

Analýza spokojenosti zákazníků společnosti Makro Zlín

Lenka Trlicová

Bakalářská práce
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lenka TRLICOVÁ
Studijní program: B 6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Téma práce: Analýza spokojenosti zákazníků společnosti Makro Zlín

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou rešerži vztahující se k obchodnímu trhu.
2. Analyzujte současný stav spokojenosti zákazníků v prodejně Makro ve Zlíně.
3. Vypracujte doporučení ke zlepšení spokojenosti zákazníků.
4. Doporučení podrobte nákladové a rizikové analýze.

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- [1] NOVÝ, I., PETZOLD, J. (NE)spokojený zákazník – náš cíl?. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1321-7.
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] UNDERHILL, P. Proč nakupujeme? Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-055-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 12. března 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2007

Ve Zlíně dne 12. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




doc. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V mé bakalářské práci se zabývám analýzou průzkumu spokojenosti zákazníků společnosti Makro Zlín. Průzkum a následná analýza byla prováděna u zákazníků výše zmíněné společnosti. Jako prostředek průzkumu jsem si vybrala dotazník. Obsahuje 11 otázek a oslovila jsem v něm 100 zákazníků. Cílem průzkumu bylo zmapování současného stavu smýšlení zákazníků a v návaznosti na zjištěné skutečnosti pak možnosti zkvalitnění nabízených služeb.

Klíčová slova:

zákazník, služby, dotazník, průzkum spokojenosti, nákup, orientace na zákazníka.

ABSTRACT

In my bachelor's diploma work, I tried to make the analysis of the research of customers' satisfaction of the company Makro Zlín. The research and the following analysis was made at customers of already mentioned company. As a tool for the research, I decided to use a questionnaire. The questionnaire consists of 11 questions and I asked 100 of customers. The aim of the research was the current position of thinking of customers and then, based on this result, the possibility of improvement of provided services.

Keywords:

customer, services, questionnaire, research of satisfaction, purchase, orientation to customer.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za odborné vedení, náměty, rady, připomínky a pomoc při zpracovávání bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing Ivaně Habartové a Ing. Haně Greplové za odborné konzultace.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala

Ve Zlíně 17.května 2007

.....

OBSAH

| | |
|---|---------------|
| ÚVOD | - 8 - |
| 1 OBCHOD | - 9 - |
| 1.1 FUNKCE OBCHODU | - 9 - |
| 1.2 PRVOPOČÁTKY OBCHODU..... | - 9 - |
| 1.2.1 Vývoj obchodu v Evropě | - 10 - |
| 1.2.2 Evropský vývoj po druhé světové válce..... | - 13 - |
| 1.3 VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD..... | - 13 - |
| 1.3.1 Charakteristika maloobchodu..... | - 13 - |
| 1.3.2 Změny maloobchodu v minulých letech | - 15 - |
| 1.3.2.1 Tesco | - 15 - |
| 1.3.2.2 Globus | - 16 - |
| 1.3.2.3 Ahold | - 16 - |
| 1.3.2.4 Makro | - 17 - |
| 1.3.3 Budoucnost maloobchodu | - 18 - |
| 1.3.4 Velkoobchody | - 18 - |
| 1.3.4.1 Marketingová rozhodnutí velkoobchodů | - 19 - |
| 1.4 VÝSLEDKY MALOOBCHODU V ROCE 2006 A ZAČÁTEK ROKU 2007 | - 19 - |
| 1.4.1 Prognózy maloobchodu pro rok 2007 | - 20 - |
| 1.4.2 Počet hypermarketů v ČR a rozdělení trhu | - 20 - |
| 1.5 SEGMENTACE SPOTŘEBNÍCH TRHŮ | - 22 - |
| 1.6 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ..... | - 22 - |
| 1.6.1 Nákupní rozhodovací proces..... | - 22 - |
| 1.6.2 Nákupní chování organizace | - 23 - |
| 1.6.3 Nákupní chování domácností | - 24 - |
| 1.7 MOTIVACE SPOTŘEBITELE | - 25 - |
| 1.8 POTŘEBY | - 26 - |
| 1.8.1 Typy a uspořádání potřeb..... | - 26 - |
| 1.8.2 Hierarchie potřeb..... | - 27 - |
| 1.9 CÍLE | - 27 - |
| 1.9.1 Pozitivní a negativní motivace | - 28 - |
| 1.9.2 Racionální a emocionální motivy..... | - 28 - |
| 1.10 ANALÝZA VZTAHU NAKUPJÍCÍHO A PRODÁVAJÍCÍHO | - 28 - |
| 1.10.1 Komunikace se zákazníky | - 29 - |
| 1.10.2 Typy zákazníků | - 29 - |
| 1.10.3 Nespokojenost zákazníka | - 30 - |
| 1.10.4 Stížnosti a reklamace..... | - 31 - |
| 1.11 MOTIVACE PRODEJČŮ..... | - 32 - |
| 2 SOUČASNÝ STAV SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V PRODEJNĚ MAKRO VE ZLÍNĚ | - 34 - |

| | | |
|----------|--|---------------|
| 2.1 | HISTORIE MAKRA..... | - 34 - |
| 2.2 | CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍHO ŘETĚZCE MAKRO..... | - 35 - |
| 2.3 | CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKŮ MAKRO..... | - 36 - |
| 2.3.1 | Zavedení nové strategie a hodnocení zákazníci pozitivně..... | - 38 - |
| 2.3.2 | Nové dělení klíčových zákazníků..... | - 39 - |
| 2.4 | ZMĚNY SORTIMENTU..... | - 39 - |
| 2.5 | AKCE PRO ZÁKAZNÍKY..... | - 41 - |
| 2.5.1 | Služby zákazníkům..... | - 41 - |
| 2.5.1.1 | HCCP..... | - 41 - |
| 2.5.1.2 | Bonusový program..... | - 41 - |
| 2.5.1.3 | Další..... | - 42 - |
| 2.5.2 | Obchodní zástupci..... | - 42 - |
| 2.6 | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU..... | - 44 - |
| 3 | DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ..... | - 58 - |
| 3.1 | PLATEBNÍ KARTY..... | - 58 - |
| 3.1.1 | Bezhotovostní platba prostřednictvím Makro karty..... | - 58 - |
| 3.2 | NEDOSTATEČNÁ ZÁSOBA LETÁKOVÉHO ZBOŽÍ..... | - 59 - |
| 3.3 | ZÁKAZ VSTUPU DĚTÍ MLADŠÍCH 12 LET..... | - 59 - |
| 3.4 | OSTATNÍ..... | - 59 - |
| 4 | NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA..... | - 61 - |
| | ZÁVĚR..... | - 63 - |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | - 64 - |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | - 66 - |
| | SEZNAM TABULEK..... | - 67 - |
| | SEZNAM GRAFŮ..... | - 68 - |

ÚVOD

Jako téma této bakalářské práce jsem si zvolila Marketingový průzkum spokojenosti zákazníka.

Jako účinný ukazatel spokojenosti zákazníků zde sloužil dotazník, který obsahuje 11 otázek, dotazovaný zákazník zde však má i prostor k vlastnímu vyjádření názoru a námětu pro zlepšení. Cílem dotazníku je analýza současného stavu ve vztazích mezi zákazníky pobočky Makro Zlín a jejími zaměstnanci. Dále je cílem zjistit spokojenost zákazníků se stávající kvalitou nabízených služeb, spokojenost se zaměstnanci, jejich znalostmi a dovednostmi, ochotou a vstřícností, schopností řešit problémy, vyřizovat reklamace a další související činnosti.

Korespondenti mají také možnost vyjádřit se k čistotě, přehlednosti prodejny a celkovému dojmu, který si po skončení nákupního procesu odvázejí domů společně s nakoupeným zbožím. Dimenzi z dojmu nákupu považují za mimořádně důležitou.

Dalším významným prvkem dotazníku je zmapování konkurence pobočky Makro Zlín, její přednosti i slabé stránky. Tato část by měla pomoci zjistit důvody, proč a hlavně ve kterých případech zákazníci upřednostňují konkurenční prodejny. V souvislosti s touto částí je vhodné si uvědomit, že pro zlepšení a zkvalitnění služeb není záměrem hledat u konkurence to špatné, ale naopak najít to kladné, proč zákazník jde právě tam. Pouze pokud si prodávající tyto skutečnosti uvědomí a bude schopen aplikovat je v našich podmínkách, je na dobré cestě dlouhodobého oslovení zákazníka.

V závěru své bakalářské práce navrhnou řešení některých problémů, které by vedly ke zkvalitnění služeb a zlepšení vztahů mezi Makrem Zlín a jeho zákazníky.

Výsledkem snahy mé práce je zmapování a nastavení vztahů se zákazníky, kteří zachovají loajalitu a zároveň umožní efektivní poskytování služeb zákazníkům novým, produkce vysoce kvalitních, zákaznický orientovaných služeb za nízké ceny s krátkou dobou realizace a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování nabízených služeb.

1 OBCHOD

Teorie vychází především z toho, že obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem, obdobně velkoobchod mezi výrobou a maloobchodem, resp. mezi několika výrobci.

1.1 Funkce obchodu

obecně se funkce obchodu definuje:

- přeměna výrobního sortimentu (dodavatelského) sortimentu na (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků
- přeměna výrobního sortimentu (dodavatelského) sortimentu na (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků
- překonávání rozdílů mezi místem výroby a místem spotřeby,
- překonávání rozdílů mezi časem výroby a časem potřeby - pohotovost prodeje či dodávek umožňuje určitý stav zásob
- zajišťování kvality prodáváného zboží - např. vlastní kontrolní laboratoře, kvalitativní přejímka zboží, rychlé vyřizování reklamací
- ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa i množství zboží uplatňováním marketingu
- racionální zásobovací cesty s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika)- efektivnost nákladů
- zajišťování platební způsobilosti a včasné úhrady dodavatelům, v současné době problémy s platební schopností.

1.2 Prvopočátky obchodu

Obchod jako zvláštní samostatná hospodářská činnost se začíná objevovat na rozhraní rodové a otrokářské společnosti. Způsobilo to oddělení řemesla od zemědělství a oddělení města od vesnice.

Vzniká zbožní výroba a z jednoduché zbožní výměny se stává peněžní.

Formování obchodu jako specifického odvětví lidské činnosti vrcholí třetí velkou společenskou dělbou práce. Při ní se vyděluje kupec jako člověk specializující se na směnu

zboží. Je to způsobeno také nárůstem místní a časové diferenciací mezi oběma akty směny - koupí a prodejem a to především z důvodu specializace výroby. Docházelo k směně zboží mezi městem - vesnicí, mezi jednotlivými výrobci a mezi výrobcem a panovníkem (vládnoucí vrstvou).

Obchodní činnost v některých zemích byla upravena společenským řádem.

Vedle výměnného obchodu uvnitř států (nejvíce mezi městy a vesnicí) docházelo i k výměně mezi státy. Za kolébku prvních pokrokových rysů v obchodě se považuje Babylonská říše. Formalizované principy obchodu v obchodním zákoníku jsou staré cca 4 tis. let.

Vedle mezinárodního obchodu, který byl kontrolován především panovníkem a dvorem existoval i vandrovní obchod, obchod ve velkém ve městech s vybudovanými domy, tržnicemi, veřejnými sklady u bran měst, v přístavištích a drobný obchod řemeslníků v ulicích měst. [15]

Babyloňané znali už i peníze - tj. vážené kusy stříbra označené značkami, placení na splátky, úrok, kvitanci, zastupování, společné obchodování a dělení zisku.

Féničané a Kartágo dominovali ve zprostředkovatelském obchodě, staří Řekové zakládali obchod na vlastní domácí řemeslné výrobě. Řecká města s velmi rozvinutou výrobou vyměňovala své výrobky za zemědělské produkty s osadami na pobřeží Středozemního, Egejského a Černého moře.

I obchod s otroky měl znaky obchodu, na něj se nabaloval obchod s jiným sortimentem. Korint a Atény se staly významnými středisky otrokářského trhu,

Závislost na společenském řádu ztrácí obchod teprve až ve spojení s průmyslovým kapitálem. [15]

1.2.1 Vývoj obchodu v Evropě

Počátky feudalismu znamenaly v oblasti obchodu krok zpět ve srovnání s obdobím otrokářským. Služby obchodu a kupců jsou za feudalismu využívány pouze výjimečně.

Formy obchodu za feudalismu byly velmi jednoduché - jednalo se především o vandrovní obchod a výroční trhy. Zprostředkovatelská činnost byla využívána pro sortiment luxusního zboží.

Z těchto skutečností vyplývala i struktura společnosti, feudálové, drobní kramáři, bohatí kupci v mezinárodním obchodě.

Při zastupování v obchodě se začínal uplatňovat obchodní zástupce - tzv. faktor - který trvale sídlil v cizině a uskutečňoval obchodní operace z pověření svého zaměstnavatele.

Později vznikaly obchodní kanceláře - tzv. kontory.

Vznik obchodních společností - souvisí se snahou přenést riziko z obchodního podnikání na více osob. Příkladem prvních společností v obchodním podnikání byl námořní obchod - tj. rejdař, kapitán, mužstvo a cestující kupec - všichni tvořili jakési obchodní společenství. Podíleli se na nákladech, riziku (penězi, prací, propůjčením lodi), dopředu měli stanoveno jak si budou rozdělovat zisk.

Spolupráci jiného typu představovala tzv. komenda - kdy některý kupec mimo své zboží převzal do prodeje zboží i jiného kupce - to už byla dělba práce v obchodě, kdy jeden zajišťoval nákup zboží, druhý odbyt.

Ve 13. a 15. století lze jasněji oddělit velkoobchod a maloobchod, tj. kupců se sklady s napojením na tranzitní obchod a s větší specializací a kramářů, tj. obchodníků v drobném.

Střediskem obchodu v Praze byl tzv. Týn. Všichni cizí obchodníci zde byli ubytováni, uložili zde své zboží, zboží bylo zváženo, sepsáno a bylo určeno clo a ungelt (tj. příjem krále, později příjem radnice).

Obchodu měl řadu omezení - např. suché a mokré mýto (zrušil je Josef II. až na mostní mýto), dále byly špatné, nebezpečné a určované cesty atd.

V této době vznikaly cechy, jejichž funkce byla nahrazena až průmyslovým zákonem v roce 1872 - tzv. živnostenskými spolky.

Cechy obchodníků pečovaly o odbornost a poctivost prodeje, udržení přiměřeného počtu provozoven, měly zájem o rozvoj průmyslové výroby, rozšiřování sortimentu a obchodu.

Na přelomu 18. a 19. století se obchod začíná výrazně specializovat.

Obchodní živnosti se rozdělovaly na velkoobchod - obchodování ve velkém a maloobchod podomní a stálý (ten na koloniál formální a kramářský).

Od 60. let minulého století se zintenzívnil přechod průmyslu do českých rukou, rozvíjel se úvěr, pojištění, sdružování do společností, rozvoj obchodního školství. Rozvoj výroby znamenal zvýšení mezinárodního obchodu.

Konec 19. století je spojen s hospodářskou krizí. Odbytové těžkosti vedly ke vzniku kartelů - dohod vylučujících volnou soutěž a udržující ceny na potřebné výši.

Do první republiky vstupuje obchod v poměrně rozvinuté podobě. Po krátké krizi v roce 1921 došlo k prudkému nárůstu obchodního podnikání. Nízká technická úroveň a vysoké náklady vedly malé obchodníky k různým formám spolupráce a sdružování - rozšiřují se spotřební a nákupní družstva.

Charakteristika obchodu ve 20. a 30. létech:

- prudkým rozvojem výroby do té doby neznámých výrobků - elektro, nábytek, foto, kosmetika, sportovních potřeb, a rozvojem specializace maloobchodní sítě
- rozšířením počtu druhů zboží - např. barvy a laky, kosmetika
- růstem spotřeby obyvatel, což vede ke vzniku dalších druhů obchodních podniků
- rozšířením spotřebních družstev
- vznikem velkých obchodních firem - obchodních domů, velkoobchodních a filiálových firem často spojených s výrobou, např. Baťa, Nehera, Rolný, Meinl, Kulík, Bílá labuť, Perla, Teta.
- zesílení konkurence

Po druhé světové válce se náš obchod rychle vzpamatoval, roste zahraniční obchod, modernizují se prodejny, rozšiřuje se sortiment i obchodní kapacity. Příznivý vývoj byl narušen v roce 1948. Nastává postupná likvidace soukromého sektoru, do té doby zajišťoval cca 3/4 obratu.

Obchod je likvidován nejen z hlediska soukromého vlastnictví. Existoval státní obchod a družstevní obchod.

V důsledku centrálního plánování byl narušen racionální pohyb zboží v oblasti obchodu byly velké zásoby na jedné straně a na druhé nedostatek zboží (nedělal se marketing, obchodní politika prodávala zboží)

Pozitivní prvky: rozvoj samoobslužné formy prodeje (cca 60 % realizace prodeje potravinářského zboží), podíl obchodních domů - tj. koncentrace obchodní plochy. [15]

1.2.2 Evropský vývoj po druhé světové válce

S rozvojem životní úrovně vzrůstá i úroveň obchodu. Rozšiřují se úvěry za výhodné úroky, v návaznosti na řešení bytové otázky roste vybavenost domácností. Výrazný je růst automobilismu. Rostoucí mobilita obyvatel vede k internacionalizaci požadavků na obchod. Mění se i struktura obrátu. Rozvíjejí se nové sortimenty elektronika, zboží pro volný čas, zboží pro osobní záliby - hobby.

