

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Spokojenost zákazníků po remodelingu prodejny
maloobchodního řetězce Albert Česká republika,
s.r.o.

Customer satisfaction after remodelling store
of the retail company Albert Czech Republic,
ltd.

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Králová, Ph.D.

ŠPAČKOVÁ

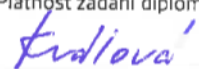


KRISTÝNA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Špačková	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	460696
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Spokojenost zákazníků po remodelingu prodejny maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o.		
Název diplomové práce anglicky:	Customer satisfaction after remodeling store of the retail company Albert Czech republic, ltd.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem práce je zjištění spokojenosti zákazníků prodejny po remodelingu (změna vedoucí k modernizaci, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníka) prodejní plochy, a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení pro další prodejny.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem práce je zjištění zákaznické spokojenosti prodejny po remodelingu a návrhy vhodných řešení pro další prodejny.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - zákazník, spokojenost zákazníků, nákupní prostředí a merchandising; 3. Praktická část - představení společnosti a prodejny, analýza spokojenosti zákazníků, návrhy řešení možných nedostatků; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. NENADÁL, Jaroslav. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Praha: Národní infor. středisko pro podporu jakosti 2004. SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, c2003.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Petra Králová, Ph.D.		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	29. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>30.1.2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠPAČKOVÁ, Kristýna. Spokojenost zákazníků po remodelingu prodejny maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 11. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce, kterou byla paní Ing. Petra Králová, Ph.D. Především za její čas, důležité rady a kritiku, která vždy posunula mou práci ke zlepšení. Dále bych ráda poděkovala společnosti Albert Česká republika, s.r.o., která mi poskytla potřebné materiály pro zpracování analytické části diplomové práce. Velké poděkování patří také respondentům, bez kterých by nebylo možné zpracovat průzkum spokojenosti a za jejich čas a ochotu.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá spokojeností zákazníků po remodelingu prodejny maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o. Cílem práce je zjištění spokojenosti zákazníků prodejny po remodelingu (změna vedoucí k modernizaci, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníka) prodejní plochy a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení pro další prodejny. Teoretická část se zaměřuje na zákazníka a jeho rozdělení, spokojenost zákazníků a její měření, merchandising a jeho zásady v maloobchodním prostředí. Praktická část je zaměřena na konkrétní prodejnu společnosti Albert Česká republika, s.r.o. a na průzkum spokojenosti zákazníků s remodelingem. Na základě výsledků průzkumu jsou navržena doporučení pro další remodelinky nebo pro jinou změnu prodejen v budoucnu.

Klíčová slova

chování zákazníků, maloobchod, merchandising, prodejna, remodeling, spokojenost zákazníků, zákaznická zkušenost, zákazník

Abstract

This thesis is focused to customer satisfaction of retail chain Albert Czech republic, s.r.o. after store remodeling. The target of this thesis is to find out level of customer satisfaction after store remodeling (redesign leading to modernization, quality of offered goods improvement and increasing of customer's comfort) and based on results put forward proper solutions for other stores. Theoretical part is focused to customer, customer's satisfaction and merchandising in the retail environment. One part is focused on particular store of the company Albert Czech republic, s.r.o. and on survey of customer's satisfaction with remodeling. Based on results of survey, there are suggested recommendations for other remodelings or for other change of stores in the future.

Key words

customer, customer behaviour, customer experience, customer satisfaction, merchandising, remodelling, retail, store

OBSAH

ÚVOD	5
1 ZÁKAZNÍK	8
1.1 DĚLENÍ A TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ	8
1.2 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	12
1.3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	14
1.3.1 Customer Journey – zákaznická cesta	17
1.3.2 CEX (Customer Experience) – zákaznická zkušenost	18
1.4 NÁKUPNÍ A PONÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	19
1.4.1 Online a offline prostředí	20
2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	21
2.1 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	23
2.1.1 Způsoby a metody zjišťování zákaznické zkušenosti	25
3 MALOOBCHOD A MERCHANDISING	31
3.1 MALOOBCHOD	32
3.1.1 Supermarkety	32
3.1.2 Hypermarkety	33
3.2 MERCHANDISING	33
3.2.1 Zásady merchandisingu	35
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ..	38
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.	38
4.2 DIAMANTOVÁ LIGA KVALITY	44
4.3 GARANCE KVALITY A MOŽNOST VRÁCENÍ PENĚŽ	45
5 PRODEJNY ALBERT	46
5.1 REMODELING PRODEJEN	46
5.2 TRENDY V MALOOBCHODĚ	48
5.2.1 Downsizing	48
5.2.2 Změna životního stylu zákazníků	48
5.2.3 Lokální produkty	49
5.3 HYPERMARKET ALBERT NOVÉ BUTOVICE	49
5.3.1 Rozložení sortimentu po remodelingu	51
5.3.2 Marketingové aktivity spojené se znovuotevřením prodejny	53
6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI	56
6.1 METODIKA A PRŮBĚH PRŮZKUMU	56

6.2	RESPONDENTI PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI	57
6.3	VÝSLEDKY PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI.....	59
7	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ	72
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na spokojenost zákazníků po remodelingu prodejny maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o. Pro účely této práce byla vybrána konkrétní prodejna Albert Nové Butovice, která v nedávné době prošla remodelingem (změnou vedoucí k modernizaci, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníka). Cílem práce je zjištění spokojenosti zákazníků prodejny po remodelingu prodejní plochy a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení pro další prodejny. Jelikož je spokojenost zákazníků mnohdy klíčová pro úspěšné fungování společnosti a její postavení na trhu vůči konkurenci, je důležité, aby se neustále pracovalo na zlepšení a zvyšování spokojenosti zákazníků. Celá práce je rozdělena na tři hlavní části. První část je teoretická, která čerpá z odborné literatury a jiných publikací. Praktická část využívá poznatků z teoretické části a řeší danou problematiku její aplikací do praxe. Poslední návrhová část je sepsána na základě dvou předchozích částí tak, aby mohla přispět dané společnosti pro budoucí plánování prodejen.

Teoretická část se nejprve zabývá samotným zákazníkem a jeho rozdělením. Dále je popsána hodnota pro zákazníka a jeho nákupní a ponákupní chování v online i offline prostředí. Společnosti dlouhodobě udržují vztahy se svými zákazníky a je tedy důležité uvést, jak tyto vztahy budovat a řídit. Se řízením vztahů zákazníků je úzce spojená zákaznická cesta (customer journey) a CEX neboli zákaznická zkušenost. Ze zkušenosti zákazníků se odvíjí spokojenost zákazníků, které je věnovaná jedna celá kapitola této práce. Mimo samotnou spokojenost zákazníků tato kapitola popisuje měření zákaznické spokojenosti a jaké způsoby či metody lze pro zjišťování zákaznické zkušenosti využít. Na konci této části je práce zaměřena na pojetí maloobchodu a maloobchodních prodejen společně s merchandisingem a jeho zásadami.

Praktická část je zaměřena na konkrétní prodejnu společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Nejdříve je představena samotná společnost společně s nabízeným sortimentem, finančními ukazateli a trendy v maloobchodě. Podstatnou část tvoří popis remodelingu a samotné prodejny Albert Nové Butovice. Dále je detailně rozebráno uspořádání prodejního sortimentu a marketingové či jiné aktivity, které byly spojené s plánovanou modernizací a následným znovutevřením prodejny. Práce obsahuje dva vizuály layoutu prodejny před a po remodelingu, kde lze vidět změnu velikosti prodejní plochy. Na základě těchto skutečností byl proveden průzkum spokojenosti, kde byla data získávána formou dotazníkového šetření a několika krátkých rozhovorů se zákazníky prodejny. Byla stanovena metodika a výzkumné otázky a následné výsledky spokojenosti byly vyhodnoceny na základě výzkumného šetření. Praktická část vychází celkem ze 156

respondentů, jejichž odpovědi vedly ke stanovení několika doporučení pro další prodejny.

Na konci této práce lze nalézt celkové shrnutí, které obsahuje nejdůležitější získané informace a zodpovězení výzkumných otázek. Na základě výsledků průzkumu spokojenosti bylo stanoveno několik doporučení, které by společnost Albert Česká republika, s.r.o. mohla využít v případě remodelingu nebo jakékoli modernizace a změny svých dalších prodejen v budoucnu a především, aby si udržela či zvýšila spokojenost jejich zákazníků.

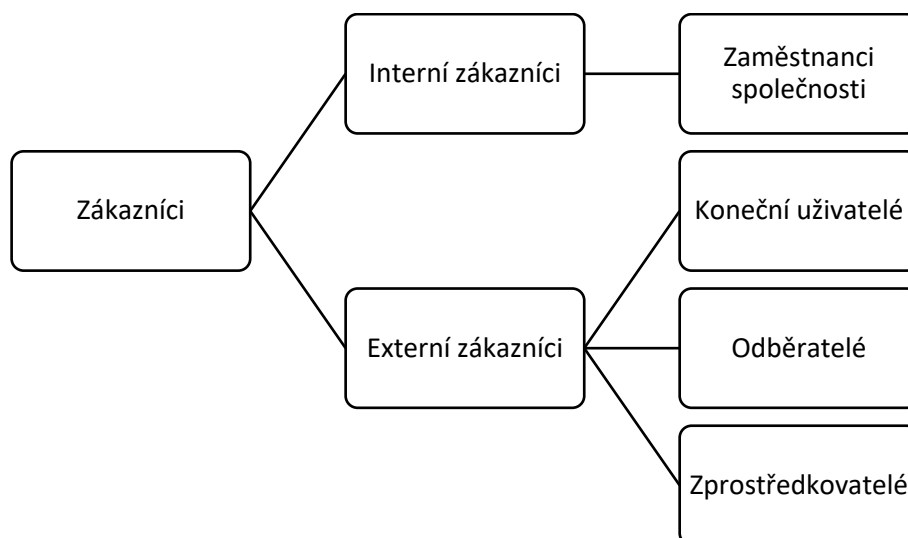
TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKAZNÍK

Nejprve je vymezen pojem zákazník a to, jak zákazníka definuje odborná literatura. Podle Nenadála (2008, s. 26) může být zákazníkem každý, komu společnost dala výsledky, které vznikly jejich vlastní činností. Drucker (2016, s. 32) uvádí, že „zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby“. Pojetí zákazníka uvádí jinak Hesková a Štarchoň (2009, s. 12), kteří charakterizují zákazníka jako každého, kdo se společností začne jednat, nebo se pouze zajímá o nabízené produkty či služby. Zde můžeme vidět rozdíl mezi definicí Druckera a Heskové se Štarchoňem, kdy Drucker specifikuje zákazníka velmi úzce a Hesková se Štarchoňem naopak za zákazníka považují i někoho, kdo o společnosti pouze ví nebo se o nabízené produkty jen zajímá, ale nenakupuje je. Druhé pojetí je vhodnější pro práci se spokojeností zákazníků, protože podle toho lze určit, proč potencionální zákazníci produkty u dané společnosti nenakupují. Důvodů může být několik, například se jedná o špatnou kvalitu, nedostatečnou nabídku sortimentu či nenaplnění potřeb zákazníků apod. Dále například Kotler (2007, s. 476-478) definuje, co je to rentabilní zákazník. Rentabilní zákazník je ten, kdo společnosti dokáže vytvořit takové množství příjmů, aby po odečtení nákladů za určitý čas, byl schopen generovat zisk. Náklady v tomto pojetí chápeme jako vynaložené prostředky na prodej a obsluhu nebo například na získávání nových zákazníků. Pro normu ČSN EN ISO 9000 je zákazníkem ten, kdo přijímá produkt, ať už se jedná o osobu nebo organizaci.

1.1 Dělení a typologie zákazníků

Základní rozdělení zákazníků podle Nenadála (2004, s. 61-62) se dělí na interní zákazníky a externí zákazníky. Interními zákazníky jsou v tomto případě zaměstnanci společnosti. Zákazníky, kteří jsou externí, pak tvoří koneční uživatelé, odběratelé a zprostředkovatelé. Přičemž spokojenost zákazníků se nejčastěji zjišťuje v případě externích zákazníků, protože se jedná o zdroj, který přímo ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti.



Obrázek 1 - Rozdělení zákazníků (Nenadál, 2004, s.13)

Hlavním důvodem, proč jsou zákazníci na určitém trhu, je nákup určitého produktu nebo služby. Kozel a kolektiv (2011, s. 39-40) rozlišuje pět skupin zákazníků, jedná se o:

- spotřebitele,
- výrobce,
- obchodníky,
- stát,
- a zahraniční zákazníky.

Vysekalová (2011, s. 237-238) uvádí rozdělení zákazníků podle toho, jak jsou přátelští a podle vůdcovství. Jsou čtyři skupiny zákazníků, které jsou definované z pohledu prodejce:

- **Sociabilní typ** - Jedná se o zákazníka, kterého lze velmi lehce ovlivnit, je milý, přátelský. Protože často vystupuje pasivně a nemůže se rozhodnout, může ho společnost považovat za sobě podřízeného. Na druhou stranu se společnost musí snažit o uznání, aby zákazník cítil jistotu. Přesvědčení tohoto typu zákazníka, aby si koupil určitý výrobek či službu, závisí na přesvědčení, že produkt bude splňovat zákaznické požadavky, a že se jedná o uspokojení jeho požadavků. Tedy kombinace přátelského a podřízeného zákazníka.
- **Byrokratický typ** - Tento typ zákazníka je velice nevyzpytatelný a špatně odhadnutelný. Jedná se především o zákazníky, kteří se vším souhlasí a následně jsou velmi konzervativní a nemohou se rozhodnout. Nechtějí změny. Jsou tzv. „zákeřní“. Prodejci s těmito zákazníky pracují na důvěře a musí se snažit o velkou trpělivost. Tedy kombinace nepřátelského a podřízeného zákazníka.
- **Diktátorský typ** - Jedná se o zákazníka, který je na rozdíl od předchozího typu velice egocentrický a umí se rozhodnout,

protože má vždy pravdu. Pokud se prodejce dostane do situace, kdy mu tento typ zákazníka plně důvěřuje, může následně počítat s ochotou a spoluprací. Na druhou stranu bývá tento typ často podezřívavý a vůdčí. Je tedy nutné ze začátku vystupovat asertivně. Tedy kombinace nepřátelského a dominantního typu zákazníka.

- **Výkonný typ** - Zákazník, který má jasnou představu o zboží či službě. Dokáže být zároveň razantní i klidný. Nakupuje srdcem a samostatně. Prodejce k tomuto zákazníkovi přistupuje kladně a otevřeně a ubezpečuje ho o všech výhodách plynoucích z nákupu. Tedy kombinace přátelského a dominantního zákazníka.

Kretschmer a Sheldon dělí zákazníky na 3 typy (Vysekalová, 2011, s. 236-237):

- **Pyknický typ** - Jedná se o zákazníka, který je náladový, ale zároveň se dokáže přizpůsobit. Často dochází k tomu, že i když si vybere a rozhodne si koupit nějaký produkt, nakonec se koupě neuskuteční. Tím, jak se mění jeho nálada, mění se i jeho preference. Při dalším nákupu už nemusí dojít k jeho uspokojení tím samým produktem.
- **Leptosomní typ** - U tohoto typu zákazníka není lehké přijít na jeho přání a potřeby. Náročná je především komunikace, kdy se společnost snaží zjistit jeho preference. Na rozdíl o předchozího typu, když už se leptosomní typ zákazníka pro nějaký produkt rozhodne, většinou zůstane věrný a nemění svá rozhodnutí.
- **Atletický typ** - Rozhodnutí tohoto zákazníka je vždy konečné, protože si vybírá to, co chce. V celém procesu je sice pomalý, urputný a vyžaduje určitou dávku trpělivosti, ale je nakonec velice stabilní.

Na druhou stranu například Prešovský (2015, s. 159) rozděluje zákazníky dle důležitosti. Za nejdůležitější považuje VIP zákazníky, kteří nesou společnosti nejvyšší příjmy a zisky. Generují největší tržby. Pokud by došlo k odchodu těchto zákazníků, jejich odchod by společnost významně pocítila ve výsledku hospodaření. Je proto nutné o tyto zákazníky nadstandardně pečovat a snažit se je udržet. Druhým typem zákazníků jsou tzv. běžní zákazníci, kteří nakupují průměrné množství produktů či služeb a průměrně často. Poslední skupinou jsou zákazníci, kteří by mohli dostat „výpověď“. Tito zákazníci nenesou žádné velké tržby, většinou chodí pouze na promoční akce a vyžadují neustálé slevy. Tato skupina zákazníků často podává stížnosti a reklamace.

Důležitým modelem, když se vymezuje zákazník, je určení jeho spotřebního chování, které je ovlivněno několika faktory. Vše souvisí s propojením na určitý druh produktů či služeb. Jedná se o „*souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu, dělených podle psychologické povahy na instinktivní, návykové a rozumové*“

(Vysekalová, 2011, s. 35). Působící faktory jsou rozdělené na čtyři skupiny. První skupina se týká procesů učení spotřebitele, druhá stimulů, třetí vnějších faktorů (např. finanční zabezpečení, životní styl). Poslední skupinou je tzv. stupňovitý proces, kdy se nejdříve jedná o vzbuzení zájmu u zákazníka neboli navázání prvního kontaktu, následuje přesvědčení o důvodu koupě, které vede k uskutečnění nákupu. Spotřební chování tedy bere v potaz uspokojování potřeb zákazníků společně s propojením se strukturou (mikrostrukturu i makrostrukturu) společnosti (Vysekalová, 2011, s. 35).

Podle Management Study Guide (2020) se zákazníci rozdělují do následujících 5 skupin:

- **Věrní zákazníci** - Jedná se o zákazníky, kterých sice není mnoho, ale nakupují ve velkém množství a přinášejí vyšší zisk ve srovnání s ostatními zákazníky. Tito zákazníci bývají velmi spokojeni. Protože nakupují pravidelně, je velice důležitá komunikace a investice ve formě velkého úsilí a času. Věrní zákazníci vyžadují individuální pozornost.
- **Zákazníci se slevou** - V tomto případě jde o zákazníky, kteří rovněž opakují nákupy a navštěvují prodejny často, avšak věnují pozornost především produktům se slevami nebo nakupují levné výrobky. Čím vyšší je sleva, nebo čím levnější je výrobek, tím mají větší tendenci k nákupu. Tito zákazníci jsou většinou spokojeni. Zaměření na tyto typy zákazníků je rovněž velice důležité, protože zvyšují zisky společnosti.
- **Impulzivní zákazníci** - Tyto zákazníky je obtížné přesvědčit, protože jednájí rychle a impulzivně. Nakupují pouze to, co jim v daném okamžiku přijde užitečné. Zacházení s těmito zákazníky není jednoduché. Pokud bude společnost jednat s impulzivními zákazníky správným způsobem, je zde vysoká pravděpodobnost, že tito zákazníci budou přinášet vyšší zisky.
- **Zákazníci podle potřeby** - Jedná se o specifické zákazníky, kteří nakupují pouze zboží, které odpovídá jejich potřebám. Často se jedná o zákazníky, které je obtížné uspokojit. Těmto zákazníkům by společnost měla informovat o kladných vlastnostech a přesvědčit je o důvodech koupě. V případě, že se zákazník nepovede přesvědčit, bývají často odejiti.
- **Putovní zákazníci** - V tomto případě se jedná o zákazníky, kteří přinášejí nejnižší zisky. Nejsou si většinou jisti, co vlastně chtějí koupit. Zkoumají vlastnosti různých produktů na trhu, ale žádné z nich nenakupují nebo neprojeví příliš velký zájem o jejich nákup. Aby společnosti mohly získat tyto zákazníky, musí je řádně informovat o pozitivních vlastnostech produktů a vyvolat v nich zájem o daný produkt.

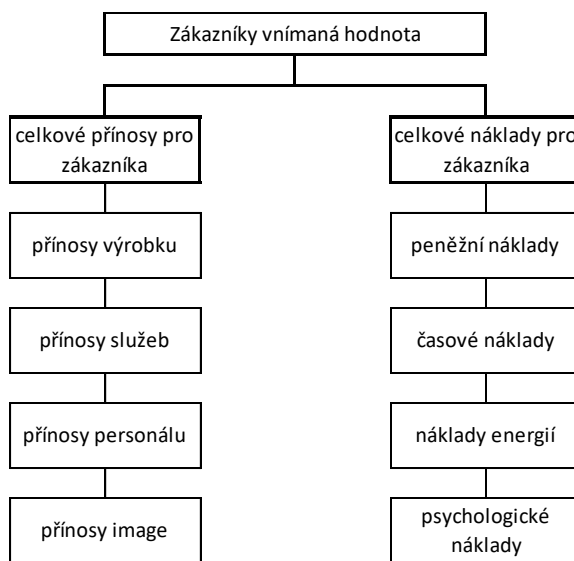
Dále lze zákazníky rozdělit i podle segmentu trhu. Zákazníci a potencionální zákazníci se rozdělují do určitých skupiny (segmentů) na základě jejich potřeb, typu, chování, zvyklostí apod. Do jednoho segmentu vždy patří zákazníci, kteří mají něco společného

a lze na ně hromadně zacílit (Kotler a Armstrong, 2004, s. 104). Jeden zákazník však nemusí být součástí pouze jednoho určitého segmentu. Samostatný segment je uvnitř homogenní, protože všichni zákazníci, kteří do této skupiny spadají mají totožné vlastnosti. Na základě těchto vlastností byli zákazníci zařazeni. Z okolí se však jedná o heterogenní segment, neboť všechny segmenty trhu jsou jiné (Kotler, 2013, s. 251). Některé společnosti využívají segmentaci pro zacílení své reklamy a přizpůsobují se tak jejich přáním a potřebám. Nejčastěji se jedná o segmentaci na základě daného produktu, geografii, typologii zákazníka, aj. Mnoho autorů odborné literatury vymezuje kritéria segmentace velmi podobně, udávají však pouze odlišný název. U Koudelky se jedná o rozdělení do dvou hlavních segmentů, a to na kritéria užití a příčinná vymezující kritéria. Příčinná vymezující kritéria se dále dělí na důvody užívání, očekávanou hodnotu, vnímanou hodnotu, příležitosti a postoje. Kritéria užití zahrnují uživatelský status, míru užití, věrnost, difuzní proces, rozhodovací kontinuum a způsob užití (Koudelka, 2005, s. 33-50). Podle Kotlera (2013, s. 275) existuje několik přístupů segmentace trhu zákazníků. Prvním je tzv. pokrytí celého trhu, kdy se společnosti snaží zacílit na všechny zákazníky bez rozdílů. Druhým přístupem je specializace na více než jeden trh, což znamená, že si společnosti vyberou určité segmenty zákazníků a na ty zacílí svou nabídku a reklamu. Zacílením na jeden konkrétní trh se společnosti rozhodují vsadit vše na určitou skupinu zákazníků, která je na daném trhu. Další úroveň segmentace je individuální marketing, který však není vhodný pro všechny typy společností. Posledním úrovní segmentace je etické vybírání cílových trhů, kde se společnosti zaměřují na děti nebo zvláštní menšiny a jiné odlišné segmenty trhu. V tomto případě je třeba dávat pozor na správnou formu, protože ne vždy se toto zacílení setká s úspěchem.

1.2 Hodnota pro zákazníka

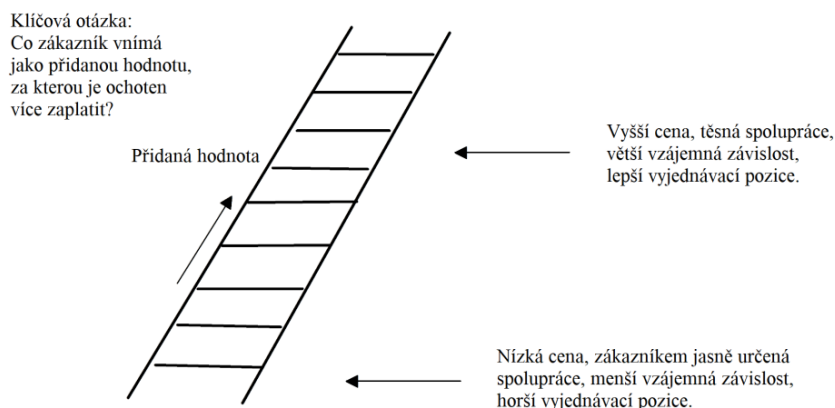
Zákazníci si v dnešní době mohou vybrat z široké nabídky. Vybírají podle vlastního uvážení a očekávání, případně důvodu, který je vede ke koupi právě daného produktu. Každý nákup provádí s určitým očekáváním, které může a nemusí být naplněné, a na základě toho se odvíjí případný opakovaný nákup. Rozdíl mezi veškerými vynaloženými náklady a všemi pozitivy, které nákup prodeje přináší, tvoří tzv. „zákazníkem vnímanou hodnotu“ neboli CPV (customer perceived value). Na obou těchto aspektech lze cíleně pracovat. Společnosti se mohou snažit zvýšit nebo doplnit veškeré pozitivní hodnoty, a naopak snížit náklady, a zvýšit tak hodnotu produktu v očích zákazníků. (Kotler, 2013, s. 160-161)

Na dnešním trhu je mnoho společností, která se zaměřuje na zákazníka, a je tzv. „zákaznický orientovaná“. Nejvyšší hodnotu pro ně přinášejí zákazníci, jejichž přání a potřeby. Pokud je vnímaná hodnota nižší než u konkurence, cena nabídky by měla být také nižší než cena konkurenta. Pokud prodejce nastaví cenu nad úroveň vnímanou zákazníkem, prodej se sníží. Mnoho společností přeceňuje hodnotu svých služeb, což má za následek nižší úroveň prodeje. Ostatní společnosti své výrobky podceňují. V tomto případě bude prodej vysoký, ale bude poskytovat menší částku příjmu, než by bylo možné získat, kdyby společnost zvýšila ceny na úroveň vnímané hodnoty svých zákazníků (Kotler, 2013, s. 160-166).



Obrázek 2 - Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem (Kotler, 2013, s. 161)

Zákazníci přisuzují váhu produktu nebo služby, rozdílem mezi jejich náklady a hodnotami. Náklady představují veškeré vynaložené prostředky pro získání produktu či služby, a naopak hodnota přináší zákazníkovi uspokojení. Protože na trhu existuje mnoho firem, které nabízí širokou škálu svých produktů a služeb, je náročné získávat nové zákazníky a udržet ty stávající. Z tohoto důvodu je nutné nabídnout zákazníkům vysokou hodnotu, která jim přinese uspokojení. Autoři v této oblasti přisuzují velkou váhu marketingu, prostřednictvím kterého lze pracovat na uspokojování potřeb zákazníků. Je nutné, aby společnost znala potřeby svých zákazníků a dokázala jim nabídnout adekvátní hodnotu. Marketing je nástroj, díky kterému se může zvýšit hodnota nabídky v očích zákazníka (Kotler, 2007, s. 42-43). Kotler (2013, s.67-70) doplňuje marketingový koncept, který tvoří 3 faktory, tzv. „triáda hodnoty pro zákazníka“. Jedná se o objevování hodnoty a výše ceny za nabízené produkty a služby, které jsou porovnávány s kvalitou.



