníci mezi obchodními řetězci pečlivě vybírají a kvalita výrobků je jimi sledována stále více. Kvalita jde samozřejmě ruku v ruce s cenou produktů, což je druhý zásadní ukazatel, kterým se zákazník při nákupu potravin řídí. Toto má Jednota zjištěno ze své databáze věrných zákazníků, díky které sledují obsah jejich nákupních košíků. Z konzultací bylo zjištěno, že Jednota vyzkoumala, že zákazníky nejvíce ovlivňuje kvalita výrobků, jejich cena a také český výrobek. Jednota se snaží přilákat zákazníky na svou stranu tím, že ke globálním výrobkům, které nabízí všechny obchodní řetězce u nás, navíc nabízí široký sortiment kvalitních a tradičních výrobků od regionálních výrobců, dále také farmářské výrobky a nejširší sortiment bezlepkových a bezlaktózových produktů. Z konzultací bylo zjištěno, že právě nabídka těchto produktů zapříčiňuje, že spotřebitelé nakupují v jejich supermarketech Terno a prodejnách Trefa.

5.2.4 Kdo se podílí na nakupování? (WHICH) - Které organizace? (ORGANIZATIONS)

Lidé nakupují rádi v takových obchodních řetězcích, ve kterých se lze snadno orientovat a nemusí tak dlouho hledat to, co potřebují. Celková přehlednost a s tím související rychlost nákupu je pro zákazníky čím dál více důležitá. Orientace v obchodech Jednoty je obtížnější, protože zde chybí některé orientační tabule. Další neméně důležitou věcí je pro zákazníky správně označené zboží v regálech. Obchody Jednoty mívají problémy se špatným či chybějícím označením produktů, na které si zákazníci stěžují. Pro starší generace je také těžké nápisy na cedulkách u produktů přečíst, jelikož je písmo příliš malé. Dalším důležitým prvkem je dostatek pracovníků po supermarketu, aby se zákazníci mohli s nějakým problémem ihned na někoho obrátit a nemuset zaměstnance po prodejně dlouho hledat. Počet pokladen je dalším důležitým prvkem, který ovlivňuje zákazníky při nakupování v obchodních řetězcích, jelikož zákazníci neradi čekají ve frontách. Jednota se snaží problémy s frontami u pokladen

řešit vybudováním samoobslužných pokladen, které jsou však zatím pouze v jednom Ternu a to v Českých Budějovicích.

5.2.5 Jak trh kupuje? (HOW) - Jak budeme kupovat? (OPERATIONS)

Před tím než se spotřebitel rozhodne jít nakupovat do obchodního řetězce, tak nasbírá mnoho informací a až poté jde nakupovat do vybraného obchodu. Jedním z prvků, který rozhoduje, kam půjde spotřebitel nakupovat, je rada od známých a příbuzných. Mnoho informací také spotřebitelé čerpají z různých médií, díky kterým se zákazníci snadno dozvídají o nabízených produktech. Kvůli tomu všechny obchodní řetězce vydávají spoustu peněz na reklamu, aby přilákali zákazníky právě k sobě. Jednota, spotřební družstvo také používá tuto formu propagace, zejména na tvorbu a rozesílání různých letáků s akčními nabídkami nebo na umístování reklamy do novin. Podle průzkumů Jednoty právě letáky jsou velmi zásadní v rozhodování spotřebitele a Česká republika je doslova rájem těchto nabídkových listů. Spotřebitel než navštíví nějaký obchodní řetězec, tak prozkoumá více letáků od různých obchodů a na základě akcí a slev v nich, se rozhodne, kam půjde nakupovat. Slevové akce jsou nejdůležitějším marketingovým nástrojem všech řetězců. V čem však Jednota hodně zaostává, je propagace v televizi, v rádiích či ve venkovní reklamě. V tomto ohledu nemůžou konkurovat největším obchodním řetězcům v České republice a musí tak spoléhat na ústní doporučení od vlastních zákazníků a na své nabídkové listy.

5.2.6 Kdy trh kupuje? (WHEN) - Kdy budeme kupovat? (OCCASIONS)

Jednota, spotřební družstvo má zjištěno, že zákazníci většinou provádějí velký nákup v supermarketech jednou za týden a menší doplňkové prodejny navštěvují také jednou, maximálně dvakrát týdně. Také vyzkoumali, že lidé chodí do supermarketů raději ve všední dny a vůbec nejoblíbenějším dnem je pátek. Podle těchto informací upravují nabídku svého sortimentu, šíří svých zásob nebo své akční nabídky. Také se snaží upravovat svůj sortiment podle ročního období či různých tradičních svátků. Například mají vyzkoumáno, že zákazníci navštěvují nejvíce obchodní řetězce před vánočními svátky či Velikonoci. Podle toho speciálně upravují svou nabídku produktů. Také obaly produktů se snaží během těchto svátků modifikovat, aby byly pro zákazníky co nejzajímavější.

5.2.7 Kde trh kupuje? (WHERE) - Kde budeme kupovat? (OUTLETS)

Jednota vyzkoumala, že pro spotřebitele je klíčová dostupnost prodejny. Jednoduše řečeno, lidé chodí tam, kde to mají blízko a pak teprve si vybírají podle dalších parametrů. Proto umístění svých obchodů je pro firmy velmi důležité. Například v Českých Budějovicích má Jednota umístěný svůj supermarket Terno uprostřed města, z důvodu snadné dostupnosti pro své zákazníky. Své menší doplňkové prodejny Trefa, které zákazníci navštěvují za účelem menších nákupů, jsou umístěna na okrajích města u více osídlených míst. Tento model se snaží Jednota aplikovat ve všech městech, kde své obchody mají. V současné době začíná být také velmi populární nakupování potravin přes internet, které je velmi pohodlné. Jednota v tomto ohledu nechce být pozadu a má také svůj vlastní e-shop, přes který si členové zákaznického klubu mohou naplnit svůj nákupní košík a nechat si nákup poslat až k sobě domů. Tento e-shop je však bohužel zatím nekvalitní a širší sortimentu je nedostatečná. E-shop tak zatím nemůže konkurovat e-shopům jiných obchodních řetězců. Jednota má zjištěno, že tento způsob nakupování je stále více oblíbený, avšak nakupování přímo v supermarketu přece jenom stále vede.