V 50. letech má obchod převážně lokální význam, v 60. letech má regionální význam, později dostává celostátní význam

80. léta je pro evropský obchod typické jeho mezinárodní měřítko - tedy výrazné tendence ke globalizaci obchodu.

Postupně roste význam obchodu v národním hospodářství. Pro obchod je charakteristické:

- v plném rozsahu slouží všem (omezuje se naturální spotřeba),
- obchod začíná řídit výrobu - lepší znalost trhu, marketing,
- obchod řídí pohyb zboží - uplatňování obchodní logistiky. [15]

1.3 Velkoobchod a maloobchod

1.3.1 Charakteristika maloobchodu

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti, které souvisejí s prodejem zboží a služeb konečnému spotřebiteli. Jedná se tedy o konečnou stanicí výrobku nebo služby. Není určena pro další obchodní využití. Maloobchodní činností se zabývají i velkoobchodní firmy a někdy i výrobci, převážná část maloobchodních prodejmů se uskuteční přes firmy, jejichž tržby vyplývají převážně z maloobchodní činnosti. Rozsah služeb je rozdílný. Je závislý jak na zákazníkovi, tak na sortimentu nabízeného zboží. Maloobchody mohou nabízet jednu ze tří úrovní služeb – samoobslužný prodej, omezené služby a služby v plném rozsahu. Dále lze maloobchodní prodejce třídit podle délky, hloubky a šíře sortimentu. [2]

Typy maloobchodních subjektů:

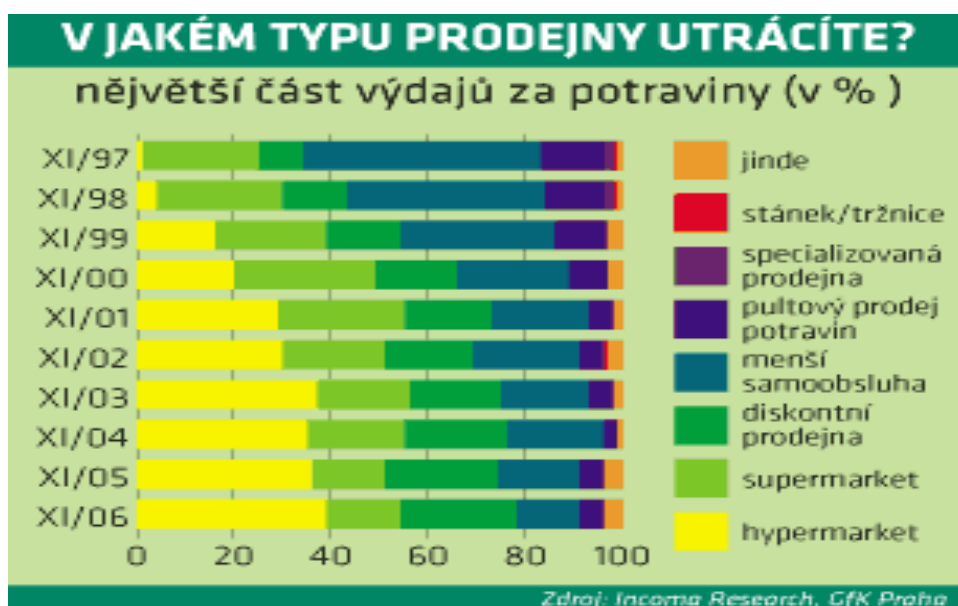
- specializované prodejny – vedou široký sortiment v rámci velmi úzké výrokové řady,
- obchodní domy – vedou širokou nabídku výrokových řad – oděvy, nábytek, domácí potřeby; jednotlivé sortimentní skupiny se nacházejí v odděleních, která řídí specialista,
- supermarkety – nejčastěji využívaný typ maloobchodní prodejny – rozsáhlé samoobslužné obchody, v nichž se prodává s nízkými náklady a nízkými maržemi, ale ve velkém množství,
- obchody smíšeným zbožím – malé prodejny, které nabízejí omezený sortiment, situované v blízkosti hustě obydlených čtvrtí,
- obchodní supercentra – jsou větší než supermarkety, nabízejí široký sortiment zboží potravinářského i nepotravinářského a služby,
- diskontní prodejny – standardní zboží za nižší ceny, nižší marže, ale větší objemy,
- obchody se zbožím za zvýhodněné ceny – nakupují za nižší velkoobchodní ceny; existují tři typy – nezávislé obchody, prodejny výrobce a klubové prodejny.

Při pokusu o charakteristiku maloobchodní sítě je nutno brát v potaz také jednotlivé organizační struktury. Přestože většina maloobchodních prodejen je v odděleném vlastnictví, roste počet těch, které se sdružují do některé formy firemní nebo smluvní organizace.

Základními typy jsou:

- firemní obchodní řetězce – dva nebo více obchodů ve společném vlastnictví, které jsou společně řízeny, provádějí společnou nákupní činnost a prodávají obdobný sortiment
- dobrovolná sdružení maloobchodních firem – skupina nezávislých maloobchodních prodejců podporovaných velkoobchodem, která společně nakupuje a má společný systém prodeje
- maloobchodní družstvo – skupina nezávislých maloobchodních prodejců, kteří se sjednotí ke společně, centrálně řízené, velkoobchodní činnosti ve společném vlastnictví a uskutečňují jednotný merchandising
- franšizingová organizace – smluvní vztah mezi výrobcem, velkoobchodní jednotkou nebo poskytovatelem služby a nezávislými nabyvateli franšizy, kteří za úplatu získají právo vlastnit a řídit jednotku franšizingového řetězce

- maloobchodní konglomeráty – společnosti, které kombinují několik různých maloobchodních forem v rámci společné vlastnické struktury. [2]



- Graf č. 1 - Preference typu prodejny

1.3.2 Změny maloobchodu v minulých letech

Během posledních osmi měsíců se český maloobchod odhodlal k několika zajímavým krokům. Především velcí obchodníci reagovali na měnící se požadavky možná už stereotypem unavených spotřebitelů, a to každý po svém.

1.3.2.1 Tesco

Měsíc trvala modernizace 27 obchodů Edeka, které společnost Tesco koupila letos v únoru od společnosti CS Edeka. Každý týden bylo upraveno šest prodejen, přičemž redesign jedné z nich trval pět dní. Během této doby byla v každé prodejně změněna struktura oddělení, zlepšena navigace, představen nový design (interiéru dominuje zelená, oranžová a žlutá) a upravena nabídka zboží. Modernizace zákazníkům navíc přinesla více pokladen, nové oddělení ovoce a zeleniny (sortiment se už neváží zde, ale přímo na pokladnách) a sortiment výrobků značky Tesco Standard a Tesco Výhodný nákup.

Modernizace obchodů Edeka přinesla také rozšíření obchodních formátů Tesco. Tři obchody ze sítě bývalých prodejen Edeka v Plzni, Turnově a Rokytnici byly nazvány Tesco Express. Nabízejí především čerstvé potraviny a jsou určeny pro zákazníky k běžnému nákupu v místě jejich bydliště nebo v místě, kde pracují. Koncept těchto obchodů s

prodejní plochou do 1000 m² vychází z úspěšného modelu maloformátových prodejen, které od roku 1994 provozuje mateřská společnost Tesco ve Velké Británii.

Britský řetězec také po dlouhém čekání převzal začátkem června jedenáct francouzských hypermarketů Carrefour. Nezbytné změny budou trvat měsíce, v některých případech možná i roky (to v případě jejich vylepšení, případně zmenšení). Tesco se v rámci integračního procesu rozhodlo umístit do všech bývalých Carrefourů dotazníky. V nich se snaží zjistit, s čím zákazníci byli, anebo naopak nebyli spokojeni. Slibuje rovněž rozšířit uličky a přidat zaměstnance, aby ubylo front u pokladen, a prodloužit otevírací dobu. Už během léta by měli mít zákazníci bývalých obchodů Carrefour možnost vybrat si z 1 500 druhů výrobků značky Tesco. Od konce června i zde funguje cenový program Nejnižší ceny ve městě. Proč to všechno? Aby z těch dobrých bývalých Carrefourů (např. obchodní centrum Nový Smíchov v Praze) zákazníci neutekli a do těch horších (např. Eden, Ústí nad Labem a Brno) aby se vrátili. [13]

1.3.2.2 Globus

Svůj jedenáctý hypermarket otevřela společnost Globus ČR 1. června v Chotíkově u Plzně. Prodejní plochou 13 000 m² se řadí k největším hypermarketům firmy. Jeho součástí je i Baumarkt, který v Plzni fungoval na jiném místě samostatně od roku 1998. Zákazníkům nabízí služby také vlastní pekárna, řeznictví, restaurace, čerpací stanice pohonných hmot a myčka osobních automobilů, součástí hypermarketu je i dětský koutek a obchodní pasáž s doplňkovými službami. To už tady bylo, ale... V interiéru byly poprvé v ČR využity prvky nového in-store designu Globus, které se od loňského roku uplatňují v síti Globus v Německu. Jedná se například o nové barevné řešení regálů, nové osvětlení, orientační systém, LCD displeje umístěné v prostoru prodeje masa a uzenin a velkoformátové fotografie, které na prodejní ploše označují jednotlivá oddělení. V Chotíkově se také poprvé setkávají nakupující s inovovaným logem společnosti Globus, které by kromě jiného mělo být čitelnější na větší vzdálenost. [13]

1.3.2.3 Ahold

Společnost Ahold v současné době pro změnu testuje nové uspořádání v prodejně. Konkrétně v nově rekonstruovaném supermarketu Albert na sídlišti v Praze-Modřanech a v Jesenici u Prahy. Cílem je konkurovat hlavně cenami a jednoduchostí, která s sebou nese i nižší náklady. Proto je i uspořádání a nápis "Po rekonstrukci cen" před prodejnou

tolik podobný diskontním prodejnám. Minimalizaci nákladů v zázemí obchodu a zvýšení tržeb by mělo napomoci i to, že počítač sleduje zboží po celou cestu ze skladu až do tašky zákazníka, kdy automaticky objedná další kusy.

Na rozdíl od ostatních Albertů je zde také v prodeji více výrobků pod privátními značkami Albert a Euro shopper, oddělení zeleniny je tady rovněž menší. Testování, které dokazuje i nahodilé zastoupení nepotravinářského zboží za výhodné ceny na konci obchodu, bude v těchto dvou prodejnách probíhat do konce letošního roku. Zkušební období jiného uspořádání zažívá v současnosti i berounská Hypernova, kde je sortiment zkušebně rozdělen do jednotlivých "světů". [13]

1.3.2.4 Makro

Své obchodní podmínky od července zcela změnil a k tomu přidal další novinky samoobslužný velkoobchod Makro Cash & Carry ČR. Jedná se o rozšíření a specializaci skladby sortimentu, o změnu jeho praktického uspořádání v rámci prodejny a také o rozšíření poskytovaných služeb. Nejvíce byla rozšířena nabídka masa, mražených výrobků, čerstvých ryb a také různé speciality (sýry, delikatesy či bylinky). Prostor vinotéky se zdvojnásobil, přibližně třetina nabídky vín byla obměněna a celkovou nabídku tvoří 670 vín. Nově se zákazníkům představil i vinný humididor, který navozuje podmínky vinného sklepa. Zatím byly všechny tyto změny realizovány v pražském velkoobchodním centru ve Stodůlkách, ostatní budou po vyhodnocení zkušeností z tohoto centra následovat. [13]

| 10 NEJVĚTŠÍCH OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ PODLE MALOOBCHODNÍCH TRŽEB* | | | | |
|--|--|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Pořadí | Skupina/firma | Tržby 2005 v mlrd. Kč | Tržby 2006 v mlrd. Kč | Změna v mlrd. Kč |
| 1. | Schwarz ČR (Kaufland, Lidl) | 38,0 | 43,5 | 5,5 |
| 2.-3. | Ahold Czech Republic (Hypernova, Albert) | 36,5 | 38,5 | 2,0 |
| 2.-3. | Tesco Stores ČR | 22,5 | 38,5 | 16 |
| 4. | Makro Cash & Carry ČR | 37,5 | 38,3 | 0,8 |
| 5. | Rewe ČR (Billa, Penny Market) | 23,2 | 25,8 | 2,6 |
| 6. | Globus ČR | 19,0 | 20,5 | 1,5 |
| 7. | Tengelmann ČR (Plus - Discount, OBI) | 19,2 | 19,5 | 0,3 |
| 8. | Geco Tabak | 12,5 | 14,9 | 2,4 |
| 9. | Spar ČR (Spar ČOS, Spar Šumava) | 11,0 | 12,0 | 1,0 |
| 10. | Delvita | 9,0 | 8,8 | -0,2 |
| 1.-10. | Celkem | 228,4 | 261,3 | 32,9 |

Pozn. * předběžné výsledky 2006 Zdroj: Incoma Research

Tabulka č. 1 – Porovnání tržeb obchodních řetězců

1.3.3 Budoucnost maloobchodu

Prostředí maloobchodu je velice nekompromisní a hlavně přeplněné. Neodpouští chyby, a tvrdě je trestá. Přeplněnost se projevuje v první řadě tvrdým konkurenčním bojem o spotřebitele a jeho peníze.

S tím, jak se mění maloobchodní trh, mění se také formy prodeje. Zkracuje se však jejich životní cyklus. Z maloobchodních prodejců, kteří vévodili prvním deseti místům v roce 1962 dnes již neexistují.

Dochází k obrovskému rozvoji maloobchodního prodeje bez kamenných obchodů. Stává se velkou konkurencí zavedených a zdánlivě bezproblémových prodejen. Dále jsou konkurencí specializované prodejny, diskontní prodejny, nebo prodejny poskytující jednorázové slevy.

Zkušenosti z několika předchozích let potvrzují, že konkurence je neuvěřitelně velká. Neexistuje kritérium, které by komukoliv zaručilo, že na trhu ČR bude i za 5 let. Je důležité zaměřit se na mentalitu a nákupní zvyklosti každého jednotlivého národa. Nezáleží na tom, o jaký mezinárodní gigant se jedná. V jedné zemi může být králem, v druhé jen přežívá. Pro příklad není nutné chodit daleko. V minulém roce opustila ČR společnost Carrefour. Jeho obchodní domy převzala společnost Tesco. Další příklad je znám z Polska z minulého roku. Činnost ukončil řetězec Hypernova a jeho pobočky převzal Carrefour. Z toho jasně vyplývá, že nikdo nemůže usnout spokojeně na vavřínech a je důležité hýčkat každého zákazníka.

1.3.4 Velkoobchody

Typů velkoobchodních prodejců je mnoho. Jejich základní rozdělení je však do tří skupin. První skupinou jsou klasické velkoobchodní firmy. Jedná se o prostředníky, kteří tvoří největší skupinu velkoobchodních prodejců. Jejich obrat na trhu se pohybuje okolo 50 %. Dále lze tuto skupinu rozdělit na firmy poskytující komplexní servis a subjekty poskytující vybrané služby. Dále lze skupinu prostředníků charakterizovat jako obchodníky, kteří obchodují svým jménem, na svůj účet a hlavně na své riziko.

Další skupinou velkoobchodních prodejců jsou obchodní zástupci a zprostředkovatelé. Základním rozdílem mezi první a druhou skupinou je rozdíl ve vlastnických právech. Zprostředkovatelé a obchodní zástupci nenabývají vlastnická práva k nabízeným výrobkům a službám. Zprostředkovatel sjednává kontakt mezi kupujícími a prodávajícími, do-

mlouvá podmínky úspěšného prodeje. Jedná pod cizím jménem, na cizí účet, bez vlastního rizika. Obchodní zástupci také sjednává kontakt mezi stranou nákupu a prodeje, ale jednají tak na základě dlouhodobých osobních vztahů, které fungují jako dlouhodobý proces.

Poslední skupinou velkoobchodních prodejců jsou nákupní a prodejní pobočky a kanceláře velkoobchodních prodejců. Tato část velkoobchodního trhu provádí velkoobchodní činnost bez účasti dalších velkoobchodních mezičlánků.

1.3.4.1 Marketingová rozhodnutí velkoobchodů

Nejen maloobchod prožívá v posledních letech tlaky v souvislosti s rostoucí konkurencí na trhu. Toto jsou důsledky stále větší náročnosti zákazníků, konkurence, nových technologií. Z těchto důvodů velkoobchodní firmy, stejně jako maloobchodní, musí definovat cílovou skupinu zákazníků, se kterými dále chtějí pracovat, a pro které budou důležitými obchodními partnery. Nemohou pouze neadresně oslovovat celý trh a čekat, koho náhodou nabídka zaujme. V rámci každé cílové skupiny vytipovat nezajímavější zákazníky (nejvíce růstové, nejziskovější ..) a pro ně směřovat další služby a nabídky. Tento způsob je podrobně zpracován v další části této práce na konkrétních příkladech rozvoje společnosti Makro Cash and Carry.

1.4 Výsledky maloobchodu v roce 2006 a začátek roku 2007

Dobrá nálada v ekonomice se projevila i v nákupních zvyklostech. Jinak totiž nelze vysvětlit fakt, že měsíc po vánocích, tj. v lednu, rostly maloobchodní tržby meziročně celkem o 7,7 %.