Obrázek 3 - Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka (Bloudek a kolektiv, 2013. s. 21)

Bloudek a spol (2013, s. 21-25) uvádí, že přidanou zákaznickou hodnotu tvoří konkurenční výhoda, na které společnosti staví. Z toho důvodu je nutné poznávat zákaznické potřeby, představit si roli zákazníka a společně přijít na vhodně řešení a akce, které vytvoří, již výše zmíněnou, konkurenční výhodu. Jak jsou potřeby zákazníků propojené s hodnotami je možné vidět na obrázku č. 3. Na začátku žebříku se nachází pouze samotný produkt, od kterého zákazníci nemají žádná očekávání. S každou další příčkou na žebříku je přidaná další a další hodnota pro zákazníka. Poslední příčka znázorňuje produkt, který plně odpovídá požadavkům zákazníka a má vysokou přidanou hodnotu. Podle toho, v které části žebříčku se společnost nachází, takovou má konkurenční pozici. Čím výše se tedy společnost nachází, tím má silnější postavení vůči konkurenci a větší konkurenční výhodu. Aby si společnost mohla zlepšit své postavení směrem nahoru, musí neustále pracovat na uspokojení potřeb zákazníků kvalitním produktem za cenu, kterou budou zákazníci schopni akceptovat. Najít vhodnou kombinaci těchto dvou faktorů však není zcela jednoduché.

1.3 Řízení vztahů se zákazníky

Obecně se používá zkratka CRM, která pochází z anglického jazyka - Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky. V současné době je kladen stále větší důraz na budování těchto dodavatelsko-odběratelských vztahů, protože zákazníci jsou cennou hodnotou každé společnosti. Tato hodnota a její význam jsou v čase rostoucí, proto už nestačí se soustředit pouze na zákaznické potřeby, ale budovat si se svými zákazníky dlouhodobé vztahy. V tuto

chvíli už můžeme CRM nazývat strategií společnosti, která se zabývá vytvářením, budováním, řízením a udržením vztahu se zákazníky.

Jedná se o seskupení všech získaných detailních informací o svých zákaznících, podle kterých mohou společnosti identifikovat určité body, které je zapotřebí hlídat a řídit, aby se zákazníci vraceli a byli spokojeni. Tímto procesem se společnosti snaží vybudovat u svých zákazníků věrnost. (Kotler, 2013, s. 163-164)

Lehtinen (2007, s. 113-114) uvádí, že „pokud se zákazníkovi vaše řešení nelíbí, pak nebyl vystižen jeho problém“. Společnosti by měly společně se svými zákazníky identifikovat přání a potřeby zákazníků, a na základě toho budovat vztahy. Jedná se o dvoustrannou analýzu, která je založena na vzájemné důvěře obou stran. Na základě této analýzy se odvíjí budoucnost společných vztahů a fungování celé společnosti. Pro cílené řízení vztahů se zákazníky je důležité mít jasně stanovenou vizi, tedy na jaké úrovni chtějí mít společnosti vybudované vztahy se svými zákazníky. Vize je základním stavebním kamenem v budování tzv. „zákaznický orientované společnosti“. Společnosti začínají identifikovat okolní prostředí, konkurenční prostředí, silné a slabé stránky apod. Úspěšná vize musí být realistická. S tím souvisí holistická marketingová koncepce, která bere v potaz všechny faktory, které mohou působit na zákazníka, vývoj, procesy a jejich vzájemné propojení a zaměřuje se na tři klíčové otázky (Kotler, 2013, s.68):

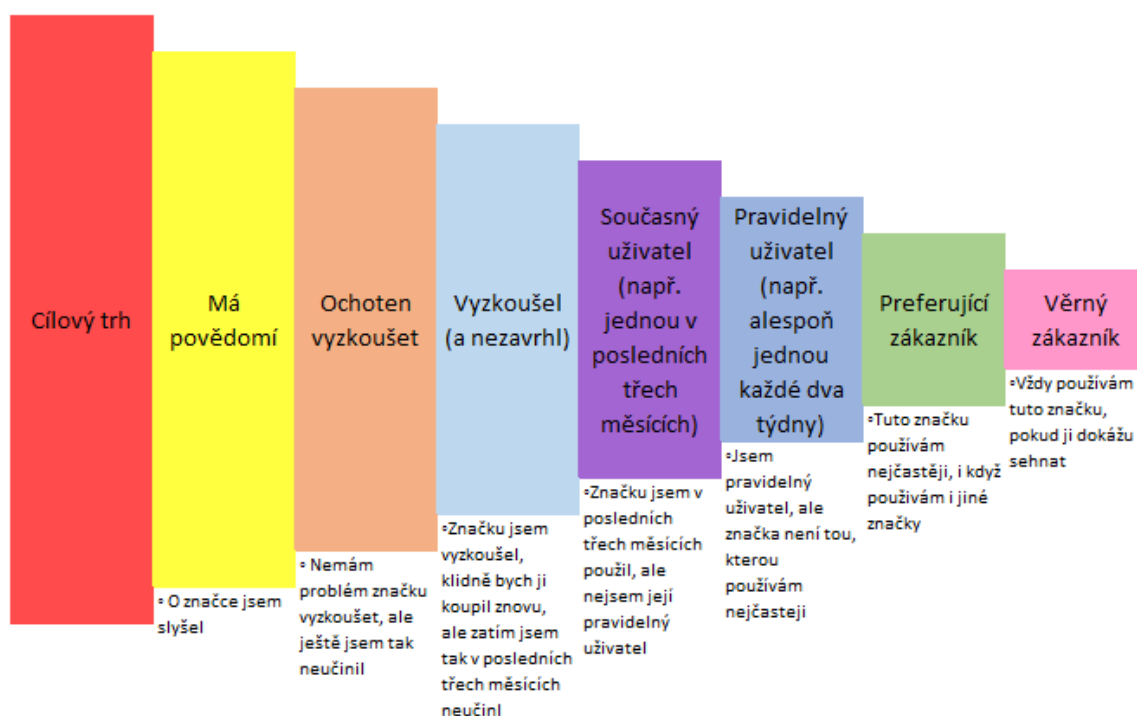
- objevování hodnoty,
- tvorba hodnoty,
- poskytování hodnoty.

Kotler se dále v rámci holistického přístupu zaměřuje na vztahový marketing. Jedná se o vytvoření a řízení vztahů se svými zákazníky, kde hlavním záměrem je získávání zákazníků a následně jejich dlouhodobé udržení. Společnosti se snaží navázat dlouhodobý a hluboký vztah se svými zákazníky. Vztahový marketing se stává jedním z hlavních marketingových cílů společností, který má přitom podstatný vliv na činnost společnosti. Výstupní hodnotou vztahového marketingu je tzv. „marketingová síť“, kterou lze považovat za stěžejní při generování příjmů a tvorbě zisku. Společnosti přistupují ke svým zákazníkům individuálním způsobem a nabídky nebo jejich forma se mnohdy liší. Informace, které to dokáží ovlivnit, jsou například předešlé nákupy, cílová média nebo distribuční cesty. Velmi záleží také na demografickém rozmístění zákazníků daného trhu. Společnosti cíleně pracují na získání zákaznické věrnosti prostřednictvím zaměření se na ziskové zákazníky, kanály a distribuci, které přináší nejvyšší příjmy. (Kotler, 2013, s. 50)

Jelikož na budování vztahu se zákazníky je nutné cíleně pracovat, prochází budování určitým procesem tvorby, který se skládá ze 4 následujících kroků: (Kotler, 2013, s. 159-163)

- Prvním krokem je identifikace a analýza potencionálních i stávajících zákazníků. Na základě sběru dat je vybudován informační systém s údaji o těchto zákaznících. Musí docházet k neustálé aktualizaci, doplnění a v setrvání sběru informací tak, aby byl vždy co nejaktuálnější.
- Druhým krokem je roztrídění zákazníků na určité skupiny, kdy se společnosti zaměřují na zákazníky, kteří jim přinášejí nejvyšší konečnou hodnotu. Toto roztrídění probíhá na základě nashromážděných dat, podle potřeb zákazníků apod.
- Třetí krok již obsahuje cílené navázání silnějších vztahů se zákazníky. Společnosti se snaží o získání kvalitnějších a detailnějších informací od svých klíčových zákazníků a svou nabídku, marketing a řízení vztahů individualizují. Pokouší se uspokojit jejich potřeby v maximální možné míře.
- Posledním čtvrtým krokem je přizpůsobení se potřebám zákazníka a vybudovaný pevný vztah. Prostřednictvím internetu a jiných dostupných sdělovacích prostředků dochází k usnadnění navázání spojení zákazníků se společnostmi, a tak dochází k řízenému budování vztahů s jejich zákazníky.

Nejen budování vztahů se zákazníky, ale i samotný zákazník prochází určitým vývojovým procesem. Kotler (2013, s. 177-179) uvádí tzv. „marketingový trychtýř“, který popisuje proces, který se skládá z několika fází. Všechny fázemi prochází každý zákazník, než se stane věrným zákazníkem společnosti. Tento model se může v různých situacích lišit. Úspěšná cesta zákazníka u jedné společnosti nemusí být tou správnou u jiných. Existuje více možností, jak být efektivní a dosáhnout svého cíle. Z toho plyne, že není jedna definovaná cesta, která by zaručila úspěch společnosti. Marketingový trychtýř na obrázku č. 4 začíná cílovým trhem, na kterém se daná společnost pohybuje. Existují zde všichni možní zákazníci na celém trhu, kteří by mohli mít zájem o nabízené produkty či služby. V tomto případě využívají společnosti marketingových akcí a kampaní, aby oslovily co nejvíc zájemců. Jak již bylo zmíněno, na základě nejrůznějších dat dochází ke třídění zákazníků podle např. potřeb a z možných zákazníků se stávají potencionální zákazníci, kteří mohou být následně tzv. diskvalifikováni, ale společnosti i nadále stojí o jejich potencionální nákupy. Následuje první užší výběr, který se skládá se zákazníků, kteří již o značce slyšeli a mají o ní tedy nějaké povědomí. Dále jsou zákazníci, kteří jsou ochotni vyzkoušet značku a zakoupit si nabízený produkt, a následně ti, kteří vyzkoušeli nebo jsou současnými uživateli. Po těchto krocích dochází k určité pravidelnosti nákupu, kdy se zákazník opakovaně vrací a uskutečňuje nákup. Na základě toho může zákazník začít postupně preferovat tuto značku, i když současně nakupuje i od jiných společností.



Obrázek 4 - Marketingový trychtýř (Kotler, 2013. s 178)

1.3.1 Customer Journey – zákaznická cesta

Klimeš (2016) uvádí, že zákaznická cesta, na kterou se díváme z pohledu zákazníka, se může lišit na základě její délky. V případě online obchodů a eshopů bývá převážně kratší cesta, než u složitějších nákupů, které začínají vyhledáváním informací a končí uskutečněním nákupu či případně vyhledáním konkurenčních společností. Pro všechny zákaznické cesty je společné, že se skládají z několika kroků, které se týkají vztahů se zákazníky.

„Okamžiky pravdy na cestě ke zkušenosti“, tak definuje zákaznickou cestu Vysekalová (2014, s. 231). Ještě předtím, než dojde k tzv. „okamžiku pravdy“, předcházejí různé emoce a podněty, které působí na zákazníka, aby došlo ke zakoupení produktu či služby. Existují následující 4 okamžiky v průběhu zákaznické cesty: (Vysekalová, 2014, s. 231-233)

1. **Nulový okamžik pravdy** – Tento okamžik nastává, když zákazník přišel do styku s reklamou nebo doporučením. Na tohoto zákazníka již bylo zacíleno a předpokládá se, že bude činit další kroky k vyhledání nejrůznějších informací o firmě, nabídce, a možnosti nákupu.
2. **První okamžik pravdy** – Jedná se o první dojem, který působí na zákazníka při prvotním kontaktu s prodejnou, zbožím, vstupními prostory, apod. Dokáže ovlivnit následné chování

zákazníka v pozitivním i negativním smyslu, protože první okamžik působí na dojmy a pocity zákazníků.

3. **Druhý okamžik pravdy** - V případě toho okamžiku jde o celkový dojem, který si zákazníci odnesou na základě svých smyslů a zkušenosti. Na druhou stranu se také jedná o úsilí, které vynakládají společnosti, aby podpořili budování jejich vztahu se zákazníky.
4. **Konečný okamžik pravdy** - Tento krok uzavírá pomyslnou zákaznickou cestu, kdy zákazník předává své zkušenosti ostatním zákazníkům. Zákazníci, kteří tyto zpětné vazby přijímají, se tak ocitají na začátku cesty a nulového okamžiku pravdy.

Společnosti většinou mají koncept své zákaznické cesty, ale převést ji do praxe není vždy jednoduchý úkol, navíc trvá mnoho let. Při mapování zákaznické cesty se vychází z průzkumu zákazníků, definování osoby, testování, identifikací příležitostí (Clinehens, 2020).

1.3.2 CEX (Customer Experience) – zákaznická zkušenost

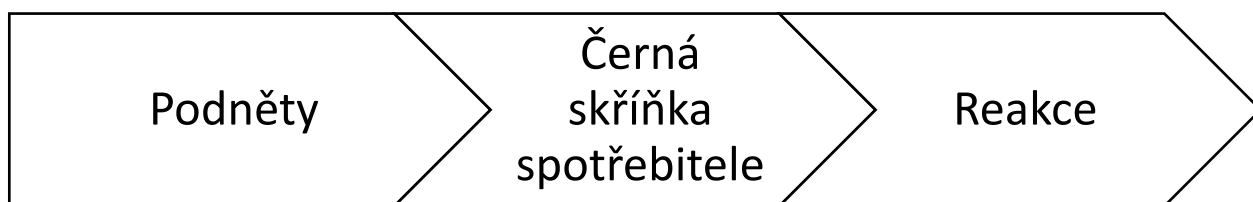
Zákaznická zkušenost neboli CEX, lze v základu popsat několika málo slovy - „*Cokoli firma udělá a člověk to vnímá*“. Hlavními důvody, proč by měla společnost cíleně řídit zákaznickou zkušenost je především možnost nákupu dalších produktů, nižší počet stížností nebo naopak kladné doporučení dalším zákazníkům. V dnešní době má vliv na CEX každý, a právě proto úzce souvisí se strategií, určením klíčových cílů a celkovým vedením společnosti. Součástí je definování zákaznické cesty neboli „Customer Journey“, která je detailně popsána v další části této práce. V neposlední řadě zákaznická zkušenost znamená vyhodnocovat předem definované cíle, sledovat zákaznický „feedback“ a jejich spokojenost, reagovat na podněty a snažit se o celkové zlepšení. Společnosti by se na tuto problematiku měly zaměřit, avšak mnohdy neznají a nevědí, jaké kroky by měly podniknout, aby bylo dosaženo úspěchu. V případě, že nedochází k řízení zákaznické zkušenosti může dojít například k nedostatečné informovanosti zákazníků, chybné informovanosti, zdlouhavému procesu, žádné nebo nedostačující zpětné vazbě apod (Klimeš, 2016).

1.4 Nákupní a ponákupní chování zákazníků

Kotler (2007, s. 309–310) uvádí, že na chování zákazníků působí několik faktorů, které spadají do tzv. „černé skříňky“:

- marketingový faktor,
- ekonomický faktor,
- politický faktor,
- technologický faktor,
- a kulturní faktor.

Největší váhu přikládá marketingovým faktorům. Pokud společnosti mají kvalitní marketing a dokáží zákazníky informovat a přizpůsobit jim nabídku, cenu, zacílit reklamu a snadné distribuční kanály, budují si významnou konkurenční výhodu. Z toho důvodu společnosti často provádí marketingové průzkumy (Kotler, 2007, s. 309–310).



Obrázek 5- Model nákupního chování (Kotler, 2007, s. 310)

Nákupní chování zákazníků má mnoho definic. Schiffman a Kanuka (2010, s. 23) například vysvětlují tento pojem jako chování, které zákazníci vykazují při vyhledávání statků a služeb, nákupu a celkovém hodnocení, a následně předpokládají, že dojde k uspokojení jejich potřeb. Koudelka (2018, s. 6–7) rozděluje nákupní chování zákazníků do 3 přístupů. První přístup je psychologický, který se zaměřuje na chování a psychickou stránku zákazníka. Druhý přístup se soustředí na různé události nebo situace, ve kterých se zákazníci zrovna nacházejí, a jak se na základě toho chovají. Tento přístup autor nazývá sociologický. Posledním je přístup ekonomický, prostřednictvím něhož je chování zákazníka vysvětleno jeho racionalitou a rozhodováním na základě ekonomických údajů.

Chování zákazníků úzce souvisí s jejich rozdělením a typologií, což bylo předmětem přechodí kapitoly. Zákazníci se rozděluje například podle určitého znaku, charakteru apod. Jedním z kritérií pro rozřazení zákazníků podle Vysekalové (2011, s. 58–59) je rozdělení dle nákupního chování. V tomto pohledu zákazníci reagují na základě impulsu, ceny, návyku, racionality a emocí. Aby společnost

byla schopna odhadnout nákupní chování zákazníků, měla by stanovit kritéria, podle kterých zákaznicky rozdělí na základě typologie. Následně je možné se zaměřit na řízení vztahu se zákazníkem, které by mělo být individualizované vzhledem k odlišným potřebám jednotlivých typů zákazníků. Vztahy se zákaznicky jsou detailně popsány v následující kapitole.

Proces nákupního chování nekončí samotným nákupem, ale samotnou spokojeností zákazníků lze ovlivnit i po jeho realizaci. Zákazník si po nákupu nese nějakou vlastní zkušenost, která může být příznivá či nepříznivá. Společnosti se snaží podpořit zákaznickou volbu marketingem, který je cílený na to, aby utvrdil zákazníka v tom, že zvolil správně a měl by být spokojený. Pokud zákazníci dojdou k závěru, že jsou spokojeni, pravděpodobně budou nákup opakovat. V opačném případě však dochází k velikému rozdílu mezi očekáváním a skutečností a zákazník je nespokojený. Následně záleží na vnímání každého zákazníka, jak velkou váhu této nespokojenosti přiřadí a jak se bude následně rozhodovat na základě předešlé zkušenosti (Kotler, 2013, s. 210-211).

1.4.1 Online a offline prostředí

Na základě aktuálních průzkumů využívá 65 % zákazníků starších patnácti let online prostředí k vyhledání informací o produktech a službách a k následnému srovnání. Před samotným nákupem si hledají prostřednictvím internetu informace o nabízených produktech a srovnávají mezi sebou jednotlivé nabídky. V online prostředí lze nalézt mnoho názorů a zkušeností jiných zákazníků, podle kterých si budoucí zákazníci tvoří své představy. Vložit komentář ohledně své zkušenosti je velice rychlou metodou vyjádření, která nezabere příliš času. Jedná se o základní rozdíl mezi online a offline prostředím. Co se týče offline prostředí, zákazníci si mezi sebou předávají zkušenosti významně pomaleji na základě dotazů a otázek. Na druhou stranu v online prostředí můžeme najít širokou škálu zpětných vazeb. Online prostředí nevyužívají pouze zákazníci, ale i společnosti, které mohou rychleji reagovat a mohou se dozvědět mnohem více informací. Z těchto důvodů, by se společnosti prostřednictvím marketingu měly na zákaznicky zaměřit jak před samotným nákupem, tak v jeho průběhu či po samotném nákupu. Ze studie dále vyplývá, že zákazníci mají zájem o sdílení informací s ostatními zákaznicky, tzv. „brand-sharing“. V tomto případě jsou ideálními příležitostmi sociální sítě, na kterých mohou společnosti uvádět marketingové reklamy a kampaně a rychle reagovat a komunikovat se svými zákaznicky (Straková, 2014). V mnoha případech dochází k propojení online a offline prostředí, typickým příkladem jsou marketingové akce formou

slevových kuponů, které zákazníci dostanou a následně nakoupí na základě zvýhodněné akce v prodejně (Janouch, 2014, s. 136).

2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Spokojenost je pozitivní nebo negativní reakcí zákazníka na zakoupený produkt či službu. Pokud převažuje pozitivní zkušenost nebo dokonce tato zkušenost předčila očekávání, zákazník bude spokojený. V opačném případě vede negativní zkušenost k nespokojenosti zákazníka. Existuje mnoho aspektů, které dokáží ovlivnit míru spokojenosti zákazníků. Jedním z důležitých faktorů je předcházející vztah k danému produktu či značce, protože zákazníci bývají loajálnější a méně kritičtí k tomu, co dobře znají. I přes to, že některé publikace uvádějí, že zákazníci a vztahy se zákazníky by měli být jedním z hlavních cílů společnosti, protože se snaží o maximální hodnotu a nižší náklady. Kotler uvádí, že snahou o zvýšení hodnoty a snížení nákladů dochází ke snížení zisku. Je tedy nezbytné pracovat s čísly, aby společnosti věděli, co je pro ně výhodnější. Navíc je mnoho jiných faktorů, prostřednictvím kterých lze dosáhnout vyšších zisků, i přes to, že spokojenost zákazníků není na nejvyšší úrovni. Protože společnost pracuje i s jinými zainteresovanými stranami (např. akcionáři, zaměstnanci apod.), musí najít rovnováhu, aby byli všichni spokojeni. V případě výrazně vyšší spokojenosti zákazníků může docházet k úbytku spokojenosti ostatních zainteresovaných stran a naopak (Kotler, 2013, s. 164-165). Opakované nákupy se podle Kotlera (2013, s. 399-400) odvíjí od očekávání. V případě, že očekávání není naplněné a spokojenost je menší, nelze očekávat, že se zákazníci budou vracet a opakovat nákup. Pokud společnosti dosáhnou velké míry spokojenosti svých zákazníků, zákazníci nebudou chtít změnit svého dodavatele ani v případě, že jim někdo poskytne lepší nabídku. Z tohoto důvodu je spokojenost zákazníků hlavním cílem všech společností, které cíleně pracují na uspokojení potřeb nad očekávanou míru. Zamazalová (2009, s. 214-218) například uvádí, že spokojenost zákazníka, je určitá cesta, kterou se vydává a cíl, kterého chce dosáhnout. Stanoví si určité předpoklady a na základě reality srovnává dosažení či nedosažení očekávaného uspokojení potřeb. Velmi podobné definice ohledně očekávání a následné splnění či nesplnění potřeb uvádí i Nenadál (2008, s. 175-178) nebo například norma ČSN EN ISO 9000:2005.

Spokojenost zákazníků je dlouhodobý nekončící proces, kdy musí být společnosti neustále připraveni reagovat. Aby udržely svého zákazníka, musí nepřetržitě inovovat a vylepšovat na základě požadavků zákazníka. Udržení stávajícího zákazníka je nákladná záležitost, avšak získání nového může stát až pět krát více, co se týče nákladů. Společnosti cíleně pracují na minimalizaci nákladů, proto je nutné

detailní plánování a nastavení správného systému, který pomůže k vybudování loajality jejich zákazníků (Tomek a Vávrova, 2009, s.219-220). Dříve se věnovalo mnohem více pozornosti získání nových zákazníků, a stávající zákazníci nebyli prioritou. V dnešní době jsou společnosti zákaznický orientované a velice zaměřené na budování dlouhodobých vztahů s novými i stávajícími zákazníky (Kotler, 2013, s. 159-160).

Na základě zákaznické spokojenosti se rozhoduje o tom, zda bude společnost úspěšná. Pokud ano, jedná se o jeden z nehmotných a velice důležitých zdrojů společnosti. Spokojenost zákazníka plyne z tzv. „teorie rozporu“, kdy má zákazník určité představy, které jsou buď uspokojeny nebo nespokojeny. Na základě toho jedná. Z tohoto pohledu je nezbytným prvkem čas, protože spokojenost nebo nespokojenost se mohou opakovat (Kozel, 2011, s. 242).

Jak již bylo výše zmíněno, spokojenost zákazníka závisí především na jeho požadavcích a s nimi spojená očekávání. Model pro identifikaci těchto požadavků a z nich plynoucí spokojenost uvádí Chlebovský (2017, s. 41) metodu KANO, kdy jsou vlastnosti produktů a služeb rozděleny do třech kategorií:

1. „Must be“

Jedná se o vlastnosti, které jsou povinné, tedy že je zákazník bezpodmínečně vyžaduje, aby mohl být spokojený. V případě, že by tyto povinné vlastnosti nebyly naplněny, dochází k nespokojení zákazníka. Přestože se jedná o povinné požadavky, na celkovou spokojenost zákazníka s daným produktem mají pouze minimální vliv, protože se jedná o základní vlastnost, která může snadno odpovídat i nabídka konkurence.

2. „One-dimensional“

V tomto případě se jedná o lineární závislost mezi faktory, které působí na zákaznickou zkušenost. Platí zde přímá závislost, což znamená, že s vyšším splněním toho požadavku se dostavuje vyšší spokojenost zákazníků s produktem či službou.

3. „Attractive“

Tento požadavek může mít přímou i nepřímou úměrnost. V případě, že byla splněna zákaznickova očekávání, spokojenost může výrazně růst. Jinými slovy, pokud se jedná o pozitiva, tak mají na spokojenost významný vliv. Na druhou stranu v případě, že atraktivita produktu není splněna, nemusí nutně dojít k zákaznické nespokojenosti.

Tabulka 1 - Spokojený vs. nespokojený zákazník - vlastní zpracování

Spokojený zákazník	Nespokojený zákazník
je ochoten akceptovat vyšší cenu	neopakuje nákup

loajalita a věrnost vůči značce	není snadné získat toho zákazníka zpět
spolupracuje na budování vztahů a dává zpětnou vazbu pro možná zlepšení	sdílí svou negativní zkušenost s ostatními
nakoupí i jiné produkty či služby od stejné značky nebo dodavatele	nechce spolupracovat
sdílí svou pozitivní zkušenost s ostatními	

(Zdroj: Vysekalová, 2011, s. 65-60)

V době internetu musí brát společnosti zřetel na spokojenost zákazníků více než dříve, protože to může mít velký dopad na dobré jméno společnosti. Zákazníci mohou sdílet své zážitky na internetu, což může mít velice pozitivní dopad a velmi posílit jméno společnosti. V opačném případě může být jméno společnosti velice poškozeno. Pokud společnost dosahuje vysoké spokojenosti svých zákazníků, používá výsledky k prezentaci a navázání spojení s novými potenciálními zákazníky (Kotler, 2013, s. 166).

2.1 Měření spokojenosti zákazníků

Společnosti provádějí měření spokojenosti svých zákazníků, aby následně mohly pracovat na dosažení vyšší spokojenosti neboli lepší zákaznické zkušenosti. Na základě výsledků hledají příčiny a slabá místa a snaží se reagovat, aby v příštím měření dosáhly vyšší spokojenosti. Pokud společnosti provádí měření v pravidelných časových intervalech, dokáží zaznamenat své věrné zákazníky, které nakupují dlouhodobě a jsou loajální ke značce. Mnoho zákazníků věří značce a začne nakupovat i jiné její produkty na základě důvěry v tuto značku. Vybudování takové vztahu dále vede k tomu, že zákazníci budou danou společnost doporučovat. Dochází k silné pozici vůči konkurenci a zákazníci méně reagují na změnu ceny (Kotler, 2013, s. 165).

Společnosti jsou povinné podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 (ČNI, 2016) získávat informace ohledně spokojenosti zákazníků na základě měření výkonnosti systému managementu jakosti. Tato norma přímo určuje postup, jak veškeré informace získávat, spravovat a dohlížet na jejich průběh. Každý zákazník má na společnost a nabídku, která mu byla poskytnuta, určité požadavky a ty se snaží společnosti splňovat. Norma ISO slouží k dodržení splnění určitých požadavků zákazníka. Zákazníci dávají nejčastěji najevo, že jsou nespokojeni,

prostřednictvím reklamace produktu či služby, případně mohou podávat stížnosti. Nenadál (2008, s. 173) uvádí rozdíl mezi reklamací a stížností. Zatímco stížnosti jsou reakcí zákazníků na nespokojenost například s produktem nebo službou a dávají společností podněty k možnému zlepšení, reklamace jsou již samotným vrcholem, kdy je zákazník nespokojený s produktem či službou, kterou si zakoupil. Počet reklamací však není vypovídající hodnotou, protože právo na reklamaci neuplatňují všichni nespokojení zákazníci. Procento zákazníků, kteří na základě nespokojenosti vyžadují reklamaci je pouze kolem čtyř procent. Faktorů, které drží procento reklamací nízké je několik: (Nenadál, 2004, s. 56-57)

- nedostatečná záruční doba,
- zákazníci jsou komfortní a nechtějí řešit nic navíc,
 - o existence určitých nákladů spojených s reklamací,
 - o vzdálenost bydliště od místa, kde je možné provést reklamaci,
- malá konkurence,
- zákazníci jsou natolik ohleduplní a nechtějí přidělovat problémy,
- krátké doby spotřeby nebo trvanlivosti,
- věková struktura zákazníků (převážně reklamují zákazníci do 45 let).