5.3 Aplikace nástroje marketingu - marketingový mix

V této kapitole je aplikován nástroj marketingu marketingový mix „4P“ na Jednotu, spotřební družstvo. Při správné aplikaci marketingu v podniku, je vytvořený marketingový mix až poté, co jsou zjištěny přání a požadavky zákazníka z různých marketingových výzkumů a průzkumů trhu. Poté je dosaženo lepšího uspokojení zákaznicko potřeb a pro podnik to znamená větší podíl na trhu a s tím související větší zisk.

5.3.1 Produkt

Jednota, spotřební družstvo nabízí kvalitní a široký sortimentu čerstvých druhů potravin. Prodejny Trefy jsou tradiční domácké samoobsluhy sloužící k denním nákupům. Oproti tomu supermarket Terno navštěvují zákazníci za účelem větších, týdenních nákupů. Společné je však zaměření na tradiční potraviny z regionu a na jejich kvalitu. Regionální výrobky jsou na prodejní ploše značeny regálovými poutači s logem „**Z našeho regionu**“. Toto logo je umístěno i na cenovkách všech regionálních a místních výrobků. Vybrané supermarket Terno nabízí svým zákazníkům také řadu

farmářských výrobků, které jsou na prodejní ploše označeny regálovými poutači s logem „**Farmářský výrobek**“. Supermarket Terno se také pyšní nejširší nabídkou bezlepkových výrobků, o které začíná být stále větší zájem z důvodu nových trendů ve výživě, jako je například snaha odlehčit svému zažívání. Prodejem regionálních potravin Jednota podporuje regionální výrobce a jejich zaměstnance, podporuje zemědělství v regionu nebo také šetří životní prostředí nepřevážením zboží přes velké vzdálenosti. Je nutné, aby Jednota neustále zjišťovala, pomocí marketingového výzkumu, kdo je konečným spotřebitelem a jaký druh produktů zákazníci požadují.

Pro potřeby této složky marketingového mixu nám poslouží sortiment zboží ze supermarketů Terno.

1) Nápoje

Alkoholické nápoje- v nabídce supermarketů Terno lze najít česká i zahraniční vína a sekty či lihoviny. Specialitou je široká nabídka různých druhů piv a to i méně známých, které však jsou velmi kvalitní a jsou vyráběny podle klasických receptur.

Nealkoholické nápoje- v sortimentu těchto nápojů mohou zákazníci vybírat z velmi široké škály minerálních a balených vod, džusů, limonád či sirupů. V nabídce jsou také nápoje s označením **BIO-produkt**, které jsou v současné době mezi zákazníky velmi oblíbené.

2) Lahůdky, maso a uzeniny

Na těchto výrobcích si Jednota velmi zakládá. Kvůli tomu si supermarkety Terno své dodavatele na tyto položky sortimentu velice pečlivě vybírají. Lahůdkářské výrobky pocházejí od regionálních dodavatelů a jsou vždy čerstvé a chutné. V úseku masných výrobků si může zákazník vybrat ze všech delikates z domácích zabíjaček, které existují. K dispozici jsou například jelita, jitrnice, tlačěnka a další. Zákazníci si také mohou vybírat z velkého množství salámů, uzenin a sýrů. Supermarket také nezapomíná na hladové zákazníky. V přilehlém bufetu jsou nabízena hotová jídla, různé druhy polévek či rychlé občerstvení jako je grilované kuře či houska se sekanou.

3) Ovoce a zelenina

Supermarkety Terno nabízejí velký výběr čerstvého ovoce a zeleniny, jak tradiční, tak také různé exotické odrůdy. Některé druhy ovoce a zeleniny je možno naporcovat dle přání zákazníka.

4) Mléčné výrobky

V supermarketu lze najít chladicí boxy s mnoha druhy mléčných výrobků, jako jsou jogurty, tvarohy, tavené sýry či acidofilní mléka a to zejména od tradičních regionálních výrobců.

5) Pečivo

Tato položka je také pouze od **tradičních místních pekáren**. Specialitou je pečivo, které se peče přímo na prodejní ploše. K dispozici jsou různé druhy pečiva, jak slané, tak i sladké.

6) Drogerie a průmyslové zboží

V oddělení drogerie lze všechny základní druhy zboží, které běžně patří do tohoto oddělení. Mnoho druhů sprchových gelů, mýdel a barev na vlasy a další přípravky na jejich péči, dále také čisticí prostředky, prací prášky, toaletní papír nebo dětské pleny.

Oddělení průmyslového zboží není tak velké, jako v jiných supermarketech, ale přesto zde zákazník najde, vše co potřebuje. K dispozici jsou typy baterií, datové nosiče, prodlužovací kabely, žárovky, krmiva pro domácí mazlíčky, školní potřeby a hračky.

Kuchyňské potřeby se nachází v samostatném oddělení, kde najdeme hrnce, nože či prkénka až další jiné potřeby pro domácnost.

7) Mražené zboží

V mrazicích boxech je velmi široká nabídka mraženého zboží. Věvodí jim **nabídka ryb z českých vod**, ale nechybí také ryby z vod zahraničních. Dále zde také můžeme najít mraženou zeleninu, drůbež (kuřata, slepice, kachny), nanukové dorty, zmrzliny a také další mražené polotovary, jako například hranolky a krokety.

8) Koloniál

Koloniál se skládá z několika menších úseků. Například racionální výživa, cukrovinky, kávoviny, čaje, sypké směsi, koření, pochutiny, dětská výživa a tak dále.

5.3.2 Cena

Když porovnáme ceny produktů jednotlivých supermarketů, zjistíme, že žádný supermarket není tím vůbec nejlevnějším. Ten, kdo má například nejlevnější česnek, může předražit jablka. Zákazník hledající nejlevnější nákup, musí navštívit většinu obchodních řetězců, aby sestavil ideální nákup.