Leden přitom bývá pro obchodníky "hluchým" měsícem - lidé i stav kont a peněženek bývají vyčerpaní z vánočních nákupů. Letos je tomu ale jinak. Důvodem jsou podle expertů povánoční výprodeje, obliba dárků pod stromeček ve formě předplacených kuponů i široká nabídka kreditních karet a spotřebitelských úvěrů.

Maloobchodu se ale nevede dobře jenom z krátkého pohledu. Tržby se vyvíjely velmi příznivě po celý poslední rok. Za posledních třináct měsíců 12 měsíční průměrné tempo růstu ani jednou nezpomalilo a neustále nabíralo na obrátkách. Jediné, co trochu ubírá na optimismu, je fakt, že v lednu došlo k meziměsíčnímu poklesu o 0,2 %.

Nákupní boom nyní prožívají všechny země, jejichž ekonomika rychle roste a obyvatelé mají menší obavy z nezaměstnanosti a vyšší příjmy.

Rychleji než v ČR rostou útraty obyvatel v pobaltských zemích, v Bulharsku, Polsku a také ve Švédsku. Naopak tržby ve většině starých zemí Evropské unie stagnují. Jako celek utržili evropští obchodníci v lednu meziročně víc jen o 1,4 %. Propad postihl obchodníky v Německu - o 4,3 %, kde se v lednu zvýšila daň z přidané hodnoty a zboží tím pádem podražilo (i proto Němci nakupovali "zběsile" v závěru loňského roku), nižší tržby registrovali i v Portugalsku (o 1,3 %) či v Dánsku (o 0,8 %). [9]

1.4.1 Prognózy maloobchodu pro rok 2007

Experti soudí a obchodníci doufají, že chuť k utrácení zatím obyvatele Česka nepřejde. Ostatně k tomu ani není důvod: nezaměstnanost klesá, příjmy obyvatel rostou a celkový pohled na ekonomiku je příznivý. Rostoucí domácí poptávka má být i letos hlavním tahounem růstu tempa ekonomiky. V příštím roce zamíchá maloobchodním trhem daňová reforma. Pokud k ní dojde v takovém rozsahu, jak se předpokládá, přibude řadě lidem víc peněz (i když většinou půjde o vysokopříjmové kategorie). Odvrácenou stranou nákupního boomu jsou tlaky na růst cen a z toho vyplývající případné zvýšení úrokových sazeb. [7]

1.4.2 Počet hypermarketů v ČR a rozdělení trhu

V České republice na začátku letošního roku fungovalo 215 hypermarketů. Jejich počet se tak loni podle údajů společností Incoma Research a GfK Praha zvýšil o 12 %. Nejvíce hypermarketů je v Moravskoslezském kraji a v Praze, naopak nejmenší podíl na celkové ploše hypermarketů má Liberecký kraj. Hypermarkety se v Česku těší největší oblibě zákazníků.

Celková prodejní plocha hypermarketů na začátku letošního roku v Česku činila 1,06 milionu metrů čtverečních. V přepočtu na obyvatele je to více než ve kterékoli jiné zemi střední a východní Evropy. Podle prognóz bude expanze hypermarketů v Česku pokračovat.

Největší podíl na celkové ploše hypermarketů na začátku letošního roku zaujímal Moravskoslezský kraj. Případalo na něj 15,7 % prodejní plochy těchto velkoobchodů. Druhá příčka patřila Praze (14,3 %) a třetí Ústeckému kraji (10,5 %). Naopak nejmenší podíl na celkové prodejní ploše hypermarketů zaujímal kraj Vysočina (3 %) a Liberecký kraj (2,8 %).

Na českém trhu po loňském odchodu obchodního řetězce Carrefour, jehož 11 tuzemských hypermarketů koupilo konkurenční Tesco, operuje již pouze pět hypermarketových řetězců - Tesco, Kaufland, Hypernova, Globus a Interspar. Nejvíce prodejen provozuje Kaufland - 78. Kaufland je současně také hlavním nákupním místem šestiny českých domácností.

Hypermarkety v Česku již delší dobu vedou tvrdou cenovou válku s diskontními prodejny. Hypermarketové řetězce totiž své obchody otevírají ve stále menších městech a dostávají se tak do přímého střetu s obchody Lidl, Penny Market či Plus. Kvůli tvrdé konkurenci a cenovému souboji již z Česka od roku 2005 odešly obchodní řetězce Julius Meinl, Carrefour a Edeka. Stejný krok plánují i majitelé supermarketů Delvita. Hypermarketové řetězce posouvají hranici umístění svých prodejen do stále menších měst. Nejmenším městem s hypermarketem je v současné době Rychnov nad Kněžnou s méně než 11 000 obyvateli. [7]

Hypermarkety, supermarkety a diskontní prodejny měly loni v Česku již 72% podíl na trhu. Mezi zeměmi střední a východní Evropy tak ČR patřilo druhé místo za Rakouskem, kde podíl moderních obchodů činil 73 %. Hlavní podíl na tuzemském trhu loni měly hypermarkety, a to 34 %. Diskontním prodejnám patřil 21% podíl. Především tento formát obchodů vytlačuje supermarkety, na které připadlo pouze 14 % trhu. Velkoobchodní prodejny typu cash&carry měly podíl tři procenta a zbývající část (28 %) tvořil nezávislý maloobchod.

Deseti největším obchodním řetězcům v roce 2006 podle předběžných údajů analytické firmy Incoma Research a časopisu Moderní obchod vzrostly maloobchodní tržby meziročně o 32,9 miliardy na 261,3 miliardy korun. Loňské tempo růstu tržeb bylo rychlejší než v roce 2005, kdy desítky největších obchodníků zvýšila tržby zhruba o 13 miliard korun. [10]

První místo na žebříčku největších obchodníků loni poprvé patřilo s odhadovanými tržbami 43,5 miliardy korun německé skupině Schwarz, která v Česku provozuje síť hypermarketů Kaufland a diskontních prodejen Lidl. V roce 2005 byla druhým největším obchodníkem. Skupina Schwarz na prvním místě vystřídala společnost Makro Cash&Carry, která loni s tržbami 38,3 miliardy korun skončila až na čtvrtém místě. O druhé a třetí pořadí se s tržbami 38,5 miliardy korun dělily obchodní řetězce Ahold a Tesco. V roce 2005 byl Ahold třetí a Tesco páté. [11]

1.5 Segmentace spotřebních trhů

Segmentaci trhu nelze jednoznačně definovat. V hlavní zásadě se však jedná o rozdělení trhu na odlišné podskupiny spotřebitelů se společnými potřebami a charakteristikou. S těmito skupinami pak mohou marketingová oddělení pracovat, konkrétněji definovat jejich přání a potřeby. Kdyby měli všichni spotřebitelé stejné potřeby, přání a tužby, původ, zkušenosti a vzdělání, byl by nediferencovaný marketing logickou strategií. Hlavní jeho výhodou jsou nižší výdaje, jediná reklamní kampaň, jedna marketingová strategie a hlavně jeden výrobek. [1,s.57]

Základní kategorie segmentace spotřebních trhů jsou geografická, demografická, behaviorální a psychografická. Další kategorie jsou psychologická, společensko-kulturní, segmentace spojená s užíváním, segmentace spojená s okolnostmi užívání, přínosová segmentace a hybridní segmentace.

Segmentace trhu je přínosem jak pro prodejce, tak i pro spotřebitele.

1.6 Nákupní chování

Termín nákupní chování je definován jako chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb. Nákupní chování se zaměřuje na rozhodování jednotlivců při vynakládání vlastních zdrojů (čas, peníze, úsilí) na položky související se spotřebou. Je zde zahrnuto co, kdo, kdy, proč, kde a jak často položky nakupují, jak často je používají, jak je hodnotí po nákupu a dopad těchto hodnocení na budoucí nákupy.

Pojem nákupní chování popisuje dva různé typy spotřebitelských subjektů. Osobní spotřebitel nakupuje zboží a služby pro svou spotřebu a potřebu domácnosti, případně jako dárky. V každém případě se jedná o nákup pro konečného spotřebitele. Organizační spotřebitel zahrnuje ziskové i neziskové organizace, vládní úřady a instituce, které všechny jsou nuceni nakupovat výrobky, zařízení a služby pro svoji další činnost. [1,s.15]

1.6.1 Nákupní rozhodovací proces

Tento proces lze rozdělit do pěti fází. Jde o rozpoznání problému, hledání informací, hodnocení alternativ, rozhodnutí o koupi a hodnocení po nákupu. Není však nutné u kaž-

dého nákupu absolvovat všechny fáze. U rutinního nákupu, například pečiva, které se kupuje pravidelně, lze vypustit druhou a třetí část rozhodovacího procesu. [2]

1.6.2 Nákupní chování organizace

Nákupní chování organizace je značně odlišné od chování individuálních zákazníků potažmo domácností. Je to dáno tím, že do procesu koupě se podílí více osob, z nichž každá osoba je zpravidla na jiné úrovni řízení, respektive ve vztahu podřízený-nadřízený. Rozhodnutí o nákupu také trvá mnohem déle než u domácnosti. Nákladnější nákup je zahrnut v plánu na budoucí rok a zahrnut do rozpočtu. Nákup provádějí specializovaní pracovníci (zvláště při nákupu strojů a technického vybavení), kteří by měli znát přesné požadavky společnosti a podle nich přizpůsobit požadavky na nakupované zboží.

U organizace rozlišujeme tři druhy nákupního chování. Jedná se o **nový problém** (z angl. new task, případně dle mého názoru přesnější překlad nový úkol), **modifikovaná koupě** (z angl. modified rebuy dle mého názoru přesnější překlad opětovný nákup), **přímá koupě** (z angl. straight rebuy). [14]

Při prvotní koupi výrobku je organizace v situaci, kdy se chová podle modelu „nový problém“. Je pečlivá ve výběru produktu i dodavatele, protože si je vědoma rizika plynoucího z nákupu. Tato opatrnost je úměrná ceně kupovaného produktu. Čím více osob je do procesu nákupu zapojeno, tím více jsou zvažovány všechny podmínky koupě (cena, značka, kvalita, dodací podmínky, záruční a pozáruční servis, apod.). [2]

Pozitivní zkušenost z minulé koupě (jistého specifického produktu) může později vést firmu k takzvané „modifikované koupi“ (nebo spíše k opětovnému nákupu viz. překlad). Organizace již s největší pravděpodobností nebude zkoumat tolik kritérií. Firma bude spíše porovnávat technickou a cenovou stránku nákupu, protože má již ověřeno, že dodací podmínky i servis jsou na dostatečné úrovni, kterou firma požaduje, avšak stále bude obezřetná, protože se jedná o nákup za vysokou cenu. Stále je, ale možné, že se firma rozhodne pro jiného dodavatele a pak přejde na model „nový problém“ a vše začíná nanovo.

Pokud organizace má dostatek dobrých zkušeností s určitým dodavatelem, je riziko koupě velice malé, protože firma má ověřenu kvalitu a standard služeb dodavatele. Pokud se firma při nákupu chová takto jedná se o chování typu „přímá koupě“, respektive „opakovaný nákup“. Nákup je již vždy svěřován stejnému dodavateli. Jelikož byl nákupní pro-

blém již v minulosti řešen, není třeba získávat nové informace týkající se příslušného zboží. Takovéto nákupní chování probíhá při nákupu běžného zboží jako jsou kancelářské potřeby, případně nějaké menší investice do jiného spotřebního materiálu (tonery do tiskáren a kopírek apod.) [2]

Proces rozhodování organizace je v mnohém podobný procesu rozhodování individuálního zákazníka. Tento proces je však v organizaci mnohem formálnější.

Poznání potřeb může přijít od kteréhokoliv pracovníka organizace. Jde o to že zjistí, že pro výkon své práce by potřeboval jisté výrobky. Je pak možné, že požadavek na určitý produkt je vyvolán spotřebováním zásob pak jde o přímou koupi. Pokud jde o nový výrobek či o výrobek, který je nutný pro vykonání nové práce vzniklé neobvyklou situací v organizaci, jde o „nový problém“ či o „modifikovanou koupi“, a v takovém případě je rozhodování na středním managementu firmy. Pokud jde o případ „nový problém“ případně „modifikovanou koupi“ stanoví si organizace jisté cíle, kterých se bude snažit dosáhnout. Tohoto cíle se bude snažit dosáhnout bližší specifikací výrobku, určením ceny a kvality výrobku a dalších přidružených podmínek (dodací, záruční apod.). Vytyčených cílů však organizace dosáhne jen tehdy když bude vědět jaké jsou možnosti výrobků ze zvolené oblasti. K tomu slouží různé informační kanály, zkušenost a kontakty zásobovacích pracovníků i vedení, oborové informační kanály jako je odborná literatura (zejména odborné a oborové tiskoviny/časopisy), reklama zaměřené na určitý obor (reklama mezi podnikového trhu). Po zhodnocení alternativ pak organizace vyhodnotí zjištěné informace a rozhodne se ke koupi určitého výrobku. Kvůli nezávislosti na jednom dodavateli se organizace může rozhodnout pro více dodavatelů.

Po určité době po nákupu by firma měla vyhodnotit nákup a zhodnotit tak svého dodavatele. Vyhodnocení by měl provádět střední management v součinnosti s pracovníky, kterých se konkrétní nákup dotkl.

1.6.3 Nákupní chování domácností

Z hlediska nákupního chování lze v rodinách (domácnostech) zjistit značné rozdíly v nákupním chování tyto rozdíly jsou způsobeny zejména počtem osob v domácnosti, finančními příjmy (jak celkovými, tak jednotlivých členů), věkovou strukturou a dalšími. [2,s.270]

V domácnosti svobodných lze pozorovat také jisté rozdíly. Jednou skupinou jsou mladí tj. osoby tak do třiceti let věku. Druhou skupinou jsou pak lidé starší třiceti let. U obou skupin je znát individualita s jakou utrácejí peníze. Svobodné osoby se v tomto směru většinou neomezují, a máloco nebo málokdo je omezí. Často vynakládají nemalé prostředky na technické novinky, hodně peněz věnují cestování. Mezi další časté investice patří sportovní vyžití a například kino, různé koncerty, apod., zkrátka aktivní trávení volného času. Další skupina je reprezentovaná osobami většinou dobře zajištěnými, které investují zpravidla do nákladnějších záležitostí jako jsou auta, nemovitosti, nábytek. Z oblasti aktivního trávení času je to pak návštěva kvalitních restaurací, případně divadla.

Na osoby z druhé skupiny (tj. ty starší) zapůsobí zejména osobní prodej a jednání na úrovni. Jsou konzervativnější.

Na mladé naopak platí masivní kampaně zaměřené na image, které jsou zpravidla šířeny pomocí masmedií.

Domácnosti složené ze starších nebo starých osob jsou samostatnou skupinou nakupujících. Pokud osoby v důchodu ještě provozují nějakou výdělečnou činnost je jejich finanční situace převážně dobrá. Často podporují své děti, často kupují dárky. Mají sklon k cestování nákupu kvalitnějších potravin. Osoby v této kategorii jsou často spořivý. Reklamní kampaň by se měla zaměřit na sdělení ve smyslu toho, že teď konečně si mohou dopřát co dříve nemohli, apod.

Důchodci odkázaní jen na vlastní důchod na tom nejsou moc růžově, a často u nich dojde k poklesu životní úrovně. Při nákupu rozhoduje cena a kupí se spíše věci denní spotřeby. Spotřebiče a jiné zařízení kupují zřídka, většinou pouze pokud je to nutné. Kupují malá balení. Často nakupují léčiva. Ovlivnitelnost reklamou je zanedbatelná. [14]

1.7 Motivace spotřebitele

Potřeby spotřebitele jsou základem moderního marketingu.

Pro zákazníka je důležité vědět, že něco potřebuje, postrádá. Zkrátka, že mu něco chybí. Tyto pocity provokují nutnost určitého výrobku nebo služby. A zde nastupuje důležitost prodáváče profesionála. Pokud se totiž prodávajícímu tyto potřeby podaří odhadnout, má většinou vyhráno.

Veškeré motivy lze rozdělit do několika skupin. Prvním motivem je úspora nebo zisk. Každý chce nakoupit co nejlevněji. Často tak zákazník koupí věci, které ani tak nutně nepotřebuje, důvodem koupě je výhodná cena. Pokud prodejce odhalí tento motiv a dokáže popsat finanční výhody při koupi tohoto, oba jsou spokojeni.

Dalším motivem je motiv jistoty. Při koupi výrobku potřebují ujištění, že výrobek je opravdu dobrý. Týká se to bezpečnosti, záručních oprav, instalace, možné reklamace, pozáručního servisu

Důležitým motivem pro mnoho lidí je motiv prestiže. Je to důvod, proč si lidé kupují značková auta, telefony, oblečení, přestože by jim obdobný, ale levnější produkt prokázal stejnou službu. Důvodem je odlišit se od ostatních. Takto motivovaní zákazníci mají rádi symboly vyššího společenského postavení. Chtějí koupí určitého výrobku získat více pozornosti, respektu či uznání.

Pro určité množství lidí je motivem pro uskutečnění koupě péče. Tito zákazníci obvykle chtějí jiným lidem udělat radost, pomoci, učinit pro ně něco dobrého.

Posledním důležitým kupním motivem je blaho, z angličtiny wellness. Pro tohoto zákazníka je důležité tělesné i duševní blaho, chce mít více možností při vlastní regeneraci. [1,s.93]

1.8 Potřeby

Každý jedinec má své potřeby. Ty lze dělit na vrozené (fyziologické) a získané.

Vrozené potřeby zahrnují vzduch, vodu, jídlo, přístřeší a další. Jsou nezbytné k udržení života a jsou považovány za potřeby primární.

Získané potřeby vycházejí z naší kultury a prostředí. Patří sem potřeba moci, sebeúcty, prestiže, vzdělání a další. Získané potřeby jsou zpravidla psychologické a jsou obecně považovány za potřeby sekundární. [1,s.94]

1.8.1 Typy a uspořádání potřeb

Od okamžiku, kdy si lidé uvědomují existenci a význam potřeb, pokoušejí se vytvořit kompletní seznam potřeb. Přestože mezi specifickými fyziologickými potřebami neexistuje mnoho rozporů, značné rozpory existují v oblasti potřeb psychologických. [1,s.109]

1.8.2 Hierarchie potřeb

Asi nepoužívanější metodu lidské motivace předložil veřejnosti Abraham Maslow, klinický psycholog. Jeho teorie uvádí pět úrovní lidských potřeb, které jsou řazeny podle důležitosti, od nižší po vyšší. Jeho teorie vychází z předpokladu, že uspokojení potřeb na nejnižší příčce je důležitější, než uspokojení potřeb ve „vyšších patrech“, po uspokojení potřeby z nižší části pyramidy přichází na řadu potřeby z patra vyššího.

V hierarchii potřeb jsou fyziologické potřeby první a základní úrovní lidských potřeb. Jsou to potřeby nutné k udržení biologického života a jde o vodu, vzduch, potraviny, vodu přístřeší, sex, oblečení a další. Dále jsou to potřeby bezpečí a jistoty (ochrana, stabilita, pravidelnost), společenské potřeby (láska, sounáležitost, cit), egoistické potřeby, které mohou být zaměřeny jak dovnitř jedince (sebeúcta, nezávislost), tak směrem od něho (postavení, prestiž). Podle Maslowa většina lidí neuspokojí své egoistické potřeby dostatečně na to, aby se dostala na pátou úroveň – sebeuspokojení. Tato potřeba souvisí s touhou člověka využít maxima svých schopností a dovedností.

Další teorií potřeb je podle některých psychologů existence základních potřeb, kdy každá specificky ovlivňuje motivace spotřebitele. Moc – souvisí s přáním každého člověka ovládat ostatní osoby, předměty, zkrátka své okolí. Další potřebou je potřeba sdružování – jedná se o všeobecně známý společenský jev, který má skutečně obrovský vliv na nákupní chování. Posledním dílem skládačky je potřeba úspěchu. Potřeba úspěchu souvisí s egoistickou potřebou a potřebou seberealizace. [1,s.112]

1.9 Cíle

Cíle jsou vyhledávané výsledky motivovaného chování. Cíle lze rozdělit na generické tj., všeobecné a cíle zaměřené na specifický produkt.

Pro každou potřebu existuje mnoho různých a více či méně vhodných cílů. Cíle vybrané jedinci závisejí na jejich osobních zkušenostech, fyzických schopnostech, společenských normách a hodnotách a jiných kritériích. [1,s.95]

Potřeby a cíle jsou navzájem závislé, nemohou bez sebe existovat. Lidé si však často neuvědomují potřeby, protože jdou za cílem. Častěji jsou si lidé vědomi svých fyziologických potřeb než psychologických. Že mají hlad a žízeň si všimne každý.

1.9.1 Pozitivní a negativní motivace

Motivace může být také pozitivní nebo negativní. Je možné pociťovat hnací sílu směrem k nějakému objektu nebo stavu nebo směrem od objektu nebo stavu.

Pozitivní motivací jsou často zmiňovány potřeby, přání a tužby, negativními hnacími silami jsou strach a nechuť.

Pozitivní je cíl, ke kterému směřuje chování. Proto se často nazývá přístupový objekt. Negativní je cíl, od kterého chování směřuje pryč. Označuje se jako únikový objekt. Lidé jsou někdy vybuzeni hrozbou nebo eliminací svobody chování, jako je svobodný výběr výrobku. Tento motivační stav se nazývá psychologický odpor.

1.9.2 Racionální a emocionální motivy

Někteří odborníci, zabývající se spotřebitelským chováním, rozlišují tzv. racionální a emocionální motivy. Termín racionalita je myšlen v klasickém ekonomickém pojetí, který předpokládá, že spotřebitelé se chovají racionálně, což znamená, že zvažují všechny možnosti a vybírají ty, které jim přinášejí největší užitek. Vybírají podle objektivních kritérií.

Emocionální motivy znamenají výběr cílů na základě subjektivní nebo osobních kritérií.

1.10 Analýza vztahu nakupujícího a prodávajícího

Orientace na zákazníka byla dlouhou dobu prezentována jako důsledek profesionality ochoty prodejce. Netvrdím, že to není pravda, chci pouze podotknout, že tato podmínka není jediná. Orientace na zákazníka se musí opírat minimálně o další tři skutečnosti:

- o celkovou obchodní strategii firmy
- o celý systém organizace a řízení procesů ve firmě
- o ucelené projevy ochoty a profesionality článku, který je v přímém kontaktu se zákazníkem.

Dále je důležité položit si a hlavně pravdivě odpovědět na několik otázek, které pomohou k utvoření analýzy současného stavu:

- Jaká je naše strategie?
- Jaké jsou cíle (krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé)?

- Jak jsou zákazníci spokojeni s tím, co jim nabízíme?
- Kdo jsou současní klienti a o jaké klienty máme zájem?
- Čím se lišíme od konkurence?
- Jak klienty udržujeme z dlouhodobého hlediska?
- Jak vysoká je asi loajalita našich klientů?
- Jaké jsou cílové skupiny našich zákazníků?

Pokud jsou známy odpovědi na tyto otázky, je možno z nich vyhodnotit, zda se firma ubírá správným směrem, případně co změnit, aby tomu tak skutečně bylo. [3,s.58]

1.10.1 Komunikace se zákazníky

Marketingový vývoj se mimo jiné zaměřuje na způsoby a metody, kterými se firma pokouší své zákazníky vyhledávat. Zatím co v době již uplynulé se firmy snažily oslovovat co možná nejvyšší počet potenciálních zákazníků s vidinou toho, že určitá část z nich se v oslovení najde, v současné době je postup zpravidla jiný. Protože nejsou všechny výrobky určeny pro všechny zákazníky, jsou zákazníci vybíráni podle určitých kritérií a jsou s nimi navazovány dlouhodobější vztahy. Nebo se o to alespoň firmy snaží. Současným úkolem marketingových oddělení je oslovit nižší množství zákazníků, ale zákazníků perspektivnějších. Firmy si uvědomují, že existuje naprosto minimální množství výrobků, které si zákazník za určitou dobu (a je jedno, zda se jedná o týdny či roky). Dokonce ani taková věc, jako je auto, vám nevystačí na celý život.

Dalším kladným důvodem pro navazování dlouhodobější spolupráce se zákazníky je určitá forma reklamy. Je známo, že doporučení, které dostanete od osobního známého je nesrovnatelně větším hnacím motorem, než reklama v televizi, rádiu či jiném médiu.

A další plus je, že udržení stávajících zákazníků znamená složitější získávání zákazníků pro konkurenci.

1.10.2 Typy zákazníků

Při nákupu výrobku či služby je možné setkat se s množstvím rozdílných typů prodávačů a naopak se různými typy zákazníků.

Prvním typem je zákazník ideální. Je ale pravdou, že ani zde nemusí koupě proběhnout, pokud nenajde alespoň částečně podobný protějšek v osobě prodejce. Takový zákazník ví co chce, na co se zeptat, obvykle je rozhodnut nebo nucen výrobek či službu zakou-

pit. Tímto zákazníkem není nutno více se zabývat, protože se jedná o zákazníka bezproblémového a nás rozhodně více zajímají zákazníci problémoví. Důvody jejich chování a postojů jsou důležité pro další rozvoj služeb.

Prvním typem je zákazník uzavřený. Má nevýraznou mimiku, obvykle nereaguje na oční kontakt. Hovoří minimálně, pomalu. Jak se k němu chovat? Je vhodné pokládat jednoduché otázky a nechávat čas na zpracování odpovědi. Není vhodné na něj naléhat, výsledkem je naprosté odmítnutí a uzavření se. Je vhodné podpořit ho v jeho názorech, nekritizovat rozhodnutí. Musí mít jistotu, že se rozhodl správně.

Dalším zajímavým typem je zákazník nerozhodný. Charakteristickým znakem je zdrženlivé či nejisté chování. Základním motivem tohoto zákazníka je jistota. Tomuto zákazníkovi je potřeba položit cílené otázky. Je důležité působit rozhodně a sebevědomě. Chování prodávajícího musí vyzařovat jistotu, kterou on postrádá.

Dalším typem je zákazník emocionální. Tento zákazník nemá problém bavit se s Vámi o svých pocitech, přáních a potřebách. Má výraznou mimiku, obvykle okamžitě poznáte, zda se mu vaše nabídka líbí či nikoliv. Tento zákazníky potřebuje z vaší strany pocit, že mu rozumíte. Vhodné jsou otázky, které směřují k jeho vlastním pocitům.

Dalším typem je zákazník nedůvěřivý. Veškerá jeho mimika vyjadřuje pochyby. Jeho vyjadřování je plné kritiky a často také arogance. Na tento typ platí věčná argumentace. Není diplomatické odporovat, tento typ na to čeká a prodávající tím nezíská nic.

Zajímavý je zákazník rozumbrada. Typická jsou gesta ukazováčkem, přerušování, povýšené chování a arogance. Nemá smysl pro humor a pokud ano, je to humor, který ubližuje. Většina jeho vět začíná slovem „já“. Jediný způsob, jak uspokojit jeho ego a mít šanci na uskutečnění koupě je naslouchání a souhlas s jeho názory.

Posledním typem je zákazník agresivní. Proávající je schopen ho identifikovat podle výrazné až hrozivé mimiky, hlasitého projevu. Obvykle je náladový a neohleduplný. Jediný způsob, jak s ním komunikovat je, počkat, až neuklidní, neskákat do řeči a zůstat klidný. [3,s.29]

1.10.3 Nespokojenost zákazníka

Jaké mohou být důvody nespokojenosti zákazníka? Je jich mnoho a zde je prostor pouze pro některé z nich.

Prvním z nich je rozdíl v přáních a očekáváních zákazníka a prodejce. Často se stává, že prodejce je přesvědčen o motivaci a motivech zákazníka, které jsou ale jiné. Chyba může vzniknout jak u prodejce, kdy špatně pochopí signály ze strany zákazníka, případně ze špatného pochopení jeho odpovědí, tak ze strany zákazníka. Proto se dobří prodejci konkrétně ptají a trpělivě naslouchají.

Dalším důvodem může být skutečnost, že přání a tužby jsou zřejmá, avšak prodávající není schopen je plně uspokojit. Zvláště z dlouhodobého hlediska si ovšem prodávající nemůže toto dovolit.

Další možností nespokojenosti může být ignorování očekávání klienta z interních důvodů. Jedná se o například o interní procesy a systémy, které toto neumožňují.

A na závěr několik vlastností, znalostí a dovedností skvělého prodejce:

- slušnost a vstřícnost – mělo by se jednat o samozřejmost, ale ne vždy je to tak. Jde tu ve velké míře o zájem o zákazníka

- odborná úroveň – zákazník od dobrého prodejce očekává, že produkt dobře zná a je schopen správně zodpovědět položené otázky

- spolehlivost – co zákazníkovi slíbí, to také dodrží

- ochota pomoci

- iniciativa

- diskrétnost

- trpělivost a pochopení pro přání zákazníka

- rychlost – nikdo nemá rád zbytečné čekání

- umění přiznat chybu

1.10.4 Stížnosti a reklamace

Řešení těchto nepříjemných záležitostí je jedním z důležitých bodů dlouhodobé péče o zákazníka. Každému subjektu, který je čas od času nutno řešit tyto problémy, mohou pomoci následující postřehy a pomůcky z terénu:

- přesné a konkrétní stanovení pravomocí a kompetencí oddělení reklamací i jednotlivých zaměstnanců,

- chyby jsou analyzovány a výsledky zveřejňovány pro následující využití,
- jsou určeny závazky v oblasti péče o zákazníka a dbá se na jejich dodržování,
- existuje tréninkový program řešení situací a jednání se zákazníky,
- vážit si zákazníků a chtít znát jejich názor,
- existence motivačních prostředků, které vedou ke snaze zaměstnanců o vyřešení existujícího problému či reklamace,
- a mnoho dalších.

Je důležité, aby existovala jasná pravidla pro zacházení se stížnostmi. Každý zaměstnanec musí být vyškolen. Nestačí vytvořit směrnice. Je nutné umět je aktivně používat. Zaměstnanec musí stát za sliby, které dal a rozhodnutími, která učinil. [3,s.111]

1.11 Motivace prodejců

Do této chvíle se práce zabývala motivy a motivací zákazníka. Nyní se alespoň okrajově zaměří na motivaci prodejců. Ne každý prodejce, se kterým se zákazník může setkat, má osobní užitek z nákupu. A takový prodejce musí mít sebemotivaci, aby se a snažil udělat pro zákazníka maximum. Jsou uváděny praktické rady pro sebemotivaci při prodeji, ze kterých si každý může vybrat ty, které jsou mu blízké. Jedná se například:

- věřte ve svůj úspěch
- zaměřte se na výsledky
- buďte přesvědčeni o výhodách a přednostech toho, co nabízíte
- nevzdávejte se po prvním neúspěchu
- pracovat a jednat s maximálním nasazením
- a mnoho dalších [3,s.58]

V každé práci, kterou člověk dělá je potřebná dávka osobního nadšení, aby byl člověk dobrý. A v obchodě, kde člověk částečně prodává i sám sebe, je to nutnost.

Velkou roli v motivaci pro prodejce – zaměstnance sehrává nadřizený. Jak v roli osobního příkladu, tak možností hmotné motivace. Každý prodejce potřebuje jiný poměr dávky hmotné a nehmotné motivace, a to je práce dobrého vedoucího.

A jak poznáte dobrého prodejce? Čím se liší průměrný od toho skutečně skvělého? Tyto rozdíly vycházejí z prvků sebemotivace, které již byly zmiňovány. Dobrý prodejce je sebevědomý, věří sám v sebe i ve svůj produkt a jeho užitek pro zákazníka. Průběžně se vzdělává a hledá cesty, jak pracovat ještě lépe. Vzbuzuje u zákazníka pozitivní emoce.

Je pro děj samozřejmé si uvědomovat, že s neúspěch není jeho selháním, je to další krok k tomu, být ještě lepší. Je pouze nutno si uvědomit, proč k neúspěchu došlo. Po rozklíčování toho, co bylo špatně, se chyby příště vyvaruje. Pokud vzešla z něj.

2 SOUČASNÝ STAV SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V PRODEJNĚ MAKRO VE ZLÍNĚ

2.1 Historie Makra

Makro ČR bylo založeno jako dceřinná společnost SHV Makro – jedné z největších obchodních skupin na světě. SHV Makro působí ve dvaceti zemích čtyř kontinentů a provozuje celkem dvě stě velkoobchodních samoobslužných center. První obchodní centrum otevřela společnost v roce 1968 v Amsterdamu.

K 1. lednu 1998 převzala veškeré velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě společnost METRO AG zahrnuje kromě velkoobchodů dalších dvanáct linií.

Rok 1997 byl pro Makro ČR zahajovacím rokem. Společnost otevřela tři obchodní centra ve třech největších městech české republiky – v Brně, Praze a Ostravě. Všechna tři centra začala sloužit svým zákazníkům v rozmezí září a listopadu 1997. V současné době je otevřeno v ČR 14 velkoobchodů.

Dalším důležitým údajem ve zmapování vztahů mezi zákazníky a marketem je organizační struktura – Příloha P2.

Všechna mají celkovou plochu 15 000 m², z toho prodejní plocha činí 10 500 m². Výjimkou je Černý Most (7 500 m²), Plzeň (7 171 m²), Zlín (6 000 m²) a Liberec (6 000 m²). [16]



2.2 Charakteristika obchodního řetězce Makro

Společnost je organizačně členěna na ředitelství se sídlem v Praze a jednotlivé obchodní domy. K 31. prosinci 2003 společnost provozovala obchodní domy v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě, Praze (Stodůlky, Černý Most), Plzni, Průhonicích a v Ústí nad Labem. Společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. (dále jen „společnost“) byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 83051 1. června 2001 a její sídlo je v Praze 5, Jeremiášova 1249/7, PSČ 155 00. Obchodní společnost je právním nástupcem zrušené společnosti bez likvidace MAKRO ČR spol. s r.o. se sídlem Praha 6, Evropská 15, PSČ 160 00, IČO 00 28 89 18, která se rozdělila na dvě obchodní společnosti. K 30. červnu 2000 jediný společník společnosti MAKRO ČR spol. s r.o. schválil rozdělení této společnosti na dva nové právní subjekty – MAKRO Properties ČR s.r.o. (společnost následně přejmenována na METRO Properties ČR s.r.o.) a MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. K tomuto rozdělení došlo k 1. červnu 2001 jeho registrováním v Obchodním rejstříku. V souladu s projektem rozdělení přešel nemovitý majetek a investice ve společnosti MAKRO, a.s. na společnost MAKRO Properties ČR s.r.o. a veškerý ostatní majetek na společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Veškerá obchodní činnost od 1. června 2001 přešla na společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Hlavním předmětem podnikání společnosti je provozování sítě obchodních domů na úseku:

- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost,
- reklamní činnost a marketing,
- velkoobchod,
- pekařství, cukrářství,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- specializovaný maloobchod,
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů,
- maloobchod tabákovými výrobky,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy. [16]

2.3 Charakteristika zákazníků Makro

Makro ČR je velkoobchodní společnost, která se zabývá prodejem potravin a spotřebního zboží. Jejimi charakterickými rysy jsou samoobslužný prodej výlučně registrovaným zákazníkům z řad podnikatelů, velké objemy, nízké ceny a platby v hotovosti. Klíčovými prvky obchodní strategie jsou nepřenositelné zákaznické karty a podpora prodeje prostřednictvím letáků. Skutečnou novinkou, kterou přináší vstup Makra do České republiky, je nabídka 15 000 druhů zboží na jednom místě. 93 % výrobků kupuje firma od dodavatelů v ČR a maso prodává pouze jako české výrobky. V oblasti dodavatelů Makro navázalo obchodní kontakty s asi 520 výrobci z České republiky. V tom je rozdíl proti konkurenčním potravinářským řetězcům (Tesco, Hypernova, Albert, Interspar), které mají i několik tisíc dodavatelů. Relativně omezený počet dodavatelů Makra souvisí s firemní politikou. Makro může s výrobcem lépe komunikovat, menší počet dodavatelů snižuje také nároky na administrativu a náklady. [8]

Firma prodává výlučně podnikatelům. Malí a střední maloobchodníci, provozovatelé ze sektoru veřejného stravování a služeb a další velkoobchodníci tak mají díky nákupům veškerého svého sortimentu „pod jednou střechou“ možnost zvýšit úroveň a kvalitu svých služeb. Zároveň šetří čas a také sjednocují náklady na dopravu jednotlivých druhů zboží (potravin, drogerie, spotřební zboží, elektronika). Makru mohou nakoupit jak zboží, se kterým obchodují, tak například zařízení prodejny, úklidové potřeby nebo dovybavit firemní automobil. Ve velkoobchodních prodejnách Makra si zákazníci vybírají zboží ve velkých baleních přímo ze skladu, což jednak eliminuje náklady na minimum a také šetří čas zákazníkům. Registrace zákazníků se proto řídí pravidly ověřujícími, zda žadatel je oprávněn využívat služeb velkoobchodů Makro. Podnikatelům (fyzickým i právnickým osobám) je vystavena na základě registrace zákaznická karta, která jim umožňuje vstup nejen do všech prodejen Makro Cash & Carry ČR, ale i do celé sítě Makro/Metro v dalších

zemích. Zákazník může zažádat o vystavení maximálně dvou karet evidovaných na jméno držitele. Je na rozhodnutí zákazníka, tj. majitele nebo statutárního zástupce firmy či organizace, kterým svým zástupcům nechá zákaznické karty vyhotovit. Nepřenositelnost karet zajišťuje Makro Cash & Carry ČR u vstupu do prodejen důslednou kontrolou totožnosti jejich držitelů. Hlavním marketingovým nástrojem pro komunikaci se zákazníky je leták „Makro mail“. Vychází v dvoutýdenních intervalech a je rozeslán všem registrovaným zákazníkům (pokud aktivně nakupují) s cílem informovat je o zvýhodněném prodeji vybraného zboží. [16]

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. se zabývá velkoobchodním prodejem širokého sortimentu potravinářského a nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii. Prodej systémem Cash & Carry (zaplatit hotově a odnést) byl donedávna v ČR pouhou formou maloobchodu. Obchodní koncepce společnosti Makro tento stav změnila, prodává pouze podnikatelům. Společnost neprodává spotřebitelům, kteří nepodnikají, nekonkuruje tedy nezávislým maloobchodníkům. Mnoho zákazníků nechápe, proč Makro umožňuje vstup jen držitelům zákaznických karet a brání tak v nákupu ostatním lidem, kteří by mohli navýšit jeho tržby. To však je cesta, jak podnikatelům ušetřit čas, o který by se na pokladnách museli jinak dělit s „obyčejnými“ zákazníky – spotřebiteli. V duchu podnikatelského kréda „čas jsou peníze“ umožňuje Makro podnikatelům nakoupit rychle a na jisté profesionální úrovni. Firma tím sice ztrácí určitý segment spotřebitelů, ale udržuje si své zákazníky z řad podnikatelů, což se jí v dlouhodobém horizontu vyplácí. Společnost nabízí prodej potravin a spotřebního zboží. Koncepce cash & carry je svou povahou orientována na nízké náklady a závislá na efektivitě procesu hospodaření, proto se neustále hledají nové cesty, jak zvyšovat účinnost podnikání. Tento přístup vede ke snižování nákladů, což spolu s výhodnými nákupními cenami umožňuje nabízet zákazníkům zboží za nejnižší ceny. Charakteristickým znakem Makra je nízká cena, vysoké objemy nákupu zboží a platba v hotovosti.

Jedním z nejdůležitějších projektů na odporu loajality zákazníků, které byly zahájeny už v roce 2002, je postupná modernizace prodejen. Jejím cílem je vedle změny v uspořádání prodejní plochy zejména uplatnění nových přístupů ke kvalitě a jakosti zboží. Toto vše by mělo vést k dalšímu prohloubení diferenciaci Makra od hlavních konkurentů. V roce 2003 prošla modernizací celkem čtyři centra – Ústí nad Labem, Praha Stodůlky, Česlice u Prahy a Olomouc. Během roku 2004 se dokončila modernizace i zbývajících tří center – České Budějovice, Hradec Králové a Praha – Černý Most. Další projekt, který

vede k navýšení tržeb a zvýšení počtu zákazníků, byl odstartován na začátku září 2003 a jedná se o výstavbu čerpacích benzínových stanic přímo v areálu velkoobchodu Makro. Premiéra otevření první čerpací stanice se uskutečnila v Ostravě a následně byla otevřena benzínová pumpa v Olomouci a Brně. V roce 2004 došlo k výstavbě čerpacích stanic v Českých Budějovicích, Čestlicích u Prahy, Plzni a Ústí nad Labem.

2.3.1 Zavedení nové strategie a hodnocení zákazníci pozitivně

Od začátku července loňského roku Makro představilo řadu novinek, klíčové kategorie zboží prošly výraznou úpravou sortimentu, výrazně se rozšířila nabídka v oblasti potravin prémiové kvality. Jde především o oblast čerstvých potravin, sýrů a delikates, ovoce a zeleniny, čerstvých ryb, masa a masných výrobků. „V této práci pochopitelně pokračujeme, intenzivně pracujeme na revizi a úpravě sortimentu v oblasti trvanlivých potravin, v oblasti spotřebního zboží jsme se zaměřili na potřeby pro gastronomii a hotelnictví, kancelářské potřeby a mnoho dalšího. Provedli jsme úpravy jednotlivých oddělení a kategorií zboží tak, aby byl prodejní prostor pro zákazníka co nejlogičtěji uspořádaný a co nejprehlednější,“ uvádí Martin Dlouhý, generální ředitel Makro. Postupně dochází také k posilování poradců přímo na prodejní ploše. Zavedena byla také upravená otevírací doba, bonusový systém a nový systém partnerských zákaznických karet.

Mezi změny patřilo i zavedení minimálního obrátového limitu. „Minimální obrátový limit plní především funkci vyčištění zákaznické databáze. Mnoho zákazníků ukončilo či přerušilo svou podnikatelskou činnost a zapomnělo nás o tomto faktu informovat a svoji registraci ukončit. Někteří zákazníci naopak zaregistrovali více svých firem, ale k nákupům využívali jen jednu registraci. Byla zde také skupina zákazníků, kteří z různých důvodů nakupovali v našich velkoobchodem velice omezeným způsobem. Vzhledem k tomu, že hlavním předmětem činnosti Makra je velkoobchod, dá se předpokládat, že pro tyto zákazníky není Makro řešením jejich podnikatelských potřeb. Za uplynulé sledované období bylo vyřazeno zhruba 300 tisíc neaktivních registrací, na druhou stranu na základě zkušeností z minulého roku letos očekáváme nárůst počtu nových registrací v důsledku vzniku nových podnikatelských subjektů, a to přibližně o 20 tisíc,“ upřesňuje Stanislav Novotný, marketingový manažer Makro, a dodává: „Věříme, že všechny uskutečněné změny pomohou ke zdokonalování naší péče o 750 tisíc aktivních profesionálních zákazníků nakupujících v Makru. Naše dosavadní zákaznické průzkumy, které pro nás zpracovává společnost Incoma, nás utvrzují v tom, že jsme vykročili správným směrem. Snad

nejlépe je hodnocena úprava sortimentu, rozšířené poradenství, vyhrazená otevírací doba pro klíčové zákazníky a fakt, že úpravy zkrátily čekací dobu u pokladen. Dalším pozitivním ukazatelem je nárůst tržeb, které za rok 2006 dosáhly 38,3 miliard korun.“ [16]

2.3.2 Nové dělení klíčových zákazníků

Společnost Makro zavádí nový systém značení klíčových zákazníků: Stříbrný Makro partner (měsíční tržby 20 – 40 tisíc Kč bez DPH) a Zlatý Makro partner (měsíční tržby nad 40 tisíc Kč bez DPH). Výměna karet bude probíhat od poloviny měsíce června a naší snahou bude, aby byla ukončena v průběhu jednoho měsíce. Tímto opatřením bude jasně odlišena skupina klíčových zákazníků od ostatních zákaznických skupin.

Pro zvýšení komfortu nakupování těchto „partnerských“ skupin budou pouze pro ně vyhrazeny nákupní hodiny, a to denně od 6:00 do 9:00 h vyjma víkendu, v sobotu od 6:00 do 8:00 a v neděli pak od 7:00 do 8:00 h. Makro tak vychází vstříc majitelům obchodů, restaurací, penzionů atd., které otevírají dopoledne a pořizují si v Makru potřebné zásoby a čerstvé zboží.

V České republice Makro zavádí nový bonusový program pro Zlaté Makro partnery. Každé úrovni dosažených tržeb odpovídá určitý procentní bonus. Rozpětí bonusu je od 0,5 % do 3 % a vyplácí se z tržeb po odečtení nákupů letákového zboží a cigaret. Bonus bude vyplácen na čtvrtletní bázi. [8]

Makro má i určitou skupinu zákazníků, kteří z různých důvodů nakupují velice omezeným způsobem. Vzhledem k tomu, že hlavním předmětem činnosti Makra je velkoobchod, dá se předpokládat, že pro tyto zákazníky není Makro řešením jejich podnikatelských potřeb. Proto bude od 1. 7. 2006 zaveden minimální limit pro půlroční nákup. Tento limit je 2 000 Kč bez DPH. Ti zákazníci, kteří daný limit v první polovině sledovaného období nebudou plnit, budou na tento fakt upozorněni dopisem. Pokud ani během následujícího čtvrt roku nesplní podmínku limitu minimálního obrátu, bude jim registrace následně zrušena. Stejný postup bude aplikován i v dalších sledovaných obdobích. Zároveň bude zaveden manipulační poplatek za novou registraci ve výši 100 Kč.

2.4 Změny sortimentu

Jednou ze změn, která zaujala především milovníky kvalitních vín, byla úprava vinoték. Jejich plocha se zvětšila a výraznou změnou prošel sortiment - přibližně třetina nabí-

ky vín byla obměněna, přičemž došlo k redukci vín těch nejnižších cenových úrovní a naopak výrazně posílil sortiment ve střední a vyšší kvalitě. Sortiment vín se tak blíží 700 položkám. V tomto duchu byl také vybudován vinný humidor v pobočce Makro Stodůlky, kde je 150 vín, šampaňských a lihovin té nejvyšší kvality v cenách od 500 až do 150 000 Kč.

„Vinný humidor se setkal s velkým ohlasem, což se projevilo jak ve vnímání Makra a vína, tak v konkrétních prodejkách. Exkluzivní vína ze Stodůlek objednávají zákazníci nejen z Česka (nejvíce z pražského Černého Mostu a Ostravy), ale i ze slovenského Metra. Nejdražším šampaňským, které jsme v loni prodali, byla patnáctilitrová lahev šampaňského Veuve Clicquot Ponsardin v ceně přes 40 tisíc Kč bez DPH. Velmi dobře se prodávají i destiláty, jeden zákazník si například koupil láhev koňaku Louis XIII. za více než 30 tisíc Kč a zatím nejdražší prodané víno, Chateau Petrus ročník 1994, stálo přes 20 tisíc Kč bez DPH,“ říká Ivo Dvořák, Head Sommelier Makra.

V dřevěných boxech zde najdete více než 150 vín z oblastí Champagne, Bourgogne, Bordeaux, Côtes du Rhône, Piemonte, Toscana, Rioja, Ribera del Duero, Jerez, Port, Napa Valley, Maipo Valley, McLaren Vale, či Marlborough. Nejznámější „Château“, věhlasné značky, legendární vinaři a usedlosti zde čekají na znalce a odborníky, kterým záleží na nejvyšší kvalitě. Nejen vinný list, či sbírku vín tak mohou ozdobit lahůdky jako například Krug, Dom Pérignon, Louis Roderer, Château Latour, Château Margaux, Château Lafite Rothschild, Château Haut Brion, Château d'Yquem, Château Petrus, Château Cheval Blanc, Domaine de la Romanée Conti, Guigal, Gaja, Sassicaia, Vega Sicilia, Opus One, Penfolds Grange, či Cloudy Bay. V sortimentu najdete vína od několika set korun až po řády desetitisíců, ale díky korporátnímu nákupu jsou naše ceny velmi příznivé. Optimální skladovací podmínky zaručují zcela stabilní kvalitu nabízených vín. Selekci vína a péči o uložené skvosty se zabývá tým sommelierů pod vedením Head sommeliera Ivo Dvořáka, vicepresidenta Asociace sommelierů ČR, jedenáctinásobného vítěze sommelierských soutěží v ČR a vítěze Mistrovství světa Habanosommelier 2004. Sortiment exkluzivních vín doplňují také ušlechtilé destiláty Cognac, Armagnac, Whisky a mnoho dalších specialit, včetně příslušenství k servisu a podávání vína. [12]

2.5 Akce pro zákazníky

Mezi nejvýznamnější projekty v roce 2005 a 2006 patří projekty pod názvem „Zlatý růst“, „Aro“ projekt, sezónní stan, kreditní karta, „Partnerství pro budoucnost“, „paletové“ ceny a „nový“ nákupní košík. Tyto projekty jsou zaměřeny na zvyšování spokojenosti zákazníků – podnikatelů, kteří jsou největší prioritou Makra. [16]

2.5.1 Služby zákazníkům

2.5.1.1 HACCP

HACCP je systém kritických bodů k zajištění zdravotní nezávadnosti při výrobě potravin, který spočívá spíše v předjímání a prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik než v kontrole hotových výrobků. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

• H – Hazard – nebezpečí • A – Analyse – analýza • CCP – Critical Control Points – kontrola kritických bodů. [16]

Jedná se o významnou pomoc podnikatelům, kteří v dnešní hektické době nestíhají registrovat všechny novely a změny v oblasti přepravy a uchovávání potravin. Pomoc se poskytuje nejen prodejem prostředků k jejich zabezpečení, ale hlavně školení, jak často, kde, co, čím a kam to zapsat.

Sanitace závodu zahrnuje úklid a čištění, dezinfekci, dezinfekci a deratizaci. Základním a nejvýznamnějším sanitačním úkonem je pravidelně, důsledně a správně prováděný úklid. Pro veškeré sanitační úkony musí být stanoven a dodržován postup = sanitační řád. Všichni výrobci a prodejci potravin by měli mít zpracovaný sanitační plán.

2.5.1.2 Bonusový program

Bonusový program je speciální program založený na loajalitě zákazníka (dosahovaných tržbách), na jejich základě je zákazníkovi vyplacen bonus. Program je určený k podpoře malého a středního podnikání zejména v oblastech smíšeného prodeje potravin či provozu hotelů a restaurací.

Princip programu je založen na předpokladu, že držitel zákaznické karty Zlatý Makro partner plní limity minimálních obrátů za danou periodu, za což mu náleží bonus. Procentní výše bonusu se určí na základě docíleného obrátu za čtvrtletí (do obrátu se nezapočítává nákup pohonných hmot) na zákaznickou registraci. Konečná výše bonusu se pak vypočítává z obrátu po odečtení pohonných hmot, dále po odečtení cenově zvýhodněného zboží (zboží zařazené do akčního letáku nebo jakékoli další cenově zvýhodněné zboží) a tabákových výrobků.

Při splnění podmínek účasti v bonusovém programu získá zákazník právo na uplatnění bonusu formou slevy. [16]

2.5.1.3 Další

Dalšími akcemi, které Makro dělá na podporu svých zákazníků je Partnerství pro budoucnost a ARO shop, což je podpora vlastní řady výrobků, kdy je zákazníkovi poskytnut propagační materiál i slevy na konkrétní ARO výrobky.

Jinou pomocí je školení drobných obchodníků. Strategií Makra je hlavně podporovat malé obchodníky. Provozovatelé malých obchůdků by zboží pro svou prodejnu měli nakupovat právě v Makru. [8]

Řetězec je podporuje speciálními aktivitami, v nichž je například i vzdělává, jak si správně zařídit prodejnu. Pro tento účel Makro zřídilo i takzvané vzorové prodejny. První takový obchod Makro otevřelo v březnu v Pyšelích ve středních Čechách, během projektu se podobné proměny dočkají ještě další čtyři prodejny. [5]

2.5.2 Obchodní zástupci

Novinkou, která je realizována od počátku roku 2007 a měla by významně pomoci při získávání informací od zákazníků je práce obchodních týmů a jednotlivých sales promotérů. Obecně lze jejich práci rozdělit na kroky vedoucí k získání zákazníka, udržení zákazníka, ziskovost zákazníka a spokojenost zákazníka. [4,s.257]

V první fázi vybraní zaměstnanci prošli množstvím školení, která byla finančně i časově velmi náročná. Šlo jak o školení dovedností (komunikace, prodejní dovednosti a jiné) a školení produktová (ovoce-zelenina, maso, víno a další).

Obchodní teamy fungovali již dříve, ale spíše jako reprezentanti společnosti než jako skuteční obchodní zástupci. Nebyly motivovány výsledkem své práce se zákazníky. Nyní se 80% pohyblivé složky mzdy odvíjí od konkrétních výsledků.

Každý obchodní team má osm členů. Polovina z nich se vyskytuje stabilně na prodejně a věnuje se nakupujícím zákazníkům. Jejich prací je pomáhat držitelům zlatých a stříbrných karet (zlatým a stříbrným partnerům). Další čtyři pracují v terénu. Dva se věnují skupině zákazníků zařazené do segmentu HORECA (hotely, restaurace a catering) a dva pracují s TRADERS (obchodníky). Jejich práce se dělí na čtyřměsíční cykly. Na začátku každého období si každý obchodník pracující v terénu vybere skupinu zákazníků. Tento počet je složen z 5 nových zákazníků, 15 vybraných ředitelem prodejny. Dalších 40 z databáze, kterou každá prodejna obdrží z marketingového oddělení. Tento počet se skládá z 15 zákazníků s rostoucími tendencemi, 15 klesajících a 10 ostatních. Výsledkem tohoto výběru je 60 zákazníků, kteří tvoří portfolio každého obchodního zástupce. Úkolem je celkový přírůstek prodeje u každého zákazníka o 20 000,- Kč. Částka, kterou má zákazník dosáhnout v časovém úseku 4 měsíců se skládá z průměru stejného časového období roku předcházejícího násobeno vývojovým trendem zákazníka (maximálně 2), násobeno ještě vývojovým trendem nárůstu konkrétní prodejny plus již zmiňovaných 20 000,- Kč. Pokud některý ze zákazníků klesá ve svých číslech, snižuje tak výsledek celého portfolia.

Výběr zákazníků probíhá na základě osobních návštěv. Po uskutečnění návštěvy, jejímž cílem je zjištění potenciálu, se obchodní zástupce rozhodne o případném zařazení zákazníka do svého portfolia. Po vytvoření konkrétní databáze probíhají další návštěvy, které pomáhají zákazníkovi ve vlastní obchodní činnosti. Každý obchodní zástupce vykoná denně 5 až 7 návštěv a za období 4 měsíců vychází zhruba 4 až 5 návštěv u konkrétního zákazníka. [16]

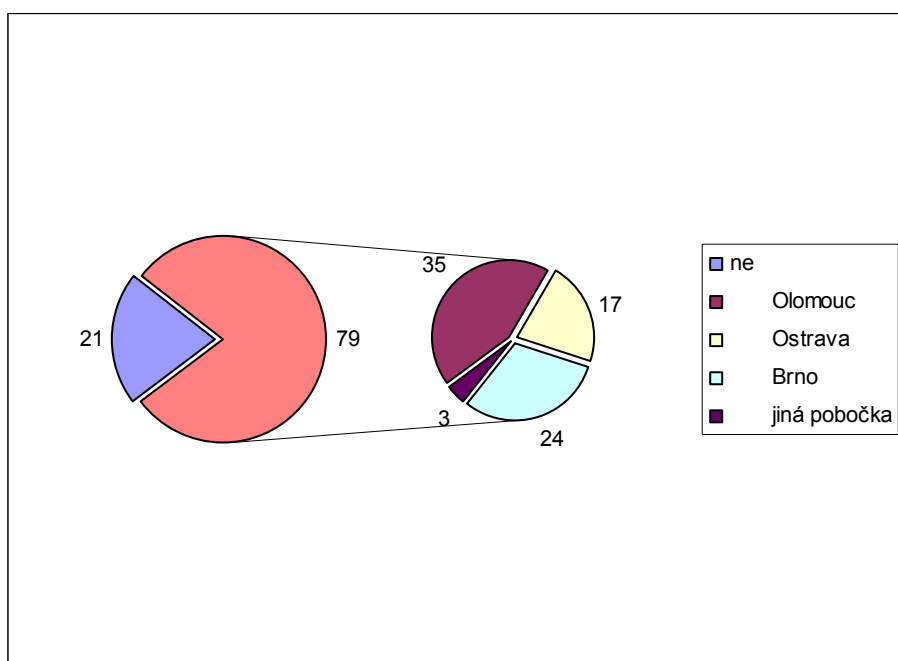
Po skončení čtyřměsíčního období a vyhodnocení se 30 zákazníků předává kolegům na pult partnerů, kteří s nimi pracují další 4 měsíce. 30 % pohyblivé složky jejich mzdy se odvíjí právě od těchto předaných zákazníků. I oni jsou tedy motivováni pracovat s těmito zákazníky. Jejich kolegové v terénu již pracují se skupinou jiných 60 zákazníků.

2.6 Vyhodnocení dotazníku

Tato část je zaměřena na vyhodnocení dotazníku, který se stal podklad pro navrhovaná zlepšení. Dotazování se zúčastnilo 100 respondentů v období ledna až března 2007 - Příloha P I.

1) Nakupovali jste v Makru před otevřením zlínské pobočky?

| | |
|--------------|----|
| ne | 21 |
| ano | 79 |
| Olomouc | 35 |
| Ostrava | 17 |
| Brno | 24 |
| jiná pobočka | 3 |



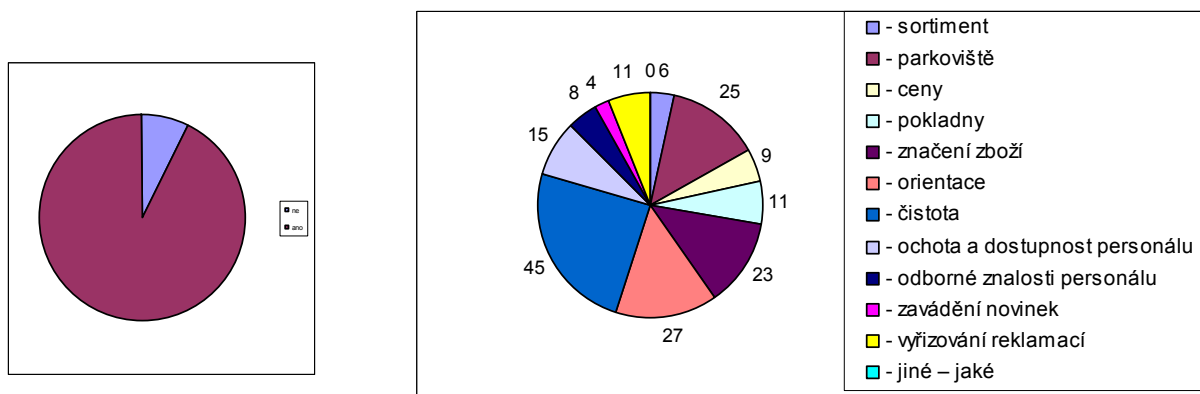
Graf č. 2 – Získání nových zákazníků pro společnost Makro otevřením nové pobočky a spádové oblasti již nakupujících zákazníků

Tato otázka je důležitá z hlediska získávání nových zákazníků. Je pravdou, že z velké části se jedná o zákazníky malé, kteří své nákupy realizují v objemech běžných domácností. Pro tyto nebyl dříve nákup ve vzdálenější pobočce rentabilní. Na druhé straně, každý zákazník má potenciál.

Dalším ukazatelem tohoto grafu je počet zákazníků, kteří otevřením zlínské pobočky přešli z jiných moravských Makr. Jak je zřetelně vidět, největší ztrátu utrpělo Makro Olomouc. Je však potřeba se zamyslet nad tím, jaká byla frekvence nákupů v souvislosti se vzdáleností.

2) Pokud ano – jaké pozorujete rozdíly?

| | |
|--------------------------------------|----|
| ne | 6 |
| ano | 73 |
| <i>(možno označit více možností)</i> | |
| - sortiment | 6 |
| - parkoviště | 25 |
| - ceny | 9 |
| - pokladny | 11 |
| - značení zboží | 23 |
| - orientace | 27 |
| - čistota | 45 |
| - ochota a dostupnost personálu | 15 |
| - odborné znalosti personálu | 8 |
| - zavádění novinek | 4 |
| - vyřizování reklamací | 11 |
| - jiné – jaké | 0 |



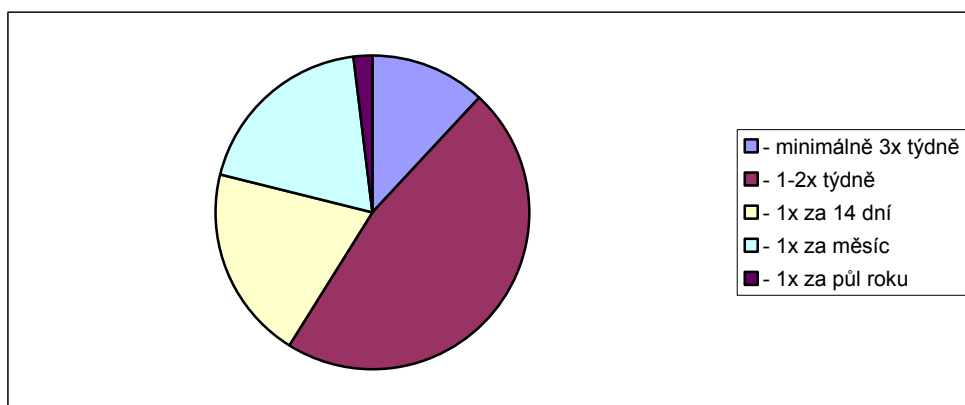
Graf č. 3 – Porovnání rozdílů již fungujících poboček s novou ve Zlíně

Přestože tato otázka byla původně zaměřena na kladné rozdíly, u několika bodů nebylo možné přehlédnout záporné reakce. Jde zejména o parkoviště, kde číslo 25 představuje součet absolutních hodnot čísel +2 a -23. Zlínské parkoviště je založeno na systému jednosměrných ulic. Ne pro všechny zákazníky je však značení přehledné. Dalším slabým bodem je kapacita parkoviště. Vzhledem k narůstajícím prodejm je tato kapacita již nyní některé silnější dny nedostačující. Další mínus se objevilo u pokladen (-7). Zde jde o to, že počet 14 je o 10 pokladen nižší, než u ostatních Maker. Jedinou další výjimkou je Liberec, kde je také pouze 14 pokladen.

Nejlépe zákazníci hodnotí čistotu prodejny, dále snadnější orientaci a značení zboží, což je velice povzbudivé hodnocení.

3) Jak často v Makru nakupujete?

| | |
|----------------------|----|
| - minimálně 3x týdně | 12 |
| - 1-2x týdně | 47 |
| - 1x za 14 dní | 20 |
| - 1x za měsíc | 19 |
| - 1x za půl roku | 2 |



Graf č. 4 – Četnost nákupů

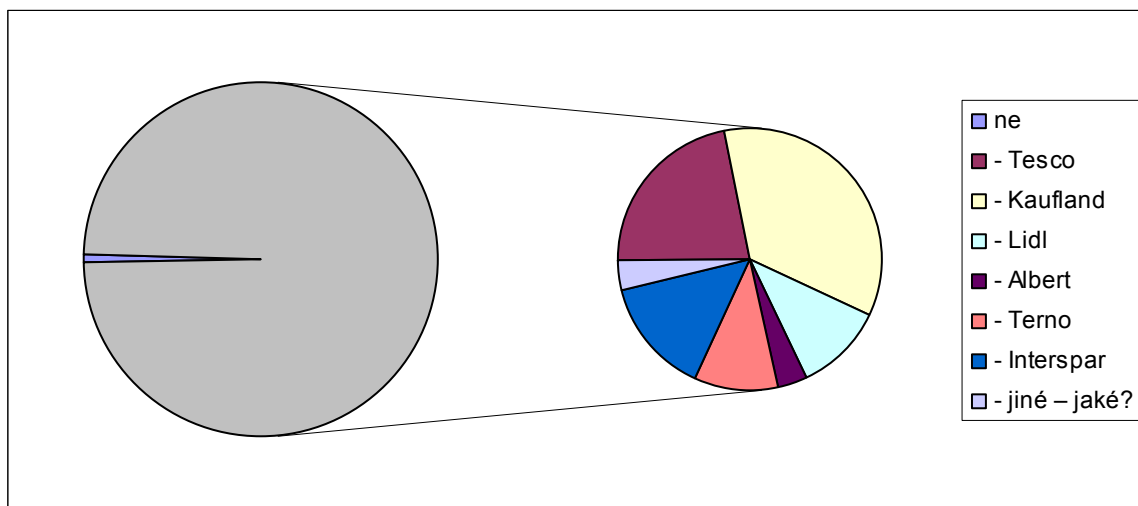
Tato otázka se zabývá pravidelností nákupů jednotlivých zákazníků pobočky Makro Zlín. Největší skupinu tvoří zákazníci, kteří nakupují jednou za týden. Tato intenzita nákupů je běžná u většiny domácností.

Relativně vysoké číslo je u zákazníků nakupujících jednou měsíčně. Zde se jedná o zákazníky, kteří přijíždějí z důvodů konkrétních položek v akčním letáku.

V posledním případě (1x za půl roku) přijíždějí zákazníci na základě dopisu, který obdrželi z marketingového oddělení, o možnosti zrušení nákupní karty.

4) Navštěvujete i jiné řetězce?

| | |
|--------------------------------------|----|
| ne | 1 |
| ano (jaké) | 99 |
| <i>(možno označit více možností)</i> | |
| - Tesco | 43 |
| - Kaufland | 68 |
| - Lidl | 21 |
| - Albert | 7 |
| - Terno | 19 |
| - Interspar | 28 |
| - jiné – jaké? | 7 |



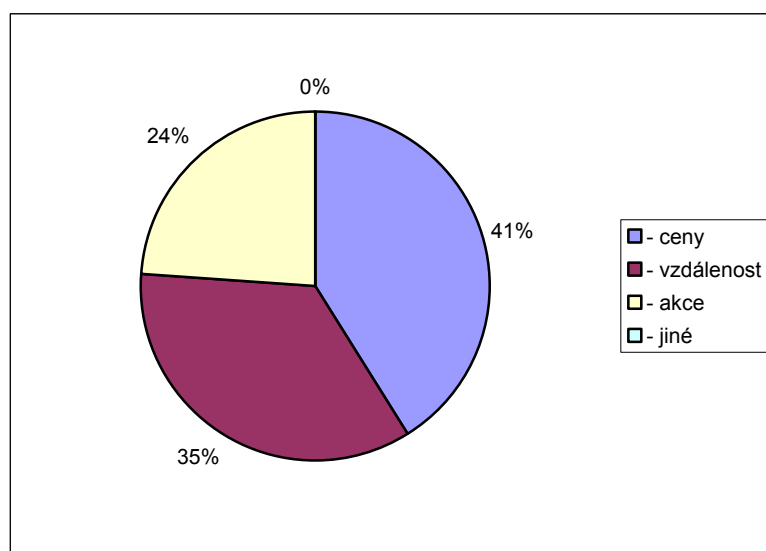
Graf č. 5 – Zda a kde jinde nakupují zákazníci Makro Zlín

Zde zákazníci vypovídali o svých nákupních zvyklostech. 99%zákazníků nakupuje také v jiných marketech Jednoznačně zvítězil Kaufland, následován řetězcem Tesco.

U poslední části otázky (jiné) se nejčastěji objevoval název Penny market nebo Hruška.

4a) Proč?

| | |
|--------------|----|
| - ceny | 41 |
| - vzdálenost | 35 |
| - akce | 24 |
| - jiné | 0 |



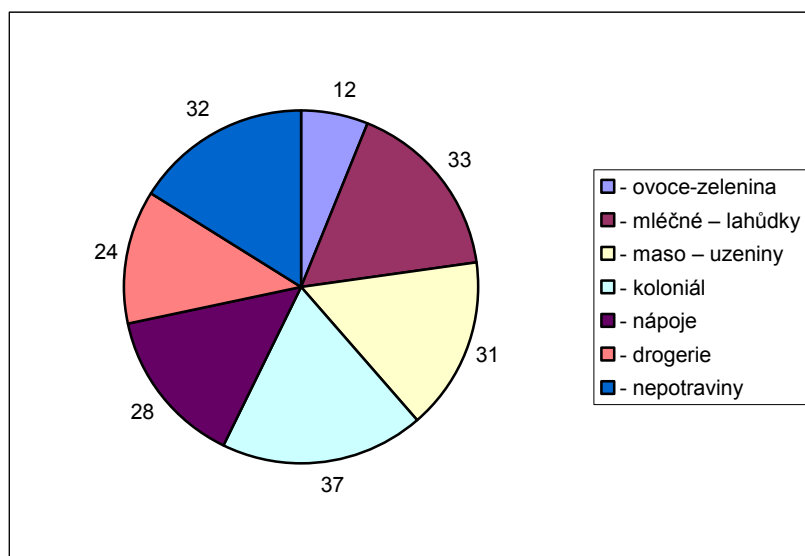
Graf č. 6 – Z jakého důvodu navštěvují zákazníci nejčastěji jiné markety

Tato otázka se zabývá důvody, které zákazníci přivádějí do jiných prodejen. Jak vyplynulo z odpovědí, nejčastějším důvodem jsou ceny. Jak vyplynulo z poslední otázky, nakupující mají pocit, že společnost Makro má zajímavé ceny pouze u letákových položek, ale u běžného zboží jsou ceny často vyšší než v jiných prodejnách.

5) Ve kterém oddělení nakupujete nejvíce?

(možno označit více možností)

| | |
|--------------------|----|
| - ovoce-zelenina | 12 |
| - mléčné – lahůdky | 33 |
| - maso – uzeniny | 31 |
| - potraviny | 37 |
| - nápoje | 28 |
| - drogerie | 24 |
| - nepotraviny | 32 |

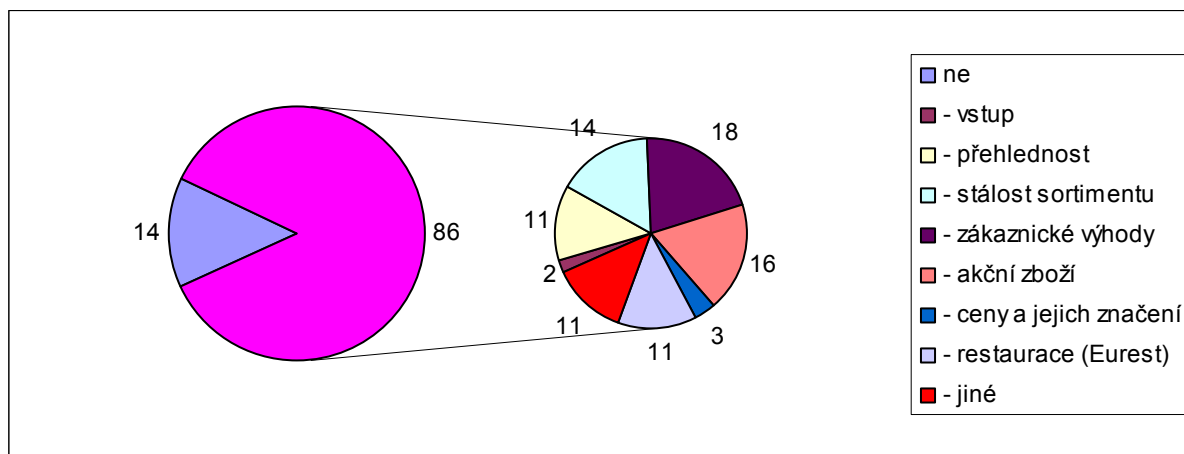


Graf č. 7 – Nejvíce navštěvovaná oddělení

Nejčastějším místem nákupu je oddělení koloniálu (mouka, cukr, olej, káva, cukrovinky tzv. suché potraviny). Avšak rozdíly mezi koloniálem a odděleními na dalších místech nejsou velké. Z toho vyplývá pozitivní zjištění, že všechna oddělení mají své stálé zákazníky a tím pádem i potenciál do budoucnosti.

6) Jak se vám líbí prodejna?

| | |
|-------------------------|----|
| ne | 14 |
| ano | 86 |
| - vstup | 2 |
| - přehlednost | 11 |
| - stálost sortimentu | 14 |
| - zákaznické výhody | 18 |
| - akční zboží | 16 |
| - ceny a jejich značení | 3 |
| - restaurace (Eurest) | 11 |
| - jiné | 11 |



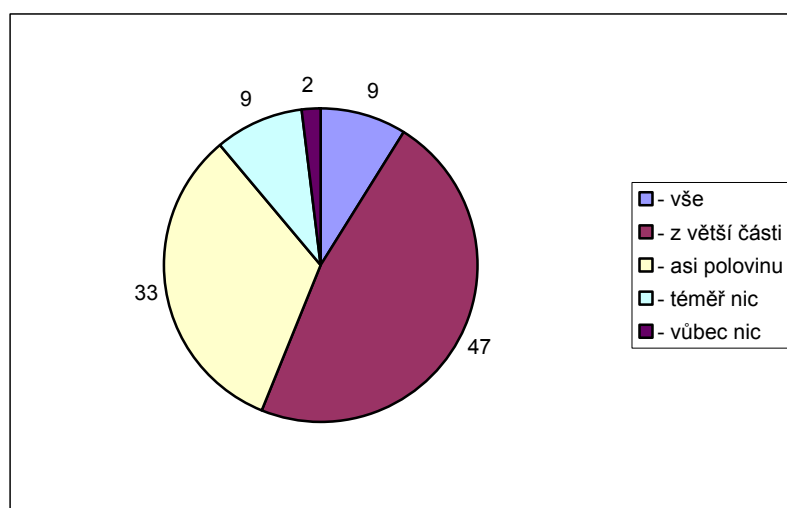
Graf č. 8 – Silné stránky marketu

Touto otázkou není myšlen pouze samotný vzhled prodejny, ale spíše vnímání celkového dojmu.

Je zřejmé, že nic z nabízených možností není výrazně v čele. S nevelkým náskokem zvítězily zákaznické výhody. Pod tímto pojmem si většina oslovených vybavila pult partnerů, výpomoc při nakládání zboží do automobilů, bonusové programy a další.

7) Našel jste vše, co jste dnes přišel nakoupit?

| | |
|-----------------|----|
| - vše | 9 |
| - z větší části | 47 |
| - asi polovinu | 33 |
| - téměř nic | 9 |
| - vůbec nic | 2 |



Graf č. 9 – Spokojenost s nákupem

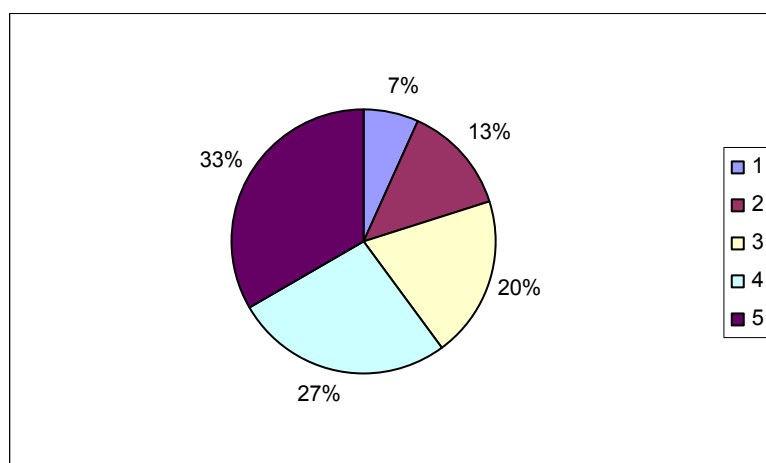
Odpověď na tento dotaz je důležitá hlavně z hlediska pocitů po uskutečnění nákupu. V návaznosti na tyto pocity při návštěvě jakéhokoliv poskytovatele zboží či služby později probíhá hodnocení naší spokojenosti, ať již z hlediska osobního nebo jako odpověď na dotaz jiné osoby.

Jedná se o skutečně důležitou otázku, od které se odvíjí konkrétní reference zákazníků. Kladné hodnocení přivede další zákazníky, zatímco záporné hodnocení bude stát firmu čas, peníze i lidský potenciál při napravování špatného dojmu.

8) Jak jste spokojen s pomocí zaměstnanců?

použijte známku 1 až 5, pokud je hodnocení 3 nebo horší, prosím o vysvětlení

| | |
|---|----|
| 1 | 3 |
| 2 | 46 |
| 3 | 43 |
| 4 | 8 |
| 5 | 0 |



Graf č. 10 – Hodnocení zaměstnanců

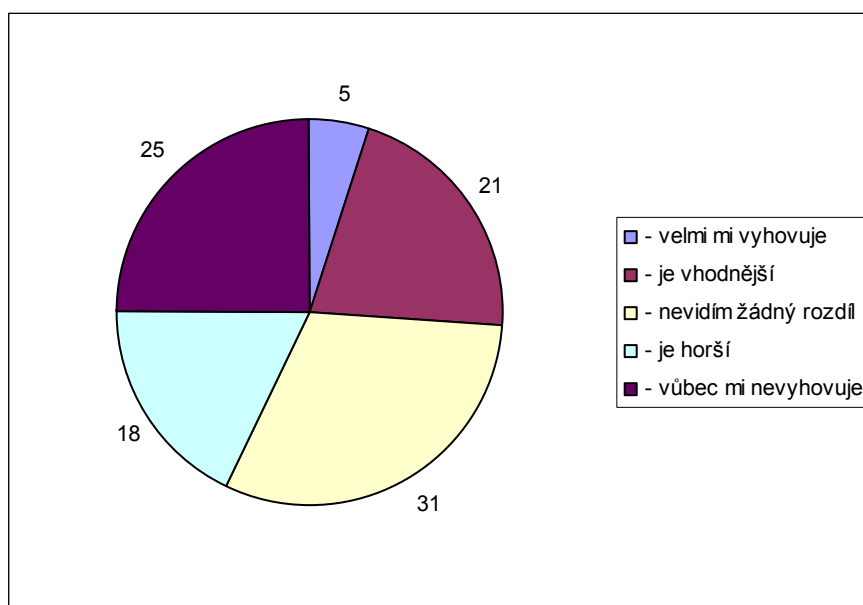
Hodnocení je zde prováděno stejným způsobem jako známkování ve škole. To znamená, že stupeň 1 je výborný, stupeň 2 chvalitebný, 3 dobrý, 4 dostatečný a 5 je nedostatečný.

Tato otázka má velkou vypovídací hodnotu o vztahu zákazníků a zaměstnanců. Z grafu je patrné vysoké procento spokojených odpovědí, což svědčí o úrovni a profesionalitě zlínské pobočky.

Je však nutné si uvědomit, že tato skutečnost se mění s každým uskutečněným nákupem. Z tohoto důvodu je nutné zachovat způsob školení a vzdělávání zaměstnanců už proto, aby tato úroveň zůstala přinejmenším zachována.

9) Nová otevírací doba a názor na ni

| | |
|------------------------|----|
| - velmi mi vyhovuje | 5 |
| - je vhodnější | 21 |
| - nevidím žádný rozdíl | 31 |
| - je horší | 18 |
| - vůbec mi nevyhovuje | 25 |



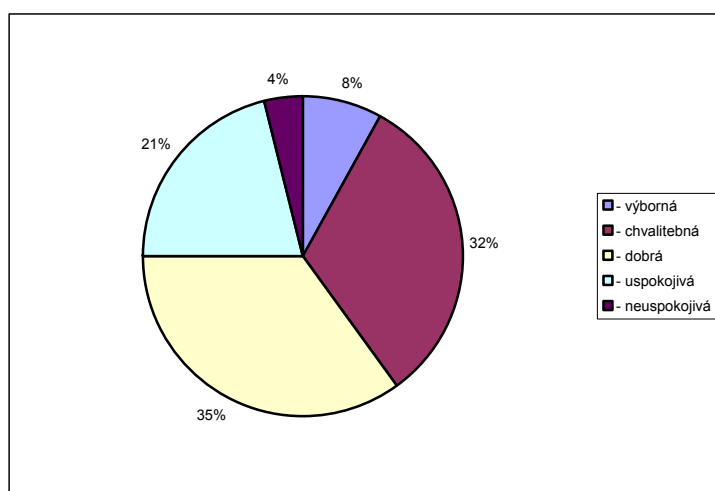
Graf č. 11 – Názor na novou otevírací dobu

V červenci 2006 došlo ke změně otevírací doby. Pro držitele zlatých a stříbrných karet se nic nezměnilo, držitelé klasických bílých karet mají otevřeno až od 8:00 hodin. To vedlo k nespokojenosti těchto zákazníků, zvláště v prvních měsících po této změně.

Cílem bylo umožnit zákazníkům nakupujícím větší objemy do vlastních obchodů, kteří obvykle přicházejí před otevírací dobou, nakoupit v klidu a za přítomnosti minimálního množství dalších zákazníků. Další výhodou této změny jsou zaměstnanci, kteří se mohou věnovat více právě tomuto segmentu zákazníků

10) Celková spokojenost

| | |
|----------------|----|
| - výborná | 8 |
| - chvalitebná | 32 |
| - dobrá | 35 |
| - uspokojivá | 21 |
| - neuspokojivá | 4 |



Graf č. 12 – Celková spokojenost

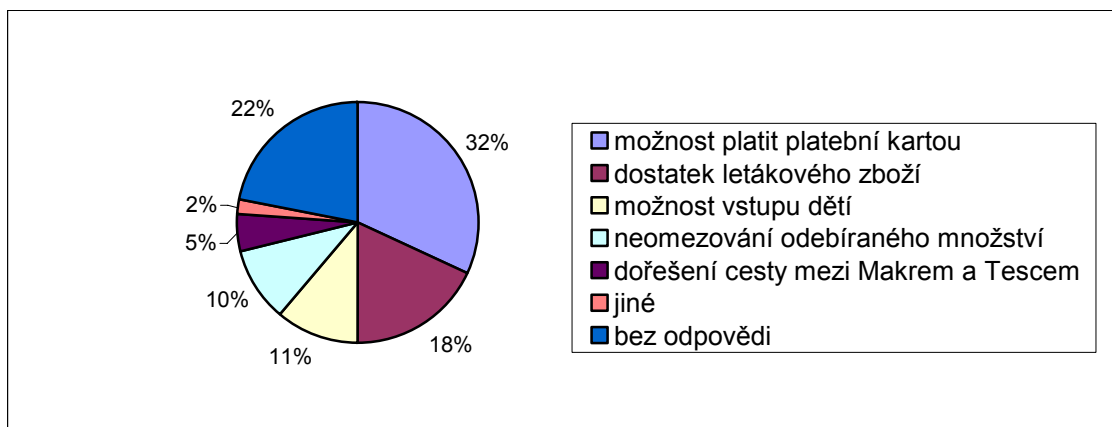
Zde se zákazníci vyjadřovali k celkovému dojmu, přístupu zaměstnanců a dalších vlivů, které utvářejí image marketu.

Zde je zarážející vysoké procento odpovědí uspokojivé, což by ve známkách znamenalo hodnocení 4. A tato známka není důvodem k radosti. Bohužel nebylo součástí dotazníků vysvětlení důvodů horšího hodnocení.

Lze však předpokládat, že možnosti zlepšení a zkvalitnění služeb jsou totožné s hodnocením otázky č. 11.

11) Vlastní návrh na zlepšení (co udělat pro to, abyste k nám chodil(a) častěji a byl(a) u nás spokojenější)

| | |
|--|----|
| možnost platit platební kartou | 32 |
| dostatek letákového zboží | 18 |
| možnost vstupu dětí | 11 |
| neomezování odebíraného množství | 10 |
| dořešení pěší cesty mezi Makrem a Tescem | 5 |
| jiné | 2 |
| bez odpovědi | 22 |



Graf č. 13 – Návrhy na zlepšení

Tato otázka je jedním z nejdůležitějších bodů dotazníku. Zákazníci mají možnost vyjádřit se k možnostem zvyšování kvality prodeje a s ním souvisejících služeb. Jak zřetelně vyplývá z odpovědí, nejvíce lidem vadí skutečnost, že nemohou platit platebními kartami.

Další negativní hodnocení se týká nedostatku letákového zboží. To je řekla bych větší problém než nemožnost platit kartou. Jde o to, že zatímco problém s kartami je zákazníkovi dopředu znám a jedná se o rozhodnutí vedení společnosti, nedostatek letákového zboží je problém jednorázový a navíc takový, který lze ovlivnit přímo z konkrétní prodejny.

Podrobnější názory zákazníků a možnosti jejich řešení jsou náplní další kapitoly.

3 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Jak vyplývá ze zhodnoceného dotazníku, okruhů, které vnímají zákazníci jako problémové, je několik.

3.1 Platební karty

Problém, který vidí většina zákazníků jako prioritní, je minimální možnost platit za uskutečněný nákup platební kartou. V prodejně jsou dva bankomaty, ale výběr z bankomatu jiné než mateřské banky je zpoplatněn relativně vysokou částkou. Jednou z možností je platba platební kartou Komerční banky.

Hlavním důvodem, proč pobočky Makro v České republice nepřijímají platební karty jsou vysoké poplatky, které si peněžní ústavy účtují za převod peněz. Výše těchto poplatků se pohybuje mezi 2 % až 5 %. Toto navýšení by v konečném důsledku zaplatil zákazník, neboť tento poplatek by se promítl do konečné ceny výrobku.

3.1.1 Bezhotovostní platba prostřednictvím Makro karty

Bezhotovostní placení prostřednictvím MAKRO karty Komerční banky zrychlí a zjednoduší nákupy v kterémkoli z našich velkoobchodních center. MAKRO karta je určena registrovaným zákazníkům MAKRO a spojuje v sobě široké možnosti použití jediné platební karty.

Pohodlnou identifikaci při vstupu do MAKRA - čárový kód na zadní straně karty slouží pro identifikaci při vstupu do MAKRA a nahradí tak stávající identifikační kartu.

Bezhotovostní platby v obchodech akceptujících platební karty MasterCard – je možné platit u obchodníků s elektronickými i mechanickými terminály.

Výběry z bankomatů - potřebnou hotovost je k dispozici prostřednictvím bankomatů doma i v zahraničí.

Čerpání prostředků do mínusu na základě obratu MAKRO kartou - možnost získat povolený debet bez předkládání finančních výkazů nebo potvrzení o příjmech.

MAKRO kartu si je možné zřídit nejen ke standardnímu běžnému účtu či balíčku KB, ale i ke speciálnímu MAKRO účtu. Tento účet slouží k přehlednému sledování nákupů odděleně od ostatních účtů. Zároveň také umožňuje nastavení limitní částky pro platby MAKRO kartou. [16]

3.2 Nedostatečná zásoba letákového zboží

Dalším problémem je nedostatečné množství letákového zboží. Nejvíce rozčílí zákazníka skutečnost, že propagované zboží není na prodejně již první den akce. Toto se stává hlavně u zboží nepotravinářského charakteru, které je bohužel nakupováno a distribuováno centrálně, tudíž možnost ovlivnit množství je naprosto minimální. Pokud ale není například mouka, ve většině případů je na vině sama prodejna. Konkrétně Makro Zlín od počátku bojuje s problémem nedostatečné kapacity skladovacích prostor. Jsou proto tendence objednávat zboží na poslední možný den. Tím však vznikají občasné nedodávky. Prodejny, které objednají zboží dříve, mají přednost. Je však logické, že tyto argumenty zákazníka nezajímají.

Na tento problém navazuje další. U velkoobjemových položek není prodejna schopna mít skladem velké množství, přestože ví, že by jej prodala. Když pak zavolá zákazník a chce několik palet konkrétního zboží, je možné, že mu nebude vyhověno. Z tohoto důvodu se Makro Zlín pokouší naučit své větší zákazníky, aby větší objemy zboží objednávaly několik dní dopředu. Většina dodavatelů je schopna zboží dodat do 48 hodin (pracovního dne), a tak se zákazník vyhne zklamání. [16]

3.3 Zákaz vstupu dětí mladších 12 let

Dalším skutečností, na kterou někteří zákazníci poukazují jako na problém, zákaz vstupu dětí mladších 12 let, případně menších 140 cm. Jde o bezpečnostní důvody. Většina zboží je skladována přímo na prodejně, nad regály. Protože hloubka regálu je pouze 70 cm, objem zboží v něm umístěný často nestačí pro uspokojení nákupních potřeb zákazníků v průběhu jedné otvírací doby. Proto se v uličkách mezi regály pohybují pracovníci s vysokozdvíhacími vozíky, kteří zaměstnancům sundávají palety se zbožím a opět je ukládají do vyšších pater regálu. Pracovník, sedící na vysokozdvíhacím vozíku je schopen omezeně registrovat osoby a předměty menší než 140 cm. Z tohoto důvodu děti do Makra nemohou a o změně se neuvažuje. [16]

3.4 Ostatní

Dalším ukazatelem větší spokojenosti zákazníků je nedořešení cesty mezi Makrem a několik desítek metrů vzdáleným komplexem obchodů. Bohužel pole mezi oběma budovami je majetkem soukromé osoby, které není ochotná jej za nabízených podmínek prodat.

Dalším prvkem, který se často objevoval v reakcích dotazovaných zákazníků, je parkoviště. Systém jednosměrných cest je pro mnohé nepřehledný. Také kapacita stávajícího parkoviště se jeví nedostatečná, zvláště v souvislosti s prognózou rostoucích tržeb.

Další možností zlepšení spokojenosti zákazníků je jiné plánování směn na pokladnách. Několik zákazníků si stěžovalo, že často čekají neúměrně dlouhou dobu, než mohou nákup zaplatit.

V dotazníku se setkáváme také s dotazem na možnost rozvozu zakoupeného zboží. Rozvoz již rok funguje, avšak pouze pro nepotravinářské zboží. Vzhledem k malé velikosti nepotravinářského oddělení, by však zákazník více zajímal rozvoz zboží potravinářského.

Poslední uvedenou námitkou je malý sortiment zboží nepotravinářského zboží ve srovnání s většími pobočkami.

4 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Důležitým nástrojem při plánování cílů a nových strategií je nákladová analýza, která na základě porovnání přímých, osobních a režijních nákladů s tržbami a ostatními výnosy umožňuje sledování krycích příspěvků a marží a podává nám ucelený přehled vývoje nákladů a tržeb v čase.

Krycí příspěvek (příspěvek na úhradu) představuje klíčový nástroj pro plánování cílů v ziskovosti a rozdělení zodpovědností za jejich dosažení. Velmi důležité je, že ukazuje, jak lze dosáhnout žádoucího profitu aktivní prací se zákazníky či produktovou politikou. Veškerá rozhodnutí ve společnosti lze s jeho pomocí kvantifikovat s určením dopadu na výsledek. [6]

Cílem analýzy nákladovosti je minimalizace nákladů. Probíhá na úrovni jednotlivých komponentů a jejím úkolem je stanovit, zda by nebylo účelné je modifikovat, standardizovat nebo vyrobit s nižšími náklady [2,s.308]

Riziková analýza je důležitý krok při plánování jakékoliv změny. V rámci identifikace rizik se sestavuje výčet všech možných nebezpečí, která mohou konkrétní změnu stavu ohrozit. Odborníci, kteří seznam rizik vytvářejí, nesmí opomenout žádné významné riziko ani výjimečnou rizikovou událost. Častou chybou rovněž bývá dvojitá započítání téhož rizika.

Řešení problémů probíhá ve dvou rovinách. Zaprvé na úrovni jednotlivých prodejen, za druhé na úrovni centrální. Podrobně zde bude rozebrán jeden z nejpálčivějších problémů, který se čas od času týká všech prodejen. Nedostatečné zajištění objemu letákových položek.

U potravinářského zboží jde z 90 % o problém odstranitelný zaměstnanci. V ostatních případech se jedná například o problémy ve výrobě u dodavatele, problémy dopravní. Existují zde ale konkrétní rizika. Především jde o problém kapacitní. Pokud je objednáno nadměrné množství zboží, dochází k situaci, kdy sklad není schopen tento objem pojmout, případně na úkor zboží jiného. Může také dojít k možnosti zrušení FIFO systému, který je zvláště u rychloobrátkových potravin základním funkčním systémem.

Možností je několik. Když pomineme lidský faktor, který ale není schopen objednat zboží a přesně přitom odhadnout prodeje následujících dnů, lze uvažovat o přistavění skladu, což je finančně náročná záležitost.

Další možností (ale již řešitelnou pouze na úrovni centrálního vedení) je úprava stávajících smluv s dodavateli, kdy minimální odběry některých druhů zboží jsou nereálné. Například proč menší typ prodejny typu Zlín musí u Aro šamponu 2 l objednat celou paletu od jednoho druhu (druhů je 5), když PDP je 0,7. Paleta obsahuje 300 ks šamponů, to znamená, že na prodejně je 5 palet zboží se zásobou na více než 1 rok.

Jinou možností je stavba DC. Jedná se o finančně i kapacitně velmi náročnou operaci, avšak přináší velké množství pozitiv. Pro jednotlivé prodejny přináší možnost objednávat množství zboží dle skutečné potřeby. Centrální závozy jsou zpravidla uskutečňovány každý den (někde je výjimkou neděle). Výhodou pro firmu jako celek je možnost jednání s dodavateli o snížení ceny z objemových důvodů.

Jiná je situace u nepotravinářského zboží. Vzhledem k tomu, že NF je objednáván a dodáván centrálně, je možnost ovlivnění jednotlivými prodejny minimální. Zde je nejdůležitějším článkem práce nákupčích jednotlivých a oddělení a také osobní vztahy mezi nimi a vedoucími oddělení každé prodejny.

U platebních karet je řešení problému jen záležitostí vedení. Pořízení čtecích zařízení pro karty není je nákladnou záležitostí, ale to není hlavní důvod jejich neexistence. Podstatně důležitější je skutečnost, že platba kartou by zvýšila cenu zboží, což je v rozporu s cenovou politikou společnosti.

Dalším záporem v očích zákazníků je chybějící rozvoz zboží. Je s podivem, jestliže tato služba již funguje pro nepotravinářské zboží od hodnoty 3 000,- Kč, proč nemůže existovat pro zákazníky, kteří kupují potravinářské zboží v několikanásobné hodnotě. Výraznou nákladovou položkou je zde však kromě mzdových nákladů také automobil, který musí obsahovat chladicí, případně mrazicí jednotku. Podle dostupných informací však vedení Makra o této službě již uvažuje. Možnost zahájení rozvozu potravinářského zboží je rok 2008.

ZÁVĚR

Z průzkumu vyplynuly rozdíly ve spokojenosti jednotlivých oblastí poskytovaných služeb. Zatímco vysoká spokojenost panuje v přístupu, ochotě a informovanosti zaměstnanců, relativně velká nespokojenost se projevila v otázce dostupnosti požadovaného zboží. Dostupnost zboží a celkový dojem z nákupu považují za klíčové atributy při snaze udržet si zákazníka. Dalšími položkami, které mohou výrazným způsobem ovlivnit loajalitu zákazníka jsou neefektivní komunikace, nepřesné informace, dlouhé čekací doby, procento reklamací, zákazník neobsložený z hlediska jeho důležitosti nebo i finanční ztráta zákazníka.

V minulosti se Makro ve velkém měřítku specializovalo na vyhledávání nových zákazníků. Výsledkem této snahy obvykle bylo velké množství spotřebovaných peněz, které se nikdy nevrátily. Při současném rozdělení trhu neexistuje větší tržní segment, který by nebyl již osloven. Proto je podstatně rentabilnější cesta zjišťování potřeb zákazníků stávajících.

Krokem ke zkvalitnění služeb je rozlišení možností řešení problémů. Některé jsou řešitelné interně, tedy z Makra Zlín, další problémy jsou nutné zařadit centrálně. Za prvé z důvodů finančních a kapacitních, za druhé z důvodu implementace na ostatní pobočky.

Nejosobnějším spojením mezi zákazníkem a prodejnou je zaměstnanec. Jeho přístup a osobní angažovanost je klíčem k úspěšným změnám. Je proto důležité, aby byl přesvědčen o vykonávání smysluplné práce, cítil určitý stupeň podpory od nadřízených, byl kvalitně motivován, cítil podporu vlastní iniciativy a ztotožňoval se s rozhodnutími svých nadřízených.

Jsem přesvědčena, že Makro Zlín disponuje finančními i kapacitními možnostmi ke zvýšení kvality stávajících služeb. Pokud se bude nadále věnovat pomoci rozvoje potenciálu svých zákazníků a poslouchat jejich podněty, věřím, že její pozice na trhu obchodníků je pevná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LITERÁRNÍ ZDROJE

- [1] SCHIFFMAN, L. G., Kanuk, L. L. *Nákupní chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [2] KOTLER, P., Armstrong, G. *Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2006. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] NOVÝ, I., Petzold, J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [4] Kaplan, R. S., Bortin, D. P. *Balanced scorecard*. 4. vydání Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [5] Finance: *Makro vzalo zákaznickou kartu 300.tisíc lidem*. [cit. 2007 04-4]. Dostupný z WWW: <http://aktualne.centrum.cz/finance/rodinne-finance/clanek.phtml?id=403840>
- [6] PPP Centrum : *Riziková analýza PPP projektů*. [cit. 2005 06-27]. Dostupný z WWW: <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=article&lang=cs&id=77>
- [7] Hospodářské noviny: *Počet hypermarketů v česku vzrostl na 215*. [cit. 2007 03-13]. Dostupný z WWW: [http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=20648080&article\[what\]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=20648080&article[what]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article[sklonuj]=on)
- [8] Hospodářské noviny: *Makro bude školit drobné obchodníky*. [cit. 2007 03-05]. Dostupný z WWW: [http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=20577220&article\[what\]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=20577220&article[what]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article[sklonuj]=on)
- [9] Hospodářské noviny : *Velké obchody, velké změny*. [cit. 2007 02-15]. Dostupný z WWW: [http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=20397440&article\[what\]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=20397440&article[what]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article[sklonuj]=on)

[10] Hospodářské noviny : *Moderním obchodům v Česku patří dle průzkumu 72 %*. [cit. 2007 02-08]. Dostupný z WWW:

[http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=20381210&article\[what\]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=20381210&article[what]=obchodn%EDk+roku+maloobchod&article[sklonuj]=on)

[11] Hospodářské noviny : *Absolutním vítězem ankety Obchodník roku 2006 je Tesco*. [cit. 2006 10-11]. Dostupný z WWW:

[http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=19493530&article\[what\]=v%FDsledky+ankety+obchodn%EDk+roku&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=19493530&article[what]=v%FDsledky+ankety+obchodn%EDk+roku&article[sklonuj]=on)

[12] Hospodářské noviny : *Vína v chrámech konzumu*. [cit. 2007 03-18]. Dostupný z WWW:

[http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=20592950&article\[what\]=spokojen%FD+z%E1kazn%EDk+velkoobchodu&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=20592950&article[what]=spokojen%FD+z%E1kazn%EDk+velkoobchodu&article[sklonuj]=on)

[13] Hospodářské noviny : *Něco nového nebo z kola ven!*. [cit. 2006 08-07]. Dostupný z WWW:

[http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=19014490&article\[what\]=spokojen%FD+z%E1kazn%EDk+velkoobchodu&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=19014490&article[what]=spokojen%FD+z%E1kazn%EDk+velkoobchodu&article[sklonuj]=on)

[14] http://www.imaturita.cz/scripts/text_show.php?id=369

[15] http://laskinovo.misto.cz/_MAIL_/obchfy.txt

FIREMNÍ DOKUMENTACE

[16] interní materiály firmy Makro

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|--|
| FIFO | First in, first out První dovnitř, první ven – nejpoužívanější způsob logistiky potravinářského zboží na prodejně |
| PDP | Průměrný denní prodej |
| DC | Distribuční centrum |
| NF | Nepotraviny |

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Porovnání tržeb obchodních řetězců.....17

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| <i>Graf č. 1 – Preference typu prodejny</i> | 15 |
| <i>Graf č. 2 – Získání nových zákazníků pro společnost Makro otevřením nové pobočky a spádové oblasti již nakupujících zákazníků</i> | 43 |
| <i>Graf č. 3 – Porovnání rozdílů již fungujících poboček s novou ve Zlíně</i> | 45 |
| <i>Graf č. 4 – Četnost nákupů</i> | 47 |
| <i>Graf č. 5 – Zda a kde jinde nakupují zákazníci Makro Zlín</i> | 48 |
| <i>Graf č. 6 – Z jakého důvodu navštěvují zákazníci nejčastěji jiné markety</i> | 49 |
| <i>Graf č. 7 – Nejvíce navštěvovaná oddělení</i> | 50 |
| <i>Graf č. 8 – Silné stránky marketu</i> | 51 |
| <i>Graf č. 9 – Spokojenost s nákupem</i> | 52 |
| <i>Graf č. 10 – Hodnocení zaměstnanců</i> | 53 |
| <i>Graf č. 11 – Názor na novou otevírací dobu</i> | 54 |
| <i>Graf č. 12 – Celková spokojenost</i> | 55 |
| <i>Graf č. 13 – Návrhy na zlepšení</i> | 56 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník

Příloha P2: Organizační struktura Makro Zlín

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Otázky k průzkumu spokojenosti zákazníků společnosti Makro

1. Nakupovali jste v Makru před otevřením zlínské pobočky?

-ne

- ano

- kde?

2. Pokud ano – jaké pozorujete rozdíly?

- sortiment

- parkoviště

- ceny

- pokladny

- značení zboží

- orientace

- čistota

- ochota a dostupnost personálu

- odborné znalosti personálu

- zavádění novinek

- vyřizování reklamací

- jiné – jaké

3. Jak často v Makru nakupujete?

- minimálně 3x týdně
- 1-2x týdně
- 1x za 14 dní
- 1x za měsíc
- 1x za půl roku
- jinak - jak?

4. Navštěvujete i jiné řetězce?

- Tesco
- Kaufland
- Lidl
- Albert
- Terno
- Interspar
- jiné – jaké?

4a. Proč?

- ceny
- vzdálenost
- akce
- jiné

5. Ve kterém oddělení nakupujete nejvíce?

- ovoce-zelenina
- mléčné – lahůdky
- maso – uzeniny
- koloniál
- nápoje
- drogerie
- nepotraviny

6. Jak se vám líbí prodejna?

- vstup
- přehlednost
- stálost sortimentu
- zákaznické výhody
- akční zboží
- ceny a jejich značení
- restaurace (Eurest)
- jiné

7. Našel jste vše, co jste dnes přišel nakoupit?

- vše
- z větší části
- asi polovinu
- téměř nic
- vůbec nic

8. Jak jste spokojen s pomocí zaměstnanců?

- použijte známku 1 – 5 a pokud je známka 3 nebo horší, prosím podrobnější vy-
světlení

9. Nová otvírací doba a názor na ni

- velmi mi vyhovuje
- je vhodnější
- nevidím žádný rozdíl
- je horší
- vůbec mi nevyhovuje

10. Celková spokojenost

- výborná
- chvalitebná
- dobrá
- uspokojivá
- neuspokojivá

**11. Vlastní návrh na zlepšení (co udělat pro to, abyste k nám chodil(a) častěji a byla u
nás spokojenější**

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAKRO ZLÍN