Foret (2013, s. 57-58) na druhou stranu uvádí, že zdrojem reklamací a stížností nemusí být pouze nespokojenost zákazníků. Měl by se však na ně brát zřetel, protože v případě, že společnost nebudou intenzivně hledat řešení, hrozí, že zákazník dá přednost konkurenční společnosti. Autor ve své knize zmiňuje, že existují dva podstatné důvody, proč zákazníci provádějí stížnosti a reklamace. První a hlavní důvod jsou zaměstnanci a jejich chování a vztah k zákazníkovi. Druhým hlavním důvodem, avšak menším než první, je nespokojenost zákazníků s produkty a službami. Když společnost zjišťují úroveň spokojenosti jejich zákazníků prostřednictvím stížností a reklamací, soustředí se na negativní zpětnou vazbu, nikoli na pozitivní zkušenosti a spokojené zákazníky.

Podle Kozla (2011, s. 190) sledují společnosti několik faktorů, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Každý měřený faktor musí mít určitý význam vztahující se ke spokojenosti zákazníků. Podle výsledků měření mohou společnosti reagovat a zlepšovat tak celý proces budování vztahů se zákazníky a vylepšování jejich produktů a služeb. Faktory, které sledují, musí být důležité pro zákazníka. Nenadál (2008) ve své publikaci uvádí, proč je pro společnosti důležité měřit spokojenost zákazníků:

- na základě vývoje spokojenosti a nespokojenosti zákazníků by společnosti měly reagovat a systematicky a cíleně pracovat na zlepšení,

- pro zjištění míry spokojenosti využívat zpětnou vazbu od zákazníků na základě které mohou reagovat na mezery a požadavky,
- pomocí výsledků měření může vyšší management jednat i v rámci strategických rozhodnutí – další ukazatele, které měří výkon společnosti,
- v rámci měření spokojenosti dochází k tomu, že společnosti začnou intenzivněji analyzovat a reagovat na potřeby svých zákazníků – průměrné marketingové průzkumy jsou nahrazeny detailními analýzami.

Jeden z výše uvedených bodů uvádí, že výsledky by měl brát na vědomí především vyšší management při strategickém rozhodnutí. Cook (2011, s. 95-96) k tomu přidává, že pokud by se management společnosti touto problematikou detailně nezaobíral, je analýza spokojenosti v tomto směru bezvýznamná. Především proto, že je právě v rukou managementu určit cíle měření spokojenosti zákazníků, stejně tak stanovit rozpočet a čas potřebný pro získání zpětné vazby a na základě toho reagovat a zlepšovat.

2.1.1 Způsoby a metody zjišťování zákaznické zkušenosti

Kotler (2007, s. 539-541) se v jedné z kapitol věnuje sledování spokojenosti zákazníků. Jedná se o výčet několika metod, které lze použít v rámci zjišťování zákaznické spokojenosti:

- **Systém přání a stížností**
Společnosti, které se orientují na své zákazníky a zajímá je bezprostřední zpětná vazba, mají zajištěný systém, kam zákazníci mohou přidávat svá přání a stížnosti. Většinou to bývá formou dotazníku skrz internet nebo písemnou formou a následným odevzdáním na předem určené místo. Jelikož zpětná vazba touto formou v mnoha případech není zcela dostačující, přecházejí společnosti dále na průzkum spokojenosti zákazníků.
- **Průzkumy spokojenosti zákazníků**
Průzkumy spokojenosti by měly společnosti provádět pravidelně a systematicky. Na základě podnětu zjištěných z těchto průzkumů provádět vhodná opatření ke změnám a zlepšením. Nejčastěji se využívá forma dotazníkového šetření pro získání zpětné vazby prostřednictvím osobního předání v papírové podobě, telefonu nebo internetu. Společnosti často nedostanou pravdivé odpovědi, proto je někdy dobré využít nezávislé agentury, asociace spotřebitelů či průzkumu v tiskovinách. Pokud je zákazník nespokojený, s největší pravděpodobností odejde ke konkurenci a společnost o něj přijde. Z tohoto důvodu je nutné provádět průzkumy spokojenosti v pravidelných časových intervalech.

- **Mystery shopping**

Mystery shopping je forma průzkumu, kdy pracovníci společnosti nebo pracovníci agentury vystupují jako samotní zákazníci. V rámci tohoto šetření je možné odhalit konkrétní problémy, a využít tak pro řešení složitých situací. Touto metodou je možné odhalit veškeré možné faktory působící na spokojenost zákazníků. Mezi tyto faktory patří například zaměstnanci prodejních míst a jejich chování k zákazníkovi, prostředí, ve kterém se nákup realizuje, a samozřejmě spokojenost s konečným produktem či službou.

- **Analýza ztracených zákazníků**

Společnosti monitorují míru svých ztracených zákazníků, kteří odešli a začali nakupovat u konkurenčních společností. Na základě tohoto zjištění se snaží kontaktovat a zjistit, proč k odchodu ke konkurenci došlo. Nejčastěji je tato analýza prováděna pomocí dotazníkového šetření. Pokud roste počet ztracených zákazníků, měla by společnost intenzivně pracovat na zlepšení, protože je to jeden z hlavních znaků nespokojených zákazníků, případně je konkurence dokáže uspokojit lépe. Jelikož se potřeby a přání zákazníků neustále mění, musí společnost neustále zjišťovat trendy a názory zákazníků, aby nedocházelo k jejich odchodu a ztráty věrnosti.

Ke zjišťování zpětné vazby od zákazníků se často používá marketingový výzkum, který má více podob. V základu se tyto výzkumy dělí na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum pracuje většinou s číselnými daty, na základě kterých lze zjistit především počet výskytů z určitého vzorku. Data jsou snadno měřitelná a lze je mezi sebou srovnávat. Naopak kvalitativní výzkum je zaměřen především na zjištění důvodů či příčin, na základě kterých došlo k větší či menší četnosti určitých jevů. Popisuje vše detailněji a odpovědi nejsou snadno srovnatelné (Kozel, 2011, s. 158).

Často se spokojenost zákazníků měří prostřednictvím indexu spokojenosti zákazníků neboli CSI. CSI je zkratka z anglického názvu „Customer Satisfaction Index“. Toto měření probíhá na základě hodnocení spokojenosti zákazníků, kteří vybírají body z 6bodové hodnotící stupnice. Hraniční body jsou vždy „zcela“ spokojen nebo nespokojen. Hodnocení 0 body znamená, že je zákazník „zcela nespokojen“ a naopak pokud je hodnoceno 100 body, tak je zákazník „zcela spokojen“. K vyhodnocení výsledků dochází prostřednictvím zprůměrování všech přidělených bodů. Výsledky spokojenosti jsou velmi důležitým ukazatelem pro společnost, ale pokud se jedná o zákaznický orientovanou společnost, která chce budovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, pak nejsou informace získané prostřednictvím toho měření dostačujícím ukazatelem (Lošťáková, 2009, s. 93-94).

Moderním ukazatelem pro měření zákaznické zkušenosti je NPS (Net Promoter Score), který je dnes velmi často využívaný. Tento ukazatel slouží pro měření okamžité zákaznické zkušenosti. NPS se

počítá jako %, kdy se od celkového podílů příznivých zákazníků odečte podíl příznivých zákazníků. Celková škála se pohybuje v rozmezí od -100 do +100, a výsledek nad 0 je chápaný jako pozitivní a nad 50 jako velice pozitivní. Příznivci hodnocení na základě toho indexuje uvádí, že NPS dokáže motivovat společnosti ke neustálému zlepšování jejich nabídky zákazníkům a je přímo úměrný se zvyšováním hodnoty společnosti (Kozel, 2011, s. 247).

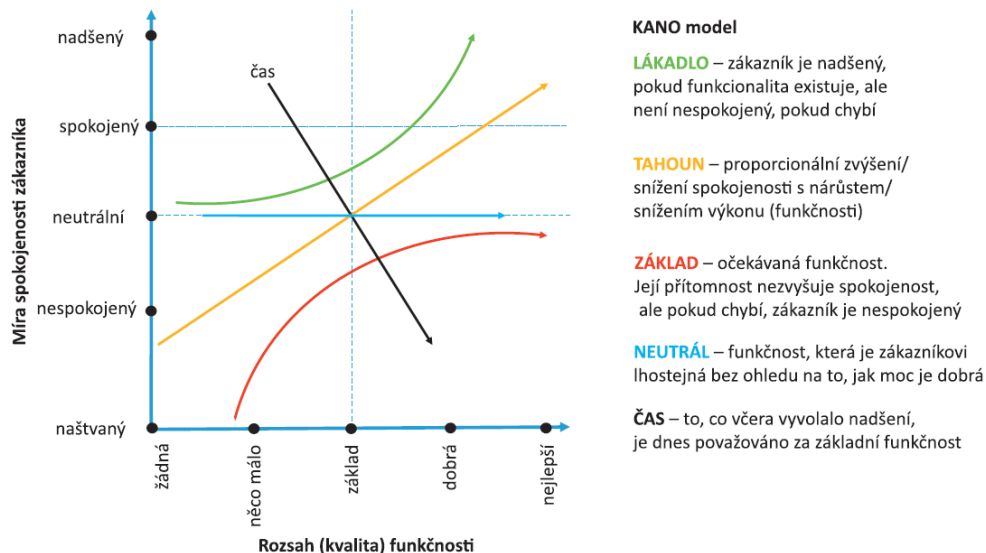
Měření zákaznické spokojenosti je určitý proces, který se měří například formou marketingového výzkumu a skládá se z několika kroků. Prvním krojem je definování a popis cílového zákazníka. Potom, co společnosti mají popsáno svého zákazníka, musí definovat faktory, které značí spokojenost zákazníka. Jedná se o určité znaky, že dochází k uspokojení potřeb, především přes jejich pocity a zákazníci jsou spokojeni. Na základě definování těchto stěžejních znaků, dochází k tomu, že společnosti dokáží snadněji zapracovat na zlepšení procesu vedoucího ke zvýšení spokojenosti jejich zákazníků. Samotné měření pak probíhá například formou dotazníkového šetření, kdy se nejdříve stanoví velikost výběrového vzorku a následně se vybere vhodná metoda sběru dat. Pokud jsou data nasbíraná, dochází k vyhodnocování a následným návrhům na případná zlepšení a zvýšení spokojenosti zákazníků (Nenadál, 2008, s. 40-42). Tyto všechny kroky budou následně rozebrány detailněji: (Nenadál, 2004, s. 61-68)

1. Definování zákazníka

V kapitole číslo 1 je podrobně popsán zákazník, jeho rozdělení a druhy, co je hodnota pro zákazníka, aj. V rámci měření spokojenosti zákazníka je však důležité definovat, kdo je pro společnost vhodným zákazníkem pro průzkum tak, aby společnosti získaly kvalitní a věrohodné informace. Nejlepším způsobem by samozřejmě byla zpětná vazba od všech zákazníků, to však většinou není z kapacitních důvodů možné. Ať už se jedná o omezené finanční zdroje nebo časové omezení.

2. Definice požadavků a znaků spokojeného zákazníka

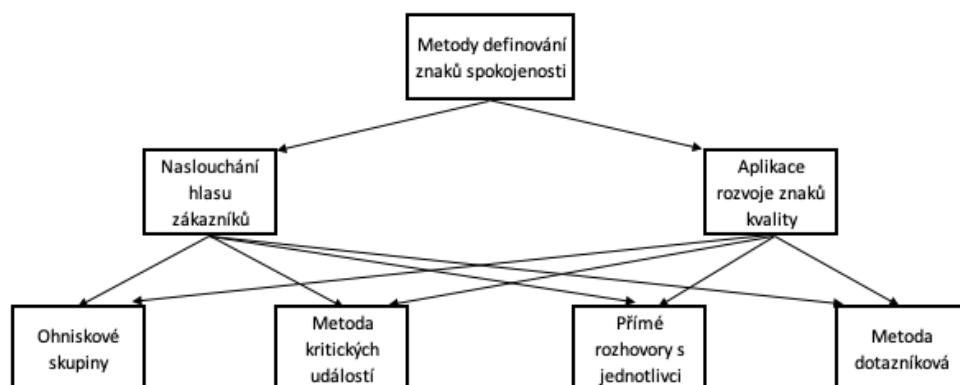
Definice požadavků a znaků spokojeného zákazníka je pro budování nezbytně důležité, protože na základě toho lze postupovat a vytvářet jednotlivé kroky pro měření zákaznické zkušenosti, a následné vybudování fungujícího systému řízení vztahů se zákazníky. Svozilová (2011, s. 173-174) zmiňuje profesora Noriaki Kano, který pocházel z Japonska a vymyslel tzv. „Model KANO“, což je diagram, kde vodorovně figuruje spokojenost zákazníků a na svisle je uvedeno splnění požadavků na produkt. Prostřednictvím tohoto modelu lze rozdělit požadavky a znaky zákaznické spokojenosti do kategorií a následně je analyzovat.



Obrázek 6 - KANO Model (Svozilová, 2011)

Rozvoj znaků jakosti - Aplikace je založena na vcítění se zaměstnanců do role reálných zákazníků a na základě toho poznat znaky, které ovlivňují názory a pocity zákazníků. Vžít se do role a vidět vše z pohledu zákazníka není vždy jednoduché, stejně tak odprostit se od předpojatosti zaměstnanců ohledně nabízených produktů a služeb, kterým věří, protože jsou od jejich společnosti. Využití vlastních zaměstnanců pro tento průzkum je vhodné pouze v případě, že nelze pracovat s reálnými zákazníky (Nenadál, 2004, s. 65).

Naslouchání hlasu zákazníka - Nenadál (2004, s. 64) popisuje tento nástroj získání zpětné vazby neboli „hlasu“ zákazníka. V tomto případě se jedná o skutečné zákazníky (vlastní i konkurenční), které reagují na podněty a dávají společností zpětnou vazbu. Tato metoda je velice efektivní, protože při dostatečně velkém vzorku je velmi vysoká šance, že se identifikují všechny znaky, na základě kterých jsou zákazníci spokojeni. Avšak je nutné, aby měla společnost jasně definovaného zákazníka.



Obrázek 7 - Metody definování znaků zákaznické spokojenosti - vlastní zpracování (Nenadál, 2004, s. 65)

Metoda dotazníková - Nejčastější metodou, pro získání zpětné vazby od zákazníků ohledně jejich spokojenosti, je dotazník. Na začátek je nutné si připravit základní soubor otázek a zvážit formu předání dotazníku, které může být například osobní nebo přes internet. Při tvorbě dotazníku se využívá poznatků definování zákazníka viz předchozí bod. Počet otázek by měl být omezený a neměl by překročit 15 otázek s tím, že otázky mohou být otevřené nebo uzavřené. Velmi časté předdefinované odpovědi mohou být „ANOxNE“, čemuž se jinými slovy říká tzv. „check-list“. Každý zákazník, stejně jako při každém dotazníkovém průzkumu, by měl být seznámen s cílem a důvodem šetření (Nenadál, 2004, s. 67).

Přímé rozhovory s jednotlivci - Jedná se o jednu z nejvíce efektivnějších metod získání informací od zákazníka. Na základě přímých otázek lze automaticky reagovat a získat přesné odpovědi a identifikovat znaky, které ovlivňují chování a vnímání zákazníků. Ten, kdo vede rozhovor, by měl pokládat otevřené otázky na základě kterých může získat velmi široké a bohaté odpovědi. Tato metoda je však velmi náročná na čas a nelze oslovit velký počet zákazníků (Nenadál, 2004, s. 66).

Metoda kritických událostí - Nenadál (2004, s. 67) uvádí, že „kritickou událostí“ je reakce zákazníka na použití výrobku či služby dané společnosti nebo konkurence, bez ohledu na to, zda se jedná o kladný nebo záporný výrok. Všechny tyto zpětné vazby by měly být evidovány a na základě těchto informací se zkoumá spojitost mezi nimi, která vykazuje znaky spokojenosti.

Diskuze focus group- Diskuze funguje na podobném principu jako rozhovory, avšak zde se jedná o více osob, které tvoří skupiny. Moderátor klade dotazy a komunikuje se skupinou, která společně identifikuje všechny znaky spokojenosti. I tato metoda má své výhody a nevýhody. Výhodou je více názorů a praktikování brainstormingu. Nevýhodou na druhou stranu mohou být silní nebo naopak slabí jednotlivci, kteří ovlivní názory ostatních, a tak celý výsledek (Nenadál, 2004, s. 65).

3. Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti

Nenadál (2004, s. 72-74) uvádí, že dotazník je hlavní formou získávání zpětné vazby ohledně zákaznické zkušenosti. Není důležité, jaká bude zvolena metoda, kterou se budou sbírat data, ale samotná tvorba dotazníků, protože od toho se odvíjí celý proces výzkumu až po vyhodnocení. Dotazník by měl být přiměřeně dlouhý, protože zákazníci většinou nejsou ochotni zodpovídat velké množství otázek. Při výzkumu zákaznické spokojenosti se používají především tyto formáty:

Check-listy - Jedná se o nenáročnou odpověď pro zákazníka, kdy vybírá pouze ze dvou možností odpovědí, většinou se jedná o „ano“ nebo „ne“, případně „spokojený“ nebo „nespokojený“.

Tato odpověď je sice pro zákazníka jednoduchá pro rozhodnutí a tazateli k vyhodnocení, avšak mnohdy nemá vypovídající hodnotu. Na základě těchto odpovědí nelze zjistit příčiny, protože chybí detailnější informace.

Likertův formát - Na základě tohoto formátu lze získat poměrně přesná data ohledně stavu spokojenosti zákazníků. Určí se hraniční body pro případ kladného a záporného hodnocení a mezi nimi definovaná škála, která zahrnuje 3 až 10 mezibodů. Typickým příkladem položených otázek v tomto formátu jsou předem popsané stavy, s kterými zákazník souhlasí nebo ne.

Verbální formát - Tento formát využívá ordinální škálu hodnocení. Z tohoto důvodu nemusí být výsledky zcela vypovídající. Znak spokojených zákazníků jsou předem určeny a ti pouze vybírají stav ve kterém se nachází.

Numerický formát - Zákazníci hodnotí míru spokojenosti na základě číselné škály. Výsledky tohoto formátu lze velmi dobře statisticky zpracovat a interpretovat.

4. Sběr dat

Na základě výše popsaných metod a vybraných respondentů dochází ke sběru určitých dat. Data mohou být kvalitativní i kvantitativní, záleží na povaze marketingového výzkumu. Sběr dat může probíhat v online i offline prostředí. V případě online prostředí probíhá šetření přes internet, například formou rozeslaného dotazníku. Dotazník lze však použít i v offline prostředí, kupříkladu na prodejně, kde se zákazníkům předá dotazník v papírové podobě (Tahal, 2017, s. 59-60).

5. Zpracování dat

Zpracování dat je finální fází marketingového výzkumu. Nejprve je nutné zkontrolovat validitu dat. Po kontrole následuje roztrídění a sumarizace. Pokud jsou všechny data zpracována, přechází se k vyhodnocení. Na základě výsledků se mohou navrhnout vhodná opatření a návrhy na zlepšení (Mulačová a Mulač, 2013, s. 281).

Kozel (2011, s. 16-17) uvádí trendy, které jsou spojené s marketingovým výzkumem. Hlavní změnou je neustálá komunikace mezi společnostmi a zákazníky, nebo mezi samotnými zákazníky, kteří si navzájem předávají své zkušenosti. Zákazníci vyžadují pravdivé informace a dokáží si toho vážit. Internet a sociální média je vzhledem k rychlé a neustále měnící se době adekvátním nástrojem, jak společnosti mohou zákazníky ovlivnit. Je však třeba myslet na to, že pokud se dobré zprávy šíří rychle, ty špatné se mohou šířit ještě rychleji. Mnoho společností používá reklamu a reklamní sdělení, avšak v poslední době zákazníky dokáže velmi dobře ovlivnit nějaký příběh, který je přesvědčí o příznivosti v danou společnost.

Rozdělení výzkumu podle toho, jaký byl rozhodovací proces: (Kozel, 2011, s. 152-154)

1. **Monitorovací výzkum** - Tento výzkum analyzuje tržní prostředí prostřednictvím sledování po určitou dobu. Je většinou zvolen pro prvotní fázi výzkumu, kdy se vychází ze vstupních dat (interních a externích) a mapuje se aktuální situace a dění.
2. **Explorativní výzkum** - Jde o zjišťování nejasností nebo situací, které nejsou příliš přehledné. Na základě toho lze identifikovat možné příčiny vzniku těchto situací. Většinou se skládá ze sekundárních dat, které jsou dostupné.
3. **Deskriptivní výzkum** - Výzkum popisuje určitý jev, který byl zjištěný. Nezabývá se analýzou příčin, proč k danému jevu došlo. Nejčastěji řeší kolikrát došlo k výskytu jevů, popisuje tržní prostředí nebo definuje zákazníka.
4. **Kauzální výzkum** - Vysvětlovat z jakého důvodu došlo k určitým jevům, hledá jeho příčiny. Pracuje hlavně s kvalitativními daty a nalézá nejrůznější spojitosti. Často využívá formu dotazování.
5. **Výzkum budoucího vývoje** - Tento výzkum slouží pro odhadnutí či prognózu situace, která může na základě historie nastat v budoucnu. Výsledkem jsou velmi často scénáře, které ukazují následující přibližný vývoj skutečností.

Zákaznická zkušenost a spokojenost se zjišťuje v tzv. „touchpointech“. Jedná se o každý bod, kdy se přichází se zákazníkem do kontaktu. Zákazník je tak v kontaktu od začátku až do konce zákaznické cesty, což může vést ke získávání dat za delší časové období a k následnému srovnání v čase. Na základě získaných dat lze také zjistit věrnost a loajalitu zákazníků za delší časový úsek a následně vyhodnotit procentuální růst či pokles. Touchpointem jsou myšleni body střetnutí například s výrobkem, službou, zaměstnanci, ale i když přijde zákazník do kontaktu v médiích, získá zpětnou vazbu od jiných zákazníků, či informace na internetu (Ozuem, 2016, s. 36-37). Kotler (2013, s. 47-48) uvádí tyto „styčné body“, jako jakýkoliv kontakt, který dokáže ovlivnit následné chování zákazníků a může tety ovlivnit i měření zákaznické spokojenosti. Společnosti by tak měly řídit veškeré aktivity a možné vzniklé situace tak, aby dokázaly přesvědčit a ovlivnit následnou zpětnou vazbu jejich zákazníků. Musí počítat se všemi body, kdy přicházejí do aktivního či pasivního kontaktu se zákazníkem.

3 MALOOBCHOD A MERCHANDISING

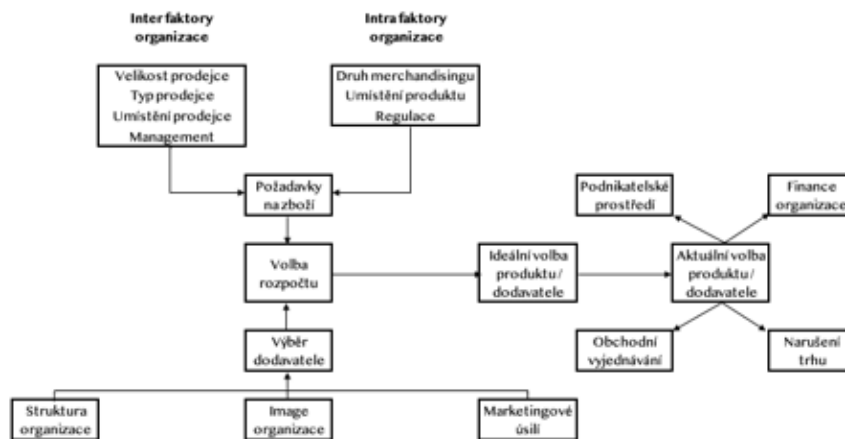
Tato kapitola se zabývá maloobchodním prostředím a popisem jednotlivých typů maloobchodních prodejen. Druhou část tvoří merchandising a jeho zásady či principy.

3.1 Maloobchod

„Pod maloobchod spadají všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb přímo konečnému spotřebiteli pro soukromou, nefiremní potřebu (Kotler, 2013, s. 487) V dnešní době si zákazníci mohou vybrat z široké nabídky prodejen od různých maloobchodních řetězců. Maloobchodní prodejny obsahují široký sortiment, který zahrnuje potravinové i nepotravinové zboží (Kotler, 2013, s.489-490).

„Obchodní sortiment definujeme jako soubor výrobků, který je cílevědomě soustředěný a utříděný podle určitého obchodního záměru“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 67) Obchodní sortiment je hlavním stavebním kamenem maloobchodní prodejny. Co se týče rozdělení sortimentu, dělí se na dvě hlavní skupiny - potraviny a nonfood. Žádná společnost není schopna zákazníkovi nabídnout všechny výrobky, proto v každé prodejně můžeme najít výběr zboží, na který se daná společnost, či přímo prodejna, zaměřuje. Výběr zboží na prodejnách se odvíjí na příklad od typologie nebo strategie společnosti, a i případně podle velikosti (Mulačová a Mulač, 2013, s. 67).

Maloobchodní nákup je rozhodovací proces, pomocí kterého maloobchodní zákazník identifikuje, vyhodnotí a vybere zboží, které následně zakoupí (Pradhan, 2010, s. 4-5). V minulosti došlo k velkému nárůstu konkurence v oblasti maloobchod. Nové technologie znesnadnily maloobchodníkům udržet si zákazníky, kteří jsou loajální (Pradhan, 2010, s.2).



Obrázek 8 - Teorie chování při nákupu zboží (Pradhan, 2010, s.12)

3.1.1 Supermarkety

Supermarkety jsou prodejny, které nabízejí široký sortiment především potravinového a okrajově nepotravinového zboží. V mnoha

supermarketech jsou obslužné pulty a zbytek nákupu je formou samoobsluhy. Aby bylo možné prodejnu nazvat supermarketem, musí mít minimálně 400 m² a maximálně 2 500 m². Průměrný supermarket má však velikost kolem 1 500 m² a nabízí něco mezi 5 000 až 10 000 výrobky. Výraznou část nabízeného sortimentu jsou potraviny a doplňkové zboží tvoří nonfood. „Strategií supermarketu je nabídnout kompletní sortiment zboží denní potřeby ve vysoké kvalitě a čerstvosti, s bohatým výběrem a za přijatelné ceny“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 79). Tyto prodejny jsou zákazníky velmi často navštěvované. Nacházejí se v centru i na okraji města, obchodních domech a tam, kde se vyskytuje hodně zákazníků, např. poblíž dopravních komunikací (Mulačová a Mulač, 2013, s. 79).