Z porovnání cen potravin u všech supermarketů se nachází Terno na průměrné příčce. Výrobky, které patří mezi ty dražší, je například ovoce a zeleniny, pečivo nebo jejich vyhlášené výrobky v oblasti lahůdek. Jsou to tedy ty produkty, na kterých se Jednota velmi zakládá. Supermarkety nabízí střední cenovou hladinu v kompenzaci za prvotřídní kvalitu výrobků. Z konzultací bylo zjištěno, že Jednota, spotřební družstvo se orientuje na střední vrstvu.

Marketingové oddělení stanovuje ceny výrobků podle konkurence a postupuje se podle předem nastavených a vnitropodnikově schválených kroků a pravidel. Dále také zaměstnanci marketingového oddělení rozhodují, na jaké výrobky poskytnou slevu a na jaké zachovají standardní ceny.

5.3.3 Místo

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice provozuje moderní velkoobchodní sklad v Týně nad Vltavou o skladové ploše přesahující 5 000 m². Právě prostřednictvím toho skladu zásobuje Jednota vlastní obchodní síť v Jihočeském kraji. Zboží z tohoto velkoskladu přichází do skladu supermarketů a odtud na regály k dispozici zákazníkům. Velkoobchodní sklad v Týně nad Vltavou dále také zásobuje široký okruh nezávislých obchodníků, vývařovny, gastro zařízení nebo letní tábory. Cílem tohoto velkoobchodního skladu je co nejlepší uspokojení zákazníka, což v tomto případě znamená dodat kompletní zboží v odpovídající kvalitě a v požadovaném čase. Tohoto cíle se daří dosahovat zejména kvůli výhodnému umístění skladu, který se nachází blízko všech supermarketů a prodejen Jednoty.

Jednota vybírá pro své supermarkety a prodejny pouze ty regionální dodavatele, které ji jsou ochotni zajišťovat přímé dodávky zboží jako je zelenina, ovoce, mléčné výrobky, uzeniny, lahůdky nebo pečivo. Kvůli těmto přímým dodávkám a navíc od regionálních výrobců, kteří sídlí v Jihočeském kraji, je zaručeno, že jsou dodávky rychlé a výrobky tudíž vždy čerstvé. Pro přepravu zboží využívají nákladní automobily.

5.3.4 Propagace

Reklama

Hlavní reklamní činností, kterou Jednota provádí je vydávání nabídkového listu, který se jmenuje **Magazín Terno**. Tento magazín, který připravuje správa supermarketů pro své zákazníky, vychází v pravidelných týdenních intervalech a shoduje se s termíny

zahájení prodejních akcí v supermarketech. Platnost každého magazínu je vždy od úterý do středy následujícího týdne. Magazín představuje 8 celobarevných stran formátu A4, kde naleznete aktuální cenovou nabídku zboží, novinky supermarketů Terno, novinky o potravinách z našeho regionu, recepty, soutěže o hodnotné ceny, sudoku a užitečné rady. V sudých týdnech vychází dokonce magazín dvanáctistránkový. Na titulních stranách je prosazována agresivní cenová politika s jasným cílem přilákat zákazníky. Na titulní straně jsou vždy znázorněny ty nejvýhodnější nabídky, které zrovna supermarket Terno poskytuje. Vybrané supermarket v Českých Budějovicích, Olomouci a Hradci Králové nabízejí kromě týdenního akčního letáku také speciální víkendové akční letáky. Nabídkové listy jsou distribuovány v několika regionech České republiky a reakce zákazníka jsou pozitivní. V současnosti totiž lidé chodí do supermarketu cíleně za nákupem vybraných akčních položek.

Dalším druhem reklamy, kterou Jednota vytváří je umístování reklamy do deníku Mladá fronta DNES v oddělení Jižní Čechy a v Jihočeském deníku. Většinou jde o akční nabídku produktů nebo také inzerce pro zájemce o volná místa.

Jednota, spotřební družstvo také ke svému zviditelňování používá **rozhlasovou reklamu**, které je vysílána párkrát v různých jihočeských rádiích. Reklamu, která upozorňuje na akční zboží supermarketů Terno je možno slyšet na regionálních rádiích.

Jednota využívá **televizní reklamu**, ačkoliv jen velmi zřídka. Reklamní spot většinou láká zákazníky na výhodné akce a slevy v supermarketech Terno. Například o vánočních svátcích nebo výročích a pouze v regionálních televizích, které nemají vysokou sledovanost.

Jednota provozuje vlastní **webové stránky** jednotacb.cz a také stránky supermarketu Terno a prodejny Trefy. Jednota na svých stránkách poskytuje informace o sortimentu, informace o řetězci či zákaznickém magazínu. Dále jsou na stránkách prezentována volná pracovní místa a také zde najdeme odpovědi na velmi často kladené dotazy zákazníků. Zákazník má také prostřednictvím webových stránek vyjádřit své připomínky. Na stránkách Terna a Trefy je možno najít informace o skupině, akční nabídky, informace o regionálních dodavatelích nebo také mnoho užitečných receptů na vaření. Jelikož Jednotě velmi záleží na spokojenosti zákazníků, na webových stránkách supermarketu Terno lze zhodnotit webové stránky a také ohodnotit poskytování nabízených služeb.

Jednota se také snaží propagovat svou firmu a své obchody venkovní reklamou v podobě potištěných firemních automobilů v podobě loga Jednoty, Terna či Trefy. Avšak venkovní reklamu ve formě celoplošných billboardů Jednota moc nevyužívá. Naopak na příjezdových cestách do Českých Budějovic můžeme najít **směrové ukazatele**, které dovedou zákazníka až k supermarketu.