3.1.2 Hypermarkety

V dnešní době jsou tyto prodejny hlavním prodejním místem. Hypermarkety pochází původně ze supermarketů, avšak představují jejich významné rozšíření, které je spojené především s vyšší životní úrovní. Velikost prodejní plochy se pohybuje v rozmezí 6 000 až 10 000 m². Oproti menším supermarketům nabízejí více jak 30 000 položek sortimentu. Tento typ prodejny propojuje možnost nakoupit více rozmanitých věcí v jedné prodejně za příznivé ceny, a zákazník má zároveň možnost velkého výběru z nabízeného sortimentu. Hypermarket, prostřednictvím výše popsaných parametrů, splňuje požadavky zákazníků a zákazníci je často využívají pro rodinné velké nákupy (Mulačová a Mulač, 2013, s. 79-80).

3.2 Merchandising

Merchandising se týká především zboží a komodit prodávaných na maloobchodní úrovni. Merchandising je nákup, prezentace a prodej zboží. Zahrnuje všechny související činnosti, jako je reklama, vystavování a propagace zboží, které se týkají zákazníků. (Pradhan, 2010, s.3)

V maloobchodním podnikání znamená merchandising rozmístění produktů tak, aby byl naplněn hlavní cíl, a aby si zákazníci nakupovali ve větším množství, a tedy utratili více peněz. Toto rozdělení sortimentu vede zákazníky k tomu, aby si zakoupili i produkty, pro které původně nepřišli a třeba je nepotřebují, ale správné rozmístění dokáže vyvolat dojem zcela opačný. Všeobecně tento pojem vyplývá z nákupního chování zákazníků, které společnosti pravidelně zjišťují a přizpůsobují tak své prodejny (Mulač, 2013, s. 419-420).

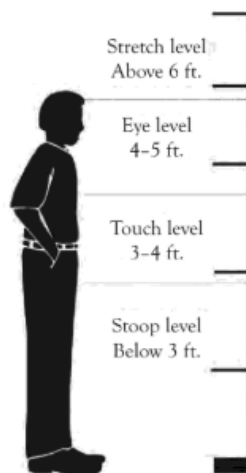
Merchandising je určitou formou strategie. Mnoho maloobchodních řetězců používá běžná vybavení pro vystavení nabízeného zboží. Mimo toto vybavení používají maloobchodní řetězce specifika pro své prodejny, prostřednictvím kterých se odlišují. Vzhled prodejen by měl být stejný nebo velmi podobný. V oblasti vizuálního merchandisingu začíná proces s pěti základními kroky: průzkumem, identifikací, zmírněním možných problémů, komunikací, strategií a koordinací těch, kteří mají merchandising na starosti. Účelem je zajistit, aby zboží bylo prezentováno tak, aby přilákalo cílového zákazníka v maloobchodních prodejnách. Prezentace zboží a vizuální merchandising jsou dva důležité faktory, prostřednictvím kterých lze přilákat zákazníka do prodejen. Aby společnost byla schopná zajistit tyto faktory, musí pravidelně provádět průzkumy a následně reagovat. V současné době se vyvíjí nové techniky v prezentaci zboží spojené s merchandisingem (Russell, 2015, s. 85-90).

V dnešní době se provádí mnoho průzkumů, prostřednictvím kterých společnosti získávají zpětnou vazbu a informace o svých zákaznících. V prodejně jsou zákazníci například pozorováni, a výsledky tohoto průzkumu pomáhají pro plánování a optimalizaci prodejen. Zvláště užitečné jsou pro plánování rozvržení prodejny a sortimentu (Ebster, 2015, s. 5).

Nákupní chování zákazníků je úzce spojené s merchandisingem. Lindstrom se dlouhodobě zabývá neuromarketingem, kde na základě výzkumů a studií dokazuje působení reklamy, umístění zboží, samotných produktů a značek na nákupní chování zákazníků. Udává, že skoro ve všech případech nerozhoduje umístění nákupního zboží, ale především značka a to, co si pod ní zákazníci představí nebo s čím si daný produkt spojují. Jedná se o opačný pohled na merchandising, než bylo od většiny ostatních autorů (Lindstrom, 2008).

Ebster (2015, s. 12-13) ve své publikaci uvádí, že z mnoha studií vyplývá, že prodejny jsou v poslední době stavěné tak, aby zákazníci chodili proti směru hodinových ručiček. Všichni zákazníci však nejsou stejní. Přesto mnoho zákazníků projde obchodem proti směru hodinových ručiček. Rozložení prodejny nutí zákazníka, aby se vydal po určité trase. Cesta, po které se zákazník vydá, umožňuje maloobchodníkovi naplánovat nákup jako scénář. Jakmile je zákazník v obchodě, projde cestu až k pokladně a má kontakt s ostatními produkty tam, kam chtějí společnosti své zákazníky dostat. Protože zákazník musí procházet většinu uliček v prodejně, lze zákazníka velmi dobře informovat o dalších produktech. Tento kontakt s mnoha produkty zase zvyšuje šance na neplánované nákupy (Ebster, 2015, s. 12-13).

Výrobky umístěné na úrovni očí zákazníků mají tendenci se prodávat podstatně lépe než výrobky v jiných výškách, na polici či regálu, protože výrobky na úrovni očí získávají více pozornosti než výrobky umístěné nad případně pod touto úrovní (Ebster, 2015, s. 23).



Obrázek 9 - Úroveň očí je úroveň nákupu - (Ebster, 2015, s.23)

3.2.1 Zásady merchandisingu

Základními principy, na základě kterých se rozvíjí funkce merchandisingu, jsou: (Pradhan, 2010, s. 21-22)

1. **Porozumění cílovému trhu** - Společnosti existují, aby uspokojili zákazníka. Produkty prodávané v prodejnách by měly odrážet potřeby a přání zákazníků. Prvním krokem by mělo být pochopení, kdo je zákazník, a jaké produkty nabídnout.
2. **Sestavení plánu zboží** - Každá prodejna může být něčím odlišná, i když se jedná o maloobchodní řetězec. Plán prodejny by měl být však vytvořen pro společnost jako celek, ale existují určité specifikace, které jsou odlišné pro každý obchod či region.
3. **Nakupovat od dodavatelů to, co zákazníci chtějí** - Maloobchodní řetězce vybírají zboží, které následně prodávají svým zákazníkům. Musí vybírat podle potřeb zákazníků, protože výběr a vkus zástupců společnosti se může významně lišit od vkusu většiny zákazníků.
4. **Vybudování správného sortimentu** - U většiny nakupovaných produktů, chtějí mít zákazníci na výběr. Široký sortiment správného druhu produktů vede k budování loajality zákazníků vůči značce nebo společnosti.
5. **Důslednost** - Při vytváření řady produktů pro zákazníky je nutné zajistit soudržnost ve všech nabídkách produktů. Soulad je vyžadován nejen při výběru nabízených produktů, ale také pokud jde o jejich kvalitu. Vzhledem k cílovému trhu by nabízené produkty a značky měly být v souladu s image společnosti, kterou se snaží vytvořit v myslích zákazníků.

6. Hodnota nabídky - Rozhodnutí zákazníků o koupi produktu se vždy neřídí pouze cenou. Stále častěji hledají zákazníci určitou hodnotu, kterou jim přinese provedený nákup. Nízká cena vždy nemusí být faktorem, který zvýhodní jednu společnost před druhou. Především vnímání hodnoty, kterou produkt poskytuje, nakonec ovlivňuje rozhodnutí zákazníka.

Mulačová a Mulač (2013, s. 421-422) dodávají další zásady, které jsou využívány v rámci merchandisingu:

- prodejny by měly být sestavené tak, aby se zákazník točil při nákupu vždy doleva,
- obsluhované úseky jsou vždy umístěné na opačném konci než pokladny,
- nejvíce atraktivní zboží je rozmístěné tak, aby zákazník musel zvolit ideální trasu, po které se bude odehrávat jeho cesta,
- sortimenty by měl být uspořádán tak, aby odpovídal nákupního chování zákazníků,
- důraz je kladen na samotné vystavení zboží, na výšku regálů a kombinaci barev jednotlivých výrobků, apod.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.

Praktická část této diplomové práce se zabývá spokojeností zákazníků s remodelingem prodejny Albert Nové Butovice, která je jednou z prodejen, které prošly touto změnou. Cílem práce je zjištění spokojenosti zákazníků prodejny po remodelingu (změna vedoucí k modernizaci, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníka) prodejní plochy, a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení pro další prodejny. Kapitola č. 6 detailně rozebírá výzkumné šetření, které probíhalo dotazníkovým šetřením a rozhovory se zákazníky dané prodejny. V rámci práce jsou použity materiály poskytnuté společností Albert Česká republika, s.r.o. a informace či zpětná vazba, kterou lze zjistit z internetových článků nebo sociálních sítí. Na základě výsledků celkového průzkumu jsou uvedena doporučení, která by společnost mohla vzít v úvahu při remodelingu dalších prodejen nebo pro změnu prodejen v budoucnosti.

4.1 Základní údaje o společnosti Albert Česká republika, s.r.o.

Základní údaje o společnosti jsou součástí obchodního rejstříků, který obsahuje níže uvedené informace o společnosti Albert Česká republika, s.r.o.

Tabulka 2 - Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	Albert Česká republika, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	16. října 1991
Spisová značka	C 306379 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo	Radlická 520/117, Jinonice, 158 00 Praha 5
IČO	440 12 373
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Feznictví a uzenářství hostinská činnost mlékárenství mlynářství pekařství obchod s elektřinou provádění staveb, jejich změn a odstraňování projektová činnost ve výstavbě výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

(Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin)

Prodejny Albert jsou součástí maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o., který má ve svém portfoliu síť větších hypermarketů a menších supermarketů. Dohromady se jedná o více než 330 prodejen. Součástí společnosti jsou i 3 distribuční centra, kde se uskládá zboží. Centrála společnosti, kde pracují řídicí a administrativní pracovníci, sídlí v Praze – Nové Butovice. V roce 1991 tato společnost otevřela v České republice svou první prodejnu, a to supermarket, který byl první takovouto prodejnou v ČR. V této době nesla společnost název Euronova, a.s. Po několika letech již byly prodejny označovány „Albert“. Následně v roce 2005 přibylo 57 prodejen, které byly převzaty od společnosti Julius Meinl. Na základě spojení dvou společností, prostřednictvím akvizice, převzala společnost Albert Česká republika, s.r.o. společnost SPAR ČOS, což vedlo k dominantnímu postavení na českém trhu v rámci maloobchodu. V současné době jde o jednoho s největších zaměstnavatelů na území Česka. O své zákazníky každý den pečuje a pracuje na jejich spokojenosti více než 17 000 zaměstnanců. Společnost Albert Česká republika, s.r.o. je součástí Ahold Delhaize, která sídlí v Holandsku (Albert, 2020).



Obrázek 10 - Logo společnosti Albert Česká republika, s.r.o. (Albert, 2020)

Podle finančních ukazatelů, které jsou součástí každé výroční zprávy pro jednotlivé roky, lze hodnotit vývoj a finanční situaci společnosti. Tabulka č. 3 uvádí vývoj vybraných ukazatelů, jako jsou tržby (za prodej výrobků a služeb + za prodej zboží), provozní a finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před a po zdanění a čistý obrát za celé účetní období. V roce 2016-2018 si společnost drží celkové tržby kolem 50 000 000 tis. Kč. Největší tržby v posledních třech letech však zaznamenala v roce 2018. Co se týče čistého obrát za účetní období, čísla téměř kopírují celkové tržby, které společnost generovala v jednotlivých letech.

Tabulka 3 - Finanční ukazatele společnosti

Ukazatel	2016	2017	2018
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 102 070	1 070 283	1 056 871
Tržby za prodej zboží	47 518 431	48 694 680	51 500 333
Tržby celkem	49 620 501	49 764 963	52 557 204
Provozní výsledek hospodaření	1314 101	473 964	1 211 468
Finanční výsledek hospodaření	-272 982	238 179	-358 962
Výsledek hospodaření před zdaněním	41 119	235 795	852 506
Výsledek hospodaření po zdanění	3 855	169 752	648 448
Čistý obrat za účetní období	50 005 210	50 197 632	52 928 284

(Výroční zprávy společnosti Albert Česká republika, s.r.o.)

Společnost Albert usiluje o spokojenost svých zákazníků a důkazem toho může být velká snaha o kvalitu, za kterou již společnost získala několikrát cenu Diamantové ligy kvality. V rámci této ceny se hodnotí jednotlivé prodejny, které se přihlásily do projektu a na základě hodnocení se ocení nejlepší prodejny pro potravinářské či nepotravinářské zboží (více v kapitole 4.2). V roce 2016 byla dokonce ve finále soutěže, která probíhala na evropském měřítku. Klíčovým momentem spokojenosti zákazníků s prodejnami bylo nové otevření prodejny Albert na Chodově v Praze. Tato prodejna získala cenu Diamantové ligy kvality a byla označena za „nejlepší obchod v Česku“. Prodejny jsou rozmístěné po celé České republice a v každém kraji mají zákazníci možnost jednu z prodejen navštívit. Ve svém sortimentu nabízí i mnoho vlastních značek nebo produktů, které lze zakoupit pouze v prodejnách Albert: (Albert, 2020)

Vlastní značky

Vlastní neboli privátní značka, představuje výrobky, které společnost vyrobí pro jinou společnost (v tomto případě Albert) a ta následně prodává pod svou značkou, jako svůj produkt. Hlavní výhodou privátních značek je získání poměrně stejné kvality za cenu mnohdy významně nižší než jiné značkové výrobky téhož druhu. Dodavatelé těchto výrobků jsou převážně větší společnosti, kteří dodávají na trh výrobky převážně pod svou značkou. Na druhou stranu jsou tyto výrobky mnohdy v očích zákazníků vnímány nekvalitně a nedosahují takové atraktivity, aby si zákazník daný produkt zakoupil na úkor jiné známé značky.

- **Albert** - Nabízí produkty za nízké ceny, avšak kvalita lze srovnávat s mnoha značkovými produkty.
 - o Jedná se o produkty, které se prodávají v samostatných prodejnách, jako příklad lze uvést řeznictví či pekárny. Toto zboží lze zakoupit za výhodnější cenu. Dříve tato řada nesla označení „Albert Quality“. V současné době je již vnímáno pod značkou „Albert“. Pokud zákazníci vyhledávají tuto privátní značku, najdou zde výběr z širokého sortimentu ze stěžejních kategorií produktů (maso, pečivo, mléčné výrobky, produkty z drogerie, polotovary, aj.)
- **Albert Excellent** - Nabízí produkty vysoké kvality, které dříve zákazníci našli pouze ve zvláštních prodejnách, které se zaměřovaly na daný druh produktu. Oproti ostatním privátním značkám společnosti je cenová úroveň značně vyšší, avšak nabízí kvalitnější produkty, které lze porovnávat se známými značkami.
 - o Albert Excellent představuje vyšší řadu nabízených produktů, které lze jinde zakoupit ve specializovaných dražších prodejnách. Jedná se o velmi kvalitní produkty jako jsou například prémiové paštiky, cukrovinky, mastné výrobky a především kávu. V rámci roku je součástí této řady limitovaná edice, která je spojována s velkými svátky v České republice a typickým jídlem pro toto období.
- **AH Basic** - Nabízí produkty za velmi nízké ceny, které slouží ke každodenní potřebě zákazníků.
 - o AH Basic nabízí produkty za diskontní ceny, které jsou kvalitativně na úrovni a konkurují tak na trhu ostatním produktům, které jsou na mnohem vyšší cenové hladině. Jedná se o nabídku kvalitního provedení a kvalitní ceny, která má v celkové nabídce mnoho položek, a je tak dosavadně nejširší privátní značkou společnosti Albert.

Exkluzivně v Albertu

- **Česká chuť** - Produkty nabízené touto řadou splňují požadavek na původ z České republiky, který je dán zákonem.
 - o Značka Česká chuť, která se prodává exkluzivně v prodejnách Albert, tvoří řadu produktů, které se vyrábí výhradně na území České republiky a suroviny jsou dodávány od českých dodavatelů. Zakládá si na tradičních českých hodnotách a české chuti. Každý produkt, který nese značku „Česká chuť“ je opatřen ochrannou známkou, která zaručuje český původ.
- **Nature's Promise** - Jedná se o velmi kvalitní značku, která si získala velké množství zákazníků a těší se velkému úspěchu.
 - o Tato řada reaguje na přání a potřeby zákazníků nebo vychází vstříc zákazníkům, kteří dbají na zdravý životní styl nebo mají nějaké zdravotní omezení (intoleranci na lepek, mléčné výrobky, apod.) Lze zde najít i produkty, které nejsou živočišného původu nebo mají správné nutriční vyvážení.
- **Albert Fresh Bistro** - Nabízí širokou škálu zdravých produktů z čerstvých surovin, které mohou složit jako rychlé občerstvení během dne.
 - o Albert Fresh Bistro si zakládá na čerstvých, zdravých a lehkých surovinách, ze kterých vytváří kvalitní nabídku jídel. Zákazníci si tak nemusí lámat hlavu s vařením nebo zakoupením nezdravé věci, která je rychle zasytí. Čerstvý salát, sendvič, wrap nebo jiné produkty z nabídky této řady po zakoupení mohou zákazníci rovnou konzumovat.

Všechny výše uvedené produkty privátní značky lze zakoupit ve všech prodejnách Albert. Liší se pouze v šíři zastoupení produktů, která se může na jednotlivých prodejnách lišit.



Obrázek 11 - Loga značek (Albert, 2020)

Albert je velmi aktivní i na sociálních sítích. Mezi ty nejdůležitější patří především Facebook, Instagram a Twitter, kde sdílí své příspěvky a reaguje na zpětnou vazbu svých zákazníků. V posledních několika letech se velmi intenzivně zaměřuje na zdravý životní styl a na zdravé stravování, na který navazuje slogan společnosti „Stojí za to jíst lépe“, a který se objevuje ve všech komunikačních kanálech a marketingových aktivitách. V roce 2004 odstartoval dráhu

zdravého životního stylu projekt Zdravá 5, který se snaží o vzdělávání dětí v oblasti zdraví a zdravého stravování. Přelomový byl především rok 2017, kdy se společnost začala intenzivně zaměřovat na zdravý životní styl a opustila tak od klasického konceptu, kdy se maloobchodní řetězce snaží nabídnout zákazníkům pouze nižší ceny a zastoupení od každého druhu sortimentu. Albert si našel mezeru na trhu, kdy se doposud žádný obchodní řetěz nespécializoval na zdravý životní styl a zdravé stravování. I z tohoto důvodu se snaží navazovat dlouhodobé vztahy s kvalitními českými dodavateli nebo například potravinovými bankami, kam posílá potraviny, které neprodá. Má vlastní nadační fond a podporuje děti z dětských domovů a plní jim jejich přání a sny.

Stejně jako většina společností i Albert se snaží reagovat na jejich přání a potřeby svých zákazníků. V tomto směru se jedná především o širokou nabídku produktů a o samotné prodejny, které v průběhu času prochází neustálými inovacemi a změnami. To úzce souvisí s vizí společnosti. Albert udává, že chce být nejlepší soused, nejlepší zaměstnavatel a nejlepší prodejna v každém městě. I na prodejnách se drží pět základních hodnot společnosti, které říkají, že je nutné mít humor, odvahu, být čestný, týmový hráč a pečovat o své zákazníky (Albert, 2020).

„Základem strategie společnosti je udržitelný a odpovědný obchod“ (Albert, 2020), prostřednictvím kterého se společnost snaží uspokojit své zákazníky i zaměstnance. Dosahování toho, aby byli zákazníci spokojeni a navést je ke zdravému životnímu stylu, je jedním z cílů celé společnosti, která se řídí pěti stanovenými hodnotami: (Albert, 2020)

- *„Klást zákazníka na první místo“* - Zákazník, jeho přání a potřeby, jsou na vrcholu všech hodnot společnosti. Spokojenost zákazníka je nezbytná pro dosažení trvalého úspěchu.
- *„Dělat to, co je správné“* - Tato hodnota představuje například chování podle určitých pravidel, etických kodexů, norem a všeho, co lze považovat za správné, i když to může být mnohdy velmi individuální.
- *„Vítězit společně“* - Vítězit společně znamená vítězství pro všechny zúčastněné strany, ať už se jedná o zákazníka, zaměstnance či vedení společnosti.
- *„Realizovat nápady“* - Nápady jsou vždy vítané, protože nové inovace a myšlenky dostávají společnost na neustále vyšší úroveň. Ty nejlepší a s největším přínosem jsou následně realizovány a vyhodnocovány.
- *„Každý den se zlepšovat“* - Každý den má společnost možnost udělat pomyslný krok kupředu a pracovat na neustálém zlepšování své nabídky, procesů, či spokojenosti zákazníků, apod.



Obrázek 12 - Sliby a hodnoty společnosti (Webové stránky společnosti Albert, 2020)

4.2 Diamantová liga kvality

Jelikož se tato diplomová práce zabývá prodejnou, v následující části je detailněji popsán projekt diamantové ligy kvality, který byl již stručně popsán v kapitole č. 4.1. Tento projekt uděluje cenu nejúspěšnějším přihlášeným prodejnám, na základě vybraných kritérií.

Diamantová liga kvality je projekt SOCR ČR (Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR), který spojil své síly společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu. Funguje poslední čtyři roky a v roce 2015 figuruje v „Národní politice kvality“. Snaží se motivovat maloobchodní i velkoobchodní řetězce, ale i další podnikatele, aby reagovali na potřeby zákazníků a vylepšovaly neustále své prodejny. Smyslem ligy je dosáhnout vysoké kvality prodejen v České republice, ať už co se týče modernizace a kvality prodejních prostor, vyškolení a příjemných zaměstnanců, atraktivita nabídky a jiné. Každý, z již zmíněných subjektů, se může zaregistrovat a následně se provádějí hodnocení jednotlivých přihlášených prodejen, které mohou získat významná ocenění (SOCR ČR, 2019).

V prvním roce se přihlásilo devatenáct prodejen, které nabízely potravinářské zboží. Všechny prodejny byly součástí maloobchodních řetězců. Poprvé se hodnocení prodejen konalo v roce 2016. V následujícím roce se přihlásilo více než čtyřicet prodejen, které už však nenabízely pouze potraviny, ale byly zde zástupci i nepotravinářského zboží. V roce 2018 se zúčastnilo čtyřicet šest prodejen. V tomto roce bylo zastoupení potravinářského i nepotravinářského zboží, ke kterému přibýly i menší specializované prodejny z menších měst (SOCR ČR, 2019).

Hodnocení jednotlivých prodejen spočívá ve všestranném prověření prodejen, ze všech úhlů pohledu tak, aby byla vybraná opravdu

ta nejkvalitnější prodejna ze všech přihlášených. Každá nominovaná prodejna musí vyplnit dotazník, kde se představí, zhodnotí sama sebe, definuje své silné a slabé stránky, největší konkurenty, apod. Hlavním hodnotitelem je nezávislý zákazník, neboli anonymní auditor, který navštěvuje jednotlivé prodejny a posuzuje 3 hlavní kritéria (celkový vzhled jednotlivých prodejen, kvalitu nabízených produktů, služby poskytující prodejny svým zákazníkům). Pokud se jedná o prodejny, které neprodávají potravinářské zboží, bere se ohled i na velikost nabídky a na kvalitně vyškolené a kvalifikované zaměstnance. Po samotném hodnocení nezávislým zákazníkem, dochází k oznámení na prodejně a následně spolu se zaměstnanci a manažery, kteří jsou přítomni, procházejí další důležité informace. V neposlední řadě je nezávislý zákazník povinen prozkoumat, zda byly v rámci sebehodnocení pomocí dotazníku vyplněny pravdivé údaje a informace. Každá prodejna je předem informována, jak hodnocení probíhá a co lze očekávat od anonymního auditora (nezávislého zákazníka). Pokud mají prodejny zájem o nějaké body navíc, lze je získat například tím, že nabízejí bio produkty, mají bezbariérový přístup do prodejny. Kladně jsou hodnoceny i vřelé vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, loajalita zaměstnanců k dané společnosti nebo značce (SOCR ČR, 2019).

Soutěž Diamantové ligy kvality každoročně pořádá galavečer, na kterém se předává několik cen nejvíce úspěšným a nejlépe hodnoceným prodejnám, které se zúčastnily. Ceny představují ochranné známky, které mohou prodejny, které vyhrály, využívat po dobu 2 let (SOCR ČR, 2019).

4.3 Garance kvality a možnost vrácení peněz

Společnost Albert se snaží o co největší spokojenost svých zákazníků. Jedním z aspektů je například i to, že garantuje svým zákazníkům 100% kvalitu a v případě nesplnění náleží každému zákazníkovi vrácení peněz. Zboží, na které se tato garance kvality vztahuje je uvedena na internetových stránkách společnosti, kde si zákazníci mohou ověřit, jestli právě jejich zboží spadá do uvedené skupiny. Pokud zákazník požaduje vrácení peněz, musí donést účtenku na informace prodejny, na které provedl nákup. Zákazník může uplatňovat nárok na vrácení peněz i na jiné prodejně, ale musí se ujistit, že má jiná prodejna zboží v nabídce. Nabídka na prodejnách se může lišit například z důvodu lokality, kdy se nabídka přizpůsobuje ku příkladu místním pekařstvím nebo pivovarům, které jsou typické pro daný region. Může se jednat i o užší sortiment, který mají supermarkety oproti hypermarketům.

V případě hypermarketu Albert Nové Butovice se informační koutek, kde lze uplatnit garanci vrácení peněz, nachází na vyznačeném místě na plátku (obrázek č. 15) nebo na layoutu prodejny po remodelingu (obrázek č.14 nebo v originální velikosti příloha č. 2), které jsou součástí této práce. Nárok se vztahuje na 85 % originálního množství a obalu. Obalem je myšlené originální zabalení, ve kterém bylo zboží koupeno (pokud nějaký mělo) a etiketu, která je součástí tohoto balení. Pokud zákazník nakoupí větší množství kusů, garance se vztahuje nanejvýš na 3 kusy nebo na 3 druhy zboží v rámci jednoho nákupu. Musí tak učinit nejdéle v den nákupu nebo v následujících dvou dnech. V případě potravin, které se rychle kazí, se jedná pouze o jeden den. Peníze, které se vrací zákazníkovi zpět, se vždy vydávají v hotovosti v českých korunách (Albert, 2020).

5 PRODEJNY ALBERT

Společnost Albert dlouhodobě usiluje být „nejlepší prodejnou ve městě“. V současné době prošlo remodelingem nebo jinou změnou více než 50 % prodejen po celé České republice. Prodejny jsou buď samostatné budovy nebo součást větších nákupních komplexů či obchodních center. Velkým projektem byl remodeling hypermarketu na Chodově, který získal i ocenění za „nejlepší obchod v Česku“, tedy cenu Diamantové ligy kvality, která byla popsána v předešlých kapitolách. Tento koncept se dále aplikuje i na další vybrané prodejny. Jelikož si společnost zakládá na zdravém životním stylu a čerstvosti surovin, utváří k tomuto obrazu i většinu prostor v prodejnách. Dominantou je velké „tržiště“, kde zákazník může nakoupit čerstvé ovoce a zeleninu. Velmi příjemným a neobvyklým způsobem je zde možné zakoupit bylinky, které jsou volně prodejné a zákazník může sám odebrat množství od jednotlivých bylin, které následně zváží, stejně jako v případě ovoce a zeleniny. Novinkou spojenou právě s prodejnou hypermarketem Albert Nové Butovice je i bezobalový prodej bio produktů. Nákup probíhá formou samoobslužného naplnění papírových pytlíčků ze zásobníků a následné vážení a výtisk štítků jako u ostatních druhů váženého zboží. Prodej bio produktů bez obalu je znázorněn v příloze č. 4.

5.1 Remodeling prodejen

Remodeling prodejen znamená modernizaci vzhledu prodejny a lepší orientaci pro zákazníky. Neustále dochází ke zvyšování nabízené šíře sortimentu a k tomu, aby se zákazníci cítili v prodejnách

komfortně při jejich nákupu a pravidelně tyto nákupy opakovali. V poslední době dochází ke zmenšení prodejen, avšak širší sortimentu zůstává zachována. Jedním z důvodů je fakt, že hypermarkety již nejsou tak oblíbené jako dříve, především kvůli své velikosti. Zákazníci chtějí trávit na prodejní ploše přiměřené množství času, proto příliš velká velikost prodejny a rozmístění zboží po velké prodejní ploše není již pro zákazníky velmi žádoucí. Téměř v každé prodejně jsou již samoobslužné pokladny, které urychlují nákup pro zákazníky. Kromě barev loga (modrá, žlutá, zelená) vévodí novému vzhledu prodejen dřevo a celkově jsou prodejny laděny do tmavších barev. Tyto barvy mají v zákaznících vzbudit dojem čerstvosti, přírody, harmonii a klidu. V prodejnách lze následně nalézt zdravý koutek, kde zákazník může najít veškeré potraviny pro zdravý životní styl a zdravou výživu nebo v případě zdravotního omezení například širokou nabídku bezlepkových či bezlaktózových produktů. Tento koncept má u zákazníků a veřejnosti veliký úspěch. Každý hypermarket má vlastní pekárnu, kde si každá prodejna peče své vlastní pečivo. Pro supermarkety se pak dováží pečivo z hypermarketů čerstvé nebo produkty, které lze na prodejnách supermarketů pouze dopéct. Součástí může být i menší nebo větší vinotéka, záleží na prodejně a její velikosti. Jak již bylo výše zmíněno, novinkou, která měla svou pilotní verzi na prodejně Chodov, jsou tzv. „stříhané bylinky“, které si zákazníci mohou sami nastříhat. Postupně se také přechází na digitální cenovky, které nahrazují klasické papírové. Znamená to především ušetření velkého množství papíru a práce zaměstnanců, kteří při každé změně ceny musí fyzicky vyměnit cenovku u každého zboží na celé prodejně.

I přesto, že se společnost snaží mít stejné nebo podobné provedení všech prodejen, některé se od sebe liší rozmístěním zboží, velikostí nebo lokálním sortimentem. Příkladem jsou například regionální a craftová piva, jejichž nabídka byla velmi rozšířena v roce 2019. Marketingová podpora tohoto rozšíření však nebyla příliš velká. Prodejny po celé České republice jsou rozděleny po regionech a na základě vybraných regionálních pivovarů je v jednotlivých prodejnách přizpůsobena nabídka piva. Zákazníci tak mají možnost zakoupit ve svých oblíbených prodejnách pivo od menších pivovarů. V Praze a Brně bylo vybráno několik prodejen, ve kterých je umístěna lednice s craftovými pivy. Jedná se o piva, která se vaří převážně v malém pivovaru a jsou od lokálních pivovarníků. Většinou jde o nepasterizované a nefiltrované pivo, které má dobu expirace kolem 2 měsíců a musí být uchováno v chladném prostředí do 7°C.

5.2 Trendy v maloobchodě

5.2.1 Downsizing

Trend "downsizing", neboli zmenšování, úzce souvisí s remodelingem prodejny Albert Nové Butovice, která se nyní z původní prodejní plochy zmenšila svou rozlohou o 40 %. Ve společnosti Albert se poslední dobou používá spíše pojem „rightsizing“, tedy optimalizace prodejní plochy. Tento název se nyní používá především proto, že vystihuje zmenšení prodejny méně negativně. Společnost zvolila tento koncept zmenšování již u několika prodejen (např. prodejna v Metropoli Zličín). Cílem je zvýšení kvality nabídky na úkor širšího sortimentu jednotlivých produktů. Zmenšení prodejní plochy může mít značný dopad na rychlost doplňování zboží do vybavení prodejny (lednice, police, prodejní koše, regály, aj.), a proto by mohlo dojít k urychlení práce zaměstnanců prodejny. Změnu lze vidět na obrázku č. 14 nebo v originální velikosti v layoutu, který je součástí přílohy č. 2. Zmenšení prodejní plochy může v zákaznických evokovat možnost rychlejšího nákupu. Cílem společnosti však není, aby zákazník trávil na prodejně co nejkratší dobu, a proto uzpůsobují prodejnu tak, aby i přes menší prostory zákazník prošel určité sortimenty a zvýšila se tak jejich prodejnost. Za nejvíce nakupovanými kategoriemi zákazník projde celou prodejnu a na základě toho nakoupí i zboží, které neměl v záměru původně koupit. Změna velikosti a přizpůsobení prodejny by nemělo mít zásadní vliv na nabízený sortiment. Naopak se neustále přidávají nové produkty, které podléhají aktuálnímu vývoji a trendům. Downsizing je jedna z moderních inovací, prostřednictvím které lze zachovat a budovat dlouhodobou životnost maloobchodní prodejny. Dává se přednost kvalitě před kvantitou. Jedná se o ideální příležitost zaměřit se přímo na zákazníka a jeho přání a potřeby. Na základě toho lze v zákaznických vybudovat loajalitu k dané prodejně. Zmenšení prostorů znamená i menší finanční náklady na prodejní plochu, které se může odrazit v profitabilitě jednotlivých prodejen. Pokud se prodejnám povede udržet nebo zvýšit zisky, které generovala před zmenšením, jedná se o ideální řešení.

5.2.2 Změna životního stylu zákazníků

Zdravý životní styl, jehož významnou součástí je zdravé stravování, je jedním z největších trendů posledních let. Albert byl mezi prvními řetězci, který na tento vývoj začal reagovat a přizpůsobil tak svou širokou nabídku právě zdravým a čerstvým potravinám.

V prodejnách tak zákazníci mohou najít přímo úsek, který nese název „Zdravě s Albertem“, kde jsou nabízené všechny možné druhy potravin v alternativních zdravých variantách. Součástí zdravého stylu je i privátní značka Nature's Promise nebo Albert Fresh Bistro.

5.2.3 Lokální produkty

V současnosti stále roste poptávka po kvalitních lokálních produktech, které dodávají čeští výrobci. Albert nabízí odlišné produkty v jednotlivých regionech například v oblasti pekařství nebo piva z menších pivovarů. V holandských prodejnách Albert je zase přizpůsoben nabízený sortiment masa.

5.3 Hypermarket Albert Nové Butovice

Průzkum spokojenosti zákazníků s prodejnou po remodelingu, který je součástí praktické části této diplomové práce, se týká konkrétně prodejny Albert Nové Butovice.

Název: Albert Nové Butovice

Adresa: Radlická 520/117, 158 00, Praha – Jinonice

Hypermarket Albert Nové Butovice se nachází v obchodním centru Galerie Butovice v Praze již několik let. Obchodní centrum společně s prodejnou lze navštívit na Radlické 520/117. 20. září 2019 mohli zákazníci tuto prodejnu naposledy navštívit ve svém starém provedení a designu. Od dalšího dne byl zahájen remodeling celé prodejny, který trval 25 dní. Jednou z největších změn bylo zmenšení prodejny o 40 %. Společnosti se však povedlo zachovat téměř veškerou šíři sortimentu, pouze určité druhy zboží dostaly menší prostor pro vystavení. Zúžení vystavení se týká druhů napříč sortimentem a přizpůsobovalo se podle prodejnosti jednotlivých produktů. Většina produktů je nabízena v několika variantách nebo příchutích a na základě prodejů se ubíralo vystavení jednotlivých produktů. Zejména nonfoodového zboží jako jsou věci do domácnosti, oblečení nebo také kosmetika a drogerie mají menší prodejní prostor. Změna měla za cíl přizpůsobit zákazníkům prodejnu, aby byla nejlepším místem pro jejich nákup.

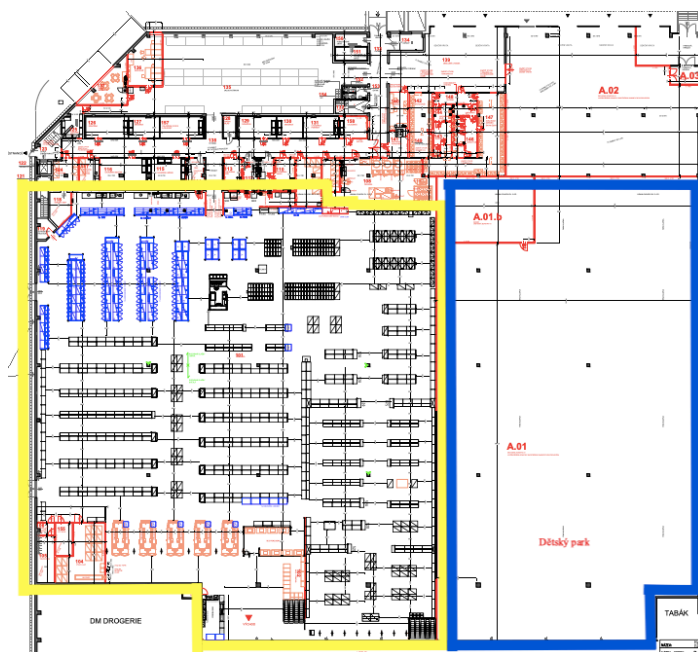
Na obrázku č. 13 je layout prodejny před tím, než prošla proměnou. Žlutě je orientačně zvýrazněná prodejní plocha prodejny. Na layoutu lze vidět převážně svislé řazení vystavení regálů nebo jiného vybavení, jejich rozdělení a četnost. Pro rychlou orientaci v plánu prodejny lze vidět v dolní části obrázku **vchod do prodejny, který je po pravé straně** vedle znázorněných deseti pokladen. Pod

zeleně označené vystavení spadají lednice a chladicí vybavení. Pro lepší orientaci a přiblížení plánu je v příloze č. 1 této práce umístěn layout prodejny v originální velikost.



Obrázek 13 - Layout prodejny před remodelingem (Interní materiály společnosti Albert)

Na obrázku č. 14 lze vidět nový layout prodejny, který znázorňuje prodejnu po remodelingu. Žlutě označené prostředí prodejny ukazuje nové rozměry, které jsou oproti původní velikost zmenšené o 40 %, což lze vidět i porovnáním obrázku č. 13 a obrázku č. 14, kde je rozdíl patrný. Řazení regálu v tomto případě je již převážně vodorovné. V tomto případě je modře zbarvené vybavení prodejny určeno pro chlazené zboží. V pravé části layoutu je znázorněná plocha, kde se dříve ještě nacházelo prostředí prodejny, ale v současné době již bude sloužit pro jiného nájemníka obchodního centra. V dolní části plánu, červeně označené vybavení, znázorňuje výkup lahví, pokladen (pro znázornění 5), prostor se samoobslužnými pokladnami a informace (vše je popsáno zleva doprava). Detailní rozložení jednotlivých druhů nabízeného sortimentu je součástí plánu prodejny, který byl rozdáván zákazníkům pro lepší orientaci při vstupu do prodejny na informacích. Tento plán je detailně rozebrán v další části této práce.



Obrázek 14 - Layout prodejny pro remodelingu (Interní materiály společnosti Albert)

5.3.1 Rozložení sortimentu po remodelingu

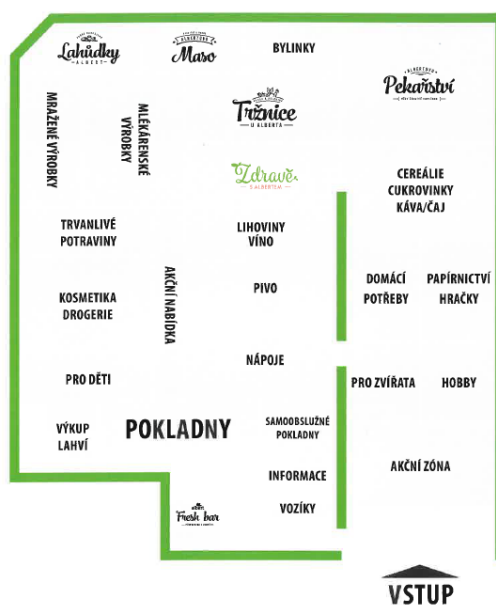
Rozmístění sortimentu v prodejně může být velice důležité pro celkovou spokojenost zákazníků. Sortiment se v základu dělí na DRY (např. nápoje, trvanlivé potraviny, kosmetika, cukrovinky), FRESH (např. ovoce a zelenina, maso, pečivo) a NONFOOD (potřeby pro zvířata, domácí potřeby, hračky, apod.). V prodejně Albert Nové Butovice mohou zákazníci najít tento sortiment s řazením podle plánku na obrázku č. 15. O samotný merchandising se starají „Smart teamy“ a společnost Albert tak využívá možnosti outsourcingu. Jednotliví členové týmů mají na starosti přizpůsobení změn na prodejně, které jsou součástí plánogramů, který je pravidelně aktualizován. Tento tým však nemá žádný vliv na rozmístění regálů, ale především na doplňování zboží. Co se týče plánogramů, připravují je zaměstnanci na centrále společnosti Albert, kteří rozhodují o rozložení sortimentu na prodejní ploše, aby byly produkty co nejvíce prodejné. Často dochází k přemístění jednotlivého zboží, což vede zákazníka k hledání a následně může vést k informovanosti o dalších nabídkách. Rozdělení prodejny tak, jak je uvedlo má svůj hlubší smysl. Vchod do prodejny by měl zákazníka oslovit a nalákat zákazníky do prodejny. V tom směru Albert zvolil akční zboží a nabídku, protože tak zacílí na zákazníka, který vyhledává promoční akce. Ostatní řazení je zaměřeno na přání společnosti, jak chce, aby zákazník vedl svoji cestu a přišel do kontaktu i se zbožím, pro které si nepřišel. Typickým příkladem je umístění sortimentu **Pro zvířata, Hobby** a

Domácí potřeby, které zákazníci většinou cíleně do těchto prodejen nakupovat nechodí, a kdyby tento sortiment byl umístěný na samotném konci prodejní plochy, s největší pravděpodobností by prodeje byly nižší. Pro orientaci je uveden stručný popis po jednotlivých kategoriích:

1. Při vstupu do prodejny vítá zákazníky **Akční zóna**, kde je vystavené vybrané zboží, na které se zrovna v danou dobu vztahuje promoční akce. Informaci o akčním zboží lze předem získat v letáku, který se doručuje do poštovních schránek nebo prostřednictvím internetu.
2. Po akční zóně následuje prostor s potřebami **Pro zvířata**, kde mohou najít zákazníci krmivo pro své mazlíčky, hračky a další potřeby. Na druhé straně je prezentován sortiment **Hobby** zboží, které představuje širokou nabídku pro volnočasové aktivity zákazníků.
3. **Domácí potřeby** a **Papírnictví** společně s **Hračkami** představují další sortiment prodejny, ze kterého si zákazníci mohou vybrat. Domácí potřeby zahrnují například věci do kuchyně, koupelny nebo ložnice. Papírenské potřeby mohou vybavit žáky a studenty pro jejich školní předměty. Mimo jiné jsou zde pro zákazníky umístěné i kancelářské potřeby nebo také balicí papíry a dárkové tašky.
4. V další sekci si mohou zákazníci vybrat z široké nabídky **Cereálií** v klasických nebo zdravějších variantách, **Cukrovinky** zahrnující sušenky, oplatky, bonbóny, apod. V neposlední řadě sem patří veliký výběr **Kávy/Čajů** nebo brambůrek či oříšků.
5. Úsek, který nabízí nejružnější druhy nebaleného i baleného pečiva, Albert nazývá **Pekařství**. Peče z vlastního těsta na základě vlastních receptur. Jelikož se jedná o hypermarket, prodejna disponuje vlastní pekárnou, kde každý den peče čerstvé pečivo pro své zákazníky.
6. Novinkou remodelingů je tzv. **Tržnice**, kde lze najít veškeré druhy čerstvého ovoce a zeleniny a samostatné **Bylinky**, které lze svépomocí nastříhat a následně zvažit. Vedle Tržnice mohou zákazníci najít úsek se zdravými výrobky, které jsou v plánu označené jako „**Zdravě s Albertem**“. Součástí tohoto zdravého úseku jsou na této prodejně zásobníky s BIO produkty, které zákazníci mohou sami odvážit a odnést si v papírových sáčcích.
7. **Maso**, uzeniny a **Lahůdky** jsou součástí obsluhovaného pultu, který se nachází na konci prodejny. Obě tyto kategorie mají své zastoupení i v balené formě v chladících zařízeních.
8. Následně zákazníci nemohou minout úsek **Mlékárenských výrobků**, kde lze najít nejružnější druhy například sýrů či jogurtů. Vedle se nachází **Mražené výrobky**, které zahrnují zmrzliny, maso, polotovary, apod.
9. V další části prodejny jsou k dispozici **Trvanlivé potraviny**, které představují těstoviny, rýži, konzervy, omáčky a jiné. **Kosmetika** a **Drogerie**, společně s produkty **Pro děti**, jsou

dalšími kategoriemi, z jejichž nabídky si zákazníci mohou vybrat podle svých potřeb.

10. Naproti přes uličku, kde je umístěná Akční nabídka, jsou umístěná **Vína** a **Lihoviny**. Významnou část tvoří samotné **Nápoje** a **Piva**.
11. Pokud si zákazník vybral z nabídky, následuje jejich zaplacení, kde si může vybrat **Pokladny** s obsluhou nebo **Samoobslužné pokladny**. Po zaplacení mají zákazníci možnost zakoupit na **Informacích** tiskoviny, cigarety, apod. Také zde mohou získat důležité informace ohledně nákupu a vrácení zboží, či případné reklamace nebo jiné důležité informace.
12. **Fresh bar**, který lze najít již za pokladnami, je novinkou, která nebyla součástí této prodejny před remodelingem. Zákazníci zde mohou zakoupit čerstvé zákusky, chlebičky, šťávy z ovoce a jiné drobné občerstvení.
13. Na závěr jsou na konci plánu vyznačené prostory, kde si zákazníci mohou vyzvednout nákupní **Vozíky** pro svůj nákup. Mimo jiné je součástí prodejny i **Výkup lahví**, který probíhá pomocí lahvomatů.



Obrázek 15 - Orientační plán prodejny po remodelingu (Albert, 2019)

5.3.2 Marketingové aktivity spojené se znovuotevřením prodejny

Se znovuotevřením prodejny byly spuštěné marketingové a promoční aktivity. Pro propagaci a upozornění na novou podobu prodejny

byly využity například sociální sítě, reklamní stojany a billboardy, které jsou rozmístěné v okolí nákupního centra Galerie Butovice. Aby se zákazníci v nové prodejně lépe orientovali, byl jim při vstupu do prodejny předán plánek, na kterém lze vidět, kde se nachází jednotlivý sortiment. Společně se znovuotevřením byla upravena titulní strana letáku, který platil pro dané promoční období a speciální nabídky, které platily pouze pro prodejnu na Nových Butovicích. V následujících odstavcích se tato práce věnuje popisu vybraných aktivit společně s ukázkou jednotlivých marketingových materiálů.

Na obrázku č. 16 jsou znázorněny dva plakáty, které byly společností prezentované na sociálních sítích. V tomto případě konkrétně jako placená reklama na Instagramu. Jelikož se Albert prezentuje zdravým životním stylem a zdravými potravinami, jsou zde vhodně zvolené vizuály. Na jedné straně Tržnice s čerstvým ovocem a zeleninou, která přišla společně s remodelingy a rolovala se na všechny prodejny. Na druhé straně lze vidět zásobníky se suchými plody, které si zákazníci sami mohou odebrat a následně zvážít. Jedná se o prezentaci zboží bez obalu, kde v blízkosti jsou pro potřebu zákazníků papírové sáčky společně s váhou. Tato novinka je pilotem právě na prodejně na Nových Butovicích.



Obrázek 16 - Reklamní plakáty (Albert, 2020)

Vizuály z obrázku č. 16 byly, mimo jiné, použity i pro propagaci na reklamních panelech a billboardech. Rozmístění tohoto reklamního vybavení, ohledně nové prodejny, bylo dle možností v okolí obchodního centra Galerie Butovice a zákazníci tak měli možnost se informovat o změně. Po otevření při příchodu do prodejny byly

6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI

6.1 Metodika a průběh průzkumu

Jako součást této diplomové práce byl proveden průzkum spokojenosti zákazníků po remodelingu prodejny Albert Nové Butovice, která je součástí maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o. Průzkum spokojenosti byl rozdělený na hlavní část, kde byla data získávána formou dotazníků a doplňkovou část, jenž probíhala prostřednictvím rozhovorů se zákazníky prodejny.

Jak již bylo výše zmíněno, první a hlavní část průzkumu spokojenosti probíhala formou dotazníkového šetření. Osloveni byli zákazníci prodejny, kteří následně vyplňovali dotazník přímo v okolí prodejny nebo jim byla předána URL adresa, kde mohou dotazník vyplnit z pohodlí domova. Odkaz na vyplnění dotazníku byl umístěn i na facebookových stránkách společnosti Albert v sekci příspěvků od návštěvníků. Data byla průběžně sbírána během druhé poloviny prosince roku 2019 do konce února roku 2020. Aby byly osloveny různé typy zákazníků, probíhal průzkum napříč všemi fázemi dne i celým týdnem včetně víkendů. Každý zákazník, který byl osloven v okolí prodejny byl poučen, že se dotazník nachází i na facebookových stránkách, kde by již neměl nic vyplňovat, aby nedošlo k duplicitním respondentům a nedocházelo tak ke zkreslení dat. Naopak pokud zákazník již tento dotazník v minulosti vyplnil, jakoukoliv formou, již následně nemohl vyplnit znovu.

V rámci dotazníku bylo celkem 28 otázek, na které odpovídali respondenti. První tři otázky byly čistě demografického charakteru, kdy se respondenti rozdělili podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Následující soubor otázek obsahoval i několik filtračních otázek. To znamená, že u některých otázek se počet respondentů, a tedy i odpovědí, může lišit v návaznosti na odpověď z předchozí otázky. Dotazník celkem vyplnilo 173 respondentů, avšak platných jich bylo 156. Dotazníkové šetření, které je následně rozebráno v této diplomové práci tedy počítá celkem se 156 respondenty. Chybně vyplněných 17 dotazníků bylo vyloučeno pro chybějící informace, nekorektní vyplnění dotazníků nebo vynechání povinných otázek.

Druhou doplňkovou část průzkumu spokojenosti tvořily krátké rozhovory se zákazníky prodejny. Rozhovor nebyl strukturovaný, ale ve většině případů se týkal rozšíření otázek z dotazníků, které předem vyplnili. Zejména se rozebíraly detailněji otevřené otázky, ze kterých byly zaznamenány poznámky a poznatky od zákazníků.

Výzkumné otázky

VO 1: Jsou zákazníci spokojeni s novou prodejnou Albert Nové Butovice?

VO 2: Co ovlivnilo spokojenost zákazníků s prodejnou Albert Nové Butovice?

6.2 Respondenti průzkumu spokojenosti

Respondenty průzkumu spokojenosti byli zákazníci prodejny Albert Nové Butovice. Jak již bylo výše zmíněno, celkem se jednalo o 156 respondentů, kteří měli své zastoupení v ženské i mužské kategorii napříč všemi věkovými skupinami a dosaženého vzdělání.

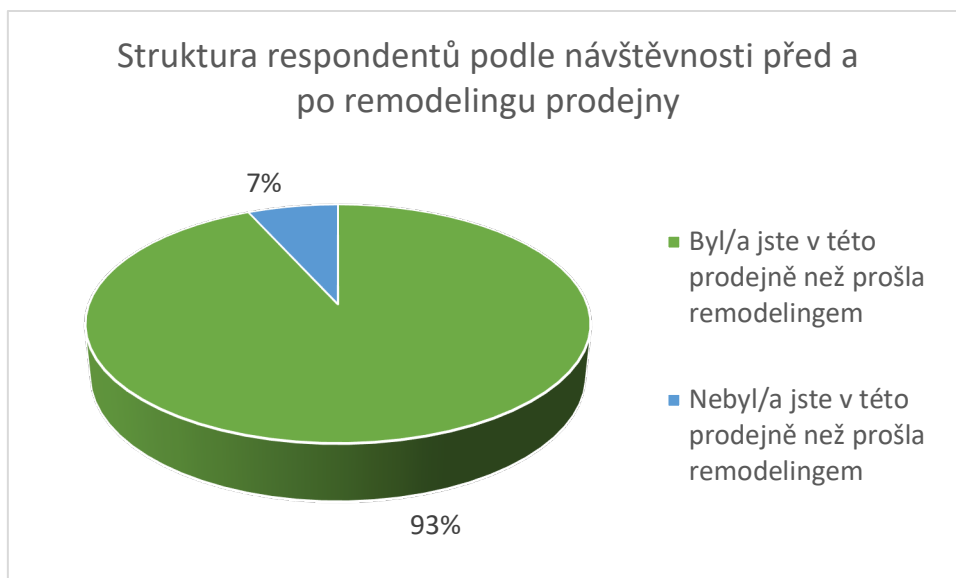
V tabulce č. 4 jsou blíže definováni respondenti, na základě sociodemografických otázek, které byly součástí dotazníkového šetření. Ze 156 validních dotazníků bylo 58 % žen a 42 % mužů. V absolutním vyjádření se jednalo o 91 dotazníků vyplněných ženami a 65 dotazníků, které vyplnili muži. Je patrné, že v rámci struktury respondentů jsou v zastoupení všechny věkové kategorie. Všichni respondenti, pokud byli osloveni napřímo, byli vybíráni náhodně. Nejvíce respondentů, kteří tvoří 51 % z celého vzorku, spadají do věkové hranice 21 až 40 let. Naopak nejméně odpovědí se podařilo získat od respondentů, kterým je do 20 let. Jedná se pouze o 6 vyplněných dotazníků, které představují 4% zastoupení z celkových respondentů. Dalšími dvěma věkovými kategoriemi jsou respondenti v rozmezí 41 až 60 let, kteří představují 45 respondentů (tedy 29 %) a respondenti starší 61 let, jichž bylo celkem 26 (tedy 17 %). Pro výsledky tohoto šetření bylo důležité získat respondenty všech věkových kategorií, aby míra spokojenosti zahrnovala všechny věkové skupiny zákazníků. Posledním demografickým rozdělením respondentů je jejich dosažené vzdělání. Pouze 2 respondenti, které tvoří pouhé 1% zastoupení, dosáhli základního vzdělání. Oba respondenti byli ve věku do 20 let. 69 respondentů (44 %) označilo, že má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou, a tvoří tak největší skupinu dotazovaných. 31% respondentů uvádí, že má dosažené vysokoškolské vzdělání a 24 % vystudovalo školu, kde získalo výuční list. Konkrétně jde o 48 vysokoškoláků a 37 vyučených respondentů. Co se týče návaznosti na strukturu respondentů podle věku, kromě respondentů do 20 let, jsou v zastoupení všechny věkové skupiny napříč dosaženým vzděláním.