Podpora prodeje

Jednota, spotřební družstvo má vybudované dva základní **věrnostní systémy**. První věrnostní systém je věnován zákazníkům a jmenuje se **Zákaznický klub**. Členem tohoto klubu se může stát jakýkoliv zákazník. Po vyplnění formuláře zákazník obratem získá v informačním centru každého supermarketu Terno nebo prodejny Trefa zákaznickou kartu. Karta není nijak časově omezena. Zákazník při každém zaplacení překládá tuto kartu a částky se postupně načítají při každém nákupu na zákaznické konto. Při dosažení určitých počtů bodů je pro zákazníky připravený odstupňovaný benefit. Prodejny také často nabízejí **výhodné ceny** na vybrané produkty pro držitele zákaznické karty nebo získá dvakrát více bodů při koupi určitých produktů. Výhodou také je, že na zákaznickou kartu supermarketu Terno můžete nakupovat i v prodejně Trefa a naopak. **Druhý věrnostní systém** se zaměřuje na vlastní zaměstnance. Cílem je spokojenost vlastních zaměstnanců a také aby nakupovali v supermarketech a prodejnách Jednoty. Zaměstnancům jsou poskytovány slevy při nákupech ve všech družstevních prodejnách Jednoty.

Další aktivitou, kterou se Jednota snaží udržovat vztahy se současnými zákazníky a přilákat zákazníky nové, jsou různé ochutnávky ve všech prodejnách Jednoty na základě dohody s dodavatelem. Nabízeny jsou ochutnávky různého sortimentu dle dohody s dodavatelem, dle aktuální dohody s dodavatelem. Průběh ochutnávek zpravidla zajišťuje a po celou dobu zástupce dodavatele podle předem stanovených podmínek.

Pro zákazníky jsou také neustále připravovány různé **soutěže** o hodnotné ceny. Osvědčené jsou zejména soutěže, které jako podmínku k jejich účasti, mají nákup potravin nad určitou částku. Velmi časté jsou také soutěže, které se vážou k určité události, například k Vánocům, začátku jara a podobně.

Ve spotřebitelských soutěžích o hodnotné ceny bývají často využívány různé reklamní předměty. Jednou z variant jsou reklamní předměty od dodavatelů, ale častěji

o předměty s vlastními logy. Nabízeny jsou především dárkové předměty jako například **potištěné trička, šály, přívěsky na klíče, propisky či kalendáře.**

Na stránkách supermarketu Terna je v provozu **e-shop**, na kterém je možno vytvořit si svůj vlastní nákup a poté ho lze za určitý poplatek nechat poslat přímo k sobě domů. Tento poměrně nový způsob nakupování začíná být v současné době velmi populární a supermarkety Terno nechtějí zůstat pozadu. Avšak současný e-shop se nemůže kvalitou a sortimentem rovnat ostatním větším obchodním řetězcům.

Z konzultací jsem také zjistil, že Jednota využívá **Category management, in-store rádio, bannery či reklamní in-store plochy.**

Osobní prodej

Osobní prodej uskutečňuje Jednota prostřednictvím prodeje výrobků svými pracovníky ve svých supermarketech Terno a prodejnách Trefa.

Public relations

V supermarketech Terno se pravidelně v pátek konají ve vstupním vestibulu **farmářské trhy**. Zákazníci se zde mohou vždy těšit na oblíbené uzeniny, čerstvé pečivo, cukrářské výrobky, sýry, ovoce a další kvalitní čerstvé výrobky od regionálních výrobců. Terno také nabízí účast dalším regionálním výrobcům, kterým je zde umožněna prezentace.

Jednota, spotřební družstvo také pravidelně každý rok pořádá svůj **vlastní ples**, který se koná vždy v kulturním domě Metropol v Českých Budějovicích.

Vítězové různých soutěží, které obchody Jednoty pořádají, dostávají své výherní ceny z ruky do ruky od pracovníků Terna či Trefy přímo v obchodech. Při této příležitosti se zákazníků také ptají na různé otázky ohledně jejich spokojenosti při nakupování v prodejnách Jednoty. Tímto způsobem jsou utužovány vztahy mezi prodávajícím a zákazníkem.

Jednota se také stále více zaměřuje na spolupráci v regionu tím, že se snaží podporovat místní zájmové organizace, sport a kulturu. Velmi důležitou aktivitou je pro ně podpora **charitativních organizací**. Mezi podporované společnosti patří například 1. Centrum zdravotně postižených Jižních Čech, Centrum BAZALKA, Občanské sdružení Koníček či Tyflokabinet v Českých Budějovicích.

Z rozhovorů jsem také zjistil, že Jednota využívá publicity a tiskových zpráv.

Direct marketing

Jednota, spotřební družstvo využívá direct mailing, tedy jeden z druhů direct marketingu. Supermarkety Terno a prodejny Trefa zasílají zákazníkům poštovní zásilky, které obsahují informace o akčních nabídkách a slevách na své produkty. Zásilky také občas kromě klasické nabídky obsahují nějaký dárek, jestliže se zrovna jedná o věrného zákazníka Terna či Trefy. Tento druh prodeje prostřednictvím propagačních prostředků s využitím médií je v současnosti velmi populární, díky své nízké nákladovosti a vysoké efektivnosti v porovnání s reklamou. Poštovní zásilky, které obchody spotřebního družstva Jednoty zasílají, jsou záměrně personalizované, aby dokázaly zaujmout pozornost zákazníka.

6 ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ

V této kapitole zhodnotím marketing spotřebního družstva Jednoty na základě aplikovaných analýz podniku řízeného zákazníkem podle Whiteleyho a analýzy řízení podniku podle „7W“.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda spotřební družstvo Jednota aplikuje marketing. Po aplikování marketingových řízení jsem došel k závěru, že Jednota se určitým způsobem snaží aplikovat marketing ve svém družstvu, ale mají v něm mnoho nedostatků.

Cílem Jednoty, spotřebního družstva je „spokojený a opakovaně se vracející zákazník“. Ve všech svých heslech staví zákazníka na první místo. Podle mého názoru to není tak úplně pravda, jelikož z konzultací jsem zjistil, že místo v jejich sortimentu mají pouze ty výrobky, které oni sami označí za kvalitní a vhodné. Již z tohoto vyjádření je poznat, že zákaznicko-přání a požadavky nejsou pro Jednotu úplně zásadní.

Dále jsem zjistil, že marketingový ředitel se snaží prosazovat určitou představu, která však není zcela vytvořena a hlavně ji neznají všichni zaměstnanci Jednoty a zaměstnanci supermarketů Terno a prodejen Trefa. Správně by však měl pochopit představu podniku každý zaměstnanec a přijmout ji za svou. Jelikož všichni zaměstnanci Jednoty neznají představu družstva, nemohou v souladu s ní každý den v práci jednat.

Jednota si chce udržet zákazníky nabídkou svých kvalitních a tradičních výrobků od regionálních výrobců. Bohužel často vznikají stížnosti na kvalitu některých potravin. Stížnosti na horší kvalitu potravin by podle mého názoru neměly vznikat, jestliže právě kvalita potravin je to, čím si chce Jednota své zákazníky udržovat. Dále si chtějí udržet zákazníky svým věrnostním systémem. Tyto systémy však využívají již všechny obchodní řetězce, tudíž spoléhat se na tento systém v současné době již není příliš efektivní. Navíc jsem také zjistil, že věrnostní systém obchodů Jednoty nepatří k nejlepším. Třetím způsobem, jaký si podle svých slov udržují zákazníky, je přístup zaměstnanců. Zaměstnanci v Jednotě se však příliš často střídají, což zabraňuje vychovávání dlouhodobých a důvěryhodných zaměstnanců. Stížnosti na nepříliš příjemné vystupování zaměstnanců nejsou žádnou výjimkou. Dále také pro zaměstnance nejsou připravovány žádné praktické výcviky, kde by si zaměstnanci

nanečisto mohli vyzkoušet styk se zákazníkem nebo vcítění se do role zákazníka, aby ho lépe pochopili. Jak se chovat k zákazníkovi ví pouze z teoretických školení.

Ředitel Jednoty občas chodí mezi zákazníky a ptá se jich, zda jsou spokojeni či co by bylo potřeba zlepšit. Při možnosti předávání cen za vítězství v různých soutěžích se vyšší zaměstnanci také ptají zákazníka na jeho podněty a připomínky. Tento způsob je velice přínosný, neboť podnik tak poznává své zákazníky.

Každý podnik zaměřený na zákazníka by se měl snažit předčít očekávání svých zákazníků a objevovat jejich nevyřčené budoucí potřeby. O to se Jednota snaží marketingovými výzkumy přes specializované firmy, které pořádá dvakrát za rok. Metodiku a výsledky mi bohužel nebyly sděleny a tak nemůžu hodnotit jejich kvalitu. Pouze jsem zjistil, že díky těmto výzkumům se Jednota snaží zjistit, jaké druhy produktů budou zákazníci v budoucnu vyhledávány. Podle mého názoru by si měla Jednota nechat vypracovávat tyto průzkumy trhu daleko častěji.

Jednota také provádí párkrát za rok vlastní marketingové výzkumy například pomocí dotazníkového šetření. Podařilo se mi zjistit, že dotazníky jsou zaměřené spíše na spokojenost zákazníků a také obsahují málo otevřených otázek. Takovéto dotazníky poskytují Jednotě pouze zpětnou vazbu a možnost udržovat se na trhu. Podle mého názoru by mělo být dotazníkové šetření prováděno častěji a také být více zaměřeno na zjištění přání a požadavků zákazníků. Jednota ve svých dotaznících dává málo otevřených otázek z důvodu, že v současné uspěchané době by pouze málo respondentů odpovědělo na otevřené otázky. Podle mě je to potřeba zkoušet, jelikož se může družstvo dostat k velmi cenným informacím.

Z konzultací a obecně ze zkoumání marketingových aktivit spotřebního družstva Jednoty jsem zjistil, že ačkoliv se snaží marketingovými výzkumy zjišťovat, kdo je jejich zákazník a jaké má přání a požadavky, stále více však kladou důraz na různé formy propagace své firmy a produktů. Tento názor jsem také nabyt například z konzultací s paní personální ředitelkou Jednoty, která mi na otázku jakým způsobem se svými zákazníky komunikujete, odpověděla: „reklamou“. Můj dojem byl takový, že pod marketingem si představuje zejména reklamu. Tento názor je však velice mylný. Dalším důkazem upřednostňování propagace je také tento následující fakt. Ředitel marketingového oddělení Jednoty byl oceněn cenou Marketér roku, avšak všechny jeho zásluhy jsou z oblasti propagace. Byl oceněn za své inovace v oblasti zavedení in-store

komunikace, nových regálových poutačů či vytvoření nových vizuálních prvků pro propagaci v médiích.

V Jednotě dochází velmi často ke střídání zaměstnanců, což zabraňuje budování vztahu mezi prodejci a zákazníky. Zaměstnanci, kteří nově nastoupí na nějakou pozici ve spotřebním družstvu Jednota, si určitou dobu zvykají a nemohou tak odvádět na začátku svou práci nejlépe. Po nějaké době však z různých důvodů odcházejí a tento cyklus se opakuje.

Zhodnocení podle Whiteleyho zásad podniku řízeného zákazníkem:

Aby dokázal podnik udržet svého zákazníka, musí podle *Whiteleyho (1991)* mít vypracovanou přesnou představu, které se musí všichni držet, aby se dostavil úspěch. Podle mého názoru v Jednotě nejsou všichni zaměstnanci sžiti s představou, jelikož ta není ani přesně dána. Podle mého názoru za neznalost marketingové představy a obecně zásad marketingu mnoha zaměstnanců Jednoty, částečně může zavedený maticový systém řízení, který zabraňuje prolínání marketingu do ostatních oddělení firmy. Horizontální systém řízení je podle Whiteleyho nejlepší proto, aby byl podnik co nejbližší svému zákazníkovi.

Podle *Whiteleyho (1991)* by si každý podnik měl brát stížnosti zákazníků k srdci a investovat do nich. Na základě nich poté zlepšit svoji práci, aby již podobné stížnosti nevznikaly. Podniky by měli podle něj udělat vše proto, aby si lidé stěžovali. Jednota se snaží vyřizovat stížnosti a také s nimi dále pracovat. Během Rady zákazníků asistent stížnosti zákazníků pečlivě zapisuje a vede jejich evidenci. Dále jsou stížnosti zjišťovány z webových stránek Terna a Trefy, kde je k dispozici záložka Podněty a připomínky nebo také knihou přání a stížností, která je umístěna na informacích v supermarketech Terno. Pro starší generace je k tomuto účelu k dispozici bezplatná infolinka. Problémem však je, že Rada zákazníků se koná nedostatečně často a účastní se jí pouze věrní zákazníci, kniha přání a stížností je málo využívaná a stejné je to i se záložkou podnětů a připomínek na webových stránkách. Jednota se nesnaží udělat vše proto, aby si lidé stěžovali.

Spotřební družstvo Jednota využívá porovnání se svými konkurenty a také spolupracuje s řadou obchodních řetězců v zahraničí. Podle *Whiteleyho (1991)* by však

podnik měl mít nějakou firmu, která patří k nejlepším v oboru a tu následovat a učit se od ní. Jednota žádnou takovou firmu vybranou nemá.

Při výběru uchazečů o zaměstnání se Jednota zabývá posudky a doporučeními z minulých zaměstnání, což je podle *Whiteleyho (1991)* velice dobrý přístup, jelikož podnik pozná, zda se jedná o čestného člověka. Také tvrdí, že by podniky měli před výběrem zaměstnance vypracovat přesný profil zaměstnance, kterého budou na volnou pozici požadovat a při výběru zkoumat osobnostní rysy uchazeče. Jednota si nevytváří přesný profil zaměstnance před jeho výběrem a nezkoumá dopodrobna jeho osobnostní rysy. Také dává přednost spíše praxi než vzdělání.

Whiteley (1991) říká, že každý zaměstnanec by měl dostat prostor vyjádřit se a přijít s novým nápadem či inovací. V Jednotě každý nedostává šanci se vyjádřit a přijít s vlastním nápadem. Zaměstnanci na nižší úrovni jsou v tomto ohledu přehlíženi. Podle mého názoru zkušený prodáváč, který v supermarketu pracuje několik let, určitě zná zákazníky velice dobře, jelikož se s nimi dostává do styku každý den a jeho podněty a připomínky by mohly být pro Jednotu přínosné. V tomto ohledu by se tedy měla Jednota zlepšit a dát šanci projevit se úplně všem. Poté se totiž budou nižší zaměstnanci cítit důležití a budou mít pro svou práci větší vášeň, která se u některých odrazí i v lepším přístupu k zákazníkům.

Jednota také své zaměstnance neustále vzdělává prostřednictvím seminářů a školení. Toto udržování a prohlubování znalostí považuje za velmi důležité. Avšak nevýhodou těchto seminářů a školení je to, že jsou pouze teoretické, což *Whiteley (1991)* považuje za špatné. Jednota nepořádá žádné praktické výcviky, kde by si zaměstnanci zkoušeli, jak se chovat ve styku se zákazníkem. Jednota také považuje za klíčové nepřetržité vzdělávání zaměstnanců v oblasti technologií. Toto vyzdvihuje také *Whiteley (1991)*.

Whiteley (1991) uvádí, že podniky by měly oceňovat své zaměstnance za inovace. Jednota oceňuje své zaměstnance za inovace. Tento přístup donutí zaměstnance nad svou prací přemýšlet a poté přicházet s novými nápady, jelikož ví, že mohou dostat odměnu. Bohužel oceňování za inovace se nedostává všem zaměstnancům, dostávají se tedy opět k tomu, že nižší zaměstnanci nedostávají prostor k tomu, aby se vyjádřili.

7 PŘÍPADNÉ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ APLIKOVÁNÍ MARKETINGU

Jednota, spotřební družstvo by podle mého názoru měla zamezit častému střídání zaměstnanců a snažit se o vychování stálých a kvalitních zaměstnanců, ke kterým si vytvoří zákazníci vztah. Jednota se musí snažit vytvořit takové pracovní podmínky, se kterými budou zaměstnanci spokojeni a nebudou tak odcházet. Toto platí zejména na pozicích prodavačů. Kdyby se podařilo déle prodavače udržet, zákazníci by měli možnost měřit jejich kvalitu, a díky tomu by mohli postupem času vychovat dobré a důvěryhodné zaměstnance. Také by měla Jednota do svých obchodů najímat méně brigádníků na krátký pracovní úvazek, neboť tito zaměstnanci si za tak krátkou dobu nedokážou vybudovat ke své práci vztah a ani se o to nesnaží, jelikož ví, že jsou zde pouze na přechodné období.

Jednota, spotřební družstvo by měla navázat kontakt s osvědčenou zahraniční firmou, která patří k nejlepším v oboru a snažit se ji následovat a učit se od ní.

Dále by Jednota měla dát šanci se vyjádřit a přijít s novým nápadem úplně všem zaměstnancům. Například zkušený prodavač, který v supermarketu pracuje několik let, by mohl určitě přispět se zajímavými nápady, jelikož se dostává každý den do kontaktu se zákazníky a má vypořádané jejich nákupní chování.

Jednota by měla zajistit svým zaměstnancům praktické výcviky, kde by si pracovník nanečisto trénoval správný přístup k zákazníkovi nebo by se také snažil vžít do role zákazníka, aby ho lépe pochopil.

Jednota by měla daleko častěji provádět průzkumy trhu, jak externí přes specializované firmy, tak také vlastní. Jednota provádí vlastní marketingový výzkum například pomocí dotazníkového šetření, které však obsahuje málo otevřených otázek a je také nedostatečně zaměřeno na přání a požadavky zákazníků. Proto navrhuji zapojení více otevřených otázek do dotazníku a větší snahu o zjištění zákaznického přání a požadavků.

Jednota využívá tzv. Radu zákazníků, což je podle mě dobrý způsob, jak zjišťovat zákaznicko přání a požadavky nebo stížnosti, avšak je potřeba, aby byla organizována častěji než jednou za čtvrt roku. Dále by také bylo dobré, kdyby se této rady účastnili i běžní zákazníci a ne pouze zákazníci věrní, kteří jsou členové zákaznického klubu. Další radou je lepší umístění knihy přání a stížností, aby si ji

zákazníci snadněji všimli a Jednota tak bude moci získat mnohem více přání a stížností. Dále je také potřeba, aby měla pevnou vazbu, současný stav knihy totiž dovoluje vytrhávání listů.

Podle mého názoru velmi dobrým nápadem by byla realizace projektu, který by dal příležitost zákazníkům si vytvořit svůj vlastní supermarket, podle jejich představ. V tomto projektu by byl uveden názor zákazníků na ideální nákupní prostředí, kvalitu výrobků a kvalitu personálu. Zákazník s nejlepším projektem by poté získal odměnu v podobě různých věcných cen. Jednota by získala odměnu v podobě informací od zákazníků, jak si představují ideální supermarket jako celek se vším všudy. Jednota by tímto splnila podmínku realizace soutěže a navíc by získala velmi cenné informace od zákazníků.

Další návrh se také týká naslouchání zákazníkům a zjišťování jejich přání a potřeb. Návrh spočívá v tom, že Jednota by posílala dotazníky prostřednictvím pošty do schránek spotřebitelů, které by obsahovaly otevřené otázky a byly zaměřené na zjišťování přání a požadavků a na připomínky a stížnosti. Tyto vyplněné dotazníky by poté zákazníci v obchodech Jednoty vhodili do připravených schránek, které na to budou určené. Zákazníci by si vyplněním dotazníků a vhozením jich do schránky zajistili účast ve slosování o věcné ceny.

Dalším návrhem, jak zjišťovat přání a požadavky zákazníků by také mohlo být vybudování jakýchsi budek, které by se nacházely u vchodu do prodejen Jednoty. Do této budky by zákazník vešel a na nahrávací zařízení by uvedl svoje přání, požadavek či stížnost. Podle mého názoru by to byl pro zákazníky pohodlnější způsob než například vyplňování dotazníků a navíc by Jednota mohla každý den zjišťovat podněty a připomínky zákazníků.

Jednota, spotřební družstvo využívá systém monitoringu svých obchodů kvůli bezpečnosti a odhalení případných krádeží. Podle mého názoru by mohlo být zajímavé využít monitoring i jinak, zvláště pak když ho mají obchody Jednoty nainstalované. Podle mě by se mohlo prostřednictvím monitoringu sledovat nákupní chování zákazníků.

8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda spotřební družstvo Jednota České Budějovice realizuje marketing a pokud ano, tak poskytnout návrhy na zdokonalení marketingových činností v podniku. Ke zpracování praktické části bylo nejdříve potřeba získat teoretický základ k dané problematice prostřednictvím studia odborné literatury. Poté byly vybrané principy a pojmy převedené do praxe a aplikovány na marketingu spotřebního družstva Jednoty.

Prvním krokem byl sběr informací od TOP managementu společnosti Jednota, spotřební družstvo. Sběr informací probíhal formou řízeného strukturovaného rozhovoru s vedoucími podniku. Hlavním cílem těchto rozhovorů bylo získat informace pro mojí praktickou část bakalářské práce. Z těchto konzultací bylo zjištěno, jakým způsobem Jednota využívá marketing ve svém podniku. Nasbírané informace z rozhovorů s pracovníky poté byly aplikovány na marketingu spotřebního družstva Jednoty prostřednictvím analýzy podniku řízeného zákazníkem podle Whiteleyho a analýzy řízení podniku „7W“. Dále byl také vytvořený marketingový mix, tedy jeden z nástrojů marketingu. Při správné aplikaci marketingu v podniku, je vytvořený marketingový mix až poté, co jsou zjištěny přání a požadavky zákazníka z různých marketingových výzkumů a průzkumů trhu. Poté je totiž dosaženo lepšího uspokojení zákaznicko potřeb a pro podnik to znamená větší podíl na trhu a s tím související větší zisk. Na základě těchto aplikovaných analýz byl marketing spotřebního družstva Jednoty nejdříve zhodnocen a následně byly navrženy změny, které by měly jejich marketingovou činnost zlepšit a zefektivnit.

Po aplikování dvou analýz marketingového řízení bylo dosaženo závěru, že Jednota se určitým způsobem snaží aplikovat marketing ve svém družstvu, ale mají v něm mnoho nedostatků. Spotřební družstvo Jednota by se měla daleko více orientovat na zákazníka, který by měl být vždy pro takový podnik na prvním místě. Jednota klade větší důraz na propagaci svého podniku a svých produktů než na zjišťování přání a požadavků zákazníků. Uvědomuji si, že v současné době plné moderních technologií je propagace vlastní firmy a produktů nezbytnou záležitostí, avšak zákazník by se neměl zanedbávat, ale naopak měl by být stále na prvním místě pro každý podnik.

9 SUMMARY

The main objective of this bachelor thesis was finding out whether or not the consumer co-operative unit Jednota utilizes the management process of marketing, and if so, in what ways could we potentially improve the marketing operations of this enterprise. In order to achieve a solid understanding of the practical part, it was necessary to create a strong relevant theoretical foundation first, through a thorough study of professional literature. Subsequently, we translated and applied numerous concepts together with relevant terminology into our practical analysis of Jednota marketing.

As our first step, primary information was collected from the TOP management of the, Jednota company. This data collection process was carried out by conducting well-prepared, structured interviews with employees in some of the highest executive positions within the company. The aim of these interviews was to collect crucial insights for the practical part of this thesis. And indeed, all the meetings with Jednota employees brought some of the most vital information on how exactly the marketing of Jednota works. This information was then analytically applied to our case study, using “The Customer Driven Company” written by Richard C. Whiteley as our first analytical tool, and by using the “7W” as our secondary analysis tool. Furthermore, one of the marketing tools was used and applied, the marketing mix. On the basis of these applied analyses, we not only managed to effectively evaluate the marketing of Jednota company, but we were also able to propose changes that could potentially improve and make the marketing policies of Jednota company more efficient.

After running two aforementioned marketing management analyses, it can be concluded that while Jednota company is indeed trying to utilize marketing strategies in their market, these are slightly questionable and have numerous shortcomings. The Jednota company should shy away from promoting their own products and enterprise as a whole, and instead put more focus on the customer, which should always be a priority for a company of this nature. While I do realize that in the modern age, full of advanced technologies and branding, focus on your own company is inevitable, I strongly disagree with the idea that this should come at the expense of the customer. Customer care and satisfaction should arguably always be put on the first place of each and every business in industries like this.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Boučková, J. (2003). *Marketing*. C. H. Beck.
- Bunešová, M. (2004). *Strategické marketingové řízení*. České Budějovice: EF JCU.
- Clemente, M. (2004). *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press.
- Foret, M. (2001). *Marketing- základy a postupy*. Brno: Computer Press.
- Grosová, S. (2002). *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: VŠCHT .
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada.
- Kolektiv, V. (1999). *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press.
- Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press.
- Kotler, P. (2007). *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Praha: Grada.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- Lauternborn, R. (1990). *New marketing litany, Four P's passe, C-words take over*.
- Majaro, S. (1996). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.
- Nagyová, J. (1999). *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX.
- Nickels, W. (1980). *Marketing Communication and Promotion*. Columbus: Crid.
- Pelsmacker, P. d. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- Smith, S., & Albaum, G. (2005). *Fundamentals of marketing research*. Sage Publishing.
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada.
- Svoboda, V. (2006). *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing.
- Svobodová, H., Mynářová, L., & Kozel, R. (1994). *Marketingový výzkum*. Ostrava: VŠB-TUO.
- Svobodová, H., Mynářová, L., & Kozel, R. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea servis.
- Tellis, G. J. (2000). *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada.
- Toman, M. (2003). *Marketingové noviny*.
- Whiteley, R. C. (1991). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria publishing.
- Zamazalová, M. (2008). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu	14
Obrázek 3: Pohled zákazníka „4C“	20
Obrázek 2: Marketingový mix „4P“	25
Obrázek 4: Sídlo Jednoty v Českých Budějovicích.....	32
Obrázek 5: Organizační struktura marketingového oddělení	33

Seznam příloh

Příloha 1: Logo Jednoty, spotřební družstvo České Budějovice	68
Příloha 2: Logo COOP Terno	68
Příloha 3: Logo Trefa.....	68
Příloha 4: Logo projektu „Z našeho regionu“	69
Příloha 5: Sít' supermarketů Terno	69
Příloha 6: Sít' prodejen Trefa	70

11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Logo Jednoty, spotřební družstvo České Budějovice



zdroj: interní zdroje Jednoty

Příloha 2: Logo COOP Terno



zdroj: interní zdroje Jednoty

Příloha 3: Logo Trefa



zdroj: interní zdroje Jednoty

Příloha 4: Logo projektu „Z našeho regionu“



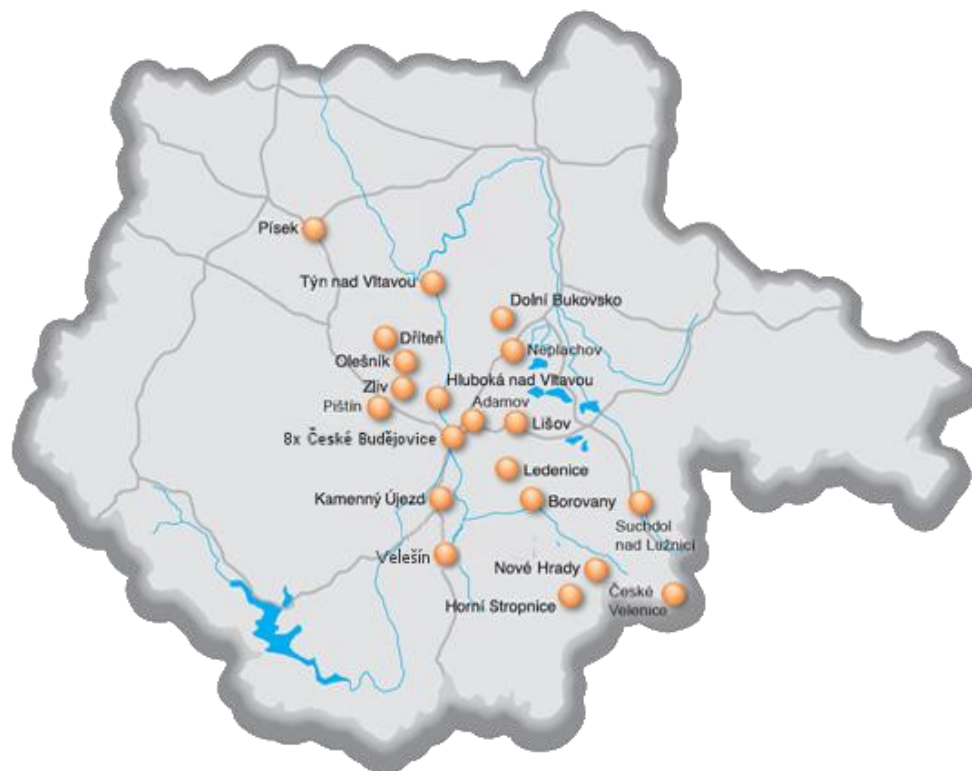
zdroj: interní zdroje Jednoty

Příloha 5: Síť supermarketů Terno



zdroj: interní zdroje Jednoty

Příloha 6: Síť prodejen Trefa



zdroj: interní zdroje Jednoty