Tabulka 4 - Rozdělení respondentů

Respondenti		
Pohlaví	počet	%
Žena	91	58
Muž	65	42
Věk	počet	%
Do 20 let	6	4
21 - 40 let	79	51
41 - 60 let	45	29
61 let a více	26	26
Vzdělání	počet	%
Základní	2	1
Výuční list	37	24
Středoškolské s maturitou	69	44
Vysokoškolské	48	31

(Zdroj: autorka)

Respondenty lze rozdělit i podle toho, zda se jedná o jejich úplně první návštěvu prodejny, a neměli tak možnost hodnotit prodejnu před a po remodelingu a zákazníci, kteří již v minulosti tuto prodejnu navštívili. 85 % respondentů tuto prodejnu navštívilo minimálně jednou, avšak tento údaj ještě neuvádí, zda tato návštěva nebo návštěvy se uskutečnily ještě před změnou nebo již po změně prodejny. Zbýlých 15 % dotázaných uvedlo, že jde o jejich první návštěvu. I přes to, že tito respondenti neznali prodejnu v původní verzi, jejich zpětná vazba a celkový dojem může věcně zhodnotit vnímání prodejny novým zákazníkem, který nemá srovnání s původní prodejnu a vnáší tak pro šetření další pohled. Jednalo se o filtrační otázku, na základě které se následně respondenti rozdělili. Jelikož 85 % respondentů uvedlo, že tuto prodejnu již v minulosti navštívilo, následující struktura respondentů v grafu č. 5 značí tedy pouze 133 těch, kteří tuto prodejnu navštívili poprvé. Většina dotázaných zákazníků znala prodejnu i před kompletní změnou, jedná se o celých 93 %. Tito respondenti jsou pro účely práce nejdůležitější z hlediska hodnocení změny dvou verzí prodejen. Pouze 9 respondentů již prodejnu navštívilo více než jednou, přičemž tato návštěva proběhla již po změně. I v tomto případě se jednalo o filtraci, kdy na následující otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří znali prodejnu před i po remodelingu.

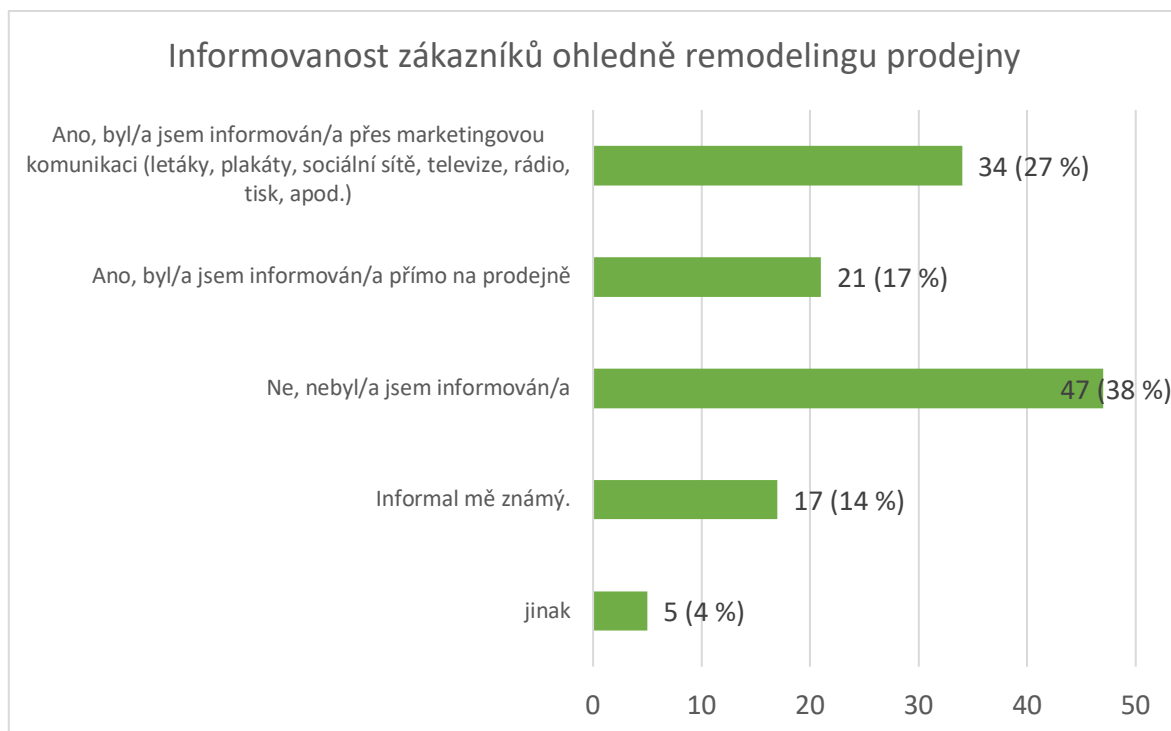


Graf 1 - Struktura respondentů podle návštěvnosti před a po remodelingu prodejny (Zdroj: autorka)

6.3 Výsledky průzkumu spokojenosti

Otázka č. 6: Věděl/a jste o tom, že bude prodejna procházet změnou?

Informovanost zákazníků ohledně remodelingu prodejny znázorňuje graf č. 2, který zahrnuje 124 respondentů, kteří navštívili prodejnu více než jednou a znají její původní i novou verzi. Tato data jsou důležitá pro možnost vylepšení propagačních materiálů a marketingové komunikace v případě redmodelingu dalších prodejen. Právě 38 % respondentů uvádí, že o změně prodejny nebyli informováni. V tomto případě může být chyba jak na straně zákazníků, tak na straně společnosti. Důvodem mohla být například nedostatečná marketingová propagace nebo vytěsnění propagačních materiálů z podvědomí zákazníka, který v danou chvíli nevnímá tyto informace jako důležitou k zapamatování. Zbytek respondentů (62 %) bylo informováno o tom, že prodejna bude procházet remodelingem. Z toho 27 % prostřednictvím marketingové komunikace jako jsou například letáky, plakáty, sociální sítě, televize, rádio a tisk. 17 % respondentů bylo informováno přímo na prodejně. Informaci od známého dostalo celkem 14 % dotazovaných zákazníků. Pouhých 4 % respondentů uvedlo, že informace získali z jiného zdroje, a to na pracovišti a od rodinného příslušníka. Další odpovědi spadaly do marketingové komunikace, avšak zákazník je označil za „jinak“ získané informace.



Graf 2 - Informovanost zákazníků ohledně remodelingu prodejny (Zdroj: autorka)

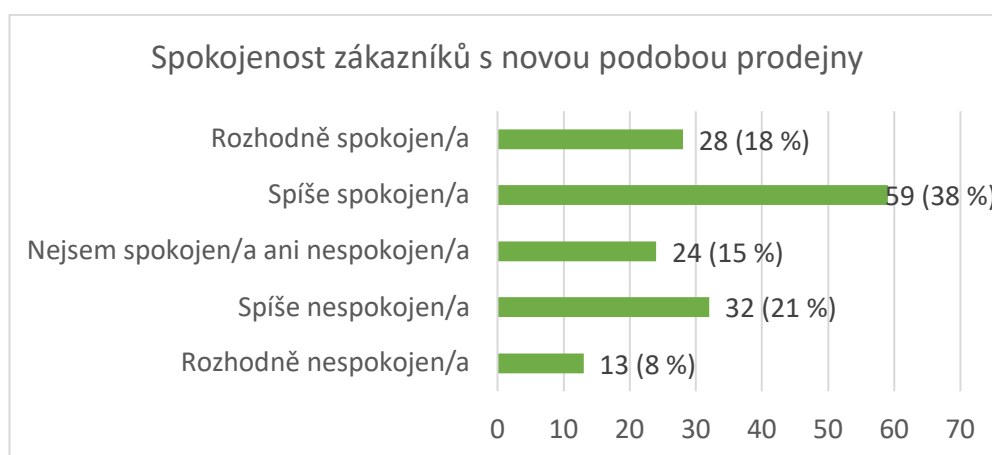
Otázka č. 7: Kolik času byste chtěl/a věnovat nákupu na prodejně, pokud byste dělal/a velký týdenní nákup?

Tato otázka sloužila pro zjištění doby, kterou by zákazníci chtěli strávit na prodejně. To úzce souvisí s menší oblibou hypermarketových prodejen, která se v posledních letech kvůli své velké prodejní ploše dostává spíše do ústraní (již bylo zmíněno v předchozích kapitolách). Nadpoloviční většina všech dotázaných (66 %) preferuje trávit na prodejně něco kolem 20 až 30 minut. Dále následují zákazníci, kteří vyhledávají rychlé nákupy a pouze 8 % respondentů chce trávit nad svým nákupem více než 40 minut. Doba strávená na prodejně se jistě bude lišit, pokud jdou zákazníci na malý nebo tradiční velký rodinný nákup. Downsizing prodejny na Nových Butovicích je kombinací zmenšení prodejny, které evokuje v zákaznících pocit z rychlejšího nákupu. Přesto je zachována veškerá šíře nabídky jednotlivých sortimentů a prodejní plocha je uzpůsobena tomu, aby zákazník i přesto prošel většinu prodejny a nakoupil tak stejně velké množství položek.

Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a s novou podobou prodejny?

Na základě této otázky respondenti hodnotili, jak jsou spokojeni s celkovou novou podobou prodejny. Většina odpovědí byla kladná a respondenti hodnotí velice pozitivně (hlavně co se týče celkového dojmu). Rozhodně spokojeno bylo 18 % dotázaných a spíše spokojeno

38 %. Z rozhovorů bylo patrné, že chválí především moderní, příjemné a designové prostředí pro jejich nákup. Respondentů, kteří zaujali neutrální postoj bylo 15 %. Rozhodně nespokojených zákazníků bylo 8 % a spíše nespokojených 21 %. Pokud měli zákazníci určit s čím jsou v tomto směru nespokojeni, většinou se jednalo o nepřehlednost a zvykání si na novou orientaci na prodejní ploše. V těchto odpovědích dominovala především věková kategorie 41 a více.



Graf 3 - Spokojenost zákazníků s novou podobou prodejny (Zdroj: autorka)

Otázka č. 9: Napište jednoznačně jednu věc, se kterou jste vyloženě spokojen/a, a jednu se kterou jste vyloženě nespokojen/a. Odpověď zdůvodněte.

V rámci otázky č. 9 byly vybrané odpovědi, které se nejčastěji opakovaly nebo přinášely zajímavé a nové postřehy pro možná doporučení. Zákazníci měli napsat jednu věc, se kterou vyloženě jsou či nejsou spokojeni. V závorkách je uvedena četnost, se kterou se odpověď vyskytla.

Respondenti byli spokojeni nejčastěji s:

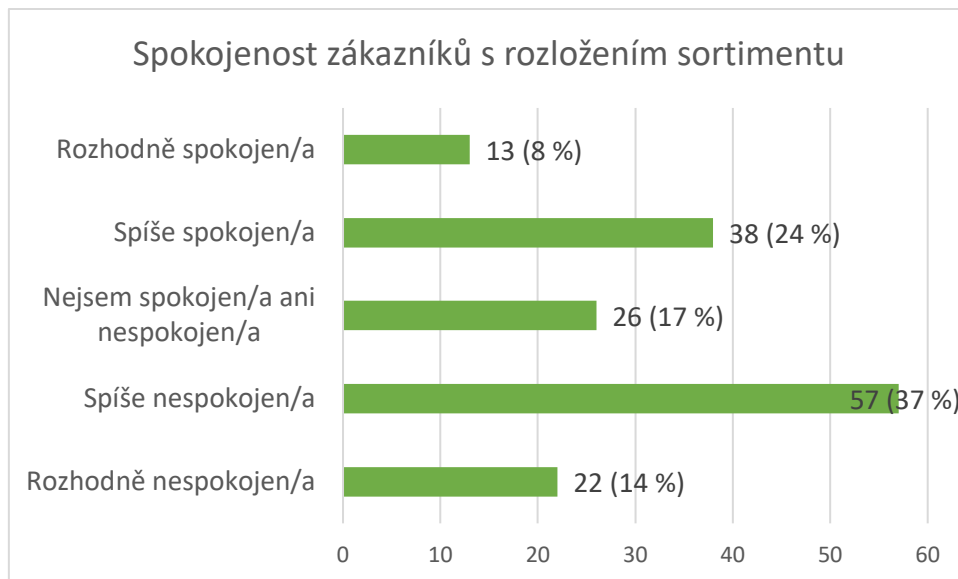
- velikostí prodejny, menší plochou, zrychlením celého nákupu, (22x)
- lokalitou prodejny, (4x)
- nabídkou a celým oddělením pečiva, otevřenou pekárnou, (9x)
- vzhledem, designem a modernizací prodejny, (28x)
- tržnicí s ovocem a zeleninou, a jejich přehledné uspořádání, (12x)
- konceptem Fresh Baru, (7x)
- redukcí vystaveného sortimentu, (3x)
- moderním konceptem prodeje bez obalu (bio produkty, čerstvé byliny), (12x)
- možností využití samoobslužných pokladen při menších nákupech. (4x)

Respondenti byli nespokojeni nejčastěji s:

- umístěním nepotravinářského sortimentu hned při vstupu do prodejny, (27x)
- nepřehledné rozmístění sortimentu (zboží, které dříve našli bez problému, nyní musejí hledat), (34x)
- prezentací čerstvých potravin, především vakuované sýry, salámy (jeden z respondentů konkrétně uvádí „regál se s nabízeným zbožím není přehledný, je velmi tmavý a položky jdou špatně vyndat“), (6x)
- absencí obsluhovaného úseku čerstvých ryb (prodejna před remodelingem tento úsek nabízela), (19x)
- výrazným zmenšením prodejní plochy (konkrétně se jedná například o úsek s mléčnými výrobky, který se zákazníkům zdá velmi úzký a mohlo by dojít ke střetu s jinými zákazníky), (6x)
- chlazené potraviny - dveře v regálech komplikují orientaci v sortimentu, (5x)
- umístěním tržišť - čerstvé ovoce a zelina by měly být umístěny blízko vchodu do prodejny, (16x)
- vysokými regály. 13x)

Otázka č. 10: Níže vidíte plánec nové remodelované prodejny Hypermarketu Albert Nové Butovice. Jste spokojen/a s rozložením sortimentu?

Respondenti měli k dispozici plánec s orientačním rozložením sortimentu, který lze vidět na obrázku č. 20. Z grafu č. 4 vyplývá, že není zcela jednoznačné, jak jsou zákazníci s rozložením sortimentu spokojeni. Z toho plyne, že jsou určité úseky na prodejní ploše, které jsou pro dané zákazníky více či méně žádoucí a jejich rozhodnutí ohledně spokojenosti je ovlivněno právě jejich preferencí. Celkem 17 % zákazníků uvedlo, že nejsou vyloženě spokojeni nebo nespokojeni, ale někde mezi těmito možnostmi. Největší zastoupení dotazovaných se však schyluje k tomu, že rozložení sortimentu po prodejní ploše není zcela ideální a nejsou s tím příliš spokojeni. Co konkrétně zákazníkům prodejny nevyhovuje a s čím jsou nespokojeni rozebírá detailně další otázka z dotazníku, která je doplněná o informace získané z rozhovorů se zákazníky.



Graf 4 - Spokojenost zákazníků s rozložením sortimentu (Zdroj: autorka)

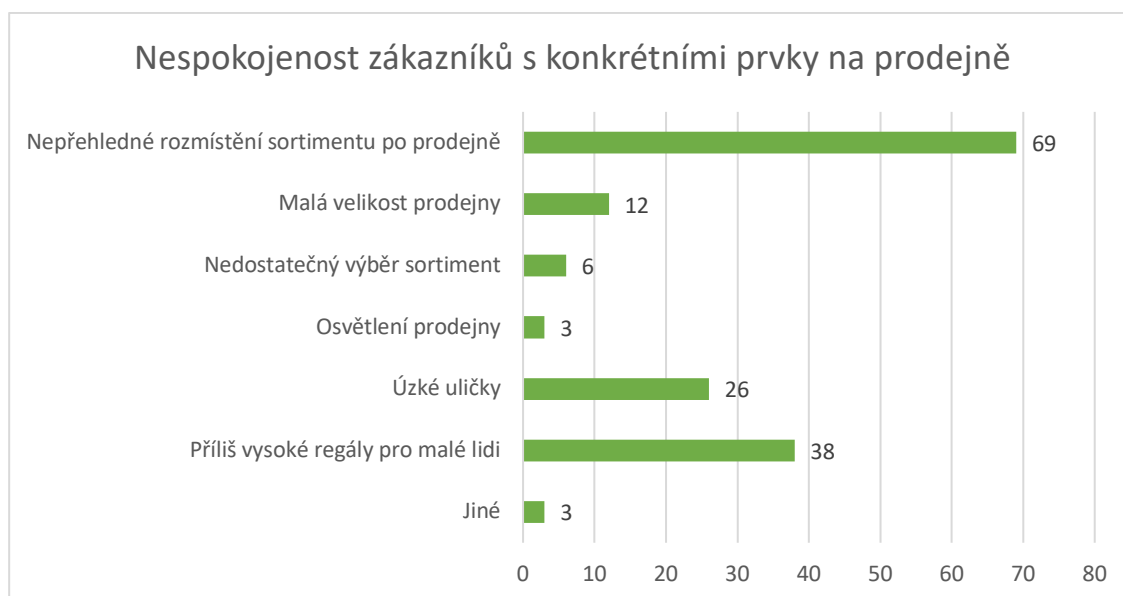
Otázka č. 11: Na základě Vaší odpovědi na předchozí otázku (č. 10) napište, proč a s čím jste/nejste spokojen/a. (Otázka je určena pouze těm, kteří na otázku č. 10 odpověděli „spíše spokojen/a“ nebo „rozhodně nespokojen/a“)

Nejčastěji zákazníci uváděli, že by bylo vhodné umístit tržnici ke vstupu do prodejny nebo za akční zboží, které je nyní prvním oddělením, na který zákazník při vstupu do prodejny narazí. Po akčním úseku jsou zákazníkům prezentovány krmení a doplňky pro zvířata, které se také netěší velké oblibě. Celkový nonfood by zákazníci přesunuli na prodejnu na jiné místo (to detailně řeší otázka č. 23). Jelikož se Albert prezentuje především zdravým životním stylem a motivuje zákazníky ke zdravému stravování, bylo by vhodné, aby zákazník vcházel do „čerstvé prodejny“. Dalším důvodem jsou vysoké regály, které v případě nedoplnění zboží do maxima znemožňují zákazníkům nákup určitého produktu (příkladem jsou například brambůrky). Některým respondentům se prodejna jeví jako „bludiště“ a stěžují si na to, že musí projít téměř celou prodejní plochu, aby se dostali k pokladnám.

Otázka č. 12: Proč jste nespokojen/a s novou podobou prodejny?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří na otázku č. 8 nebo č. 10 odpověděli, že jsou spíše nespokojeni nebo rozhodně nespokojeni. V rámci této otázky měli zákazníci možnost označit více odpovědí, proto lze měřit vždy počet respondentů u konkrétního faktoru na celkový počet respondentů, kteří odpovídali na tuto otázku, tedy 74 dotázaných zákazníků. Hlavní problém, který označilo 69 respondentů je nepřehledné rozmístění sortimentu po prodejní ploše. Dalším stěžejním faktorem nespokojenosti, který označilo 38

respondentů jsou příliš vysoké regály, které znemožňují nákup zboží pro zákazníky menšího vzrůstu, které se nachází na vrchních regálech. Úzké uličky, které označilo 26 respondentů jsou dopadem zmenšení prodejní plochy a zachování širší sortimentu. I přes to, že velikost prodejny se významně snížila, pouze 12 respondentů uvedla, že jim rozloha prodejny nevyhovuje. Zbylé faktory, které byly předefinované, označilo pouze malé množství respondentů, konkrétně se celkem jedná 6 respondentů v případě nedostatečného výběru sortimentu a pouze v případě osvětlení prodejny. Respondenti mohli uvést další faktory, se kterými jsou více či méně nespokojeni. Většina odpovědí, které plynou z dotazníkového šetření a rozhovorů, uváděla především, že se jedná o „bludiště“, kde zákazník má kolem sebe vysoké regály, neorientují se jaký sortiment bude následovat, a musí projít většinu prodejny, aby se dostal k pokladnám. Dále zákazníci nejsou spokojeni se sortimentem (rozložením i nabídkou), který následuje po vstupních prostorách, kde se nachází nonfoodové zboží.



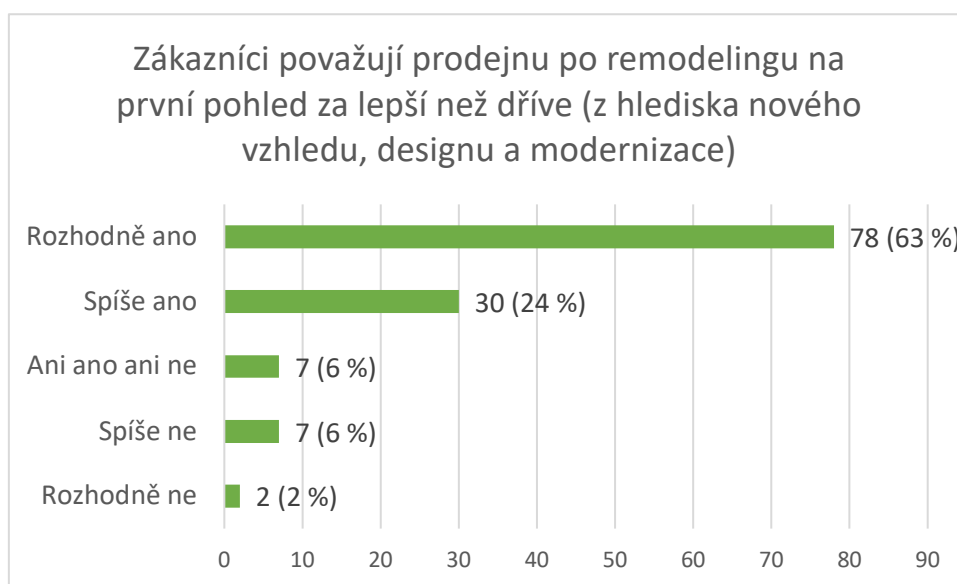
Graf 5 - Nespokojenost zákazníků s konkrétními prvky na prodejně (Zdroj: autorka)

Otázka č. 13: O kolik procent si myslíte, že se prodejna zmenšila?

Tato otázka byla respondentům položena pouze pro zajímavost. Celkový průměr odpovědí zákazníků, o kolik procent se prodejna zmenšila, byl 32,5 %. Nejmenší odhad by stanoven na 10 % a naopak největší dokonce na 60 %. Několik respondentů odpovědělo slovně, že se prodejna nezmenšila o významné %, a jedná se pouze o optické vnímání. Realita je však taková, že se prodejna zmenšila o 40 %.

Otázka č. 14: Celková prodejna a veškeré její prostory dostaly nový vzhled a design. Považujete nyní prodejnu a její prostředí na první pohled za lepší než dříve?

Jak již vyplynulo z otázky č. 9, zákazníci chválí vzhled, design a celkovou modernizaci prodejny. To se následně potvrdilo i na základě grafu č. 6, kde zákazníci hodnotili celkový vzhled prodejny a veškeré její prodejní prostory v porovnání s prodejnou před tím, než prošla remodelingem. Celkem 63 % procent zákazníků rozhodně považuje prodejnu za lepší než dříve a 24 % se přiklání k tomu, že je spíše lepší nová verze prodejny. Zbytek tvoří respondenti, kteří nepovažují prodejnu ani za lepší, ani za horší. Celkem 8 % respondentů uvedlo, že nepovažují více či méně prodejnu po remodelingem za lepší než dříve.



Graf 6 - Zákazníci považují prodejnu po remodelingu na první pohled za lepší než dříve (Zdroj: autorka)

Otázka č. 15: Jmenujte jednu a více věcí, kterou považujete za největší změnu k lepšímu. (Seřadte sestupně podle největších změn k lepšímu)

Otázka č. 16: Jmenujte jednu a více věcí, která byla lepší v původní prodejně? (Seřadte sestupně podle toho, co Vám dříve přišlo lepší než nyní)

Z odpovědí byly vybrány nejvýznamnější a opakující se odpovědi na otázky ohledně největší změny k lepšímu oproti původní prodejně vs. co se zákazníkům připadalo lepší na původně před tím, než prošla změnou:

Tabulka 5 - Největší změna k lepšímu vs. Co bylo lepší v původní prodejně

Největší změna k lepšímu:	Co bylo lepší v původní prodejně:
celkový vzhled (51x)	rozmístění sortimentu (42x)
modernizace prodejny (29x)	přehlednost sortimentu (33x)
tržnice a bylinky (14x)	šíře sortimentu (27x)
fresh bar (8x)	obsluhovaný úsek ryb (21x)
menší prodejní plocha (19x)	výška regálů (15x)
úsek zdravých potravin (8x)	větší výběr sezónního zboží (6x)
otevřená pekárna (4x)	počet pokladen (6x)
menší regály (3x)	
vetší výběr Bio položek (14x)	
čistota a osvětlení (3x)	

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 17: Chybí Vám zde nějaký sortiment, který jste zde dříve nakupovali? Napište případně který.

Ve většině případů respondenti neoznačili konkrétní sortiment, které dříve v původní prodejně nakupovali, a nyní už tuto možnost nemají. Mezi zbylými odpověďmi však figurovali především:

- čerstvé a chlazené ryby, (35 %)
- pečivo (raženka, koláče) (13%)
- a prémiové lihoviny (pouze některé. (2 %)

Otázka č. 18: S kterou verzí prodejny jste byl/a více spokojen/a?

Tato otázka byla v dotazníku jako kontrolní, protože úzce souvisí s několika otázkami, které již byly položeny. Ve výsledku až 64 % respondentů uvádí, že jsou více spokojeni s prodejnou po celkově změně. Pouhých 36 % by raději preferovala prodejnu v její původní verzi. Z toho vyplývá, že i přes to, že jsou zákazníci vcelku spokojeni, je zde dostatečný prostor pro úpravy a změny, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zákazníků dané prodejny. To bylo zřejmé u z několika rozhovorů, kde byly se zákazníky vedeny. Jedná se o respondenty, kteří znali prodejny před i po remodelingu.

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s rozsahem nabídky sortimentu? Případně jmenujte, jaký sortiment Vám chybí.

V naprosté většině případů jsou respondenti spokojeni s rozsahem a nabídkou sortimentu. Konkrétně odpověď na tu otázku uvedlo 10 % ze všech respondentů. Konkrétně zákazníkům chybí především:

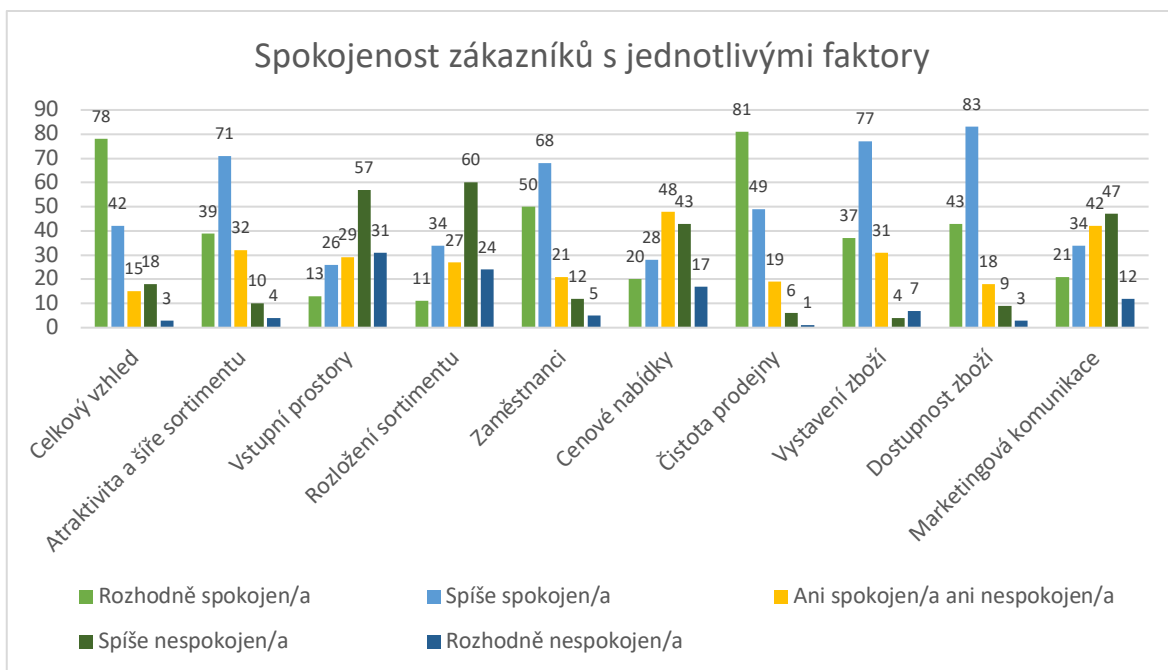
- exotické ovoce,
- čerstvé ryby,
- předem připravené oloupané/nakrájené potraviny (brambory, ovoce, zelenina, apod.)
- širší nabídky masa,
- chlazené burgery,
- širší nabídka hub,
- a některé prémiové lihoviny.

Otázka č. 20: Byli zaměstnanci prodejny ochotní Vám v případě potřeby pomoci nebo poradit?

Více jak 50 % respondentů uvedlo, že během svého nákupu nepotřebovali poradit od zaměstnanců prodejny. Pokud zákazníci vyhledali pomoc od zaměstnanců, ze 17 % byli zaměstnanci rozhodně ochotni pomoci nebo poradit. 24 % respondentů uvedlo, že zaměstnanci byli spíše ochotní jim pomoc s jejich problémem. Pouze malé množství dotazovaných (3 %) odpovědělo, že zaměstnanci prodejny nebylo více či méně vstřícní pomoci. Zbylé 4 % respondentů uvedlo, že zaměstnanci nebyli ani ochotní ani neochotní.

Otázka č. 21: V následující tabulce zaškrtněte Vaši spokojenost s jednotlivými faktory:

Graf č. 7 znázorňuje odpovědi respondentů ohledně jejich spokojenosti s jednotlivými předdefinovanými faktory, které by mohly ovlivnit celkovou spokojenost zákazníků s novou remodelovanou prodejnou. Zákazníci hodnotili celkový vzhled prodejny, atraktivitu a šíři sortimentu, vstupní prostory, rozložení sortimentu, zaměstnance, cenovou nabídku, čistotu prodejny, vystavení a dostupnost zboží, marketingovou komunikaci. Některé faktory již byly zodpovězené i prostřednictvím jiných otázek a na základě toho hodnocení, lze zkontrolovat, že se odpovědi ve většině případů shodují. Za nejsilnější faktory lze tedy považovat, celkový vzhled a design prodejny, čistotu, vystavení a dostupnost zboží. Naopak nejhůře jsou hodnocené vstupní prostory, marketingová komunikace a rozložení sortimentu.



Graf 7 - Spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory (Zdroj: autorka)

Otázku č. 22: Pokud jste na předchozí otázku (č.21) odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "rozhodně nespokojen/a", zkuste definovat s čím konkrétně.

Tabulka 6 - Konkretizace faktorů, se kterými zákazníci nejsou spokojeni

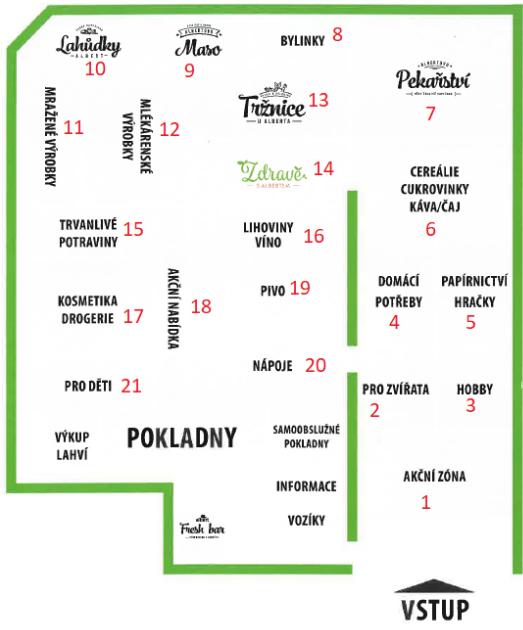
Faktor	Nejrelevantnější/nejfrekventovanější odpověď
Celkový vzhled	zmenšení prostor, úzké uličky, vysoké regály, špatná orientace
Atraktivita a šíře sortimentu	neatraktivní nonfoodové zboží
Vstupní prostory	špatně zvolený sortiment, umístěný po vstupu do prodejny
Rozložení sortimentu	nepřehlednost, přeskupení sortimentu
Zaměstnanci	nepříjemní, nezaškolení
Cenové nabídky	celkově dražší vůči konkurenci
Čistota prodejny	špinavé nákupní vozíky
Vystavení zboží	vysoké regály
Dostupnost zboží	nedoplňené zboží
Marketingová komunikace	nedostatečná informovanost zákazníků

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 23: Níže vidíte očíslovaný plánec remodelované prodejny Albert Nové Butovice. Pokud byste něco změnili, napište minimálně jednu změnu umístění sortimentu (název sortimentu a číslo, kam byste ho přeřadili), kterou byste uvítali (např. "chtěl/a bych aby na místě 2 byla Tržnice" - napište 2 - Tržnice).

Součástí tabulky č. 6 je plánec prodejny, který je označený číslicemi, které představují jednotlivé pozice na prodejní ploše. Pokud by zákazník uvítal přemístění určitého sortimentu místo jiného, uváděl vždy číslo pozice společně s názvem sortimentu, který by na této pozici rád nacházel. Nejčastější odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce:

Tabulka 7 - Reorganizace sortimentu na prodejní ploše

	Pozice	Nejlepší umístění
	2	Tržnice, bylinky, zdravé s Albertem (26x)
	3	Zdravá výživa, Tržnice (23x)
	4	Trvanlivé potraviny (10x)
	5	Mlékárenské výrobky (6x)
	6	Kosmetika, Tržnice (12x)
	10	Lahůdky
	8, 13, 14	Pro zvířata, Hobby, Papírnictví a hračky, Domácí potřeby (4x)
	16, 19, 20	Trvanlivé potraviny, Kosmetika a Drogerie, Pro děti, aby potraviny navazovali na Tržnici (5x)
	21	Pro zvířata (3x)

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 24: Víte o tom, že prodejna nabízí, a i nabízela před remodelingem, craftová neboli řemeslná piva (piva, která se vaří převážně v malém pivovaru, od místních pivovarníků, jsou většinou nepasterizovaná a nefiltrovaná, mají dobu expirace kolem 2 měsíců a musí být uchována v chladném prostředí do 7°C)?

Albert v roce 2019 rozšířil nabídku regionálních piv a nově zavedl tzv. craftová neboli řemeslná piva. Jelikož se před remodelingem prodejny tato sekce nacházela až na nejvíce vzdáleném konci prodejny v rohu a neměla téměř žádnou marketingovou propagaci,

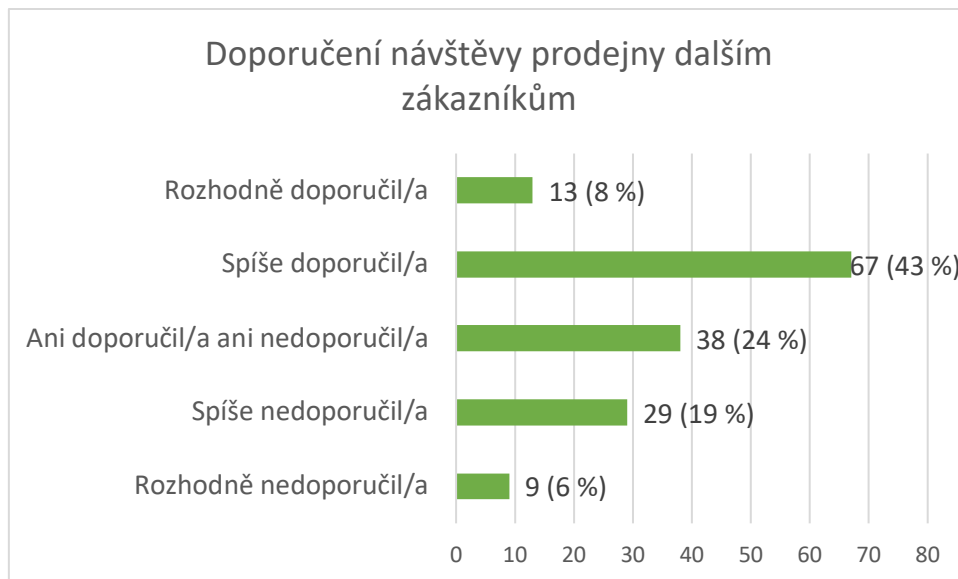
zaměřil se tento průzkum i na informovanost zákazníků na základě změny umístění toho sortimentu na prodejní ploše. Nyní se tato sekce nachází u nápojů, jak lze vidět na plánu (obrázek č. 20). Až 20 % dotázaných zákazníků nevěděli, že prodejna tyto piva nabízí. Nicméně pivo nenakupuje každý zákazník, a proto není rozhodující, aby byli informovaní bezprostředně všichni zákazníci. Ze všech dotázaných vědělo o této nabídce 44 % respondentů ještě před remodelingem. Současně s novou prodejnou se o nabídce těchto piv dozvědělo celkem 34 % respondentů. Celkem je již 80 % dotázaných informováno ohledně této speciální nabídky. Vysoký nárůst je důsledkem lepšího umístění na prodejní ploše.

Otázka č. 25: Jak jste se dozvěděli o nabídce těchto piv?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří na otázku č. 24 odpověděli, že věděli (před či po remodelingu) o nabídce regionálních a craftových piv. Celých 63 % respondentů se o nabídce dozvěděli čistě náhodou na prodejně, když zrovna procházeli daným oddělením sortimentu. Druhá větší část dotazovaných uvedla, že je informoval známý, jedná se o 22 % všech odpovědí. Pouhých 14 % tuto informaci získalo prostřednictvím marketingové komunikace. Dvě procenta respondentů uvedlo, že se o této nabídce dozvěděli v práci. V této souvislosti je patrné, že marketingová podpora této nabídky nebyla příliš intenzivně prezentována, což vedlo ke významnému snížení informovanosti zákazníků o této nabídce.

Otázka č. 26: Doporučil/a byste návštěvu této prodejny další zákazníkům?

Co se týče návštěvy prodejny, 43% zastoupení respondentů by prodejnu spíše doporučilo k nákupu ostatním zákazníkům. Pevné rozhodnutí o doporučení zaujmul 8 % respondentů. Přesně 24 % však uvedlo, že by k doporučení zaujmul neutrální postoj, a nemohli by jí doporučit, ale ani nedoporučit. V návaznosti na to, byla některým zákazníkům položena otázka, z jakého důvodu se takto rozhodli. Ve většině případů se jednalo o to, že se jedná o klasickou prodejnu, která není ničím výjimečná, a není zde důvod, proč by se měli výrazně přiklonit na jednu z nabízených odpovědí. Zbýlých 38 respondentů se přiklání k variantě, že by prodejnu nedoporučili pro nákup dalším zákazníkům. Přesně vyobrazení odpovědí znázorňuje graf č. 8. Co se týká pozitivních odpovědí, zákazníci by doporučili prodejnu zejména kvůli širokému výběru sortimentu, dobré dostupnosti a poměrně rychlému nákupu. Hlavním faktorem, který nejvíce ovlivňoval zákazníky k nedoporučení prodejny je nepřehledné rozmístění sortimentu (může být pouze dočasné, než si zákazníci zvyknou na změnu a přizpůsobí se).



Graf 8 - Doporučení návštěvy prodejny dalším zákazníkům (Zdroj: autorka)

Otázka č. 27: Jaké jsou Vaše dojmy z návštěvy této prodejny?

Z odpovědí na otázku č. 27 bylo vybráno několik nejčastějších odpovědí, které nejvíce vystihují celkové hodnocení prvního dojmu prodejny Albert Nové Butovice:

- „Hezký vzhled, nesystematické uspořádání“
- „Je to normální hypermarket“
- „Veskrze pozitivní“
- „Moderní prodejna o menší velikosti“
- „Na první pohled prošla prodejna modernizací a je opravdu hezká, co se týče designu. Bohužel se jedná o bludiště, kde není jasné, kde co najdeme“
- „Musela bych chodit častěji abych si zvykla“
- „Dříve jsem nechodila jinam, teď už tam nepojedu“
- „Jsem spokojen“.

V tomto duchu se nesly vesměs všechny odpovědi, proto bylo vybráno těchto několik konkrétních komentářů.

Otázka č. 28: Máte nějaké doporučení, co udělat jinak pro další remodelované prodejny?

Z této otázky nevyplývalo velké množství konkrétních odpovědí. Často respondenti uvedli např. „nevím“ nebo „nic mě nenapadá“. Druhá významná část respondentů uvedlo již zmíněné problémy, které zaznamenaly již v rámci předchozích odpovědí, jednalo se především o – lepší rozmístění sortimentu, vstup do prodejny (zdravé čerstvé potraviny), přizpůsobit lépe orientaci na prodejnu, použití lepšího vybavení (vysoké regály a „bludiště“ mezi nimi). Někteří také

uvedli, že by doporučovali vrátit se zpět ke konceptu původní prodejny, a že by se společnost měla pravidelně ptát svých zákazníků na to, co chtějí, co by uvítali, a o co by měli zájem. Velmi zajímavým poznatkem byl návrh koncepce Scan and Go, které zákazníci využívají v jiných prodejních řetězcích.

7 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou shrnuty výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků s hypermarketem Albert Nové Butovice, která v roce 2019 prošla remodelingem. Na začátku průzkumu byly stanoveny výzkumné otázky, které byly zodpovězeny především na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, a jejichž okrajovou část tvořily krátké rozhovory s několika respondenty. Tyto výzkumné otázky byly formulovány tak, aby přispěly k naplnění cíle práce, kterým bylo zjištění spokojenosti zákazníků prodejny po remodelingu (změna vedoucí k modernizaci, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníka) prodejní plochy a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení pro další prodejny.

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 28 otázek (příloha č. 5). Počet respondentů u vybraných otázek se lišil v závislosti na jejich odpovědi z předcházejících otázek. Celkem však šlo o 156 respondentů, kteří vyplnili platný dotazník. Detailní rozbor každé jednotlivé otázky obsahuje předešlá kapitola.

Jsou zákazníci spokojeni s novou prodejnou Albert Nové Butovice?

Na základě šetření je spokojenost zákazníků s celkovou novou podobou prodejny poměrně nejednoznačná. Více jak polovina dotázaných jsou spíše nebo rozhodně spokojeni s novou prodejnou, nicméně více jak 40 % respondentů spokojeni nejsou, nebo považují prodejnu za standardní hypermarket, který není ničím výjimečný. Nicméně ve srovnání s původní prodejnou považují novou verzi za lepší variantu a jsou s ní více spokojeni, ale mají k ní značné výhrady. Většina respondentů uvedla, že jsou velice spokojeni s novým vzhledem prodejny, designem a celkovou modernizací. Často nebyli zákazníci spokojeni s rozmístěním nákupních kategorií po prodejní ploše a měli možnost uvést jejich preferované pořadí. Zákazníci jsou ve většině případů spokojeni s novou velikostí prodejní plochy. To úzce souvisí s dobou nákupu, kterou zákazníci označili za nejvíce žádanou kolem 20–30 minut. Prodejnu by dalším zákazníkům doporučilo (rozhodně či spíše) pro nákup až 51 %.

Co ovlivnilo spokojenost zákazníků s novou prodejnou Albert Nové Butovice?

Pozitivními faktory, které ovlivnily spokojenost zákazníků je především nová velikost prodejny plochy, jenž se zmenšila o celých 40 % a zákazníci předpokládají urychlení nákupu. Naproti tomu stojí nespokojenost s rozmístěním sortimentu po prodejní ploše, které se zákazníkům mnohdy jeví jako nevyhovující či zmatené. Nejvíce kritizují umístění nonfoodového zboží, které není velmi lákavé a je zařazeno jako jedna z prvních kategorií po příchodu do prodejny. Jejich spokojenost dále ovlivnily nové prvky na prodejně, jako například Tržnice s ovocem a zeleninou, otevřená pekárna, nový koncept Fresh baru, nabídky BIO produktů a stříhaných bylinek bez obalu a v neposlední řadě moderní a designové prostředí prodejny. Naopak nejvíce vznikala nespokojenost zákazníků kvůli umístění jednotlivých kategorií, příliš úzkých uliček a v některých částech prodejny stísněných prostorů s příliš vysokými regály. Spokojenost zákazníků ovlivnil v menší míře i nabízený sortiment, kde i přes širokou nabídku uvedli konkrétní druhy sortimentu, který nakupují u konkurence nebo měli možnost nakupovat tento sortiment v původní prodejně. I přes to, že společnost podpořila otevření nové prodejny marketingovou komunikací, nejvíce respondentů (38 %) se shodovalo, že nebyly dostatečně informováni o nadcházející změně prodejny.

Doporučení

Na základě výsledků a vyhodnocení dvou výzkumných otázek bylo stanoveno několik doporučení, která by přispěla ke zvýšení spokojenosti zákazníků a mohla by být využita pro další změnu nebo pro prodejny, které budou procházet remodelingem v budoucnu.

Reorganizace sortimentu (plánek)

Hlavním důvodem, proč byly respondenti nespokojeni s prodejnou, je rozložení sortimentu po prodejní ploše. Jednalo se především o umístění nonfoodového zboží, které na prodejně následuje u vstupu po akčním zbožím. Vhodnou záměnou by bylo ovoce a zelenina, tedy čerstvá nabídka, která naláká zákazníky do prodejny. To je spojené i s prezentací společnosti, ohledně čerstvosti a zdraví, kde by bylo vhodné vybrat sortiment tomu odpovídající. I přesto, že se prodejní plocha zmenšila o 40 %, některé oblasti mohou být z důvodu koncentrace produktů nepřehledné, a proto by bylo vhodnější umístit plánek rozmístění sortimentu vždy u vstupu do prodejny, aby se zákazník lépe předem zorientoval. Náklady spojené s touto změnou jsou minimální. Je potřeba především vynaložit určitý čas na reorganizaci prodejních úseků a následnou aplikaci na prodejně. Pokud se nejedná o změnu a následně znovuotevření prodejny, zvolila bych možnost reorganizace v rámci aktualizací plánogramů.

Marketingová komunikace

Více než 45 % respondentů uvedlo, že se nedozvědělo o změně prodejny prostřednictvím marketingové komunikace. Na základě toho by v budoucnu měla společnost usilovat o to, aby toto procento bylo mnohem nižší. Bylo by vhodné minimálně 2-3 týdny před plánovaným remodelingem rozmístit plakáty s informací o uzavření a následné změně, aby nedocházelo k neinformovanosti zákazníků. Během uzavření prodejny by bylo doplněno o vizuály a rovnou plánek rozmístění sortimentu, aby si zákazníci mohli udělat představu a následně se rovnou orientovat v nové podobě prodejny. V souvislosti s tímto doporučením by měla být zvýšena četnost rozmístění reklamních plakátů v okolí místa prodeje. To samé platí pro marketingovou komunikaci na internetu a sociálních sítích. Minimálně na samotných stránkách Alberta by byla uvedena informace o uzavření a následné změně, předběžné vizuály, rozmístění sortimentu, apod. Jelikož všechny materiály by společnost měla mít a je třeba je pouze použít nebo zintenzivnit jejich distribuci. S náklady spojenými s aplikací tohoto doporučení by se celková částka mohla pohybovat kolem 10 000 Kč na prodejnu.

Ukazatele či plánky na prodejně ohledně umístění sortimentu

Při vchodu do prodejny by měl být umístěn stojan s plánkem prodejny a rozmístěním jednotlivých druhů sortimentu, aby si zákazník mohl udělat představu a zorientoval se hned při příchodu do prodejny. Tento stojan by byl umístěn i v polovině prodejny, kde se nyní nachází Tržnice, aby si zákazník mohl připomenout, jaký sortiment bude následovat. Na celé prodejně by byly rozmístěny ukazatele formou šipek do úrovně očí, které jim pomohou najít jednotlivý sortiment tak, aby to pomohlo zákazníkovi s lepší orientací. Odhadované náklady dle aktuálních kalkulací na stojany a ukazatele by činily kolem 20 000 Kč na prodejnu.

Příběhy farmářů/pivovarníků/pekařů u lokálních produktů

Albert má nabídku lokálních produktů, které nejsou dostatečně prezentovány svým zákazníkům. Na prodejně v úseku regionálních či craftových piv, ovoce a zeleniny (Tržiště) a v oblasti pekárny by byl umístěn vždy menší plakát s představením a příběhem daného dodavatele tak, aby se zákazník mohl s daným produktem seznámit. Byly by zde například uvedeny základní údaje o dodavateli, proces výroby/pěstování, celkový příběh jednotlivých dodavatelů apod. Každý měsíc by byl zvolen jeden z dodavatelů daného sortimentu a průběžně by došlo k ukázce všech příběhů daných pivovarníků, farmářů a pekařů. Informace na plakáty společnost Albert získá přímo od svých dodavatelů, se kterými má dlouhodobou spolupráci, takže jim

nevzniknou žádné další náklady spojené se získáváním důležitých informací. Minimální finanční výdaje budou potřeba pro tvorbu samotného plakátu, aby v zákaznících vzbudil zájem a následné náklady spojené s tiskem, případně laminací jednotlivých plakátů. Celkové náklady se tak budou pohybovat kolem 10 000 Kč na prodejnu za rok.

Nabídka sportovního oblečení a vybavení

Vzhledem k tomu, že se Albert prezentuje zdravým životním stylem a zároveň nabídka jeho nonfoodového zboží není zákazníky vnímaná velmi pozitivně, nabízí se možnost zaměřit se i na prodej sportovního oblečení a vybavení. V současné době je tato nabídka minimální. Společnost by navázala dlouhodobou spolupráci s novým dodavatelem tohoto zboží, stejně jako v minulosti například se značkou Cherokee. Propojila by tak zdravé stravování společně se sportem, který je neoddelitelnou součástí zdravého životního stylu a žádný jiný řetězec v současnosti nenabízí takovéto zaměření. Albert by poptal dodávání tohoto sportovního oblečení a vybavení u několika dodavatelů a na základě srovnání (cena x kvalita) a vzájemné dohody by vybral odpovídajícího dodavatele. Po uzavření spolupráce by se změna na prodejních plochách promítla v rámci aktualizace plánogramů tak, aby se nemuselo do prodejní plochy zasahovat mimo plánované změny. Nepočítá se speciálními náklady na zavedení tohoto doporučení, jelikož se podobné změny dodavatele a nových produktů odehrávají pravidelně několikrát za rok. Toto doporučení je pro všechny prodejny Albert.

Mobilní aplikace s navigací na prodejně

Mobilní aplikace by obsahovala náhled na všechny položky sortimentu, kde se mohou dozvědět o jejich složení a všechny prodejny společně s jejich pláňky ohledně rozmístění sortimentu. Součástí seznamu prodejen by mohlo být i jejich hodnocení, které zadávají zákazníci přímo v aplikaci. To by zákazníkům usnadnilo orientaci v nové prodejně nebo prodejně, kterou nenavštěvují příliš často. Jednotlivé položky by si zákazník mohl vložit do košíku, který by následně fungoval jako nákupní seznam. Podle jednotlivých položek, které si zákazník do seznamu vybral, by aplikace fungovala ve formě navigace a vedla zákazníka po prodejní ploše tak, aby vždy našel daný produkt. Poté by položka z nákupního seznamu byla odstraněna. V průběhu zákaznické cesty by vyskakovaly notifikace na akční zboží, a na zboží s nejlepšími referencemi zákazníků nebo nezávislých testů, na které se zákazník následně může začít navigovat. V případě, že zákazník vloží do košíku určité zboží, může mu vyběhnout notifikace na recept z tohoto produktu a následná nabídka dalších vhodných surovin. Po návštěvě prodejny by uživateli vždy přišla notifikace, aby zhodnotil svůj nákup v dané prodejně. Na základě toho může společnost neustále sbírat zpětnou vazbu a zlepšovat se. V další záložce by byla umístěna mapa prodejen po celé České

republice a jejich otevírací doba a odkaz na webové stránky Albert. Případně by hlavní strana webových stránek mohla být součástí aplikace, aby se zákazník rovnou mohl dozvědět novinky a nové příspěvky. Dále, pokud se Albert rozhodne založit věrnostní program, také by aplikace mohla umožnit nahrání věrnostní karty přímo do elektronického zařízení a následně by zákazníci viděli přehled například nasbíraných bodů. Jelikož některé ostatní řetězce využívají možnost „Scan and go“ nebo „Scan and shop“ a používají k tomu speciální vybavení, mohla by tato možnost být součástí této aplikace. To by ušetřilo náklady na vybavení scanů a jejich stojanů. Kdy se následně v aplikaci vygeneruje QR kód, kterým lze načíst položky na klasických nebo samoobslužných pokladnách. Základní jednoduchá aplikace se pohybuje kolem 80 000 - 150 000 Kč pro Android i iOS. Pokud by však společnost chtěla mít propracovanou aplikaci a využila všech výše uvedených návrhů, cena by se pohybovala kolem 200 000 - 500 000 Kč. Jedná se o větší částku, avšak tato aplikace by fungovala pro všechny prodejny Albert.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjištění spokojenosti zákazníků prodejny po remodelingu (změna vedoucí k modernizaci, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníka) prodejní plochy, a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení pro další prodejny.

Teoretická část práce obsahuje tři hlavní kapitoly. První kapitola definuje zákazníka, uvádí jeho dělení, typologii a hodnotu, kterou zákazník představuje pro společnost. Dále řízení vztahů se zákazníky, které je klíčové pro budování dlouhodobé loajality u zákazníků. Zákaznická cesta a zkušenost, která úzce souvisí s nákupním a ponákupním chováním zákazníků v online i offline prostředí. Druhá kapitola teoretické části se zaměřuje na spokojenost zákazníků, její měření a způsoby či metody zjišťování zákaznické zkušenosti. Třetí kapitola se zabývá samotným maloobchodem a popisem prostředí maloobchodního prodeje společně s rozdělením supermarketů a hypermarketů. To následně doplňuje merchandising, jeho zásady a principy.

V první části praktické části této diplomové práce byla představena společnost Albert Česká republika, s.r.o., její základní údaje a finanční ukazatele. Albert dlouhodobě remodeluje a celkově zlepšuje své prodejny a na základě toho získal i ocenění od Diamantové ligy kvality za nejlepší obchod v Česku. Jelikož tématem této práce byla spokojenost zákazníků s novou prodejnou hypermarketu Albert Nové Butovice, jsou dále detailně rozebrány aktivity, které byly spojené s remodelingem celé prodejny. Jednu z největších změn tvoří zmenšení prodejní plochy o 40 % z původní velikosti. Společností byl poskytnut layout prodejny před a po remodelingu, kde lze vidět změnu týkající se umístění prodejního vybavení a jeho rozložení po prodejně. Společně se znovuotevřením prodejny bylo spojeno několik marketingových aktivit. Jednalo se především o prezentaci informací ohledně nové prodejny na sociálních sítích, reklamních stojanech či billboardech.

Součástí praktické části této diplomové práce byl proveden průzkum spokojenosti zákazníků prodejny Albert Nové Butovice a byly stanoveny dvě výzkumné otázky tak, aby přispěly k naplnění cíle práce. Na základě výsledků průzkumu bylo stanoveno, jak jsou zákazníci spokojeni s novou prodejnou Albert Nové Butovice a co ovlivnilo jejich spokojenost. Více jak polovina dotázaných jsou spíše nebo rozhodně spokojeni s novou prodejnou, nicméně více jak 40 % respondentů spokojeni nejsou nebo považují prodejnu za standardní hypermarket. Nicméně ve srovnání s původní prodejnou považují novou verzi za lepší variantu a jsou s ní více spokojeni, ale mají k ní značné výhrady. Pozitivními faktory, které ovlivnily spokojenost zákazníků je především nová velikost prodejní plochy, celkový vzhled, modernizace a design prodejny. Negativně hodnotili především rozmístění sortimentu po prodejní ploše, které se zákazníkům mnohdy jeví jako

nevyhovující či zmatené. Nejvíce kritizují umístění nonfoodového zboží, vysoké regály a v některých částech prodejny úzké uličky.

Na základě výsledků průzkumu spokojenosti bylo navrženo několik doporučení pro další remodelované prodejny nebo pro změnu prodejen v budoucnu, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Jednalo se o reorganizaci sortimentu, především umístění čerstvých potravin (ovoce a zelenina) do vchodu prodejny a vhodnější umístění nonfoodového zboží. Dále také zvýšená marketingová propagace a ukazatele či plánky rozmístění sortimentu na prodejní ploše. Pro další prodejny bylo doporučeno zajistit ukazatele a informativní plakáty ohledně rozmístění sortimentu tak, aby se zákazníkům ulehčila orientace na prodejně. Jelikož má Albert řadu lokálních či regionálních nabídek, mohl by v určitých úsecích umístit „příběhy“ jejich lokálních dodavatelů. Nonfoodové zboží bylo zákazníky kritizováno, a proto bylo navrženo navázání spolupráce s novým dodavatelem sportovního oblečení a vybavení, které by korespondovalo se zdravou cestou, po které se společnost vydala. Posledním doporučením je vývoj mobilní aplikace, která by zákazníkům umožnila navigaci navšech prodejnách, hlásila pomocí notifikace akční zboží, umožňovala zápis nákupního seznamu a další funkce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Albert - Stojí za to jíst lépe. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2020 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 01.04.2020]. Dostupné z: <https://www.albert.cz>

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. 10th ed. Boston: Prentice Hall, c2011. ISBN 0136102433.

BÁRTA, Vladimír a Hilda BÁRTOVÁ. Homo spotřebitel. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1822-0.

BLOUDEK, Jan. Rozumíte svým zákazníkům?. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1.

COOK, Sarah. Customer care excellence: how to create an effective customer focus. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-5351-0.

Customer Modeling - Meaning and its Different Aspects. Management Study Guide - Courses for Students, Professionals & Faculty Members. [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/customer-modeling.htm>

Customer Satisfaction: The Ultimate Guide . HubSpot | Inbound Marketing, Sales, and Service Software [online]. Copyright © 2020 HubSpot, Inc. [cit. 01.04.2020]. Dostupné z: <https://www.hubspot.com/customer-satisfaction>

ČSN EN ISO 9001:2016 (ISO 9000 : 2005) - Systémy managementu jakosti - Požadavky | www.technickenormy.cz. Technické normy - ČSN normy. Copyright © 2000.

ČSN EN ISO 9001:2016 (ISO 9001 : 2015) - Systémy managementu jakosti - Požadavky | www.technickenormy.cz. Technické normy - ČSN normy | www.technickenormy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 01.04.2020]. Dostupné z: <https://www.technickenormy.cz/csn-en-iso-9001-2015-systemy-managementu-jakosti-pozadavky/>

Diamantová liga kvality 2019 | SOCR. Komora obchodních řetězců SOCR ČR [online]. Copyright © 2019. Všechna práva vyhrazena. [cit. 01.04.2020]. Dostupné z: <https://www.jsmesoucasticska.cz/diamantova-liga-kvality-2019/>

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

EBSTER, Claus. Store Design and Visual Merchandising: Creating Store Space That Encourages Buying. 2. vydání. New York: Business Expert Press, 2011. ISBN 9781606490952.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]. Brno: Computer Press, 2013. Business books (Computer Press). ISBN 8072268112.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

HILL, Nigel a Jim ALEXANDER. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. 3rd ed. Burlington, VT: Ashgate, c2006. ISBN 978-0566087448.

CHLEBOVSKÝ, Vít. Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 8027105595.

Interní materiály společnosti Albert Česká republiky, s.r.o.

JANOUCHEK, Viktor. Internetový marketing. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

Clinehens, Jennifer L. CX That Sings: An Introduction to Customer Journey Mapping. Kniha Google. Kniha Google [online]. 2019. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=qgPaDwAAQBAJ&printsec=front-cover&dq=customer+journey&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjotMas84jpaAhWASBU-IHcWrCOgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=customer%20journey&f=false>

Klimeš, Jan. Abeceda CX, 1. díl: Customer Experience - KPMG Česká republika. [online]. Copyright © 2020 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2016/01/abeceda-cx-1-dil-customer-experience.html>

Klimeš, Jan. Abeceda CX, 2. díl: Customer Journey / zákaznická cesta - KPMG Česká republika. [online]. Copyright © 2020 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2016/03/abeceda-cx-2-dil-zakaznicka-cesta.html>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 9788024705132.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan. Segmentujeme spotřební trhy. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-76-2.

KOUDELKA, Jan. Spotřební chování a segmentace trhu. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-01-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

LINDSTROM, M. Buyology : Truth and Lies about why we Buy. New York : Doubleday, 2008. ISBN 978-0-385-52829-0.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

Marketingový materiál společnosti Albert Česká republika, s.r.o.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN isbn80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

O společnosti | O nás Albert. Albert - Stojí za to jíst lépe [online]. Copyright © 2020 Albert Česká republika, s.r.o. [cit. 01.04.2020]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

OZUEM, Willson. Competitive Social Media Marketing Strategies [online]. USA: Copyright © 2016 by IGI Global, 2016 [cit. 2020-04-29]. ISBN 978-1466697768. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=U3aBCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Competitive+Social+Media+Marketing+Strategies+isbn&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKE-wirruKBzo3pAhWqVRUIHdMyCx4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Competitive%20Social%20Media%20Marketing%20Strategies%20isbn&f=false>

Pradhan. Retail Merchandising. 2. vydání. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2010. ISBN 9780070144972.

PREŠOVSKÝ, Andrej. Jak rychle zbohatnout: osvědčené rady i špinavé triky podnikatele na odpočinku. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5380-5.

RUSSELL, Paul J. Field visual merchandising strategy: developing a national in-store strategy using a merchandising service organization. New Delhi, India: Kogan Page Limited, 2015. ISBN 9780749472658.

SCHIFFMAN, Leon G., Leslie Lazar KANUK a Joseph WISENBLIT. Consumer behavior. 10th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education/Prentice Hall, c2010. ISBN 0135053013.

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.

STRAKOVÁ, Kateřina. Zákazníci už nerozlišují mezi online a offline nákupy | MediaGuru. Homepage | MediaGuru [online]. Copyright © 2020 [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.media-guru.cz/clanky/2014/10/zakaznici-uz-nerozlisuji-mezi-online-a-offline-nakupy/>

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 01.04.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=172606&typ=PLATNY>

Výroční zprávy společnosti Albert Česká republika, s.r.o.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozdělení zákazníků (Nenadál, 2004, s.13)	9
Obrázek 2 - Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem (Kotler, 2013, s. 161)	13
Obrázek 3 - Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka (Bloudek a kolektiv, 2013. s. 21)	14
Obrázek 4 - Marketingový trychtýř (Kotler, 2013. s 178)	17
Obrázek 5- Model nákupního chování (Kotler, 2007, s. 310)	19
Obrázek 6 - KANO Model (Svozilová, 2011)	28
Obrázek 7 - Metody definování znaků zákaznické spokojenosti - vlastní zpracování (Nenadál, 2004, s. 65)	28
Obrázek 8 - Teorie chování při nákupu zboží (Pradhan, 2010, s.12)	32
Obrázek 9 - Úroveň očí je úroveň nákupu - (Ebster, 2015, s.23) ..	35
Obrázek 10 - Logo společnosti Albert Česká republika, s.r.o. (Albert, 2020)	39
Obrázek 11 - Loga značek (Albert, 2020)	42
Obrázek 12 - Sliby a hodnoty společnosti (Webové stránky společnosti Albert, 2020)	44
Obrázek 13 - Layout prodejny před remodelingem (Interní materiály společnosti Albert)	50
Obrázek 14 - Layout prodejny pro remodelingu (Interní materiály společnosti Albert)	51
Obrázek 15 - Orientační plánek prodejny po remodelingu (Albert, 2019)	53
Obrázek 16 - Reklamní plakáty (Albert, 2020)	54
Obrázek 17 - Orientační plán hypermarketu Albert Nové Butovice (Albert, 2019)	55
Obrázek 18 - Titulní strana akčního letáku pro hypermarket Albert Nové Butovice (Albert, 2019)	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Spokojený vs. nespokojený zákazník - vlastní zpracování	22
Tabulka 2 - Základní údaje o společnosti	38
Tabulka 3 - Finanční ukazatele společnosti	40
Tabulka 4 - Rozdělení respondentů	58
Tabulka 5 - Největší změna k lepšímu vs. Co bylo lepší v původní prodejně	66
Tabulka 6 - Konkretizace faktorů, se kterými zákazníci nejsou spokojeni	68
Tabulka 7 - Reorganizace sortimentu na prodejní ploše	69

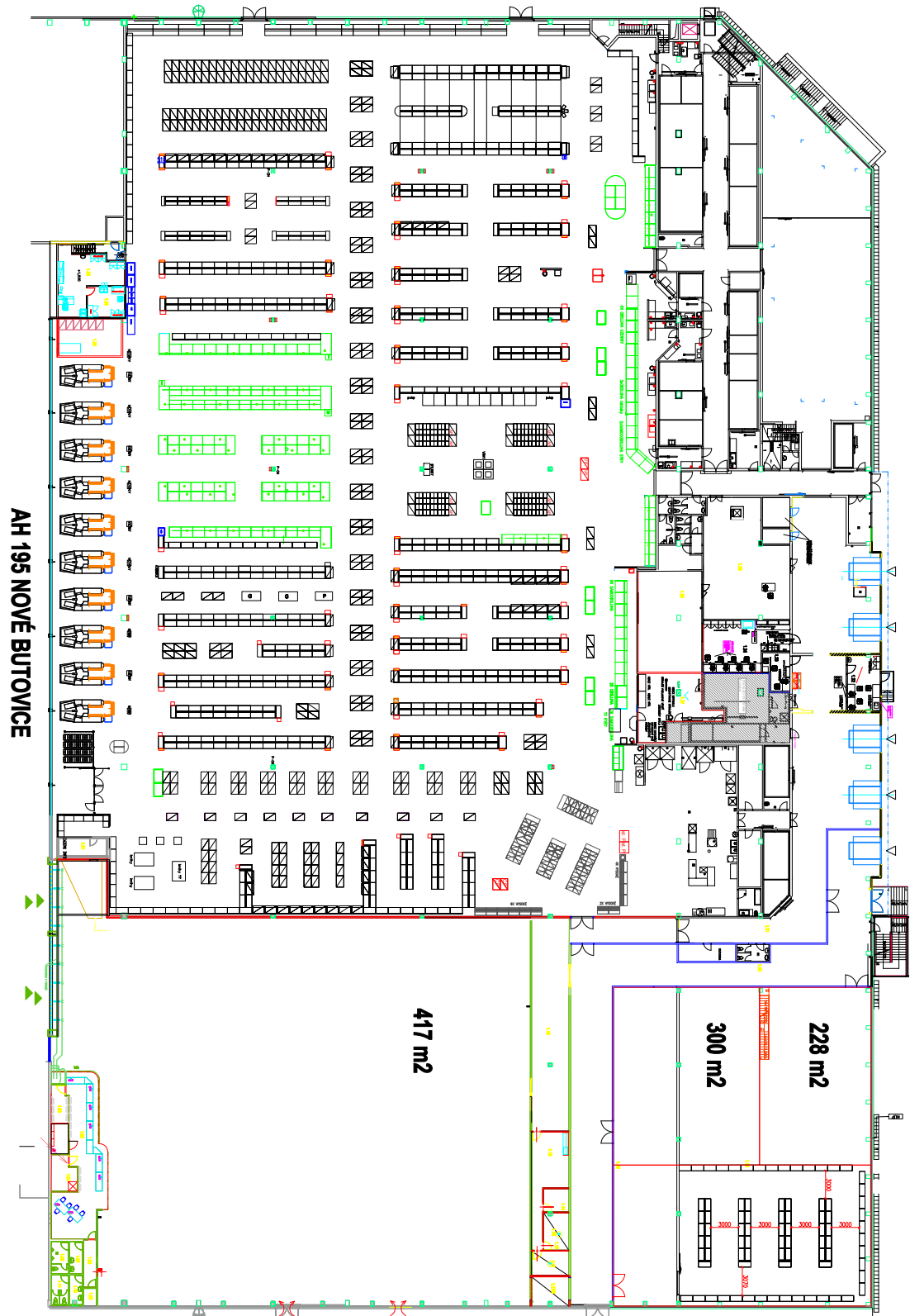
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Struktura respondentů podle návštěvnosti před a po remodelingu prodejny (Zdroj: autorka)	59
Graf 2 - Informovanost zákazníků ohledně remodelingu prodejny (Zdroj: autorka)	60
Graf 3 - Spokojenost zákazníků s novou podobou prodejny (Zdroj: autorka)	61
Graf 4 - Spokojenost zákazníků s rozložením sortimentu (Zdroj: autorka)	63
Graf 5 - Nespokojenost zákazníků s konkrétními prvky na prodejně (Zdroj: autorka)	64
Graf 6 - Zákazníci považují prodejnu po remodelingu na první pohled za lepší než dříve (Zdroj: autorka)	65
Graf 7 - Spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory (Zdroj: autorka)	68
Graf 8 - Doporučení návštěvy prodejny dalším zákazníkům (Zdroj: autorka)	71

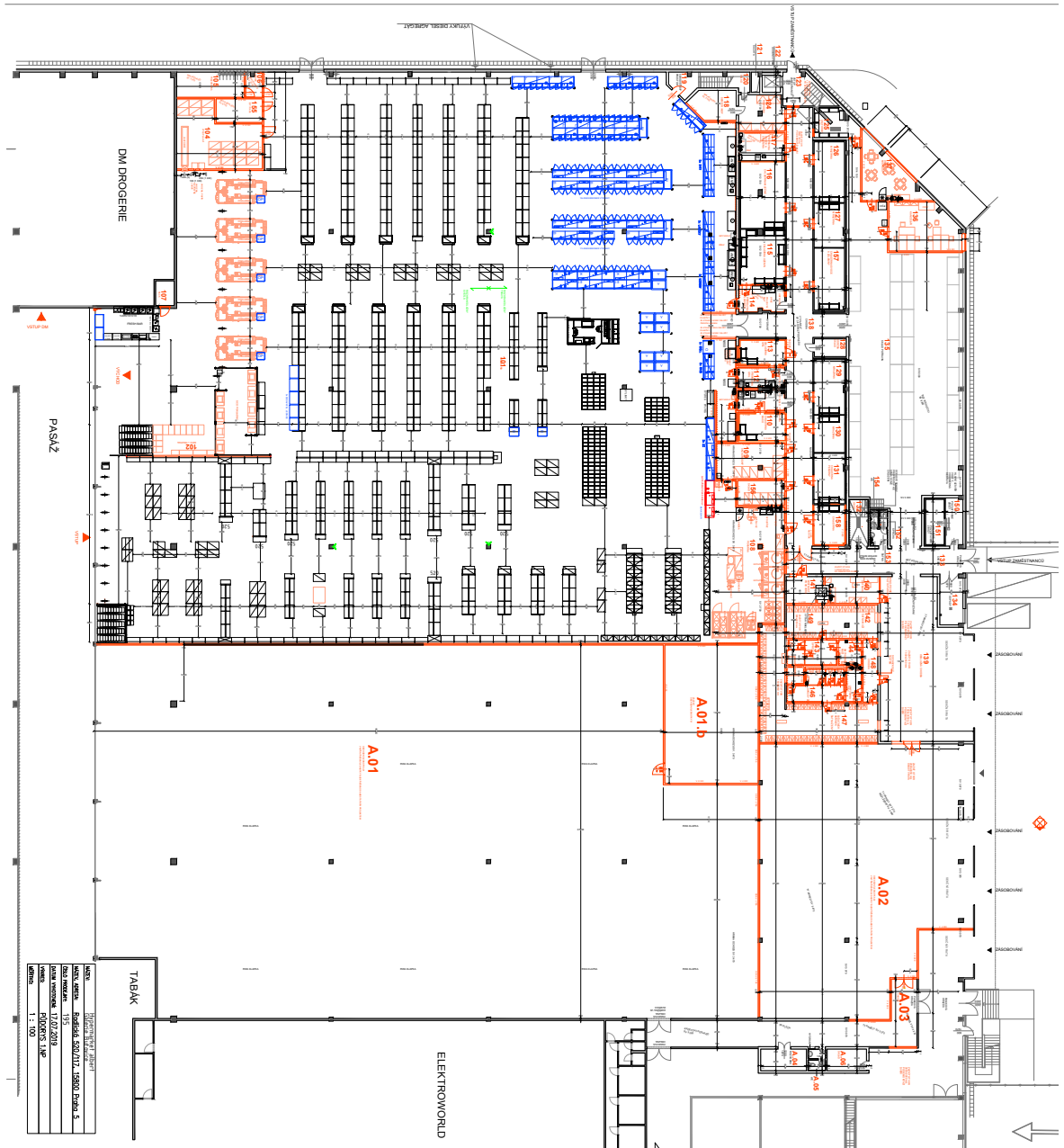
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Layout prodejny před remodelingem.....	87
Příloha 2 - Layout prodejny po remodelingu.....	88
Příloha 3 - Titulní strana akčního letáku pro hypermarket Albert Nové Butovice	89
Příloha 4 - Prodej BIO produktů bez obalu.....	90
Příloha 5 - Dotazníkové šetření.....	91

Příloha 1 - Layout prodejny před remodelingem



Příloha 2 - Layout prodejny po remodelingu





PLATNOST NABÍDKY
16. 10. – 22. 10. 2019



ALBERT
PRAHA – NOVÉ BUTOVICE
V NOVÉM
OD 16. 10.
OTEVÍRACÍ DOBA 7–22 HODIN
KAŽDÝ DEN

SLAVTE S NÁMI

ALBERT PRAHA OC GALERIE

NOVÉ BUTOVICE

V NOVÉM!

19⁹⁰
~~47,90~~
-58%

Losos
– filet s kůží

- chlazený
- balený
- cena za 100 g

24389917



2 kg
4/1 ks

179,-
~~270,-~~
-34%

Bohemia Sekt Prestige

- 0,75 l
- 1 l = 238,67 Kč
- vybrané druhy

25680661



99⁹⁰
super cena

Phalaenopsis

- orchidej
- 1 stoněk
- ø květináče 12 cm
- mix barev

28896022



Vepřová pečeně bez kosti
– v celku

- chlazená
- 1 kg

22840226



99⁹⁰
~~177,-~~
-44%

Kachna

- mražená
- cena za 1 kg
- různé hmotnosti

22020604



39⁹⁰
~~89,90~~
-55%

Studentská pečeť

- 180 g
- 100 g = 13,84 Kč
- vybrané druhy

20003316



24⁹⁰
~~63,90~~
-61%

Jihlavanka



94⁹⁰
~~229,-~~
-58%

Jihlavanka Standard

- mletá káva
- 1 kg

22680000

Božkov



99⁹⁰
~~154,-~~
-35%

Božkov Originál

- 37,5%
- 0,5 l
- 1 l = 199,80 Kč

20819728

Linteo toaletní papír

- 16 rolí
- 3vrstvý

28866526



64⁹⁰
~~99,90~~
-35%

Nature's Promise
KDYŽ ZDRAVÍ CHUTNÁ

SLEVA 33% NA VŠECHNY VÝROBKY NATURE'S PROMISE.
AKCE PLATÍ OD 16. 10. DO 29. 10. 2019.

Příloha 4 - Prodej BIO produktů bez obalu



Dotazník pro zákazníky hypermarketu Albert Nové Butovice

Vážení zákazníci,

v současné době jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém v Praze. V rámci tohoto ročníku zpracovávám diplomovou práci na téma „Spokojenost zákazníků po remodelingu prodejny maloobchodního řetězce Albert Česká republika, s.r.o.“. Konkrétně se jedná o prodejnu Nové Butovice, která prošla remodelingem (tedy změnou v podobě modernizace, zkvalitnění nabídky a zvýšení pohodlí pro zákazníky) v říjnu 2019. Součástí mé práce bude tento dotazník a dovolila bych si Vás požádat o jeho vyplnění. Vaše anonymní odpovědi budou mnou následně vyhodnoceny a použity pro praktickou část mé diplomové práce a pro interní účely společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Cílem tohoto marketingového výzkumu je zjištění zákaznické spokojenosti a na základě Vaší zpětné vazby navrhnout vhodná zlepšení.

Předem děkuji

Bc. Kristýna Špačková

Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

- Do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Výuční list
- Středoškolské s maturitou

- Vysokoškolské

4. Byl/a jste již někdy v této prodejně nebo je to Vaše první návštěva?

- Již jsem tuto prodejnu navštívil/a
- Je to moje první návštěva (pokračujte na otázku. č. 7)

5. Byl/a jste v této prodejně před tím, než prošla remodelingem?

- Ano
- Ne

6. Věděl/a jste o tom, že bude prodejna procházet změnou? (Odpovězte pouze v případě, že jste na otázku č. 5 odpověděli „ano“)

- Ano, byl/a jsem informován/a přes marketingovou komunikaci (letáky, plakáty, sociální sítě, televize, rádio, tisk, apod.)
- Ano, byl/a jsem informován/a přímo na prodejně
- Ne, nebyl/a jsem informován/a
- Informoval mě známý.
- Jiné

7. Kolik času byste chtěl/a věnovat nákupu na prodejně, pokud byste dělal/a velký týdenní nákup?

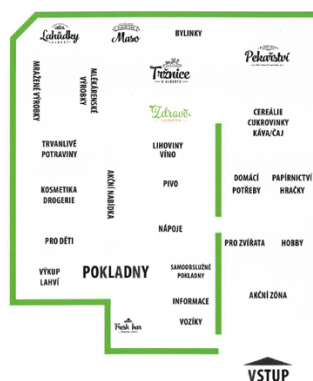
- Kolem 10 minut
- Kolem 20 - 30 minut
- Kolem 40 - 50 minut a více

8. Jak jste spokojen/a s novou podobou prodejny?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nejsem spokojen/a ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

9. Napište jednoznačně jednu věc, se kterou jste vyloženě spokojen/a a jednu, se kterou jste vyloženě nespokojen/a. Odpověď zdůvodněte.

10. Níže vidíte plánec nové remodelované prodejny Hypermarketu Albert Nové Butovice. Jste spokojen/a s rozložením sortimentu?



Zdroj: Albert Česká republika, s.r.o.

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nejsem spokojen/a ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

11. Na základě Vaší odpovědi na předchozí otázku napište, proč a čím jste/nejste spokojen/a.

12. Proč jste nespokojen/a s novou podobou prodejny? (Odpovídejte pouze v případě, že jste na otázku č. 8 nebo č. 10 odpověděli „spíše nespokojen/a“ nebo „rozhodně nespokojen“)

- Nepřehledné rozmístění sortimentu po prodejně
- Malá velikost prodejny
- Nedostatečný výběr sortiment
- Osvětlení prodejny
- Úzké uličky
- Příliš vysoké regály pro malé lidi
- Bludiště

13. O kolik procent si myslíte, že se prodejna zmenšila? (Odpovídejte pouze v případě, že jste prodejnu navštívil/a i před remodelingem)

14. Celková prodejna a veškeré její prostory dostali nový vzhled a design. Považujete nyní prodejnu a její prostředí na první pohled za lepší než dříve? (Odpovídejte pouze v případě, že jste prodejnu navštívil/a i před remodelingem)

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Ani ano ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jmenujte jednu a více věcí, kterou považujete za největší změnu k lepšímu. (Seřadte sestupně podle největších změn k lepšímu) - (Odpovídejte pouze v případě, že jste prodejnu navštívili/a i před remodelingem)

16. Jmenujte jednu a více věcí, která byla lepší v původní prodejně? (Seřadte sestupně podle toho, co Vám dříve přišlo lepší než nyní) - (Odpovídejte pouze v případě, že jste prodejnu navštívili/a i před remodelingem)

17. Chybí Vám zde nějaký sortiment, který jste zde dříve nakupovali? Napište případně který. (Odpovídejte pouze v případě, že jste prodejnu navštívili/a i před remodelingem)

18. S kterou verzí prodejny jste byl/a více spokojen/a? (Odpovídejte pouze v případě, že jste prodejnu navštívili/a i před remodelingem)

- Prodejna před remodelingem
- Prodejna po remodelingu

19. Jste spokojen/a s rozsahem nabídky sortimentu? Případně jmenujte, jaký sortiment Vám chybí.

20. Byli zaměstnanci prodejny ochotní Vám v případě potřeby pomoci nebo poradit?

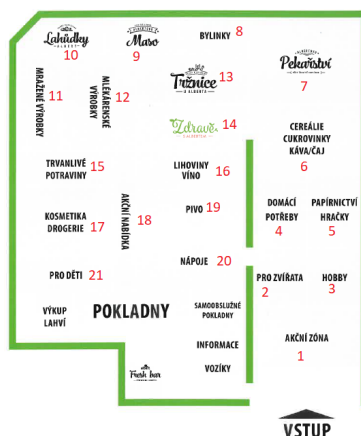
- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nepotřeboval/a jsem pomoci/poradit

21. V následující tabulce zaškrtněte Vaši spokojenost s jednotlivými faktory:

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Nespokojen	Velmi nespokojen/a
Celkový vzhled					
Atraktivita a šíře sortimentu					
Vstupní prostory					
Rozložení sortimentu					
Zaměstnanci					
Cenové nabídky					
Čistota prodejny					
Vystavení zboží					
Dostupnost zboží (doplněné/nedoplněné regály)					
Marketingová komunikace					

22. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "rozhodně nespokojen/a", zkuste definovat s čím konkrétně.

23. Níže vidíte očíslovaný plánec remodelované prodejny Albert Nové Butovice. Napište minimálně jednu změnu umístění sortimentu (název sortimentu a číslo, kam byste ho přeradili), kterou byste uvítali (např. "chtěl/a bych aby na místě 2 byla Tržnice" - napište 2 - Tržnice).



Zdroj: Albert Česká republika + vlastní úprava

24. Víte o tom, že prodejna nabízí, a i nabízela před remodelingem, craftová neboli řemeslná piva (piva, která se vaří převážně v malém pivovaru, od místních pivovarníků, jsou většinou nepasterizované a nefiltrované, mají dobu expirace kolem 2 měsíců a musí být uchovány v chladném prostředí do 7°C)?

- Ano, věděl/a jsem o tom i před remodelingem
- Ano, ale vím o tom až po remodelingu
- Ano, ale nebyla jsem zákazníkem prodejny před remodelingem
- Ne, nevím o tom (pokračujte prosím otázkou č. 26)

25. Jak jste se dozvěděli o nabídce těchto piv?

- Marketingovou komunikací
- Náhodou na prodejně
- Od známého
- jiné

26. Doporučil/a byste návštěvu této prodejny dalším zákazníkům?

- Rozhodně doporučil/a
- Spíše doporučil/a
- Ani doporučil/a ani nedoporučil/a
- Spíše nedoporučil/a
- Rozhodně nedoporučil/a

27. Jaké jsou Vaše dojmy z návštěvy této prodejny?

28. Máte nějaké doporučení, co udělat jinak pro další remodelované prodejny?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kristýna Špačková

V Praze dne: 30. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis