Vysoká škola ekonomická v Prahe

Diplomová práca

2013 Zuzana Lišková

Vysoká škola ekonomická v Prahe

Fakulta podnikohospodárska

Študijní odbor: Podniková ekonomika a management

Názov diplomovej práce:

Lojalita voči obchodným reťazcom a jej determinanty

Autorka diplomovej práce: Bc. Zuzana Lišková

Vedúci diplomovej práce: Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému
„*Lojalita voči obchodným reťazcom a jej determinanty*“
vypracovala samostatne s využitím literatúry a informácií,
na ktoré odkazujem.

P o ď a k o v a n i e

Chcela by som sa veľmi pekne poďakovať vedúcemu práce
Ing. Miroslavovi Karlíčkovi, Ph.D. za jeho ochotu viesť moju prácu a za jeho cenné rady pri jej spracovaní. Zároveň moja veľká vďaka patrí všetkým respondentom za ich ochotu, čas a užitočné informácie venované rozhovorom. V neposlednom rade by som chcela moju vďaku vyjadriť PhDr. Janke Pavlovovej, CSc. za jej objektívne a užitočné pripomienky a čas, ktorý mi venovala. Vďačnosť patrí celej mojej rodine a všetkým blízkym, ktorí boli pre mňa obrovskou oporou.

V Prahe dňa 2. septembra 2013 Podpis

Názov diplomovej práce:

Lojalita voči obchodným reťazcom a jej determinanty

Abstrakt:

Diplomová práca sa zameriava na lojalitu zákazníkov voči potravinovým obchodným reťazcom v Prahe a jej kľúčové determinanty. Súčasný stav lojality zákazníkov je na trhu potravinových reťazcov veľmi nepriaznivý, a preto cieľom tejto práce je určiť kľúčové motivujúce faktory lojality vybranej skupiny zákazníkov a faktory, ktoré ich lojalitu ohrozujú najviac, či bránia jej vybudovaniu. Teoretická časť definuje lojalitu a jej súvisiace pojmy a približuje súčasného zákazníka a situáciu na maloobchodnom trhu. Kľúčové determinanty lojality sú skúmané prostredníctvom individuálnych hĺbkových rozhovorov u vysokoškolsky vzdelaných a nadpriemerne zarábajúcich zákazníkov. Základom pre prevedenie marketingového prieskumu kvalitatívnou metódou bolo štúdium domácej a zahraničnej literatúry. Na základe výsledkov prieskumu sú stanovené manažérske odporúčania pre potravinové reťazce, ktoré navrhujú spôsoby riešenia problému lojality zákazníkov. Záver práce prináša zhrnutie hlavných motivátorov a ohrození lojality skúmanej cieľovej skupiny zákazníkov voči potravinovým reťazcom.

Kľúčové slová:

Lojalita, determinanty lojality, obchodné reťazce, hypermarket, lojálny zákazník, individuálne hĺbkové rozhovory

Title of the Master´s Thesis:

Loyalty to chain stores and its key determinants

Abstract:

The thesis deals with the topic of customer loyalty to food chain stores located in Prague. It focuses on the key determinants of customer loyalty. The current state of loyalty on the food chain stores market is rather unfavourable. Therefore, the objective of this thesis is to determine the main motivation factors enhancing loyalty of a selected customer group and factors threatening their loyalty or even preventing its creation. The theoretical part defines loyalty and its related concepts and presents the current situation of the customer on the retail market. Key determinants of loyalty are explored through individual in-depth interviews with customers holding academic degrees and earning above-average salaries. The qualitative marketing research we designed and conducted was based on findings presented in domestic and foreign literature. Following the results of this research, management recommendations for food chain stores were formulated. The outcomes suggest solutions that tackle the customer loyalty issue. The conclusion summarizes the key motivating factors and factors that threaten the customer loyalty of the target group to particular food chain stores.

Key words:

Loyalty, determinants of loyalty, retail chains, hypermarket, loyal customer, individual in-depth interviews

Obsah

ÚVOD **1**

LOJALITA A POJMY S ŇOU ÚZKO SÚVISIACE **6**

1. LOJALITA **6**

1.1 LOJALITA A JEJ DÔLEŽITOSŤ 6

1.2 ZÁKLADNÉ TYPY LOJALÍT 7

1.3 HLAVNÉ ATRIBÚTY LOJALITY 9

1.4 LOJÁLNY A HODNOTNÝ VZŤAH 11

1.5 LOJALITA A SPOKOJNOSŤ 12

1.5.1 Lojalita a oddanosť *12*

1.6 STRATÉGIE BUDOVANIA LOJALITY 13

1.7 VERNOSTNÉ PROGRAMY A LOJALITA 14

2. ZÁKAZNÍCI **14**

2.1 LOJÁLNI, ZISKOVÍ A NOVÍ ZÁKAZNÍCI 16

2.2 TYPOLÓGIA ZÁKAZNÍKA 17

2.3 HODNOTA PRE ZÁKAZNÍKA 21

2.4 SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA 21

3. UKAZOVATELE LOJALITY **23**

3.1 MERANIE LOJALITY 23

3.2 SLEDOVANIE ÚROVNE SPOKOJNOSTI A LOJALITY 26

4. SÚČASNÁ SITUÁCIA NA TRHU MALOOBCHODU **27**

CIELE A METÓDY PRÁCE **34**

5. METODOLÓGIA VÝSKUMU **34**

5.1 MARKETINGOVÝ PRIESKUM A SÚVISIACE POJMY 34

5.2 KVALITATÍVNY VÝSKUM 37

5.3 INDIVIDUÁLNE HĹBKOVÉ ROZHOVORY 39

5.4 REALIZOVANÉ ŠETRENIE 42

PRAKTICKÁ ČASŤ **47**

6. HLAVNÉ ZISTENIA PRIESKUMU **47**

7. MANAŽÉRSKE ODPORÚČANIA **86**

ZÁVER **92**

ZDROJE **99**

ZOZNAMY **102**

Úvod

Obchodné reťazce čoraz viac narážajú na problém vernosti zákazníka. Za posledné roky mala značný vplyv na nákupné chovanie spotrebiteľov kríza. Už či to bolo vplyvom reálneho pôsobenia krízy alebo neskoršie len jej psychologického efektu, ľudia začali byť opatrnejší a šetrnejší. Taktiež po viacerých aférach už či hypermarketov alebo supermarketov, týkajúcich sa napríklad spôsobu skladovania tovaru, predaja nekvalitných až skazených potravín, ponúkajúcich tovar obsahujúci prvky nezodpovedajúce zloženiu uvedeného na obale a ďalšie medializované škandály privádzajú spotrebiteľa k všeobecnej nedôvere voči potravinovým reťazcom. To môže byť tiež jedna z príčin, prečo nemajú hlbší dôvod vytvárať si emocionálnu väzbu na určitý reťazec. Z ďalšej strany ich správanie formoval silne saturovaný trh, kde ponuky v obchodných reťazcoch sa líšia len veľmi málo a tak sa spustil boj o nakupujúcich záplavou akčných cien. Silný nástroj v podobe cenovo zvýhodnených produktov, najmä tých značkových, ich však rúti do pasce, kde neexistujú lojálni zákazníci. Sami ich naučili totiž zlozvyku – striedať predajne podľa najvyššieho podielu akčných ponúk. Avšak podľa údajov agentúry Incoma GfK táto spotrebiteľova silná orientácia na ceny pri výbere nákupného miesta prestáva posilňovať. Vzhľadom k tomu je rozumné nájsť iné faktory, ktorými si retaileri dokážu získať pozornosť a dôveru nakupujúcich a postupne s nimi budovať pevný vzťah. Vernosť zákazníka je dôležitou súčasťou firmy prispievajúcou k zvyšovaniu jej ziskov, aj keď treba poznamenať, že sa nájdu odborníci, ktorí toto tvrdenie vyvracajú. Avšak pri zvážení nízkeho počtu nových zákazníkov v súčasnej dobe prevláda názor, že bez nej nemôže žiadna spoločnosť dlhodobo existovať a byť úspešná. Potravinové reťazce cielia na priemerného spotrebiteľa, ale ten, vzhľadom na zosilnievajúce odlišnosti nákupných skupín, z trhu mizne. Nutnosť členenia a zamerania sa na iné nákupné skupiny než je priemer je ďalšou zmenou, ktorej by sa reťazce mali prispôsobiť. Pre maloobchodné predajne je dôležité v tvrdom tržnom prostredí so silnou konkurenciou poznať svojho zákazníka a ponúknuť mu nielen to, čo si žiada, ale aj niečo navyše, pridanú hodnotu, ktorú ocení. Potrebujú si vytvoriť taký vzťah so zákazníkom, vďaka ktorému bude k ním chodiť nakupovať často a rád a nebude sa zaujímať o konkurenčné predajne. Lenže práve nájsť tú podstatnú príčinu spotrebiteľovho výberu predajne je problém pre každého maloobchodníka. Keďže ponuky v obchodných reťazcoch sú veľmi podobné, musia sa predajne zamerať na to, čo ich odlíši od ostatných v pozitívnom zmysle, urobiť z nudného nakupovania zážitok, prísť na to, čo zákazníkov naozaj zaujíma a riadiť sa podľa toho a nielen splniť, ale predbehnúť jeho očakávania. Nesplňovať zákazníkove kritéria len občas, ale plne a dlhodobo sa zamerať na pozitívnu zmenu v rámci reťazca. Je pravda, že niektoré reťazce to už začínajú chápať

a v posledných mesiacoch sa objavujú zmeny v ich predajniach týkajúce sa hlavne inovácií. Ľuďom, ktorí nakupujú v obchodných reťazcoch, chýba silnejšie puto k nim. Tiež si je nutné všímať zmien v ich životnom štýle na samotnom chovaní spotrebiteľov a možnože práve to je možné brať ako príležitosť a nie ako prekážku, ktorú by reťazce nemali nechať nevyužitú.

Motívom spracovania tejto témy bol fakt, že nikde táto téma ešte nebola spracovaná ako diplomová práca a ďalším podnetom bol veľký záujem zistiť aké faktory dokážu zapôsobiť na uvedomelého zákazníka dnešnej doby. Aktuálna ľahostajnosť, čo sa týka miesta nakupovania a presvedčenie o tom, že aj v súčasnej situácii, v ktorej sa nachádzajú dnešné potravinové reťazce, je možné budovať lojalitu zákazníkov aj v takom citlivom odvetví akým je maloobchodný predaj potravín, viedlo k vyhľadávaniu informácií ohľadom tvorby lojality zákazníkov a vniknutiu do hlbšieho poznania motívov zákazníkov, prečo sú ochotní stať sa lojálnymi potravinovému reťazcu.

Cieľom tejto diplomovej práce je popísať lojalitu zákazníkov a jej determinanty, pričom kľúčové faktory lojality sú skúmané prostredníctvom kvalitatívneho prieskumu v praktickej časti práce. Snahou je zistiť hlavné motivátory zákazníka dôležité pre tvorbu jeho lojality a zároveň aj aktuálne bariéry, ktoré mu prekážajú vo vytvorení jeho lojálneho vzťahu k hypermarketu či supermarketu, prípadne jeho súčasnú lojalitu ohrozujú. Vzhľadom k zisteniam, ktoré prinesie prieskum je cieľom navrhnúť spôsoby, akými je možné budovať lojalitu voči potravinovým obchodným reťazcom u vybranej skupiny zákazníkov. Hľadanie determinantov lojality prináša tiež definovanie faktorov, ktoré sú v dnešných reťazcoch zanedbané a oblasti, kde sa vyžaduje zvýšenie pozornosti na ich zlepšenie. Prieskum rozobraný v praktickej časti je uskutočnený formou pološtandardizovaných individuálnych hĺbkových rozhovorov s ôsmimi respondentmi. Konkrétne zameranie je na určenie kľúčových faktorov lojality vysokoškolsky vzdelaných zákazníkov potravinových obchodných reťazcov žijúcich v Prahe voči týmto potravinovým reťazcom. Cieľová skupina je zložená z respondentov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním, bezdetných a s hrubým mesačným príjmom vyšším než 30 000 Kč. Tento príjem mal čiastočne zabezpečiť to, že sa respondenti nebudú primárne orientovať na ceny a akcie, respektíve nebudú odkázaní na tento typ nakupovania vzhľadom k ich výške príjmu. Zároveň bolo cieľom vybrať tých ľudí, ktorí sú pracovne úspešní. Tí, ktorí sú ešte len na začiatku svojej kariéry, avšak už minimálne rok pracujú, sa museli vyznačovať ambicióznosťou a cieľavedomosťou. Bližšia charakteristika respondentov a ich výberu je uvedená v podkapitole 5.4 Realizované šetrenie. Výber kvalitatívneho výskumu v praktickej časti tejto práce bol uskutočnený z jasného dôvodu a tým je fakt, že práve on odhaľuje príčiny určitého chovania spotrebiteľov a pomáha nájsť aj také motívy, ktoré nie sú na prvý pohľad zjavné.

Pre oboznámenie sa so základnými pojmami súvisiacimi s danou problematikou a pochopením súvislosti medzi nimi bolo potrebné preštudovať príslušnú literatúru a odborné texty na internete. Z teoretického hľadiska bolo podstatné kvantifikovať typické determinanty lojality zákazníka, podstatu jeho lojality vôbec, jej vznik, budovanie a pohľad na ňu z viacerých smerov. Definovanie spokojnosti, lojality a oddanosti pomáha ozrejmiť ich úzke väzby, ale aj určiť významné rozdiely. Zaujímavou otázkou je aj rozlišovanie ziskových a lojálnych nakupujúcich. Spôsoby merania lojality a stratégie jej budovania boli dôležitým podkladom pre priblíženie predstavy ako firmy pracujú s vernosťou spotrebiteľov. Kombináciou výsledkov šetrenia a vzniknutých nápadov počas spracovávania diplomovej práce boli vytvorené navrhované riešenia pre zlepšenie nepriaznivej situácie lojality zákazníkov so zameraním na vysokoškolských ľudí s vyšším než hrubým priemerným mesačným príjmom v Českej republike. Práve títo ľudia, aj vďaka dostatočnému príjmu, sa javia ako potenciálni pre vytvorenie lojálneho vzťahu k potravinovým obchodným reťazcom.

Diplomová práca je rozdelená na štyri časti:

1. Teoretická časť s názvom „Lojalita a pojmy s ňou súvisiace“ zameraná na popis základných pojmov a skutočností týkajúcich sa lojality, zákazníka ako takého, súčasnej situácie v maloobchode a súčasných zákazníkov
2. Ciele a metódy práce rozoberajúce metodológiu výskumu, definujúce základné pojmy súvisiace s vybranou metódou prieskumu a v závere tejto časti oboznamujúce čitateľa s cieľmi a charakteristikou realizovaného interview a jeho scenárom
3. Praktická časť obsahujúca zistené výsledky prieskumu a navrhované riešenia danej problematiky
4. Záverečná časť zhrňujúca poznatky, ku ktorým sa dospelo počas zhotovovania práce

Prvá kapitola skúma lojalitu z viacerých hľadísk, jej jednotlivé úrovne a zdôrazňuje dôležitosť vernosti zákazníka nielen ako prostriedku riadenia vzťahu so zákazníkmi, ale aj ako dôležitého ekonomického faktoru. Táto kapitola zoznamuje čitateľa s množstvom subjektívnych a objektívnych premenných, ktoré vplývajú na vernosť zákazníka. Zároveň pomáha firmám s výberom tých základných oblastí, na ktoré je možné sa zamerať pri posilňovaní vernosti. Vychádza sa pritom z charakteristiky znakov lojálneho vzťahu, pričom sa poukazuje na skutočnosť, že nie každý lojálny vzťah je pre spoločnosť výhodný. Preto je dôležité poznať a teda aj vymenovať indikátory hodnotného vzťahu. Pojmy úzko súvisiace s lojalitou sú

spokojnosť a oddanosť. Aj keď sú si blízke, existujú medzi nimi jasné rozdiely. V záverečnej časti sa uvádzajú typy stratégií, vďaka ktorým sú firmy schopné udržať si svojich zákazníkov. Upozornenie na fakt, že vernostné programy nemusia automaticky viesť k tvorbe lojality a funkcia týchto programov ako databázy zákazníkov, uzatvára túto kapitolu.

Druhá kapitola sa snaží identifikovať zákazníka všeobecne, ale aj zákazníka lojálneho a zákazníka ziskového. Taktiež tu objasňuje, prečo je dôležité udržať si stálych zákazníkov. Poskytuje návod pre spoločnosti na čo sa majú zamerať, aby sa práve oni stali jeho jasnou voľbou. Predstavuje spotrebiteľov ideálny nákupný proces. Typológia zákazníka uvádza viaceré možnosti jeho rozdelenia podľa vzťahu lojality a spokojnosti, ktoré sú dôležité pre výber stratégie cieľovej skupiny a nástrojov pre budovanie ich lojality. Ďalej sa rieši výpočet celkovej hodnoty pre zákazníka získanej od danej firmy a napokon jeho spokojnosť. Tá má dôležitú úlohu, keďže predchádza vernosti, pričom je veľmi užitočné a odporúčania hodné sledovať jej úroveň, pretože na udržanie si zákazníka nestačí len to, že je „spokojný“. Faktory, ktoré majú na zvýšenie spokojnosti vplyv, sú uvedené v tejto záverečnej pasáži kapitoly.

Tretia kapitola vymedzuje jednotlivé nástroje pre merania lojality a taktiež metódy pre sledovanie úrovne spokojnosti a lojality klientov vo firme.

V rámci kapitoly súčasnej situácie na českom maloobchodnom trhu práca poskytuje stručný obraz súčasnej situácie retailových reťazcov v Českej republike, jej trend vývoja, stav zákazníckej lojality a charakteristiku súčasného zákazníka všeobecne. Pre tento popis sú použité sekundárne informácie z rôznych uskutočnených výskumov na českom trhu v priebehu posledných 2 rokov najmä spoločnosťou Incoma GfK. Ide o zdroje zverejnené na dôveryhodných webových stránkach, či v Hospodárskych novinách.

Piata kapitola je venovaná metodologickej časti. Približuje, čo to je výskum trhu a ako sa odlišuje od prieskumu. Uvádza členenie informácií a ich atribúty a popisuje rôzne metodiky výberu respondentov. Značná časť kapitoly sa venuje kvalitatívnemu výskumu a jeho špecifikám a takisto aj tvorbe individuálnych hĺbkových rozhovorov a ich pozitívam, či negatívam. Na to nadväzuje detailnejší popis konkrétneho realizovaného šetrenia, kde je definovaný jeho cieľ, výber respondentov a ich charakteristika. Scenár a priblíženie jednotlivých okruhov záujmu pri rozbore rozhovorov sú dôležitou súčasťou tejto kapitoly.

Kapitola „Hlavné zistenia prieskumu“ je čisto praktická a zaoberá sa analýzou prevedeného prieskumu podľa zvolených okruhov záujmu. Je tu možné nájsť zaujímavé postrehy z uskutočnených rozhovorov a hlavné zistenia týkajúce sa skúmanej problematiky.

Na základe zistených kľúčových faktorov lojality nadpriemerne zarábajúcich vysokoškolsky vzdelaných ľudí žijúcich v Prahe voči maloobchodným predajniam sú sformulované užitočné rady a návrhy pre firmy, ako by s nimi mohli pracovať a ako zlepšiť súčasnú kritickú situáciu na maloobchodnom trhu vo vzťahu k vernosti zákazníka. Tieto návrhy sa nachádzajú v kapitole „ Manažérske odporúčania".

Záver diplomovej práce zhŕňa získané poznatky a vyhodnocuje splnenie cieľa.

Lojalita a pojmy s ňou úzko súvisiace

1. Lojalita

Obsahom prvej kapitoly je snaha o vyjadrenie pojmu lojalita, ako aj pojmov s ňou úzko súvisiacich. Dôraz sa kladie na vysvetlenie dôležitosti jej budovania a formy jej získavania.

1.1 Lojalita a jej dôležitosť

Lojalita v prenesenom význame znamená „počestnosť", „mravnosť". Vo francúzštine sa spája s prekladom „bez zastierania" a v latinčine „ v súlade so zákonom". Spotrebiteľ už nie je len spotrebiteľom, ale je výrobcom a spotrebiteľom v jednej osobe. To sú nové pravidlá vytvárania vzťahov so zákazníkmi a k nim patrí aj lojalita ako od zákazníkov k podniku, tak aj od firmy k zákazníkovi. Ide o vzájomnú súdržnosť a nie o jednosmernú záležitosť. Výsledkom je vzťah win-win, ktorý je profitabilný pre všetkých zúčastnených (Wessling, 2003, s.117-118). Vernosť podľa Zamazalovej (Zamazalová, 2009, s.219) sa úzko spája s *„maximálnou spokojnosťou s poskytovanou hodnotou a s pozitívnymi očakávaniami zákazníka do budúcnosti"*.

Bárta a kol. (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s.61), považujú lojalitu zákazníkov za *„cieľ a prostriedok riadenia vzťahu so zákazníkmi (CRM)."* Ďalej sa vyjadrujú k tomu, že *„zmyslom získania, udržania a posilňovania lojality zákazníka voči značke či firme je dosiahnutie stavu, kedy zákazník pri rozhodovaní medzi kúpou porovnateľných (cenovo či funkčne) výrobkov či služieb zvolí ten, ku ktorého značke ho viaže pozitívni vzťah, následne situácia, kedy pozitívni vzťah k značke umožní firme zvýšiť cenu výrobku či služby oproti funkčne porovnateľným produktom, bez toho aby tým zákazníka odradila od kúpy a možnosti získať tak cenovú prémiu."* Tiež sa tu hovorí o tom, že lojálny zákazník má tendencie roznášať pozitívne informácie o spoločnosti a jej produktoch, ktorým je verný a prostredníctvom šírenia jej dobrého mena jej vlastne pomáha s predajom jej ponuky výrobkov.

Zákazník je dôležitým strategickým potenciálom firmy a uspokojenie jeho potrieb by malo byť samozrejmé, keďže ide o kľúčovú hodnotu organizácií. Z ekonomického hľadiska je dôležitosť lojálneho zákazníka doložená takto: *„Podľa odhadov, obchody s vysoko lojálnymi zákazníkmi majú o 70 percent vyšší per capita obrat v porovnaní s ostatnými."* (Zamazalová, 2009, s.214).

Verný zákazník časom zvyšuje objem svojho spotrebného košíka a opakovanými nákupmi prispieva k stabilnému obratu firmy. Uvádza sa (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s.62), že dlhodobí spotrebitelia vytvárajú približne 80 percent zisku firmy.

Lojalita zákazníka je nevyhnutná pre budúci vývoj spoločnosti a nielen jej úspech, ale najmä prežitie na súčasnom dravom trhu. Udržaním si zákazníkov, respektíve zabránením ich odchodu si firmy dokážu zvýšiť svoj tržný podiel a ďalej rásť. Z vysokej lojality môžu mať radosť a profitovať tie firmy, ktorých väčšina zákazníkov nie je ochotná prejsť k iným. Existujú prípady, kedy vysoká lojalita neznamená nutne, že zákazníci sú aj emočne viazaní na spoločnosť a sú spokojní s jej sortimentom či službami. Na druhej strane môžu pri nej vytrvať napríklad z pohodlnosti alebo sa mohli stať obeťou dlhodobej zmluvy.

Spoločnosti môžu identifikovať veľkosť **fluktuácie zákazníkov** prostredníctvom **miery retencie**, teda miery udržania zákazníkov. Prvým krokom firmy v prípade straty spotrebiteľa by malo byť zistenie príčiny tejto straty. Mimoriadne účinné je z pochopiteľných dôvodov, ak spoločnosť priebežne analyzuje mieru straty zákazníkov a snaží sa vyvarovať ďalším chybám, aby sa objem strát neprehlboval. Je vhodné poznamenať, že nie vždy ide o príčiny, ktoré je firma schopná eliminovať – napríklad ak je príčinou straty zákazníka jeho odchod z regiónu. Avšak vo väčšine prípadov ide o dôvody, zlepšenie ktorých môže firma vlastnou snahou ovplyvniť – nekvalitné produkty, prehnané ceny, nevrlí a neochotní zamestnanci, atď. *„Znížením miery straty zákazníkov len o 5 percent môže firma zvýšiť zisk v rozmedzí od 25 percent do 85 percent“* (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s.549).

Štatisticky sa uvádza, že spoločnosť s priemernou lojalitou prichádza v priebehu 5 rokov približne o polovicu svojich klientov. Zatiaľ čo spoločnosť s vysokou lojalitou o cca 20% (Kotler, 2003, s.52). Navyše tieto spoločnosti môžu uplatňovať výhody ako je voľnejšia cenová politika, majú možnosť investovať viac peňazí na marketingové aktivity silne zamerané na vyvolanie a posilnenie emócii spotrebiteľov voči nej. V neposlednom rade sú ich zákazníci menej citliví na ťahy konkurencie.

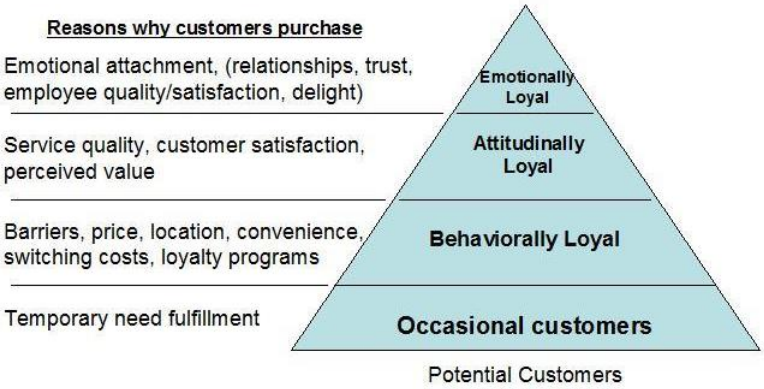
1.2 Základné typy lojalít

Lojalita klienta má viacero podôb a v literatúre sa uvádzajú jej rôzne rozlíšenia. Nasledujúce popisované stupne lojality patria medzi základné. **Racionálna** lojalita vzniká rozhodnutím spotrebiteľa o opakovanej kúpe rovnakého výrobku, služby, rovnakej značky, výberom toho istého dodávateľa. **Emočná** vychádza z pozitívnej praktickej skúsenosti spotrebiteľa s výrobkom, službou, značkou, či dodávateľom a na základe tejto dobrej skúsenosti spotrebiteľ ochotne odporúča daný výrobok blízkemu okoliu. **Absolútna** lojalita sa vytvára na základe buď monopolného postavenia na trhu alebo úplnej priazne spotrebiteľa k danému produktu, službe (Data Servis, 2012, [online]).

Na podobnom základe je stavané aj rozdelenie, ktoré rozlišuje vernosť postojovú a behaviorálnu. Peppers a kol. (Peppers, Rogers, 2011) vysvetľujú, že **postojová lojalita** súvisí so stavom mysle zákazníka a jeho pozitívnym vnímaním značky, produktu či spoločnosti. Vychádza z kladného vzťahu zákazníka k danej spoločnosti, z obľúbenosti poskytovaných služieb tejto firmy, či produktov, spája sa s určitou emočnou väzbu na značku. Zákazník, u ktorého sa prejavuje postojová lojalita, pri ponuke takmer identických výrobkov uprednostní produkt tej spoločnosti ku ktorej má emočnú väzbu, aj keby mal byť drahší než konkurenčný výrobok. V postojovej lojalite je dôležitý význam dobrovoľnosti a ochoty zo strany zákazníka kupovať si produkty danej spoločnosti. Spotrebitelia, u ktorých sa prejavuje daný typ lojality sú veľmi dobrí šíritelia dobrého mena firmy a preto sú pre ňu veľmi cennými. Spoločnosti koncentrujúce sa na tento typ lojality sa snažia zlepšovať svoje produkty, služby a svoj image. **Behaviorálna lojalita** je založená len na prostom opakovanom nakupovaní a zotrvačnosti spotrebiteľa pri určitej značke, avšak nie je trvalo udržateľná. Nemá žiaden emocionálny podtext a ani charakter určitej oddanosti zákazníka k firme. Firmy, ktoré majú za cieľ zvyšovať tento typ lojality, primárne vymýšľajú taktiky, ktorými by dokázali zvýšiť početnosť nákupov a tými sú väčšinou nízke ceny takmer na úrovni nákladov, ale aj zvyšovanie spokojnosti zákazníkov napríklad cez zlepšovanie kvality produktov. Základný rozdiel medzi týmito dvoma druhmi lojality je ten, že postojová lojalita je príčinou, prečo si zákazník kúpi práve danú značku výrobku, ale behaviorálna lojalita vzniká až z opakovaného nakupovania určitého produktu a z iných dôvodov než je preferencia značky, či danej spoločnosti. Čo sa týka merateľnosti, tak behaviorálnu lojalitu nie je problém sledovať, avšak postojová lojalita sa musí zisťovať kvalitatívnymi technikami výskumu. Podľa Peppersa a kol., nie je dobré sa zameriavať len na jednu z týchto typov lojality, je nutné venovať pozornosť obom súčasne. Tam, kde je behaviorálna lojalita, ale postojová chýba, je veľká pravdepodobnosť, že ak na trh vstúpi konkurent s nižšími cenami, tak zákazníci sa bez problémov presunú k nemu. Na druhej strane postojová bez behaviorálnej lojality neprináša firme žiadne zisky.

Nasledujúci Obrázok 1 ukazuje model štruktúry zákazníkov s vyššie menovanými typmi lojality typický pre väčšinu firiem:

Obrázok 1 Model štruktúry zákazníkov rôznych stupňov lojality typický pre firmy



Zdroj: Dr. KHAN, Osman. *A perfect model for customer loyalty?* [online]. c2009. [cit.2013-08-01].

Zamazalová (Zamazalová, 2009, s.219) udáva ďalšie typy vernosti založené na tom, či ide o vernosť vychádzajúcu z nákupného chovania alebo o postoj zákazníka a to konkrétne **akčnú**, **kognitívnu** a **afektívnu.** Na základe intenzity zákazníkovho vzťahu k firme či značke zase diferencuje stupne lojality zákazníka, akým je nelojálny zákazník, ktorý nakupuje produkty podľa cenovej výhodnosti, spokojný zákazník, ktorý nakupuje zo zvyku danú značku a pretože nedostal dôvod k jej zmene, ďalším je spokojný kupujúci meniaci značky náhodne a nakoniec je tam ešte zákazník s pozitívnym vzťahom a rozhodnutý kupujúci.

1.3 Hlavné atribúty lojality

Vernosť zákazníka súvisí s faktormi, ktoré ovplyvňujú jeho nákupné chovanie a jeho motiváciu nakupovať práve v danej predajni jej výrobky. Racionálne výhody nie sú tým primárnym činiteľom kvôli ktorému lojálni zákazníci nakupujú v danej firme. Motivujúcimi prvkami ich lojality môžu byť spokojnosť s ponukou sortimentu organizácie, príjemnosť prostredia, kde nakupujú, milý personál, či proste fakt, že sa im tam páči. (Zamazalová, 2009, s.219). Medzi rozhodujúce faktory v boji o zákazníka retailingových firiem sa radí kvalita tovaru zodpovedajúca očakávaniam, prítomnosť klientových obľúbených značiek, pomer rozumných cien za očakávanú kvalitu, prijateľný čas venovaný nákupu a dôraz sa kladie na pohodlný nákup bez premýšľania(Zamazalová, 2010, s.363).

Subjektívne premenné ako dôveryhodnosť, referencie, kvalita zákazníckej služby, praktické informácie, atmosféra obchodu, či subjektívna vzdialenosť, majú väčší význam pri rozhodovaní o výbere miesta, kde uskutočniť nákup než **objektívne premenné** ako je vzdialenosť, cena alebo dostupnosť. Rolu tu hrá aj image nákupného miesta, ktorý je definovaný ako súhrn percepcií zákazníka spojených ako s **funkčnými determinantmi** predajne (sortiment,

cenová hladina, prostredie obchodu), tak aj s **emocionálnymi atribútmi** (klientela, priateľské prostredie). Spokojnosť s poskytovanými službami a ponukou predajne je tiež dôležitým faktorom, z ktorého vernosť zákazníka vyplynie, vytvorí sa. V niektorých prípadoch sa lojalita prejavuje ako výsledok nevyhnutnosti – časové, mobilné, finančné obmedzenie(Spilková, 2012, s.118-120).

Jedným z atribútov budujúcim lojalitu zákazníka je dôvera zákazníka a tá patrí k jej základným stavebným prvkom, pretože bez dôvery voči firme si zákazník nemôže vybudovať lojálny vzťah k nej ako uvádza Peppers a kol. (Peppers, Roggers, 2011). Generálny riaditeľ konzultantskej spoločnosti „Trusted Advisor Associates" zameranej na budovanie dôvery, tu tvrdí (Peppers, Roggers, 2011), že existuje veľa dát, potvrdzujúcich, že nie je veľká korelácia medzi veľkou spokojnosťou zákazníkov a ich silnou lojalitou. Avšak na druhej strane vzniknutá nespokojnosť zákazníka, môže viesť veľmi rýchlo k zničeniu jeho lojality. Výsledky ďalších výskumov hovoria o závislosti medzi extrémnou spokojnosťou zákazníka a veľmi silnou lojalitou vyplývajúcimi z extrémne veľkej dôvery. Upozorňuje sa tu na fakt, že na vzbudenie dôvery u zákazníkov nestačí, že sa firma bude správať zodpovedne a poctivo, ale musí sa klásť dôraz na zisťovanie a následné plnenie zákazníkových očakávaní a potrieb.

Spilková (Spilková, 2012, s.118-120) zmieňuje atribúty plnosortimentného obchodného domu a predajní základných potravín, ktoré majú najväčšiu dôležitosť pre zákazníkov. V rámci plnosortimentného obchodného domu najväčšiu dôležitosť mal sortiment, dostupnosť, reputácia a služby obchodného domu. V rámci základných potravín vystupovala ponuka akciových kupónov, úroveň cien, promočné akcie, hodnotenie obchodov médiami a ústne referencie ako najdôležitejší faktor pri výbere predajne.[1]

Podľa výsledkov rôznych prieskumov motivácie nakupovania zákazníkov v danej predajni sa vyčlenili najdôležitejšie ukazovatele, ktoré prispievajú k budovaniu ich vernosti a medzi ne patrí sortiment, jeho ponuka produktov a dostupnosť jednotlivých značiek, atmosféra obchodu spojená s ľahkosťou pohybu po predajni, nájdením požadovaného výrobku a s prezentáciou ponuky. Ďalšími sú služby v predajni týkajúce sa rady od ochotnej obsluhy či možnosti platby kartou. Zmieňuje sa aj dostupnosť, ktorou sa myslí doba cesty do predajne, možnosť parkovania, či blízkosť zastávky MHD. Dôležitá pre budovanie lojálneho vzťahu zákazníkov k retailingovej firme je aj jej reputácia, ktorá spolu s referenciami vplýva na jej dôveryhodnosť a spomínanými motiváciami sú aj akcie ako rôzne zľavy, promočné akcie, či reklama. Nakoniec je tu ešte jeden

[1] platné pre rok 2001

faktor, ktorý vplýva motivačne a tým sú zariadenia spojené s predajňou ako napríklad toalety alebo občerstvenie (Spilková, 2012, s.118-120).

Podľa Bártu a kol. (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s.65) sú najviac ovplyvňujúcimi faktormi lojality zákazníkov image značky, povesť firmy, marketingová komunikácia značky v porovnaní s konkurenciou. Zdôrazňujú aj vplyv zákazníkových zážitkov pri nákupe a vlastnosti kupovaných produktov a ich mieru uspokojovania potrieb a prianí spotrebiteľov. Avšak podotýka sa tu, že prax ukázala, že neexistuje vzájomný vzťah medzi kvalitou výrobku a lojalitou, keďže automaticky neplatí vzťah, čím kvalitnejší je výrobok, tým sú spotrebitelia lojálnejší. Je to spôsobené silnou úlohou emocionálnych činiteľov, ktoré v danom momente pôsobia na zákazníka. Takisto tým, že každý človek je iný, má iný názor a postoj, aj poradie dôležitosti, ktoré prikladajú jednotlivým prvkom pôsobiacim na ich vernosť, sú odlišné. Preto sa na všetkých nedá použiť tá istá stratégia udržania si kupujúceho a rozvoja vzťahu s ním.

1.4 Lojálny a hodnotný vzťah

Firmy si nekonkurujú len prostredníctvom svojej ponuky produktov, ale tiež cez svoju schopnosť rozvíjať vzťahy so spotrebiteľmi. Vzťahy sú definované pomocou výmeny emócií, informácií a jednania. Práve emócie sú tými, vďaka čomu sa zákazník rozhodne, ktoré informácie sú pre neho podstatné a hodnotné. Pre svoje efektívne jednanie potrebuje dostatok pre neho dôležitých informácií. Tie následne rozhodujú o jeho jednaní. Vzťah zákazníka a firmy je tým trvalejší, čím silnejšie a pozitívnejšie sú ich vzájomné emócie (Storback, Lehtinen, 2002, s.32, s.82).

Vymedzuje sa pár znakov, podľa ktorých je možné určitý vzťah pomenovať ako lojálny. Lojálny vzťah je vzťah medzi postojom kupujúceho k značke, firme a jej uprednostňovaním v jeho nákupnom chovaní. Vyznačuje sa trvalosťou a pevnosťou, čo znamená, že aj napriek krátkodobej nespokojnosti s určitým faktom týkajúcim sa danej značky, podniku, nedôjde k odklonu od vybranej firmy. Dôležitosť tu má minulá priaznivá skúsenosť s produktom či službou danej firmy a spokojnosť s ňou spojená. Lojálny vzťah má perspektívny charakter, a teda dá sa naďalej očakávať pozitívny vzťah k značke, firme na rovnakej, prípadne zvýšenej úrovni (Zamazalová, 2009, s.219).

Nie každý lojálny vzťah je pre spoločnosť výhodný. Je efektívne najprv rozpoznať, ktoré vzťahy sa javia ako hodnotné. Indikátorom hodnotného vzťahu je najmä jeho ziskovosť. Je ju možné vypočítať ako rozdiel medzi príjmom zo vzťahu a nákladmi na jeho budovanie, pričom sa sleduje obdobie 1 roku. Treba si však uvedomiť, že zákazník, ktorý neprináša firme zisky tento

rok, ich môže prinášať v budúcnosti a tak sa stať hodnotným pre firmu. Ďalšími indikátormi hodnotného vzťahu môže byť dĺžka jeho trvania, podiel zákazníka, referenčná hodnota, pevnosť vzťahu a spokojnosť zákazníka(Storback, Lehtinen, 2002, s.26).

1.5 Lojalita a spokojnosť

Firmy musia tvrdo bojovať o každého zákazníka. Zákazníci majú veľkú „moc", pretože nie sú odkázaní na nákupy v jednom obchode, na výber jednej značky a ani na malý počet obchodníkov. Pravidlá neurčuje firma, ale zákazník. Cieľom viacerých firiem je vytvárať a dokonca vlastniť čo najviac výnosných zákazníkov. Aj keď lojalita významne súvisí so spokojnosťou klienta, je dokázané, že jej dopad na ekonomické výsledky organizácií je oveľa vyšší než dopad spokojnosti kupujúcich na nich (Vykydal, 2012, [online]).

Základné definície nasledujúcich pojmov pomáhajú chápať hlavný rozdiel medzi týmito dvoma pojmami. Spokojnosťou sa označuje *„miera naplnenia očakávania zákazníka, ktorá je spojená s tým, ako zákazník vníma a hodnotí zakúpený produkt"*. Zatiaľ čo lojalita vyplýva z *„dlhodobej preferencie určitej značky alebo firmy založenej na maximálnej spokojnosti s poskytovanou hodnotou a na pozitívnych očakávaniach zákazníka do budúcnosti."* S týmito pojmami súvisí aj retencia, ktorá je označenie vyjadrujúce *„očakávania opätovného budúceho nákupu"*. Retencia udáva percento klientov zotrvávajúcich u firmy (Zamazalová, 2009, s.214).

V kapitole **„Typológia zákazníka"** je uvedené ako sa diferencujú zákazníci na základe vzťahu lojality a spokojnosti a téma samotnej spokojnosti sa rozoberá v časti **„Spokojnosť zákazníka".**

1.5.1 Lojalita a oddanosť

Lojalita a oddanosť môžu evokovať mylný pocit, že ide o to isté. Pre spresnenie sa pokladá za užitočné uviesť rozdiely medzi lojalitou a oddanosťou. Podstatné je , že práve lojalita dokáže vyústiť až v oddanosť. Oddanosť predstavuje silné emočné naviazanie sa klienta na určitú značku bez potreby vysokého počtu podnetov pre zopakovanie nákupu.

Jednotlivec môže byť verný aj značke aj produktu, kým oddanosť sa viaže len k značke. Oddaní spotrebitelia odolávajú marketingovým praktikám konkurencie a je malá pravdepodobnosť, že si kúpia konkurenčný výrobok, ak sa produkt ich značky v predajni nenachádza. Rovnako sú ochotní zaplatiť za svoju značku viac než tí, ktorí nie sú oddaní.

Hlavné rozdiely medzi vernosťou a oddanosťou sú uvedené v nasledujúcom texte:

Lojalita sa spája so samotným chovaním spotrebiteľa, ktorý svoj nákup opakuje, pričom oddanosť je spojená s prežívaním spotrebiteľa, s jeho vnímaním značky a výrobkov. Lojalita určuje pravdepodobnosť opakovaného nákupu vzhľadom k predošlému chovaniu zákazníka a oddanosť je zase jeho psychologickou väzbou k značke. Posledným rozdielom je ten, že lojalita bez oddanosti existuje, pretože môže vychádzať zo zvyku, či lenivosti, čo sa spája s lojalitou behaviorálnou. Ale oddanosť bez vernosti väčšinou neexistuje (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s.61).

1.6 Stratégie budovania lojality

Pestovaniu vzťahu so zákazníkom sa venuje vysoká pozornosť, keďže práve zákazníci sú tí, ktorí rozhodujú o existencii a ďalšom úspechu či neúspechu firmy. Obchodníci tomu prispôsobujú aj svoje stratégie zamerané na budovanie lojality. Lojalitu je možné získať:

a) Stratégiou diferenciácie

Ako z názvu vyplýva, jej hlavým cieľom je odlíšiť sa od konkurencie a to najmä vyššou pridanou hodnotou pre kľúčových zákazníkov. Diferencovať sa je možné napríklad cez umiestnenie predajne, jej usporiadanie a merchandising, prostredníctvom cien, ponuky tovaru a služieb, personálu, komunikačného mixu a reklamy, designu interiéru a exteriéru. Aj napriek cenovej citlivosti českého spotrebiteľa je možné ho zaujať zlepšením kvalitatívnych faktorov, keďže sa zvyšuje podiel tých, ktorí preferujú necenové determinanty pri výbere miesta, kam ísť nakúpiť. Do úvahy treba brať aj stratégie konkurenčných podnikov, ich silu a sledovať spotrebné chovanie zákazníkov.

b) Stratégiou lojality

Pri nej existujú jej 2 formy a to:

Stratégia odmeny – zvyšuje vernosť prostredníctvom rôznych výhod ako sú vernostné programy, kupóny, súťaže, balenia 1+1 zdarma a podobne. Cieľom je získať racionálnych spotrebiteľov, avšak k samotnému udržaniu vernosti to zďaleka nestačí. Musí byť prepojená so stratégiou vzťahu na to, aby to dokázala.

Stratégia vzťahu – veľmi účinná pri tvorbe úzkych vzťahov s klientom, keďže je zameraná na emocionálnu stránku spotrebiteľov, ktorá tvorí základ pre vytvorenie lojality už či k značke alebo celej spoločnosti. Základom sú podrobné informácie inteligentne využívané k poskytovaniu personalizovaných, zaujímavých, potešujúcich výhod.

Pri uplatňovaní týchto stratégií je efektívne koncentrovať sa v prvom rade na zákazníkov, ktorí majú potenciál stať sa lojálnymi a nie na tých, ktorí z istého dôvodu nechcú produkty danej firmy a sú pre ňu zbytočne drahí (Zamazalová, 2009, s.222-223).

1.7 Vernostné programy a lojalita

Veľa firiem používa rôzne spôsoby budovania lojality svojich klientov. Niektoré z nich sa snažia lojalitu spotrebiteľov ovplyvniť cez vernostné programy. Z prieskumov vyplýva, že tieto programy nevedú zákonite k tvorbe lojality a väčšinou nevytvárajú ani emocionálnu väzbu. Dokonca sa stáva, že niektoré búrajú ich vernosť. Príkladom nesprávne nastaveného vernostného programu môžu byť časté zmeny v programe, ktoré sa zákazníkom môžu javiť ako nedodržiavanie na začiatku stanovených pravidiel. Konkrétne môže ísť o neustále navyšovanie bodov spojených so získaním určitej odmeny. Zákazník môže týmto spôsobom veľmi rýchlo stratiť trpezlivosť. Ďalšou podobnou situáciou je zrušenie všetkých nadobudnutých bodov v prípade nevyužitia služieb firmy za určitý krátky časový úsek. Organizácia by touto podmienkou mohla vzbudiť u klienta, že bol podvedený. Preto sa žiada, aby daný program bol zodpovedne a detailne premyslený a zostavený. Tiež je dôležité vybrať si cieľovú skupinu ľudí, ktorých týmto chce firma získať a udržať si ich. Malo by sa cieliť nie na úplne nových zákazníkov, ale najmä na zákazníkov už získaných a týmto spôsobom ich odmeniť. Na druhej strane vernostné programy slúžia pre viaceré spoločnosti skôr ako **databáza zákazníkov** než **nástroj budovania lojality**. Týmto systémom sa vcelku ľahko dostanú blízko k spotrebiteľovi a dokážu poznať jeho potreby, nákupné chovanie a prispôsobiť tomu svoju ponuku (Kotler, 2003, s. 53).

2. Zákazníci

Na pojem „**zákazník**“ je možné nahliadať zo základných štyroch pohľadov. Prvým z nich je zákazník ako spotrebiteľ, a teda fyzická osoba alebo domácnosť, ktorá je ako zákazníkom kupujúcim, tak spotrebovávajúcim kúpený produkt či službu. Z pohľadu B2B sú zákazníkmi organizácie, fyzické osoby kupujúce produkt s cieľom jeho využitia pre vytvorenie pridanej hodnoty samotného produktu alebo v rámci svojho podnikania. Ďalší pohľad nazerá na zákazníka ako distribútora, franšízanta, a teda ako na organizáciu alebo fyzickú osobu kupujúcu výrobky s cieľom ďalšieho predaja alebo využitia pre reprezentáciu firmy. A posledným je interný zákazník, ktorý je fyzickou osobou, obchodnou jednotkou alebo firmou vo vnútri organizácie alebo holdingu nakupujúcou produkty firmy kvôli splneniu jej obchodných cieľov (Žebrák, 2009, prednáška č.3).

Zákazník je kráľom trhu, keďže prevažuje ponuka nad dopytom, on je ten, ktorý si môže vyberať, kde nakúpi. Aby sa preňho daná firma stala jasnou, jednoznačnou voľbou a nezanikla medzi ostatnými, môže využiť nasledujúce tipy, ktoré odporúča skúsený marketingový poradca Vladimír Kuchař (Kuchař, 2012, s.50). **Odlíšenie sa** je dôležité pre upútanie pozornosti a prispieva k dobrej zapamätateľnosti. K získaniu si lojálneho zákazníka musí spoločnosť **budovať dôveru** medzi ňou a spotrebiteľom a pracovať na svojej celkovej dôveryhodnosti. Byť vnímaný ako **expert daného odvetvia**, ktorý dokáže poskytnúť riešenie problému zákazníkov je zásadné pre vytváranie ich dlhodobého vzťahu k firme. Významnú rolu má aj **komunikácia** prispôsobená jednotlivým typom zákazníkov, kde je základom vzájomná výhodnosť.

Obrázok 2 Schéma ideálneho nákupného procesu zákazníka

Zdroj: Autorka – podľa KUCHAŘ, V. Medonosný marketing. (2012. s. 54)

Po úspešnom presvedčení zákazníka k tomu, aby nákup uskutočnil, sa treba postarať o to, aby sa v jeho mysli stal nezabudnuteľným alebo aby sa k tomu aspoň priblížil. V tomto bode nastáva situácia, keď je žiaduce podniknúť kroky pre pokračovanie v budovaní vzťahu, aby si v prípade ďalšej podobne vzniknutej potrebe alebo probléme v hlave vybavil danú firmu ako prvú a vrátil sa nakúpiť znova. Dostať sa do zákazníkovho zoznamu známych znamená zvýšiť pravdepodobnosť jeho pozitívnych referencií blízkemu okoliu(Kuchař, 2012, s.25). Ako prebieha ideálny nákupný proces zákazníka znázorňuje schéma vyššie (viď. Obrázok 2).

2.1 Lojálni, ziskoví a noví zákazníci

Za lojálneho sa považuje kupujúci, ktorý dlhodobo zotrváva verný spoločnosti, míňa väčší podiel peňazí na jej výrobky a služby než v ostatných firmách a odporúča spoločnosť svojím priateľom a známym. Tento človek je zároveň vysoko odolný voči ponuke konkurenčných firiem. Od nakupovania v danej predajni ho neodradí ani poloha a ani vyššie ceny. Ide o osobu, ktorá uskutočňuje nenáhodný nákup a vie čo a od koho chce nakúpiť. Jej vernosť je založená aj na častosti nákupov. Na to, aby sa dal označiť ako skutočne verný zákazník, mala by byť prítomná aj emocionálna väzba. Čím je väzba silnejšia a pozitívnejšia, tým je zákazník pre spoločnosť hodnotnejší. Pravdepodobne najlojálnejším zákazníkom by bol ten, ktorý by si nechal urobiť tetovanie s menom a logom danej firmy ako je výstižne poznamenané vo viacerých literatúrach.

Fakt, že verní klienti vždy prispievajú k zisku obchodníkov, neplatí automaticky. Určitý podiel zákazníkov, u ktorých sa vyskytuje vysoký stupeň lojality, nie sú pre firmu profitabilní a dokonca môžu byť až stratoví. Môže to byť vyvolané okrem iného aj tým, že majú až príliš veľa výhodných podmienok plynúcich z dlhodobého vzťahu (Šilerová, 2010, [online]) . Ako tvrdil *Lester Wunderman*: *„získavaj tých zákazníkov, ktorých si chceš udržať"* (Zamazalová, 2009, s.214).

Získavať si vernosť zákazníkov, znamená zároveň ich diskriminovať. A to v tom zmysle, že pre každú spoločnosť je výhodné venovať svoju veľkú pozornosť ziskovým zákazníkom. Keď firma príde o neziskového zákazníka, tak nie je to veľká tragédia, dokonca to môže byť vítané. Podniky orientujú svoje stratégie na vopred stanovený okruh spotrebiteľov a s nimi sa snažia pracovať čo najviac. Táto skupina má z ich ponuky najväčší úžitok a poskytuje väčšiu pravdepodobnosť vytvorenia vernosti medzi ňou a podnikom. Ziskoví klienti sú vzácni, pretože prinášajú organizácii dlhodobé príjmy a šíria jej dobré meno (Kotler, 2003, s.52). Preto je veľmi efektívne a pre firmu prínosné, vytvoriť zo ziskových zákazníkov, zákazníkov verných.

Nasledujúci text podáva vysvetlenie, prečo je vlastne dôležité udržať si stálych zákazníkov a nezameriavať sa len na získavanie stále nových zákazníkov, pričom sa extrahuje od vyššie spomínaných neziskových zákazníkov.

Hlavný dôvod je ten, že udržanie si stáleho zákazníka stojí menej než získanie nového. Tradičné marketingové teórie sa síce zameriavali na získanie nových zákazníkov, ale v súčasnej dobe objem nových zákazníkov stále ubúda. Z výskumov vyplýva, že na prilákanie nového spotrebiteľa potrebujeme približne päťnásobok toho, čo na udržanie si lojálneho zákazníka, čo sa týka peňažných prostriedkov a úsilia. Navyše pravdepodobnosť predaja produktov novému

zákazníkovi je veľmi nízka cca 5-20 % naproti pravdepodobnosti predaja 60-70 % stálemu zákazníkovi predajne (Rypáček, 2003, [online]). Rovnako platí, že neschopnosťou udržať si zákazníka, firma trpí nerovnováhou v štruktúre svojej klientely. Cieli sa na vytváranie pevných vzťahov s výnosnými zákazníkmi, pretože ich strata znamená stratu jeho celoživotných nákupov a referencií. To napríklad pre supermarket môže znamenať stratu až milión eur. Štúdie hovoria o tom, že priemerný spokojný zákazník podá pozitívne referencie ďalším trom známym, avšak nespokojný spotrebiteľ oboznámi ďalších 10 ľudí so svojou zlou skúsenosťou. Prostredníctvom poskytovania vyššej hodnoty a uspokojenia zákazníka je možné si udržať jeho priazeň. Avšak na to, aby im manažéri dokázali túto hodnotu poskytnúť, sa potrebujú najprv so svojimi zákazníkmi zžiť a nájsť nové, tvorivé spôsoby ako sa postarať o svojich zákazníkov a ich potreby a priania(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s.47).

2.2 Typológia zákazníka

Typológia pomáha obchodníkom predpovedať reakcie spotrebiteľov na marketingovú činnosť firiem. Podľa toho sú schopní upravovať svoj sortiment, ponúkať nové alebo doplnkové služby a produkty a tým zvyšovať ich spokojnosť.

Jednotlivé obchodné formáty sa líšia štruktúrou zákazníkov. Spoločnosť GfK sledujúca už roky nákupné zvyky, preferencie a postoje spotrebiteľov v Českej republike vyčlenila pár typov kupujúcich (Spilková, 2012, s.112-113):

Ekonóm – náročný, cenovo citlivý, nevýrazná konzervatívnosť, využívajúci auto k nákupu, zákazníci: mladšia a stredná generácia, typ nákupu: väčší, menej častý, typické predajne: kvalitné so širokým sortimentom, supermarkety

Náročný – zameraný na vysokú kvalitu a vybavenosť predajne, potrpí si na vľúdnu obsluhu, kvalitne prevedenú službu a možnosť platby kartou, nákup si chce užiť v príjemnom prostredí, nie je orientovaný na cenu, vysoká nedôvera voči zlacnenému tovaru, neprekáža mu vzdialenosť, , zákazníci: mladší a ľudia stredného veku s vyššími príjmami, nákupy: veľakrát impulzívne, rád skúša nové produkty a značky, typické predajne: veľkoplošné, najkvalitnejšie

Mobilný pragmatik – najvýraznejšie mobilný, cenovo senzitívny, ale nenáročný, racionálny, nízka miera konzervatívnosti, dôležitým faktorom je pomer ceny a hodnoty, kapacita parkoviska a platba kartou, zákazníci: stredného veku s vyššími príjmami, typ nákupu: objemnejší a menej častý, rýchlo, kvalitne a lacno, nákupné miesto: veľkoplošné predajne ako Makro, Hypernova

Veľkorysý – mobilný, nenáročný, nízka cenová senzitivita, zákazníci: ľudia stredného veku s vyšším vzdelaním a vyššími priemernými príjmami, typ nákupu: impulzívny, nedôveruje akciovému tovaru a letákom, typické predajne: hypermarkety, supermarkety

Komunikatívna gazdinka – orientovaná na cenu, konzervatívna, málo impulzívna, náročná, oceňuje vernostné programy, vľúdnu obsluhu a ústretovú predajňu, nezáleží jej na kapacite parkoviska, preferuje menšie nákupy, zákazníci: staršie ženy s nižším vzdelaním a nižšími príjmami, typické predajne: Jednota, predajne nezávislých obchodníkov

Šetrný – jeho cieľom je nakúpiť čo najlacnejšie a len to, čo potrebuje, orientovaný na cenu a akcie, majú radi letáky, konzervatívnejší, neimpulzívny, nemobilný (auto k nákupu takmer nevyužíva), nenáročný, zákazníci: staršia generácia s nižším vzdelaním a nižšími príjmami, miesto nákupu: diskonty

Pohodlný oportunista – náročný, výrazne konzervatívny, neovplyvniteľný reklamou a inzerciou, neorientuje sa na cenu, nemobilný, impulzívne nákupy, preferuje rýchlu obsluhu, typické predajne: pultový predaj, menšie obchody

Nenáročný konzervatívec – nenechá sa ovplyvniť ani reklamou, ani atraktívnym balením, ani cenou, prevažne neuskutočňuje impulzívne nákupy, riadi sa rozumom a doterajšími skúsenosťami, je verný osvedčeným, vyskúšaným značkám a produktom, nevyužíva auto k nákupu, najdôležitejší faktor je blízkosť predajne

Tabuľka 1 Typológia zákazníkov podľa spoločnosti GfK

		Mobilní	Nemobilní
Náročný	Cenovo citlivý	Ekonóm	Komunikatívna gazdinka
Nenáročný		Mobilný pragmatik	Šetrný
Náročný	Cenovo málo citlivý	Náročný	Pohodlný oportunista
Nenáročný		Veľkorysý	Nenáročný konzervatívec

Zdroj: Autorka – podľa BÁRTA, V. – PÁTÍK, L. – POSTLER, M. Retail Marketing. (2009. s. 55)

Zhrnutie jednotlivých typov spotrebiteľov podľa spoločných znakov uvádza tabuľka vyššie (viď. Tabuľka 1). Skupinou typickou pre hypermarkety sú „nároční“, „mobilní pragmatici“ a „ekonómovia“. Klasickými návštevníkmi pultových predajní sú „lojálne gazdinky“ a „nenároční konzervatívci“.

Podľa **vzťahu lojality a spokojnosti** sa rozlišujú 4 typy zákazníkov(Zamazalová, 2009, s.215). Prvou skupinou sú **skokani**, ktorí aj napriek vyššej miere spokojnosti, nie sú verní. Dochádza u nich k častým zmenám značky, čo môže byť spôsobené existenciou širokej

konkurenčnej ponuky alebo v prípade homogénnych výrobkov. **Králi** pokladajú výrobky danej firmy, v ktorej nakupujú, za nadpriemerné s vysokou pridanou hodnotou, sú veľmi spokojní a lojálni a firme prispievajú k pozitívnym ekonomickým výsledkom. Nespokojnými zákazníkmi sú **vysídlenci**, ktorí v najbližšej dobe ukončia obchodní vzťah so súčasnou spoločnosťou, prestanú nakupovať jej výrobky a prejdú ku konkurencii. Poslednou skupinou sú **väzni**, ktorí sú verní aj napriek skutočnosti, že sú nespokojní so súčasným podnikom. Sú prevažne indiferentní a zároveň nevyspytateľní. Dôvodmi vernosti môžu byť vysoké náklady na zmenu dodávateľa, či monopolné postavenie firmy.

Podobné rozdelenie zákazníkov uvádza spoločnosť TNS-AISA, ktorá na meranie spokojnosti a lojality využíva produkt TRI:M patriaci spoločnosti Infratest Burke. Pri meraní spokojnosti a lojality sa sledujú faktory ako dostupnosť obchodu, atmosféra v ňom, organizácia predajne, sortiment, personál, ceny a zľavy, propagácia a reklama, atď. Na základe výsledkov týchto meraní sa respondenti rozdeľujú do skupín uvedených v Tabuľka2.

Odporúča sa, aby spoločnosti venovali úsilie vytváraniu „apoštolov“, zvyšovaniu spokojnosti „odpadlíkov“ a ich premeny na „lojalistov“, znižovaniu počtu „žoldnierov“ a aby sa zbavili „teroristov“ a „rukojemníkov“ (Zamazalová, 2009, s. 115 - 219).

Tabuľka2 Typológia zákazníkov podľa vzťahu lojality a spokojnosti podľa společnosti Infratest Burke

Apoštolovia

- vysoká miera lojality aj spokojnosti
- vynikajúci zdroj pozitívnych referencií
- ideálni zákazníci

Lojalisti

- úplne spokojní zákazníci
- pokračujúci v nákupoch
- nerozširujú referencie

Odpadlíci

- neutrálny vzťah k spoločnosti
- pociťujú obyčajné uspokojenie
- je tu pravdepodobnosť ukončenia spolupráce s firmou

Rukojemníci

- vysoká miera lojality a paradoxne aj nespokojnosti
- existuje tu prekážka, kvôli ktorej zákazníci nie sú veľmi ochotní ukončiť obchodný vzťah
- firma im musí venovať viac pozornosti, aby im neušli ku konkurencii

Žoldnieri

- vysoká miera spokojnosti, ale nízka miera lojality
- prelietaví zákazníci
- sú spokojní s ponukou a službami danej spoločnosti, ale potrebujú ešte niečo naviac, nejakú pridanú hodnotu kvôli ktorej by boli ochotní zostať, veľakrát sa rozhodujú podľa ceny

Teroristi

- nespokojní a nelojálni zákazníci
- problémoví zákazníci
- sú nebezpečným zdrojom šírenia negatívnych informácii o spoločnosti
- v záujme organizácie by malo byť zlepšenie ich lojality alebo spokojnosti

Zdroj: Autorka – podľa ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. *(2009, s. 217)*

2.3 Hodnota pre zákazníka

Firmy musia poskytovať zákazníkom prijateľnú kvalitu výrobkov a služieb, aby sa vyhli strate ich záujmu o ponúkané produkty a aby v dôsledku toho neprešli zákazníci ku konkurencii. Je nutné mať na zreteli, že to, čo je prijateľné dnes nemusí byť aj zajtra. Musí sa sledovať zmena v chovaní kupujúcich. Spotrebitelia sú čím ďalej tým vzdelanejší a hlavne informovanejší, preto musia byť organizácie v strehu, musia neustále skvalitňovať svoje služby a poskytovať vyššiu hodnotu. To znamená – byť zákaznícky orientovaný.

Aká bude voľba kupujúceho závisí od toho, ktorá marketingová ponuka mu prinesie najvyššiu, maximálnu hodnotu. Spokojnosť a ďalší nákup zákazníka vyplývajú z porovnania skutočnej hodnoty, ktorú nákupom a užitím obdržal, s hodnotou očakávanou. Získaná hodnota pre zákazníka sa vypočíta podľa vzorca uvedeného v *„Tabuľka 3“*.

Tabuľka 3 Vzorec získanej hodnoty pre zákazníka

Celková hodnota pre zákazníka	⇨	hodnota produktu, služieb, image, zamestnancov
- Celkové náklady pre zákazníka	⇨	finančné, časové, energetické a psychické náklady
= Získaná hodnota pre zákazníka	⇨	**„Zisk“ pre zákazníka**

Zdroj: Autorka – podľa KOTLER, P. – WONG, V. – SAUNDERS, J. – ARMSTRONG, G. Moderní marketing. *(2007. s. 536)*

Z uvedeného vyplýva, že predávajúci môže zvýšiť hodnotu pre zákazníka jednak vylepšením produktov, služieb, chovania zamestnancov a svojho image alebo znížením nákladov kupujúceho. Avšak ešte ani to mu nezaručuje, že sa spotrebiteľ rozhodne pre jeho marketingovú ponuku, keďže je pri svojom rozhodovaní ovplyvňovaný množstvom ďalších faktorov ako je napríklad nedostatočná hotovosť, dlhodobé vzťahy s konkurenciou, atď. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s.535-538).

2.4 Spokojnosť zákazníka

Spokojný zákazník síce neznamená zákazník lojálny, ale každopádne na to, aby sa stal náš zákazník verným, musí tomu predchádzať jeho uspokojenie s našou ponukou. Jedine

u spokojného zákazníka je šanca, že sa do obchodu znova vráti nakúpiť. Ako už bolo vyššie spomínané, zákazníkova spokojnosť vyplýva z porovnania medzi jeho skutočným a očakávaným prínosom. Cieľom zákaznícky orientovanej spoločnosti je jeho očakávanie prevýšiť, prípadne „len" splniť. Ak sa podarí jeho očakávania prevýšiť, stáva sa z neho veľmi spokojný zákazník, ktorý si vytvára emocionálnu väzbu na daný produkt, značku, predajňu a vytvára sa jeho vernosť. Títo ľudia nemajú tendenciu meniť značku v protiklade k zákazníkom „len" spokojným, ktorí bez väčšieho váhania pôjdu za lepšou ponukou ku konkurencii.

Je dôležité sledovať úroveň spokojnosti nielen s našimi produktmi, ale aj konkurenčnými. To, že úroveň satisfakcie je uspokojivá nestačí. Spotrebitelia musia cítiť s danou organizáciou určité spojenie, sympatie. Pozoruhodné sú výsledky Rockfellerovej nadácie (viď. Tabuľka 4), ktoré len potvrdzujú fakt, že *„spokojný zákazník môže značku opustiť, pretože nemá žiadny dôvod zostať"* (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s.63).

Tabuľka 4 Príčiny straty zákazníkov

Dôvody straty zákazníkov	***% odpovedí***
Neboli vybavené žiadosti	*14 %*
Konkurencia	*9 %*
Presťahovanie	*9 %*
Žiadne zvláštne dôvody	*68 %*
Celkom	*100 %*

Zdroj: Autorka – podľa BÁRTA, V. – PÁTÍK, L. – POSTLER, M. Retail Marketing. (2009. s. 62)

Organizácia nesmie za konkurenčným hráčom zaostávať. Navyše veľmi spokojní spotrebitelia nie sú príliš citliví na cenu, sú ochotnejší kupovať ďalšie výrobky spoločnosti a bývajú dlhodobo verní. Faktory ovplyvňujúce spokojnosť sú jednak kvalita ponuky produktov a služieb, výška cien, schopnosť a rýchlosť vybavenia reklamácií, ale aj osobnostné priority ako vzťahy so zamestnancami spoločnosti, image podniku, parametre výrobku, atď. Výška ich spokojnosti závisí od toho, akú váhu prikladajú jednotlivým faktorom. Zvýšenie spokojnosti s firmou a jej ponukou dokáže priniesť vytúžené príjmy, zredukovať budúce výdaje a znížiť riziko straty zákazníkov v prípade nečakaných problémov (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s.63). Cieľom však nie je maximalizácia ich spokojnosti, ale dosiahnutie vysokého uspokojenia oproti konkurencii a tvorba hodnoty prinášajúca zisk. Maximalizácia ich úrovne by totiž išla na úkor spokojnosti ostatných zainteresovaných osôb ako sú dodávatelia, akcionári, zamestnanci, atď. Preto treba nájsť vhodnú rovnováhu medzi uspokojením všetkých strán.

Spoločnosti majú rôzne systémy na sledovanie ako spokojnosti, tak aj nespokojnosti svojich zákazníkov. Veľmi príjemným spôsobom to zaisťuje sieť hi-fi obchodov Richer Sounds(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s.539), ktorá vyzýva návštevníkov svojich predajní takto: *„ ... Aby sme si svoje miesto na špičke udržali, potrebujeme vedieť, čo robíme zle. Radi uvítame všetky vaše návrhy a pripomienky k službám pre zákazníkov. Každej pripomienke sa bude venovať pán Richer osobne. ... Prosíme, informujte nás, pretože o vás máme skutočne záujem."* Každá spoločnosť by mala dať svojím už či stálym, potenciálnym alebo len krátkodobým zákazníkom nevtieravým spôsobom najavo, že má o ich názor záujem, váži si ho a hlavne, že s ich pripomienkami bude pracovať a to najideálnejšie, konkrétna osoba.

3. Ukazovatele lojality

Nasledovná kapitola uvádza prehľad základných spôsobov merania vernosti zákazníka a metód určených pre sledovanie miery spokojnosti a lojality spotrebiteľov. Jej cieľom je priblížiť dôvody užitočnosti merania úrovne lojality vo firmách, objasniť dôvody zisťovania úspešnosti ich zavedených nápravných opatrení, či sledovanie zlepšenia určitej oblasti v spoločnosti, to všetko s úmyslom zvýšiť vernosť zákazníkov.

3.1 Meranie lojality

Podniky v rámci analyzovania chovania spotrebiteľov merajú väčšinou aj ich lojalitu a ďalšie s ňou súvisiace ukazovatele. Faktom je, že neexistuje zaručený spôsob, ktorý by presne zmeral lojalitu zákazníkov voči firme. Vymedzuje sa ich niekoľko, avšak s výnimkou indexu lojality, žiaden z nich nezahŕňa emocionálnu stránku, ktorá je základnou súčasťou lojality. Toto je slabina vo vypovedajúcej schopnosti daných ukazovateľov. Preto ani v praktickej časti tejto práce nebude lojalita skúmaná prostredníctvom týchto ukazovateľov, ale primárnou rovinou výskumu bude zisťovanie determinantov vernosti a ich dôležitosti pre zákazníka. Tie budú prínosnejšie pre špecifikovanie oblastí, ktorým má firma venovať väčšiu pozornosť a ktoré na druhej strane nie sú pre nakupujúcich také podstatné. Nižšie uvedené ukazovatele merania lojality je vhodné vo firmách doplniť dotazníkovým šetrením a napríklad aj metódou „Conversion Model™", čím by si získali relevantné informácie a dosiahli by požadovaný efekt. V každom prípade sú však výsledky, ktoré prinesú obchodníkom nasledujúce miery, užitočné z hľadiska merania útraty klienta, pozície firmy na trhu, porovnania skutočných výdavkov zákazníka v ich firme, na trhu všeobecne a v porovnaní s konkurenciou. Základne spôsoby merania lojality (Zamazalová, 2009, s. 220):

1. **Ukazovateľ miery vernosti**

Hovorí o rozdelení úspor zákazníka medzi danú spoločnosť a jej konkurenciu. Priaznivá je jeho vysoká hodnota.

Výpočet:

$$\frac{priemerné\ výdaje\ spotrebiteľa\ v\ danej\ firme}{priemerné\ výdaje\ spotrebiteľa\ vo\ všetkých\ retailingových\ spoločnostiach}$$

2. **Výdajová intenzita**

Tento ukazovateľ zisťuje rysy spotrebiteľov, ktorí tvoria klientelu daného podniku.

Výpočet:

$$\frac{\text{priemerné výdaje spotrebiteľa patriaceho do klientely danej firmy}}{\text{priemerné výdaje bežného spotrebiteľa vo všetkých retailingových spoločnostiach}}$$

3. **Miera penetrácie**

Skúma aký podiel zákazníkov uskutoční nákup v danej spoločnosti aspoň raz za vymedzené obdobie, respektíve aké percento spotrebiteľov je reálne nalákať do predajní tejto firmy.

Výpočet:

$$\frac{\text{množstvo spotrebiteľov danej firmy}}{\text{celkový počet spotrebiteľov na trhu}}$$

4. **Priemerné výdaje**

Ich úlohou je zmapovať rozdiel medzi výdajmi priemerného zákazníka organizácie a priemerného zákazníka na trhu.

Výpočet:

$$\frac{priemerné\ výdaje\ spotrebiteľa\ v\ danej\ firme}{priemerné\ výdaje\ priemerného\ spotrebiteľa\ vo\ všetkých\ retailingových\ spoločnostiach}$$

5. **Tržný podiel**

Ide o súhrnný ukazovateľ zobrazujúci tržné postavenie firmy oproti ostatným podnikom.

Výpočet č. 1:

$$\frac{tržby\ danej\ firmy}{celkové\ tržby\ všetkých\ retailingových\ spoločností}$$

Výpočet č. 2:

$$miera\ vernosti\ \times výdajová\ intenzita\ \times miera\ penetrácie$$

6. **Ukazovateľ priemerného počtu nákupov**

Udáva koľkokrát priemerný spotrebiteľ uskutočnil nákup v danej spoločnosti za dané obdobie.

7. **Index lojality zákazníkov ILZ**

Vychádza zo základu závislosti lojality na miere spokojnosti zákazníkov, miere ich udržania vo firme a miere ich ochoty odporúčať produkty/služby tejto firmy ostatným ľuďom. Z toho sú definované (Marketing&Komunikace, 2007, [online]):

Index spokojnosti zákazníkov *ISZ*
Index udržania zákazníkov *IUZ*
Index spontánneho odporúčania produktov ďalším zákazníkom *ISDZ*

Výpočet:
ILZ = ISZ + IUZ + ISDZ

V Českej republike monitoruje mieru lojality spoločnosť GfK Praha a to ako podiel výdajov zákazníkov daného obchodného reťazca v jeho obchodoch oproti celkovým maloobchodným výdajom týchto zákazníkov. Miera vernosti českých zákazníkov je nízka a stále sa zhoršuje. Pre porovnanie - v zahraničí je miera vernosti tri až štyrikrát vyššia.

Agentúra TNS AISA využíva model „Conversion Model™" zisťujúci vernosť spotrebiteľa k výrobku či značke. Tento model je používaný vo viac než 100 krajinách a jeho výsledky dobre poslúžili viac než 9000 projektom. Dokáže odpovedať na tieto otázky(Vyseklová, 2010, s.165):

„Koľko a ktorí spotrebitelia sú verní Vašej značke/službe a prečo?

Ktorí Vaši spotrebitelia majú tendenciu prejsť k inej značke, prečo a ku ktorej?

Čo môže zlepšiť vernosť tých, ktorí takto môžu odísť?

Ktorí z klientov Vašej konkurencie sú náchylní k prechodu a čo ich priťahuje?"

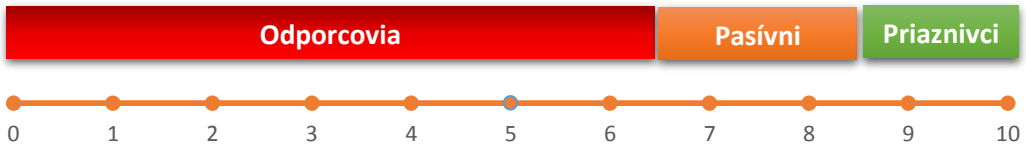
Takéto zistenia prispievajú k vytvoreniu, prípadne upraveniu stratégie zameranej na udržanie si primárne súčasných, ale aj nových zákazníkov.

NPS je metódou merania lojality zákazníka a jeho zákazníckej skúsenosti. Jeho cieľom je merať a zároveň zvyšovať zákaznícku vernosť. Spätná väzba nakupujúceho sa tu využíva pre podporu rastu firmy. Otázka pre zákazníkov je veľmi jednoduchá: *„Aká je pravdepodobnosť, že by ste*

*odporučili značku XY svojmu priateľovi, známemu?"(*Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.246). Základom tohto nástroja je rozčlenenie zákazníkov do 3 skupín a priradenie bodov zo stupnice 0-10 (0 značí určite nie, 5 je neutrálny postoj a skóre 10 značí určite áno) ako ukazuje aj Obrázok 3:

- Priaznivci (9-10): verní nadšenci generujúci rast firmy vďaka ich ďalším nákupom a šíreniu pozitívnych referencií
- Pasívni (7-8): spokojní, avšak nie nadšení zákazníci, ktorí môžu prejsť ku konkurencii
- Odporcovia (0-6): nespokojní zákazníci šíriaci negatívne referencie ohľadom danej značky, výrobku, spoločnosti

Obrázok 3 Stupnica NPS



Zdroj: autorka – podľa KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu (2011, s. 247)

NPS sa vypočíta nasledujúcim spôsobom (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.246-247):

$$NPS = PRIAZNIVCI - ODPORCOVIA$$

3.2 Sledovanie úrovne spokojnosti a lojality

V modernej dobe podniky musia sledovať úroveň spokojnosti ako aj lojality zákazníkov voči ich výrobkom, značke či firme ako celku. Väčšina z nich prevádza vlastné prieskumy spokojnosti a lojality. Veľmi dobre porovnateľné, dostatočne spoľahlivé a rozsiahle sú výsledky tzv. Európskeho Indexu Spokojnosti Zákazníka (ECSI). Spokojnosť je meraná 3 indikátormi, ktoré sú popísané v nasledujúcich riadkoch (Spilková, 2012, s.120). Pre celkovú spokojnosť sa využíva tento indikátor –*„ Ako ste spokojný so spoločnosťou X podľa vašich skúseností (úplne spokojný až úplne nespokojný)?"* Miera spokojnosti sa zisťuje prostredníctvom nasledujúcej otázky – *„Do akej miery naplňuje spoločnosť X vaše očakávania (oveľa viac, než som očakával, až oveľa menej než som očakával)?* Nakoniec sa pre porovnanie súčasnej spokojnosti s ideálnou využíva táto otázka – *„Predstavte si spoločnosť, ktorá je vo všetkých ohľadoch perfektná. Ako blízko tejto ideálnej spoločnosti vidíte spoločnosť X (veľmi blízko až veľmi ďaleko)?"*

Podobným spôsobom sa sleduje aj úroveň lojality, kde sa pýta na spotrebiteľov zámer znova nakúpiť v danej predajni, prípadne znova nakúpiť danú značku, na možnosť nákupu ďalších výrobkov danej značky, v rovnakej predajni a poslednou otázkou je ochota spotrebiteľa odporučiť podnik svojmu okoliu.

Existuje zaujímavá metóda merania atraktívnosti predajne pre zákazníka, kde je hlavnou podstatou prirovnanie predajní k ľudským osobnostiam alebo zvieratám, vozidlám, ovociu a podobne. Príkladom odpovede môže byť páv, ktorý značí, že daný reťazec predstavuje pre zákazníka elegantnosť, vznešenosť a atraktívnosť (Spilková, 2012, s.120-121).

4. Súčasná situácia na trhu maloobchodu

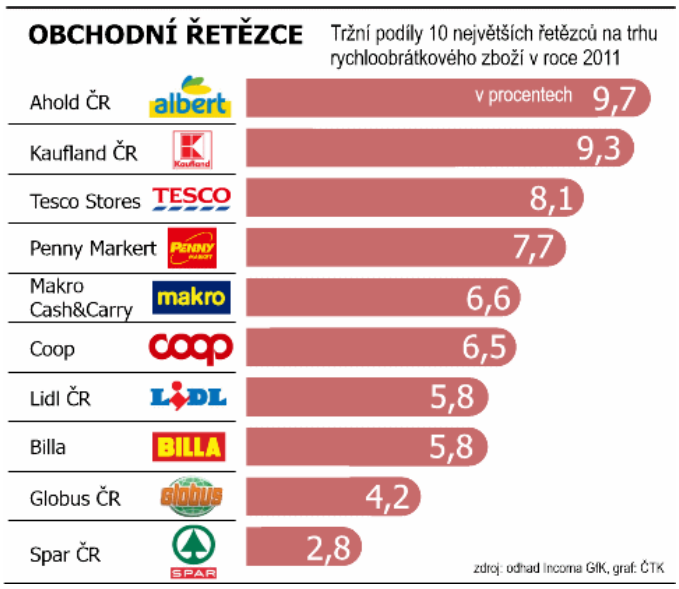
Táto kapitola sa venuje priblíženiu aktuálnej situácie na trhu maloobchodu a popise problémov, ktoré sa jej dotýkajú a taktiež sa tu venuje pozornosť charakteristike súčasných zákazníkov.

Situácia na trhu potravinových reťazcov

V deväťdesiatych rokoch predstavovala stredná a východná Európa zlatý dol pre nadnárodné reťazce. Posledné roky zastihnuté krízou a ekonomickou neistotou však pozmenili chovanie spotrebiteľa. Aj vplyvom toho ich tržby nerastú, dokonca niektorým klesajú. Analytik spoločnosti Incoma GfK Zdeněk Skála skonštatoval danú situáciu pre Hospodárske noviny(Hrdličková, 2013, [online]) takto: *„Ľudia sa viac orientujú na rôzne špecializované miesta, striedajú obchody a sú menej lojální*". Odborníci tvrdia, že Česi si nechali svoj trh úplne zatlačiť zahraničnými reťazcami. V súčasnosti ľudia začínajú mať bližšie k menším obchodom, ktoré na nich pôsobia priateľskejšie než globálne reťazce. Tomuto trendu sa začína prispôsobovať český maloobchodný trh, ktorému vládnu počtom predajní nemecké obchodné skupiny Schwarz – predajne Lidl, Kaufland a Rewe s predajňami Billa a Penny Market. Na treťom mieste je britský reťazec Tesco a na štvrtej priečke sa umiestnil holandský Ahold. V rebríčku najväčších reťazcov rýchloobratkového tovaru(t. j. právny subjekt, firma s jednotným riadením v ČR) je Ahold zase jednotkou so svojím tržným podielom (viď. Obrázok 4). Najväčšou celkovou predajnou plochou dominuje trhu reťazec Tesco hypermarket a to aj napriek výrazne menšiemu počtu predajní než má reťazec Kaufland (Čabal, Skála, 2013a, [online]). Analytik londýnskej spoločnosti Planet Retail Miloš Ryba predpovedá, že nemecké skupiny a taktiež Ahold v nasledujúcom období budú smerovať k rozvíjaniu väčších diskontných predajní a kompaktných hypermarketov do 3000 m^2. Nevylučuje sa ani možnosť odchodu Aholdu z Českej republiky a jeho zameranie sa na americký trh, ktorý je pre neho výnosný. Tesco zase bude vsádzať na zmenšovanie obchodov,

tzv. convenient stores a aj zmenu vystavovania tovaru ako uviedol Jan Dvořák zo spoločnosti Tesco pre Hospodárske noviny.

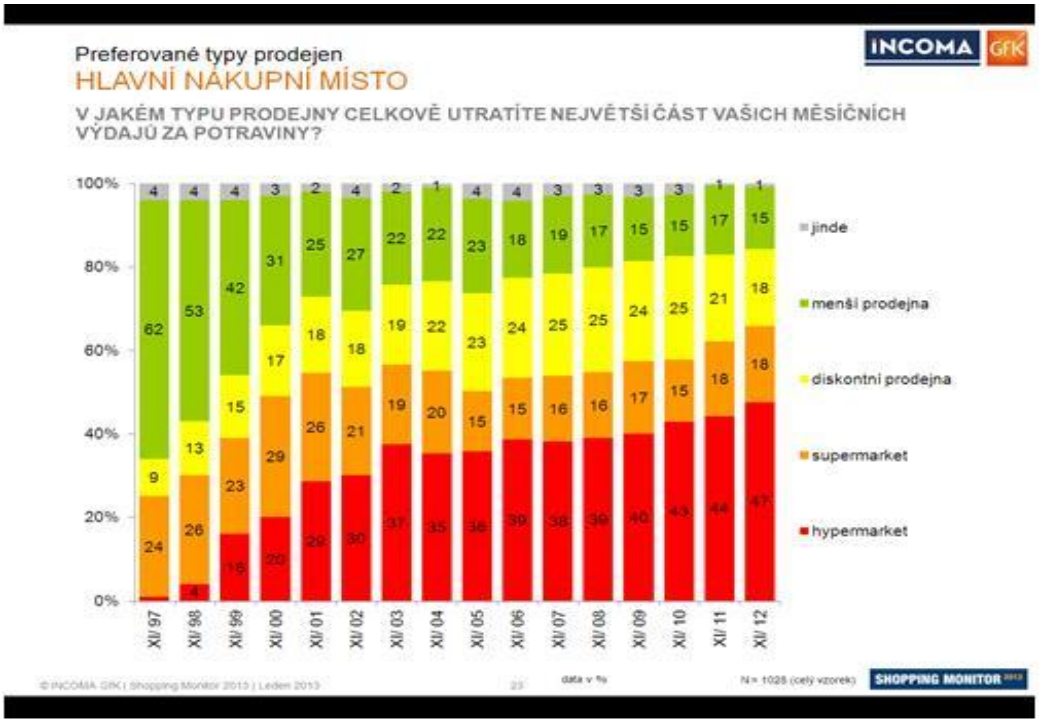
Obrázok 4 Odhad tržných podielov najväčších reťazcov na trhu rýchloobratkového tovaru v roku 2011



Zdroj: ČTK. Odhad společnosti Incoma GfK (2012, [online]).

Naproti týmto tvrdeniam z Hospodárskych novín, stojí správa z INCOMA SHOPPING MONITOR 2013, podľa ktorej hypermarketové predajne k sebe priťahujú stále viac zákazníkov. Podľa ich zistení 47% domácností najviac míňa za potraviny v hypermarketoch a supermarkety s tradičnými predajňami si držia stabilnú pozíciu (viď. **Error! Reference source not found.**). V tomto prieskume utrpeli diskonty, ktoré zaznamenali výrazný medziročný prepad.

Obrázok 5 Ročné porovnanie výdajov za potraviny podľa typu predajne



Zdroj: Čabal, P. – Skála, Z. Incoma Shopping Monitor 2013 (2013, [online]).

Tému týkajúcu sa končiacej éry hypermarketov ozrejmil v e-mailovej komunikácii s autorkou tejto práce Zdeněk Skála zo spoločnosti Incoma GfK, ktorá je popísaná v nasledujúcich riadkoch. Podľa jeho vyjadrenia hypermarkety tu budú stále, ale postupne sa budú čím ďalej, tým viac presadzovať menšie formáty predajní a vytvoria určitú rovnováhu s veľkými hypermarketmi. Vychádza z troch hlavných príčin. Prvou je tá, že ľudia stále viac obmedzujú veľkosť svojich nákupných košov, ktoré sú pre existenciu hypermarketu dôležité a drobia svoje nákupy do menších košíkov. Avšak aj z týchto menších košíkov môžu, hlavne menšie, tzv. kompaktné formáty hypermarketov(Kaufland, Interspar, Albert), dobre prosperovať. Druhou príčinou je preferencia výstavby menších predajní zo strany reťazcov (Lidl, Tesco Express), ktorá vyplýva z cieľa reťazcov, ktorým je rásť, rozširovať sa. Keďže výstavba veľkoplošných predajní už naráža na svoje prirodzené hranice, budú sa čím ďalej, tým viac stavať menšie predajne. Tieto predajne odčerpajú časť zákazníkov s ich nákupnými košmi väčším hypermarketom. A práve to sa javí ako problém pre veľkoplošné hypermarkety, pretože ich fungovanie je založené na veľkých objemoch zákazníkov a veľkých nákupných košoch. Treťou príčinou ohrozenia hypermarketov je fakt, že okrem potravinového tovaru, majú výrazný podiel na nepotravinovom tovare. Tu ide trend jasne proti nim a to z toho dôvodu, že ľudia preferujú nákupy tohto tovaru v špecializovaných predajniach, prípadne na internete. Takže to je ďalšia oblasť, kde strácajú obrat. Doplnením k tejto téme je skutočnosť, že hypermarkety sú svojou

veľkosťou nútené zameriavať sa na „priemerného zákazníka“, takže sú si stále viac podobnejšie, čo vedie k zvýšeniu konkurencie a podľa tvrdenia p. Skálu je možné očakávať, že dlhodobo prežijú len tí najsilnejší. Aj napriek k tomu, že sa v súčasnosti stále otvárajú nové predajne hypermarketov a ľudia v nich stále nakupujú, ich efektivita predajnej plochy klesá už niekoľko rokov. Vzhľadom k vymenovaným problémom sa predpokladá, že v niektorých lokalitách bude dochádzať k uzatváraniu hypermarketových predajní a niektoré sa zase budú prispôsobovať zmeneným podmienkam prostredníctvom obmedzovania predajnej plochy, zavádzaním konceptu „shop in shop“, či zameraním sa na iné kategórie nepotravinového tovaru. Z toho sa vyvádza záver, že nedôjde k úplnému zániku hypermarketov, ale k zmene obchodnej scény ako kvantitatívne, tak kvalitatívne.

Problémom spojeným s dnešnou situáciou na trhu potravinových reťazcov je fakt, že zákazníci supermarketov majú nižšiu lojalitu v Českej republike než v západoeurópskych krajinách ako zaznamenal výskum Ipsos Loyalty Norms z roku 2010 (Šilerová, 2010, , [online]). Vina za tento stav sa dáva nízkej unikátnosti ponuky, čo vychádza z presvedčenia zákazníkov o podobnej, dokonca až rovnakej ponuky jednotlivých spoločností. Tento výskum odhalil podpriemernú schopnosť supermarketov vybudovať si lojalitu medzi svojimi zákazníkmi. Zisťovaný index lojality zahŕňal ako lojalitu postojovú, tak lojalitu behaviorálnu, ktoré boli definované v kapitole „Základné typy lojalít“. Zákazníci nevnímajú žiadne výrazné rozdiely medzi jednotlivými reťazcami. Tejto situácii nepomáhajú ani vernostné programy, ktoré sú hodnotené ako priemerné a využíva ich len 12% zákazníkov, pričom len 44% sú s nimi spokojní. Rastie dôležitosť diferenciácie reťazcov na základe emócií. Dôraz sa kladie na potrebu budovať značky a emocionálne benefity pre budovaniu lojálneho vzťahu so zákazníkmi. Lenka Šilerová vyjadruje svoj názor na danú tému: *„V Českej republike je zatiaľ málo firiem, ktoré si plne uvedomujú význam značky pre budovanie lojality. Kvalita už nie je odlišujúcim faktorom, stáva sa samozrejmosťou. To, čo stále viac rozhoduje dnes, sú emócie.“* V tejto situácii vysokej podobnosti ponuky reťazcov sa odporúča využívať emocionálnych znakov a asociácií, keď racionálne kvalitatívne prestávajú fungovať. Za výhodu v tomto odlišnom spôsobe diferenciácie sa považuje jej ťažké napodobnenie konkurenciou.

Čo veľmi trápi súčasný maloobchodný trh sú permanentné zľavové akcie, ktoré prirovnávajú odborníci k smrtiacej chorobe. Petr Vyhnálek, bývalý jednateľ spoločnosti Globus uznal, že *„súčasná situácia je tiež krízou marketingu, pretože ten sa namiesto vymýšľania zložitejších akcií, ktoré by mohli prilákať zákazníkov, uspokojí s veľkým objemom tovaru predaného v zľave.“*(Hořčica, 2013, s.17). Výsledky projektu realizovaného koncom roku 2012 spoločnosťou Incoma GfK a serverom Akcniceny.cz zameraného na zistenie dopadu akčných ponúk na nákupné chovanie

českých zákazníkov, potvrdili, že vernosť českých nakupujúcich k ich nákupnému miestu je relatívne nízka (Skála, Hloupý, 2013, [online]). Konkrétne pri 56% nákupov zvolili zákazníci inú predajňu než svoj obvyklý obchod, pričom pri 17% hrala úlohu akčná ponuka. *„Trend senzitivity zákazníka na cenu či akčný tovar je v poslednej dobe zreteľný, zákazníci sú ochotní meniť svoju predajňu viac než kedysi."* tvrdí Ondřej Hloupý z portálu Akcniceny.cz. K produktom v akčnej ponuke, ktoré najviac ovplyvňujú rozhodnutie ľudí, kam ísť nakúpiť patria mliečne produkty (37%), ovocie a zelenina (32%), mäso (19%) a čerstvé údeniny (18%).

Z výskumu INCOMA SHOPPING MONITOR 2013 vyplynul rastúci podiel domácnosti nakupujúcich podľa letákov. Za minulý rok to bolo konkrétne 37% a 11% respondentov si prezerá letáky už aj na internete. V predošlom roku významne klesol vplyv celkovej cenovej hladiny na výber predajne a takisto aj čerstvosť a kvalita komodít. Na druhej strane dobrá dostupnosť predajne, šírka sortimentu a akčné produkty sa ukázali ako najdôležitejšie faktory pri rozhodovaní sa, kde ísť nakupovať. Treba poznamenať, že akčné ceny a zľavy sú veľmi významným kritériom v porovnaní so situáciou pred rokom 2009, teda „pred krízou". Paradoxne veľký záujem o dobré ceny je sprevádzaný poklesom záujmu nakupovať v diskontných predajniach a miernym znížením podielu nákupu privátnych značiek, ktoré sú všeobecne lacnejšie než značkový tovar. To je dôsledok silného promočného marketingu. Horším dôsledkom tohto javu je veľké ohrozenie lojality nakupujúcich voči daným predajniam (Čabal, Skála, 2013b, [online]).

Súčasní zákazníci

V priebehu posledných rokov došlo k významným zmenám v nákupnom chovaní spotrebiteľov. Príčinami tejto zmeny sa javia ekonomické spomalenie, problémy eurozóny, zvyšovanie cien pohonných hmôt, atď. Rozhodovanie ľudí o nákupe je viac racionálne, sú viac informovaní, tým pádom sa lepšie orientujú v ponuke a sú ochotní venovať viac času na vyhľadávania kvalitného sortimentu za nízku cenu a ich pozornosť sa upriamuje viac na kvalitu než kvantitu, čo sa týka potravinových komodít. Naučili sa oceňovať túto kvalitu výrobkov a neuprednostňujú nákup najlacnejších potravín a ostatných produktov za každú cenu. Stredobodom ich záujmu je v terajšej dobe pomer hodnoty a ceny. Zmenšujú sa ich nákupné košíky, čo negatívne ovplyvňuje veľkoplošné hypermarkety. Pre tie sú malé spotrebné košíky nevýhodné, ako bolo už vysvetlené vyššie. Podľa štúdie INCOMA SHOPPING MONITOR 2013 klesá veľkosť nákupu rýchloobratkového tovaru vo všetkých formátoch, avšak priamy vplyv ekonomickej krízy na tom ani tak podiel nemá. Ide skôr o vplyv jej psychologického efektu a tiež k tomuto poklesu prispieva nájdenie alternatívnych produktov k súčasnej ponuke. Ako

príklad je možné uviesť výmenu balených vôd za spotrebu vody z kohútika. V spotrebnom koši sa zvyšuje podiel tovaru v akcii, pričom v akciách sa predávajú oveľa viac značkové produkty než privátne. Stupňuje sa záujem o prémiové výrobky. Ďalším faktom je, že už druhý rok za sebou poklesol počet domácností využívajúcich auto na väčšie nákupy. Vzhľadom na rastúce ceny palív až 58% ľudí zvažuje faktor spotreby paliva pri výbere miesta nákupu (Skála, Hrubý, 2013).

Ľudia sa začínajú zaujímať o vypestovanie si vlastnej zeleniny a ovocia na vlastných záhradkách. Potvrdzujú to aj slová Jána Hinterholzingera, predsedu Českého záhradkárskeho zväzu (Týden, 2013, s.30): *„Ľudia sú ochotní kvôli pár záhonom dochádzať kľudne cez celú Prahu."* Vysvetľuje, že V Českej republike nastáva podobný vývoj, akým pred tridsiatimi rokmi prešla západná Európa. Ľudia si čoraz viac vážia podomácky vypestovanú zeleninu a ovocie. Začínajú sa viac zaujímať o kvalitu a viac im záleží na ich zdraví. Tvrdí, že k tomu značne prispeli potravinové aféry. Nadšenie, že si môžu kúpiť zeleninu a ovocie v hypermarketoch v ktoromkoľvek ročnom období už opadlo. Začali vnímať, že sa nedá porovnávať to, čo si nakúpia v reťazcoch s tým, čo si sami vypestujú. Oldřich Janků, predseda územnej rady Českého záhradkárskeho zväzu Karviná, súhlasí s týmito vyjadreniami a upozorňuje aj na vplyv ekonomickej krízy (Týden, 2013, s.30): *„Ľudia majú menej peňazí, pričom cena potravín rastie a kvalita zostáva nízka. Preto si chcú aspoň sezónne plody vypestovať sami."*

Zo štúdie Incoma Shopper Typology vyplýva, že jednotlivé nákupné skupiny sa čoraz viac odlišujú vo svojom chovaní a význam slova priemerný spotrebiteľ sa z trhu vytráca. Vzhľadom k tejto skutočnosti by reťazce mali pouvažovať nad zmenou svojej ponuky predajní určenej pre priemerného spotrebiteľa (ČTK, 2012, [online]). Prestáva byť efektívne presadzovať stratégiu masového marketingu vzhľadom na zmenené podmienky, kde zákazníci sú informovanejší, náročnejší, vyberavejší a mobilnejší (Lošťáková, 2009, s.15).

Je možné pozorovať určité rozdiely medzi zákazníkom roku 2013 a zákazníkmi predošlých rokov, ktoré uvádzajú niektoré knižné zdroje. Napríklad podľa Zamazalovej (Zamazalová, 2010, s.370) zákazník[2] v dnešnej dobe požaduje stále vyššiu úroveň ponuky produktov a služieb, pričom klesá dôležitosť značiek pri výbere tovaru. Zvyšuje sa význam ceny pri výbere substitútov a aj význam spotrebiteľskej hodnoty. Taktiež sa tu uvádza, že cena patrí medzi rozhodujúce faktory pri výbere nákupného miesta. Okrem ceny je pre nich dôležitá aj kvalita a čerstvosť tovaru a šírka sortimentu. Ako hlavné nákupné miesto sa v danom roku javili diskonty, ktoré v súčasnosti zaznamenali výrazný pokles obľúbenosti. Zaznamenané bolo aj zvyšujúce sa využívanie auta pre uskutočnenie nákupu, naproti vyššie spomenutému jeho

[2] Charakteristika zákazníkov roku 2010

klesajúcemu trendu hlavne kvôli zvyšujúcej sa cene paliva. Udomácnil sa „západný štýl“ nakupovania, a teda väčšie nákupy 1 až 2-krát v týždni. V tom čase odborníci avizovali budúci odklon od orientácie na cenu k orientácii na kvalitu ponuky a ďalšie atribúty (Zamazalová, 2010, s.370). Zase podľa Bártu a spol. (Bárta, Patík, Postler, 2009, s.67) sa zákazník[3] vyznačuje tým, že si chce vyberať sám a z veľkej ponuky tovaru kedykoľvek potrebuje a kedykoľvek chce. Je presvedčený o tom, že je chytrý a nakupuje lacno a kvalitne. Je ovládaný túžbami, očakávaniami a potrebami. Vyžaduje kvalitné služby, perfektnú kvalitu výrobkov za nízku cenu a inovácie. Jeho najobľúbenejším predajným miestom je diskont a hypermarket. Avšak rastie aj význam menších obchodov a elektronický predaj. Netradičné miesta prinášajú nové hodnoty ako rýchlosť, dostupnosť, dobrý pomer kvality a ceny a adresná komunikácia. Zákazníka lákajú netypické ponuky.

[3] Charakteristika zákazníkov roku 2009

Ciele a metódy práce

5.Metodológia výskumu

Úvodná časť tejto kapitoly je zameraná na priblíženie marketingového výskumu, prieskumu a ich základných charakteristík, s ktorými je užitočné byť oboznámený ešte pred začatím samotného skúmania. Podrobnejšie sa pokračuje pohľadom na kvalitatívny výskum a jeho formu individuálnych hĺbkových rozhovorov z teoretického hľadiska, ktorá bola vybraná ako metóda prieskumu v tejto diplomovej práci. Snahou je prepojiť túto teóriu s praktickou časťou a práve získanie znalostí o správnej tvorbe interview sú nevyhnutné pre jeho realizáciu na to, aby bolo možné získať užitočné výsledky. V závere tejto kapitoly sa nachádzajú ciele realizovaného prieskumu a jeho bližšia charakteristika.

5.1 Marketingový prieskum a súvisiace pojmy

Viacero zdrojov, najmä internetových, ako aj veľa ľudí, využíva pojem marketingový výskum často nesprávne. Preto pre spresnenie úvod tejto kapitoly vysvetľuje rozdiel medzi pojmami marketingový výskum a marketingový prieskum. Konkrétne v tejto diplomovej práci bude prevedený marketingový prieskum.

„Marketingový výskum zahŕňa plánovanie, zber a analýzu dát, ktoré sú relevantné pre marketingové rozhodovanie a komunikáciu výsledkov danej analýzy riadiacim pracovníkom (Foret, 2012, s.15).“

Pre marketingový výskum je dôležitá metodologická objektivita a systematickosť. Jeho realizovanie má pomôcť k spoznaniu a pochopeniu trhu, ktorého súčasťou sú zákazníci, dodávatelia, odberatelia, konkurenti, verejnosť. Na rozdiel od prieskumu trhu, ide o dlhodobý projekt, nie o jednorazovú marketingovú aktivitu. Sprevádza ho náročnejšie štatistické spracovanie, využíva viacero výskumných postupov a vďaka získaným informáciám dokáže porovnávať a vyhodnotiť výsledky a vyviesť z nich závery a poznatky užitočné pre vytvorenie si obrázku ohľadom skúmaného javu. Naproti tomu marketingový prieskum je v podstate zjednodušenou alternatívou marketingového výskumu. Vybranou jednou výskumnou technikou prináša základný popis aktuálnej tržnej situácie. Nerieši komplexný problém ako marketingový výskum, rieši len určitú časť tohto celkového problému. Závery marketingového výskumu je možné zovšeobecniť do určitej teórie. Závery marketingového prieskumu toto zovšeobecnenie neumožňujú (Foret, 2012, s.9).

Informácie, ktoré sú získavané v priebehu už či marketingového výskumu alebo prieskumu, musia byť relevantné pre skúmanie danej problematiky, valídne (vyjadrujú a merajú skutočne to, čo nás zaujíma), spoľahlivé (neskreslené informácie) a získané rýchlo a s prijateľnou úrovňou nákladov. Hlavné triedenie informácií je podľa ich zdroja získania a to na primárne a sekundárne. Primárne informácie sú nadobudnuté vlastným výskumom (napr. pozorovaním, dotazovaním) a v danom znení neboli ešte nikdy publikované. Tento typ informácií bude získaný výskumom v tejto diplomovej práci prostredníctvom individuálnych hĺbkových rozhovorov. Sekundárne informácie sa vyznačujú tým, že už boli spracované a publikované niekým iným a určené pôvodne k iným účelom, ale sú považované za relevantné vzhľadom k riešeniu skúmanej problematiky. Tento typ informácií je najčastejšie obstarávaný z interných alebo externých zdrojov firmy(Zbořil, 2003, s.18-19).

Čo sa týka metodiky výberu respondentov, môže ísť o reprezentatívne techniky (náhodný/pravdepodobnostný, stratifikovaný výber) ako aj nereprezentatívne(kvótny výber, metóda vhodného úsudku, vhodnej príležitosti a iné) ako uvádza Kozel a spol. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.161). Zvolenou metódou v prevedenom prieskume lojality zákazníkov a jej hlavných determinantov je metóda vhodného úsudku, ktorá patrí do skupiny zámerných výberov. Jej znakom je výber respondentov na základe úsudku riešiteľa prieskumu, a teda ide o subjektívny výber. Účastníci sú buď typickí pre základný súbor alebo sú to jednotky vyznačujúce sa určitými charakteristikami. Tento typ výberu sa využíva v prípadoch, keď by bol pravdepodobnostný výber nerealizovateľný alebo príliš nákladný, ďalej je použiteľný v situáciách, keď je rozsah výberu príliš malý a tiež ak je potrebné nájsť účastníkov s vyhranenými názormi na danú tému (Zbořil, 2003, s.39).

K základným druhom marketingového výskumu patrí primárny a sekundárny výskum. Hlavné rozdiely primárneho a sekundárneho výskumu uvádza nasledujúca tabuľka (viď. Tabuľka 5).

Tabuľka 5 Rozdiely primárneho a sekundárneho výskumu

primárny	sekundárny
• primárne informácie • drahý • dlhé trvanie • nevyužiteľný ihneď • aktuálny • presný • aplikovateľný	• sekundárne informácie • lacný • dostupný • využiteľný ihneď • zastaralý • nespoľahlivý • neaplikovateľný

Zdroj: Autorka – podľa KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum (2006. s. 78)

Primárny výskum sa ďalej člení na kvantitatívny a kvalitatívny. Existuje množstvo typov ďalších výskumov, ktoré je možné členiť podľa rôznych kritérií a sú realizované pre rôzne účely, avšak tento popis by už presahoval rozsah diplomovej práce. Prieskum v tejto práci bude mať kvalitatívny charakter a preto budú bližšie rozobraté práve jeho výhody, nevýhody a používané výskumné techniky. Pre porovnanie a dobré uvedomenie si rozdielov medzi výskumom kvantitatívnym a kvalitatívnym je v nasledujúcom odseku uvedený aj kvantitatívny výskum s jeho špecifikami.

Cieľ kvantitatívneho výskumu zmieňuje Kozel a spol. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.158-161) a tým je zistiť merateľné číselné údaje ohľadom frekvencii určitého skúmaného javu, ktorý už prebehol v minulosti alebo momentálne prebieha. Pracuje sa tu s primárnymi kvantitatívnymi aj kvalitatívnymi dátami. Kvalitatívne dáta sa často kvantifikujú prostredníctvom využívanie škál. Tieto merateľné údaje je možné získať z vyplnených dotazníkov veľkej vzorky respondentov, pozorovaním počtu výskytov určitých javov, analýzou sekundárnych dát alebo experimentom. Výsledky tohto typu výskumu majú odpovedať na otázku „Koľko?“. Respondenti sú tu vyberaní s dôrazom na postihnutie dostatočne veľkej a reprezentatívnej vzorky populácie. Foret a spol. (Foret, Stávková, 2003, s.16) považuje kvantitatívny výskum za časovo aj finančne náročnejší než výskum kvalitatívny, avšak obvykle prinášajúci reprezentatívnejšie a prehľadnejšie výsledky. Prehľad výhod a nevýhod tohto výskumu je zobrazený v Tabuľka 6.

Tabuľka 6 Prednosti a nevýhody kvantitatívneho výskumu

výhody	nevýhody
• testovanie a validizácia teórií • zovšeobecnenie na populáciu • relatívne rýchly, priamočiary zber dát • poskytuje presné numerické údaje • relatívne rýchla analýza dát • relatívne nezávislé výsledky na výskumníkovi • užitočný pri skúmaní veľkých skupín	• použité teórie nemusia zodpovedať lokálnym zvláštnostiam • kvôli zameraniu sa na určitú teóriu a jej testovanie a nie jej rozvíjanie, sa môže pozabudnúť na fenomény • získané výsledky môžu byť príliš abstraktné a všeobecné pre aplikáciu do miestnych podmienok • výskumník je obmedzený reduktívnym spôsobom nadobúdania informácií

Zdroj: Autorka - podľa HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace (2005, s. 49)

5.2 Kvalitatívny výskum

Kvalitatívny výskum bol dlho považovaný za doplnkový výskum ku kvantitatívnemu. Postupne si však vydobyl svoje rovnocenné postavenie s ostanými typmi výskumu. Významný metodológ Creswell (Creswell, 1998, s. 12; Hendl, 2005, s.50) ho definoval nasledujúcimi slovami:

„Kvalitatívny výskum je proces hľadania porozumenia založený na rôznych metodologických tradíciách skúmania daného sociálneho alebo ľudského problému. Výskumník vytvára komplexný, holistický obraz, analyzuje rôzne typy textov, informuje o názoroch účastníkov výskumu a prevádza skúmanie v prirodzených podmienkach.“

Daný prístup umožňuje poznať postoje a motivácie určitého konania ľudí a vysvetliť príčiny skúmaného javu (Foret, Stávková, 2003, s.16). Jeho výsledky odpovedajú na otázku „Prečo?“. Cieľom je vyšetriť prečo sa niečo deje alebo dialo. Zameriava sa viac na porozumenie než meranie postojov a iných skúmaných javov. Výsledky sa často interpretujú z psychologického hľadiska a sú ťažko merateľné. Psychológovia sú najlepšími odborníkmi pre ich vyhodnocovanie. Skupinové diskusie, individuálne hĺbkové rozhovory a projektívne techniky sú spôsoby, akými sa získavajú potrebné informácie pre kvalitatívny výskum. Šetrenie prebieha na menšej vzorke ľudí než u kvantitatívneho výskumu. Ide o analýzu veľkého množstva dát o malom počte respondentov, kde sa rozoberajú vzťahy a závislosti spojené so spotrebiteľovým chovaním. Zväčšovanie vzorky účastníkov výskumu neprináša väčšiu presnosť a má skôr negatívny efekt a to na psychologickú hĺbku analýzy (Bártová, Bárta, Koudelka, 2007, s. 126). Výsledné

informácie sa vyznačujú vysokou validitou (poznávacia schopnosť), avšak nižšou spoľahlivosťou ako poznamenáva Kozel a spol. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.158-166). Vytýka sa mu, že je zbierkou subjektívnych názorov a jeho obdržané výsledky nie je možné zovšeobecniť na celú populáciu, keďže skúmaná vzorka je veľmi malá a nereprezentatívna. Navyše výskumník môže prostredníctvom svojich osobných preferencií ovplyvniť výsledky výskumu. Výskumník by mal byť preto maximálne profesionálny a objektívny, ak chce získať relevantné výsledky vyjadrujúce pravdivú realitu. Neštruktúrovaná forma tohto výskumu spôsobuje to, že je ťažko interpretovateľný. Nie je možné jeho analýzu formalizovať ako štatistickú analýzu. Strauss a Corbinová (Strauss, Corbinová, 1999, s.13-14) tvrdia, že miera interpretácie dát je spornou otázkou v tomto výskume. Podľa nich, niektorí metodológia tvrdia, že by sa nemali vôbec analyzovať, ale len zhromažďovať a prezentovať v pôvodnej verzii bez zásahov výskumníka. Iní uprednostňujú presný popis daného predmetu výskumu, aj na úkor toho, že nebudú všetky získané dáta prezentované. Údaje sú tu redukované a prezentácia obsahuje rozsiahle popisné pasáže, citáty účastníkov výskumu a vlastné vysvetľujúce poznámky výskumníka. Tretia skupina metodológov sa snaží o vytvorenie teórie, pretože práve tá je podľa nich najvýstižnejšou cestou pochopenia reality. Prednosti oproti kvantitatívnemu výskumu sú diskutabilné, keďže niektoré zdroje uvádzajú, že tento výskum je rýchlejší, menej nákladný a menej náročný na realizáciu a iné presný opak. Hodnoty týchto parametrov sa zrejme podstatne odvíjajú od zložitosti skúmanej problematiky jednotlivých výskumov a preto v literatúre od rôznych autorov možno natrafiť na protikladné informácie. Každopádne veľakrát sa vytýkané vlastnosti tohto výskumu stávajú jeho prednosťou. Vhodnosť tohto typu výskumu je určená podstatou skúmaného problému. Veľmi dobré využitie má v prípadoch, kde je snahou odhaliť podstatu niečích skúseností s určitým javom (napr. nakupovanie určitého typu zboží, členstvo v určitom klube, atď.). Aplikuje sa jednak tam, kde je potrebné odhaliť a porozumieť podstate javov, o ktorých ešte nemáme veľa poznatkov a jednak tam, kde je už problematika trochu známejšia, ale potrebuje získať nové, neotrelé názory ako uvádza Strauss a Corbinová (Strauss, Corbinová, 1999, s.11). Kvalitatívne metódy majú schopnosť odkryť jedinečnosť respondentov a preto dokážu zachytiť prejav odlišností medzi nimi viac než iný výskum(Foret, 2012, s.13). Nesleduje len povrch problému, ale prechádza do jeho jadra, dokáže získať detailný popis a priniesť hlbší náhľad do skúmanej problematiky oproti výskumu kvantitatívnemu. Je schopný prostredníctvom svojich prístupov navrhovať teórie daného fenoménu. Považuje sa za veľmi pružný vďaka možnosti modifikovania a doplňovania ďalších otázok aj po začatí výskumu. Ďalšou výhodou je jeho prebiehanie v prirodzenom prostredí a schopnosť dobre reagovať na miestnu situáciu a jej podmienky (Hendl, 2005, s.50).

K hlavným metódam kvalitatívneho zberu dát podľa Hendla (Hendl, 2005, s.162-206) patrí pozorovanie, interview a dokumenty a fyzické dáta. Klasifikácia pozorovania zahŕňa skryté alebo otvorené pozorovanie, zúčastnené alebo nezúčastnené a štruktúrované alebo neštruktúrované. K jeho hlavným výhodám patrí zaznamenávanie neobvyklých situácií, skúsenosti z prvej ruky a má dobré využitie pri témach, ktoré nie je vhodné rozoberať v rozhovore. Dokumenty a fyzické dáta boli už spracované niekým iným a pre iný účel. Môže ísť o osobné, úradné dokumenty, archívne, virtuálne a iné. Ich výhodou je, že ich dostupnosť nie je časovo obmedzená a informácie sú už dôkladne spracované. V kvalitatívnom výskume tejto práce bola zvolená technika interview a jej forma individuálnych hĺbkových rozhovorov a preto bude v nasledujúcej podkapitole rozobratá podrobnejšie.

5.3 Individuálne hĺbkové rozhovory

Individuálny hĺbkový rozhovor je jednou z výskumných metód kvalitatívneho výskumu a považuje sa za jeden z jeho hlavných zdrojov dát (Carson, 2001, s.73). Hennink a spol. (Hennink, Hutter, Bailey, 2011) upresňuje, že ide o rozhovor moderátora s jedným respondentom o špecifickej téme do väčšej hĺbky. Tento rozhovor má jasný cieľ. Úlohou respondenta je rozprávať o svojich skúsenostiach, či názoroch na danú tému a úlohou pýtajúceho sa, je obstarať poznatky o postojoch, vnútornom presvedčením a motiváciách rozprávajúceho z jeho príbehu.

Agentúra TNS (TNS Slovakia, 2012, [online]) zameraná na marketingový výskum definuje hĺbkový rozhovor, tzv. IDI (In-depth interview) ako pološtruktúrovaný typ rozhovoru, tiež nazývaný neformálny, neštandardizovaný a odlišuje ho od klasického výskumného rozhovoru. Je charakteristický menším počtom rozhovorov než klasický prieskum a to počtom od 5 do 15 rozhovorov. Zisťuje sa tu konkrétny názor respondenta, anketár má témy a jednotný scenár, ale neexistuje tu pevne stanovené poradie otázok ako je to pri klasickom rozhovore. Ďalej agentúra TNS upozorňuje na ďalšiu odlišnosť a to, že v klasickom rozhovore sú presne stanovené otázky, ktoré sú kladené v rovnakom znení a v rovnakom poradí všetkým odpovedajúcim. Čo sa týka výberu respondentov, hĺbkového rozhovoru sa zúčastňuje vzorka osôb, kde sú jej členovia od seba čo najviac odlišní a nejde o náhodný výber. Hĺbkové interview trvá od 30 do 90 minút a jeho výstupom je záverečná správa s výsledkami analýzy a príslušnými odporúčaniami.

Účelom hĺbkových rozhovorov je identifikovanie dôvodov určitého spotrebiteľského chovania, postojov spotrebiteľov, ich názorov či motivácie jednať daným spôsobom ako uvádzajú viaceré zdroje zamerané na hĺbkové rozhovory. Detailnejšie sa nimi skúma vnútorný svet respondenta. Vďaka nim je možné lepšie pochopiť myšlienky respondenta, jeho stanoviská a rozhodovacie kritéria. Sú zdrojom detailných kvalitatívnych poznatkov o motívoch, názoroch zákazníkov na daný produkt, službu, predajňu, či značku. Tento typ rozhovorov sa hodí pri odborných, ale aj chúlostivých témach, či pri špecifických cieľových skupinách, napr. deti, zubári (TNS Slovakia, 2012, [online]). Využitie hĺbkových rozhovorov zhrňuje Hennink a spol. (Hennink, Hutter, Bailey, 2011):

„Hĺbkové interview môžu byť uskutočnené s cieľom identifikovať:

- *Ako sa ľudia rozhodujú*
- *Vlastné presvedčenia a vnímanie ľudí*
- *Motiváciu určitého chovania*
- *Význam, ktorý ľudia prikladajú skúsenostiam*
- *Pocity a emócie ľudí*
- *Osobný príbeh účastníka prieskumu*
- *Podrobnejšie informácie o citlivých témach*
- *Prostredie ovplyvňujúce život ľudí"*

Môže sa využívať aj pri snahe o pochopenie aký ekonomický, sociálno-kultúrny alebo lifestylový život účastníci prieskumu vedú.

Carson a spol. (Carson a spol., 2001) približuje plánovanie hĺbkových rozhovorov a jeho tri základné body. Najhlavnejším z nich je stanovenie si hlavného cieľa rozhovoru, ktorý by mal byť v súlade s cieľom riešeného projektu. V rozhovoroch uskutočnených v rámci tejto diplomovej práce je to nájdenie kľúčových determinantov lojality zákazníkov voči hypermarketom/supermaketom. Ako druhé sa vytvorí scenár, ktorý slúži ako príručka a pomáha výskumníkovi klásť otázky a držať sa stanoveného cieľa počas interview. Scenár k realizovaným individuálnym hĺbkovým rozhovorom je v Príloha č. 1. Tento návod obsahuje čiastkové námety hlavného riešeného problému. Kľúčové témy môžu byť počas rozhovoru rozšírené o ďalšie zaujímavé témy, pokiaľ súvisia s hlavným cieľom výskumu. Typická štruktúra scenára obsahuje úvod, otvorené otázky, kľúčové otázky a záverečné otázky ako uvádza Hennink (Hennink, Hutter, Bailey, 2011). Tretím bodom plánovania rozhovorov je sondovanie, a to konkrétne vytvorenie otázok, ktoré pomáhajú sondovať po nezodpovedaných odpovediach respondenta.

Ide o otázky typu „Prečo?“, „Kde?“, “Kedy?“, „Kto konkrétne?“, atď. Tieto otázky sa položia respondentovi až po zodpovedaní všeobecnej témy a to v prípade, že sa k tomu nevyjadril dostatočne alebo odpovede na tieto otázky nie sú z jeho kontextu rozprávania jasné.

Vedenie hĺbkového interview má určité pravidlá, vďaka ktorým je možné si zaobstarať zaujímavé informácie od účastníka rozhovoru. V úvode rozhovoru sa načrtne účel prieskumu, aby sa zdôraznila jeho dôležitosť. Z etického hľadiska je dôležité, aby účastník rozhovoru potvrdil svoj súhlas s rozhovorom a jeho nahrávaním. Ďalej sa v literatúre (Carson a spol., 2001) poukazuje na zapisovanie poznámok počas rozhovoru okrem jeho samotného nahrávania a následne po skončení konverzácie sa pripraví prepis nahrávky. Tieto prepisy nahrávok dokážu odhaliť nedokonalosti, ktoré sa do uskutočnenia nasledujúcich rozhovorov odstránia. Prepis nahrávok pomáha lepšie spracovať nadobudnuté dáta. Anketár prispôsobuje svoj jazyk jazyku respondenta a na začiatku konverzácie ho povzbudzuje všeobecnejšími otvorenými otázkami, aby hovoril napríklad o svojich skúsenostiach týkajúcich sa danej témy. To mu pomôže otvoriť sa a nepremýšľať nad „správnou“ odpoveďou. Účelom týchto otvorených otázok je navodiť príjemnú atmosféru a upevniť vzťah medzi respondentom a anketárom. Následne sa pokračuje už či priamo alebo nepriamo kľúčovými námetmi hlavnej témy a práve tie majú zachytiť kľúčovú informáciu, ktorá pomôže zodpovedať otázky realizovaného výskumu. Tieto kľúčové otázky sú zámerne načasované tak, aby tvorili centrálnu časť rozhovoru, kedy je už odpovedajúci uvoľnenejší. Práve v tejto fáze sa využíva sondovanie pre získanie detailnejších informácií, ktoré lepšie dokresľujú skutočné postoje a vnímanie respondenta vo vzťahu k danej téme. Interview sa ukončuje záverečnými otázkami ako napríklad: „ Chceli by ste sa ešte k niečomu vyjadriť?“, „Chceli by ste ešte niečo dodať?“. Samozrejmosťou je poďakovanie za možnosť vypočuť respondenta(Hennink, Hutter, Bailey, 2011).

Armstrong (Armstrong, 1985*; Carson a spol., 2001*) uviedol pár pravidiel týkajúcich sa jednak príkladného správania anketára počas individuálneho hĺbkového rozhovoru a jeho reakcií a jednak správneho spôsobu kladenia otázok. Dôležité sú menšie povzbudenia ako chápavý výraz, používanie slov porozumenia, očný kontakt a úsmev. Využívajú sa techniky aktívneho naslúchania, keď osoba vedúca rozhovor dáva najavo respondentovi, že to, čo hovorí je pre ňu veľmi zaujímavé, kladie mu upresňujúce otázky a rekapituluje to, čo respondent povedal. Otázky nemajú direktívny charakter. Typové otázky sú napríklad:

„Mohli by ste to viac rozvinúť? Mohli by ste mi uviesť nejaký príklad na to? Spomínali ste, že (zopakujú sa respondentove slová)...môžete mi o tom porozprávať viac?“ (Armstrong, 1985; Carson a spol., 2001, s. 76).

Odpovede respondenta sa neprerušujú a v prípade, že sa rozhovorí aj o téme, ktorú má výskumník vo svojom scenári na inom mieste, nezastavuje sa respondentova odpoveď ako je poznamenané v pravidlách. Zároveň snahou je udržať plynulý chod rozhovoru, kde sa od všeobecnej témy postupne prechádza k jej špecifickejším problémom. V literatúre sa ďalej uvádza, že je veľmi podstatné neovplyvňovať účastníka riešiteľovými názormi a zostať za každých okolností objektívny. Nesnažiť sa mu vnútiť alebo nejakým spôsobom ho navádzať na typ odpovedí, ktorý vyhovuje moderátorovi. Tiež nie je správne vyjadrovať sa ani k akémukoľvek hodnoteniu odpovedí kvôli možnému odvedeniu respondentovho stanoviska k výskumníkovmu. Pri vzniknutých pauzách sa odporúča nechať odpovedajúceho popremýšľať a vyplniť pauzu písaním si poznámok (Carson a spol., 2001, s. 73-76). Hennink a spol. (Hennink, Hutter, Bailey, 2011) navyše poukazuje na dôležitosť kladenia otvorených otázok nevyvolávajúcich stručné odpovede a zdôrazňuje aj to, aby výskumník bol dostatočne empatický vo vzťahu k respondentovi.

Dobrý rozhovor zaznamená hlavné, ale aj sondovacie témy bez toho, aby odpovedajúci vedel, že sondovacie otázky sú zámerné. Celý rozhovor má pôsobiť na respondenta skôr ako konverzácia než technika výskumu (Carson a spol., 2001, s.74).

Všetky odporúčania a pravidlá boli zohľadnené ako pri tvorbe scenára, tak aj pri samotnom realizovaní individuálnych hĺbkových rozhovorov s vybranými účastníkmi a analýza získaných dát sa nachádza v nasledujúcej časti.

5.4 Realizované šetrenie

Cieľom realizovaného prieskumu v tejto diplomovej práci je určiť kľúčové faktory lojality zákazníkov žijúcich v Prahe voči potravinovým obchodným reťazcom. Prieskum je uskutočnený prostredníctvom kvalitatívneho výskumu formou pološtruktúrovaných individuálnych hĺbkových rozhovorov, ktorých technika bola detailnejšie popísaná v podkapitole „Individuálne hĺbkové rozhovory“. Pološtruktúrovaný rozhovor bol zvolený najmä kvôli jeho veľkej pružnosti, ale pritom so zachovaním stanoveného účelu a smerovania. Ďalšou výhodou tohto typu interview je možnosť vysvetlenia nejasností a kladenie tzv. sondážnych otázok, ktoré môžu odhaliť zaujímavé postrehy respondentov.

Zámerom bolo uskutočniť rozhovor s osobami, ktoré sa pri nakupovaní neorientujú primárne na ceny a akcie, čo malo byť zabezpečené ďalej uvádzanými kritériami. Z toho vyplýva,

že výber respondentov pre hĺbkové interview bol cielený, nenáhodný a splňoval nasledujúce stanovené kritéria. Vybraných bolo 8 respondentov z rôznych demografických skupín, bezdetných, pracovne úspešných alebo mladých a ambicióznych, s ukončeným vysokoškolským vzdelaním a s vyšším než priemerným mesačným príjmom v Českej republike. Ďalším spoločným znakom respondentov je ich bydlisko, a teda Praha, nákupy potravín uskutočňované prevažne v potravinových obchodných reťazcoch a fakt, že účastníci rozhovoru sú hlavnými nakupujúcimi potravín v ich domácnosti. Konkrétne sa prieskumu zúčastnili štyria respondenti s hrubým mesačným príjmom prislúchajúcim rozmedziu 30 000Kč až 40 000Kč a štyria ľudia zastupujúci skupinu s hrubým mesačným príjmom vyšším než 40 000Kč. Tento príjem mal zamedziť tomu, aby respondenti boli odkázaní na nakupovanie podľa nízkych cien. Z hľadiska genderového je rozčlenenie rovnomerné na štyri ženy a štyroch mužov. Respondenti nesmeli byť súčasťou jednej domácnosti. Snahou bolo vybrať čo najviac odlišných zástupcov v rámci tejto skupiny, ktorí spĺňajú vyššie uvedené kritéria, ale zároveň sa od seba určitými charakteristikami odlišujú. Príkladom môže byť stupeň konzervatívnosti. Tabuľka nižšie uvádza základné údaje o respondentoch.[4]

Tabuľka 7 Charakteristika respondentov

Respondent č. 1: **zástupkyňa pracujúcich dôchodcov s úspešnou kariérou** 67 rokov, vydatá, 2 osoby zdieľajúce domácnosť[5] Zamestnanie: Project Partner, Oblasť: Vzdelávanie, Príjem: 30 000Kč – 40 000Kč Hlavné nákupné miesto: HM Tesco[6], HM Kaufland
Respondent č. 2: **zástupca čerstvých absolventov začínajúcich kariéru** 26 rokov, slobodný, žijúci v páre, 2 osoby zdieľajúce domácnosť Zamestnanie: Daňový konzultant (1 rok), Príjem: 30 000Kč – 40 000Kč Hlavné nákupné miesto: SM Albert, HM Kaufland
Respondent č. 3: **zástupkyňa mladých ambicióznych slobodných žien[7]** 26 rokov, slobodná, 2 osoby zdieľajúce domácnosť[8] Zamestnanie: Brand Manager, Oblasť: FMCG, Príjem: 30 000Kč – 40 000Kč

[4] Respondenti nie sú v tejto práci uvádzaní menami, pretože niektorí z nich si nepriali, aby ich meno a priezvisko boli uvedené v diplomovej práci.
[5] Respondentka má deti, avšak už dávno osamostatnené a finančne od nej nezávislé
[6] HM – označenie v tomto texte pre hypermarkety, SM – označenie pre supermarkety
[7] Respondentka pracuje 1,5 roka vo svojom obore
[8] Osoby v domácnosti sú finančne na sebe nezávislé

Hlavné nákupné miesto: HM Tesco (veľké nákupy), SM Albert (menšie nákupy)
Respondent č. 4: **zástupkyňa mladých podnikateliek**[9] 27 rokov, slobodná, 2 osoby zdieľajúce domácnosť[10] Zamestnanie: podnikateľka, Oblasť: Retail, Príjem: 30 000Kč – 40 000Kč Hlavné nákupné miesto: HM Albert, HM Tesco
Respondent č. 5: **zástupca úspešných mužov patriacich do komunity gayov** 42 rokov, slobodný, žijúci samostatne Zamestnanie: stredný management, Oblasť: Finančné služby, Príjem: 40 000Kč+ Hlavné nákupné miesto: HM Tesco (veľké nákupy)[11], špecializované predajne
Respondent č. 6: **zástupca mladých úspešných ženatých mužov**[12] 28 rokov, ženatý, 2 osoby zdieľajúce domácnosť Zamestnanie: nižší management, Oblasť: FMCG, Príjem: 40 000Kč+ Hlavné nákupné miesto: HM Globus (veľké nákupy), SM Albert (menšie nákupy)
Respondent č. 7: **zástupkyňa úspešných vydatých žien v kategórií 30+** 35 rokov, vydatá, 2 osoby zdieľajúce domácnosť[13] Zamestnanie: stredný management, Oblasť: Komunikačné služby, Príjem: 40 000Kč+ Hlavné nákupné miesto: HM Kaufland
Respondent č. 8: **zástupca ambicióznych úspešných mužov v kategórií 30+** 31 rokov, slobodný, žijúci v páre Zamestnanie: nižší management, Oblasť: Medzinárodný obchod, Príjem: 40 000Kč+ Hlavné nákupné miesto: HM Tesco, SM Billa

Zdroj: autorka

Rozhovor prebiehal cca 90 minút, bol nahrávaný, pričom vždy na začiatku bol vyžiadaný súhlas s nahrávaním. Po úvodnom predstavení témy, účelu rozhovoru a vymenovaniu a vysvetleniu rozdielu medzi hypermarketmi, supermarketmi a diskontmi, sa prešlo ku kladeniu otázok. Po štúdiu tvorby individuálnych hĺbkových rozhovorov bol urobený aj pilotný rozhovor a to z toho dôvodu, aby sa získala spätná väzba na zložitosť otázok, ich správne pochopenie, ich

[9] Respondentka podniká 1 rok a má 3 ročné skúsenosti v oblasti retailu
[10] Respondentka žije stále v rodinnom zázemí
[11] Respondent v súčasnosti najviac využíva službu dovozu potravín z Tesca
[12] Respondent pracuje v tomto obore 5 rokov
[13] Osoby v domácnosti sú finančne na sebe nezávislé

formuláciu, dojem výskumníka na respondenta pri kladení otázok a zistenie času potrebného na uskutočnenie rozhovoru. Tento pilotný rozhovor bol však nápomocný hlavne z hľadiska zistenia splnenia cieľa rozhovoru, a teda získania potrebných informácií týkajúcich sa motivátorov a bariér lojality zákazníkov. Po dokončení rozhovoru nasledoval prepis nahrávok kvôli zachyteniu všetkých detailov, na ktoré by sa mohlo neskôr pozabudnúť, ale aj kvôli lepšej práci s analýzou rozhovorov. Každým rozhovorom sa odstraňovali menšie nedostatky a je zaujímavý fakt, že výskumník má tendencie snažiť sa vyplniť vzniknutú pauzu v rozhovore zbytočnou alebo ďalšou otázkou ako to býva uvedené v literatúre zameranej na tvorbu interview. Tým však môže prísť o zaujímavé postrehy zo strany respondenta. Avšak po uvedomení si tohto zlozvyku v pilotnom rozhovore stačil jeden rozhovor na jeho odstránenie.

V rámci prieskumu bol vytvorený scenár podľa predlohy Henninka (Hennink, Hutter, Bailey, 2011) obsahujúci:

1. Úvodné otvorené otázky týkajúce sa charakteristiky respondenta ako zákazníka, faktorov jeho výberu nákupného miesta (potenciálne motivátory lojality), typu nakupovania, vnímania lojality respondentom a jeho možného sklonu k lojalite
2. Kľúčové otázky boli rozdelené do troch tematických celkov a to lojalita a jej motivátory všeobecne, bariéry lojality a konkrétne potenciálne motivátory
3. Záverečné otázky dávajúce priestor respondentovým pripomienkam, či dodatočným vyjadreniam

Otázky neboli kladené vždy v rovnakom poradí a veľmi často úvodná, rozhovor otvárajúca otázka, rozhovorila respondenta natoľko, že v rámci nej zodpovedal aj niektoré kľúčové otázky, ktoré boli v scenári na iných miestach, prípadne otvorili ďalšie zaujímavé myšlienky týkajúce sa danej problematiky, ktoré v pôvodnom scenári neboli. Aj z týchto dôvodov nebolo nutné klásť všetky otázky všetkým respondentom v úplne rovnakom znení. Úvodné otázky väčšinou načrtli, čo najviac zákazníkov trápi a čo ich povzbudzuje stať sa lojálnymi k reťazcu. Snahou bolo držať si čo najviac objektívny prístup a ten bol zabezpečovaný najmä tým, že otázky týkajúce sa potenciálnych motivátorov lojality boli často kladené v nadväznosti na výpoveď respondenta. Scenár so všetkými otázkami je uvedený v Príloha č. 1.

Otázky majú základné členenie na tie, ktoré smerujú k odhaleniu motivátorov lojality, ale aj k definovaniu faktorov, podľa ktorých sa zákazník rozhoduje pri výbere nákupného miesta. Ďalšia orientácia je na tie, ktoré zisťujú hlavné bariéry vytvorenia lojálneho vzťahu v súčasnosti k reťazcom a takisto odhaľujú najväčšie problémy reťazcov, ktoré prekážajú zákazníkom. Treťou

skupinou sú otázky vedúce ako k preskúmaniu motivátorov, tak aj bariér lojality. Nie je možné striktne jednotlivé skupiny od seba oddeliť, pretože navzájom spolu súvisia a dopĺňajú sa. Príkladom môže byť personál, ktorý je jednak motivátorom lojality pre respondentov a v súčasnej dobe však tvorí aj bariéru, s ktorou sa v dnešnej dobe stretávajú stále veľmi často a prekáža im, ako bude popísané ďalej v analytickej časti práce.

Informácie získané z hĺbkových rozhovorov boli rozkódované na základe spoločných znakov a zistených súvislostí. Hlavné zistenia hĺbkových rozhovorov sú rozdelené na 4 hlavné okruhy. Prvý okruh zistení sa týka vzťahu respondentov k akciám a cenám, pretože táto téma je v súčasnosti často spomínaná vo vzťahu k lojalite voči obchodným reťazcom. Druhá časť prináša odhalenie skrytých motivátorov, ktoré boli zistené vďaka hlbšej analýze odpovedí respondentov a hľadaním skutočných príčin možných motivujúcich prvkom, prečo sa stať lojálnym zákazníkom. Tretí okruh rozoberá faktory ohrozujúce lojalitu a bariéry, ktoré prekážajú respondentom ako zákazníkom potravinových reťazcov vybudovať si lojálny vzťah k nim. Posledný okruh sa venuje popisu vernosti respondentov, kde sa rozlišuje podľa nákupného chovania a spôsobu vyjadrovania sa respondentov voči reťazcom, lojalita behaviorálna a postojová.

Zo zistení v nasledujúcej analytickej časti budú v ďalšej kapitole navrhnuté manažérske rady, ktoré by mohli aspoň čiastočne inšpirovať potravinové reťazce pri budovaní lojality ich zákazníkov.

Praktická časť

6.Hlavné zistenia prieskumu

V úvode tejto kapitoly je charakteristika nákupného chovania respondentov a taktiež postrehy týkajúce sa ich osobností. Následne budú rozobraté odpovede respondentov podľa tematických okruhov a v závere tejto kapitoly bude snaha o vyhodnotenie ich lojality vyplývajúcej z reakcií v rozhovoroch.

Bude sa dištancovať od faktoru vzdialenosti a to z racionálnych dôvodov – väčšinou totiž ľudia necestujú za nákupom viac než polhodiny. V dnešnej uponáhľanej dobe totiž takmer každý človek považuje dochádzanie za nákupom viac než 30 minút za iracionálne a veľkú stratu času a tá pre nich predstavuje príliš veľkú prekážku, ktorá brzdí ich rýchly spôsob života. Respondent od respondenta sa líšili v odpovediach ohľadom ochoty dochádzať do predajne z časového hľadiska, ale vždy to bolo maximálne do polhodiny, takmer nikto nebol ochotný cestovať dlhšie. Treba však poznamenať, že niektorí respondenti sa dopravujú autom, iní pešo a niektorí električkou. To, čo pre niekoho znamená 40 minút električkou kvôli ktorým už tak ďaleko dochádzať nebude, tak pre iného je to ľahko zvládnuteľných 15 minút autom, ktoré na dochádzanie za nákupom obetuje. Treba podotknúť, že každý respondent mal vo svojej blízkosti viacero reťazcov, takže žiadny nebol odkázaný na jeden jediný reťazec. Jeden respondent pravidelne robí veľké nákupy na opačnej strane Prahy, pretože autom mu to zaberie 30 až 40 minút, čo mu podľa jeho tvrdenia za tú kvalitu stojí.[14] Ďalšia respondentka je ochotná ísť raz za čas 50 minútovú trasu autobusom do iného než svojho typického reťazca, ale len kvôli tomu, aby vyšla zo stereotypu.[15] Inak je verná svojmu reťazcu, ale ani tu jej dochádzanie nevadí. U ostatných hrala rolu vzdialenosť, ale len v tom zmysle, ak boli predajne nerozumne vzdialené od ich bydliska a preto sa už ďalej tento faktor spomínať nebude z dôvodov uvedených vyššie.

Väčšina respondentov by sa dala osobnostne charakterizovať ako veľmi hrdí, silní a uvedomelí ľudia. Vedia čo je v ich právomoci, na čo majú nárok, sú informovaní a v prípade nespokojnosti nemajú problém sa ozvať.

Ich nákupné zvyklosti sa odlišovali najmä vo výbere nákupného miesta. Respondenti delili svoje nákupy na menšie a veľké, pričom menšie (cca 200Kč) robili viackrát do týždňa(cca 4-krát) a to prevažne v supermarketoch alebo vietnamských samoobsluhách a väčšie nákupy realizovali

[14] Respondent č. 6
[15] Respondentka č. 7

v hypermarketoch. Tu sa odpovede respondentov líšili čo sa týka častosti a to vzhľadom k tomu, či žili sami alebo v páre. Tí, ktorí žili v páre, robili nákupy jeden až dvakrát do mesiaca a tí, ktorí žili sami alebo sa označili ako slobodní, robili nákupy približne každých šesť týždňov. Jeden respondent na veľké nákupy využíva službu dovozu potravín z Tesco. Ostatní vedia o tejto službe od svojich známych, avšak aj keď to hodnotia pozitívne, tak ju nevyužívajú. Jednak z toho dôvodu, že niektorí z nich majú auto a považujú to v súčasnosti za zbytočné a jednak preto, že niektorí z nich si radi vyberajú, skúšajú nové produkty a nakupovanie ich veľmi neobťažuje. Prevažná väčšina si robí zoznam potravín, ktoré musia kúpiť, ale len pri veľkých nákupoch, pričom len dvaja respondenti sa riadia takmer úplne podľa nich. Ide o respondenta číslo 1 a respondenta číslo 2, a teda pracujúcu dôchodkyňu a čerstvého absolventa. Títo respondenti sa vyznačovali značnou konzervatívnosťou. Respondent č.2 má vždy všetko jasne stanovené, riadi sa podľa pravidiel a jeho prístup k nakupovaniu je veľmi rigidný. K svojmu nákupnému chovaniu sa vyjadril takto:

„Vždy v piatok po práci som naučený ísť na celotýždenný nákup. Od zeleniny a pečiva cez údeniny a polotovary až po sladkosti a nápoje. Idem stále uličku po uličke. Náš nákup s priateľkou je dosť podľa šablóny. Veľmi v malej mierke sa líši náš nákup od toho, ktorý sme robili minulý týždeň. Nákup je daný vlastne tým, čo budeme variť cez víkend a našimi večerami, pretože v práci máme teplú stravu, pričom my dokážeme večerať každý deň to isté."

Všetci ostatní respondenti zase radi experimentujú, neboja sa skúšať pre nich nové výrobky a napríklad respondent č.8 dokonca vyhľadáva zvláštnosti a práve vďaka nim ho dokáže daný reťazec zaujať:

„Ja si rád kupujem veci, ktoré sú nejakým spôsobom divné. Baví ma jednoducho objavovať niečo, čo nepoznám a hľadať si k tomu informácie. . Páči sa mi, keď je tam niečo nové zo sortimentu, čo ja ešte nepoznám, čo nejakým spôsobom vybočuje. Keď to tam nie je, tak to nakupovanie ma hrozne nudí."

Nakupovanie ako také nemali radi respondent č.5 a respondentka č.1, brali to skôr ako nutné zlo a respondent č.2 sa stavia k nakupovaniu neutrálne. Ostatní nemali s nakupovaním problém a niektorí si ho dokonca užívajú, pokiaľ ich niečo počas toho nerozhodí.

Vzťah k akciám a nízkym cenám

V tejto podkapitole je popisovaný vzťah respondentov k akciám a cenám, pretože ten sa často považuje za zdroj nízkej až žiadnej lojality. Zo všetkých respondentov akcie vyhľadáva a sleduje respondentka č.1 z racionálnych dôvodov: *„Zdá sa mi zbytočné nakupovať draho, keď ten istý tovar môžem kúpiť lacnejšie."*. Na druhej strane, ak niekde majú kvalitnejší tovar, tak je si ochotná

za neho priplatiť, čo je však väčšinou v špecializovaných predajniach. Dá sa tu poukázať na jeden zo súčasných problémov reťazcov, ktorý bude rozobraný v podkapitole „Faktory ohrozujúce lojalitu“, a tým je vnímanie malej diferenciácie v sortimente potravinových reťazcov, a preto respondentka nevidí racionálny dôvod, prečo by ten istý tovar mala nakupovať za vyššie ceny.

Respondent č. 2 tiež inklinuje k nízkym cenám a akciám a veľakrát sa k tomu vyjadruje ako k jeho veľkému motivujúcemu faktoru, ale neriadi sa podľa toho neustále ako to demonštruje nasledujúci príklad:

„Keď sa s priateľkou dohodneme na tom, čo budeme variť, tak si urobíme zoznam, čo potrebujeme nakúpiť. Tam sa na cenu nepozerám, viem, že sme sa takto dohodli, tak nešpekulujem nad cenou. Keď zistíme, že to nemajú, tak sa zastavíme a musíme to premysliet' znova. Nejdeme čisto po cenách, ale je to u nás veľmi motivujúci faktor.“

Taktiež dodáva, že sa nepozerá na cenu, ak ide o tak dôležité veci ako je pre neho zubná kefka, či zubná pasta, ale akcia na to ho určite poteší. Spomína tiež šumivé tablety, ktoré zdraželi za posledný rok a pol o 10 Kč a na to ho upozornila až priateľka, on sám by si to ani nevšimol. Tu tiež odlišuje tú kvalitu od ostatných, za ktorú si je ochotný zaplatiť viac. A rovnako sa vyjadruje k nátierkam, pretože z jeho skúseností vyplýva, že sú chuťovo veľmi odlišné od lacnejších.

Ostatní respondenti nevyhľadávajú akcie a ani nízke ceny, riadia sa najmä podľa kvality produktov a tvrdia, že ak je tam nízka cena, tak sa to muselo predsa niekde odraziť a tým je väčšinou kvalita, čo je pre nich kľúčové. Samozrejme sa nejedná o výrobky, s ktorými majú dobrú skúsenosť a dôverujú im, tu ich dokáže potešiť momentálna zľava. Respondentka č.7 poukazuje na to, že síce nenakupuje podľa zliav a všeobecne nakupuje chuťovo zaujímavé a kvalitné výrobky pri ktorých však nečaká, že budú lacné, ale zľava s ktorou nepočítala, ju dokáže veľmi potešiť. Zmieňuje príklad typu akcie, ktorý by ju mohol potešiť:

„Nečakaná zľava, keď prídem na pokladňu a povedia mi, že mám 20% zľavu na nákup, pretože som stý zákazník.“

Nízke ceny a akcie na citlivé výrobky, čo sa týka ich trvanlivosti ako zelenina a ovocie, pečivo, či mäso a syry v nich vzbudzujú nedôveru. Nechcú riskovať, že to nebude v tej kvalite, ktorú oni vyžadujú alebo, že to bude mať nepriaznivý vplyv na ich zdravie. Nedôveru voči zlacneným produktom vykazuje aj respondentka č.4:

„Ja nemám rada zľavy, pretože hneď ako vidím niečo v zľave, tak mám v hlave, že je to niečo horšie. Keď majú zlacnené vážené syry alebo niečo v surovom stave, tak ma to skôr odradí. Stále sa bojím čo to je

za kvalitu, či mi to prinesie tú hodnotu, ktorú očakávam. Keď ide o trvanlivé produkty, tak to som rada, keď je na nich akcia. Pretože to sú výrobky, ktoré majú tú trvanlivosť a mám ich vyskúšané a nedá sa na tom nič skaziť."

Táto respondentka v rámci akcií v hypermarketoch postrehla túto skutočnosť:

„Mňa dokážu na akcie upozorniť Vietnamci. Oni sú fakt ako chodiace reklamy v hypermarketoch. Keď majú košík plný jednej suroviny, tak viem, že je na to určite veľká akcia. Mali by si ich hypermarkety najať, urobiť z nich fiktívnych zákazníkov, ak chcú ostatných upozorniť na akcie."

Tesco a Billa boli považované za najdrahšie reťazce. Billu označovali za zbytočne drahú a navyše sa sťažovali na čoraz viac sa zhoršujúcu v kvalite sortimentu. Tesco respondentke č.3 tie ceny kompenzuje aspoň šírkou sortimentu, čo na ňu pôsobí ako luxusnejší typ predajne. Zároveň dodáva, že akcie na ňu vplyv nemajú:

„Na mňa osobne akcie nejaký vplyv nemajú. U mňa prevažujú asi iné kritériá. V konečnom dôsledku tie zľavy nejako diametrálne odlišné nie sú. Aj keď niekde počujem, že sú zľavy, tak ja si poviem, že aj keď by som chcela byť taká strašne šialená a chcela robiť hon na zľavy, tak si poviem, že už to nestihnem a že tie zľavy sú všade."

Z rozhovorov v rámci faktoru akcií a cien ako motivujúcich prvkov lojality vyplynulo, že pre skúmané príjmové skupiny nie sú primárne a sú len určitou skutočnosťou, ktorá sa pri ich nákupe vyskytne skôr náhodne. Nie je cielená a vyhľadávaná, až na respondentku č.1 a čiastočne respondenta č.2. Respondenti skôr oceňujú kvalitu, čerstvosť a zaujímavosť v rámci sortimentu než jeho cenovú hladinu či akcie. Nejde o to, že by nikdy nenakupovali výrobky v zľave, čo sa týka výrobkov, ktorým dôverujú, avšak v porovnaní so súčasnými zákazníkmi, ktorí sú väčšinou orientovaní na akčné ponuky a ceny, nejde o zámerné vyhľadávanie takýchto produktov a ani vyberanie si reťazca podľa množstva akcií. Nemajú problém si kupovať drahé potraviny, ak o nich vedia, že spĺňajú ich očakávania alebo ak chcú vyskúšať niečo nové.

Odlišujú seba od typickej českej populácie a objavujú sa tu rôzne názory ohľadom súčasnej orientácie českej populácie v rámci preferencií pri nakupovaní.

Pohľad respondenta č.5:

„Je pravda, že český zákazník je orientovaný na cenu, ale táto doba 90-tych rokov sa začína vytrácať a zákazník pod tlakom kvality a pomeru ceny a kvality, začína byť vyberavý."

Respondent č.2 sa vyjadruje skepticky voči zlepšeniu sa nákupných zvykov spotrebiteľov:

„V raj česká spoločnosť prešla od hľadania zliav na kvalitu. Možno tí ľudia, ktorí majú viac peňazí, ale ja som to nespozoroval u ostatných až takto. Ale zase ja nevidím tých ľudí.“

Respondentka č.7

„Myslím si, že niektorí ľudia sú citliví na tie akcie v letákoch a idú a nakupujú podľa toho. Nechcem sa nikoho dotýkať, ale sú to väčšinou dôchodcovia. Oni vo výsledku ušetria 15 Kč, ale odchádzajú spokojní, že nenechali HM zarobiť, že aké boli chytrí a ešte sa pokochali tým farebným letákom.“

Skryté motivátory

Po hlbšom analyzovaní sa prišlo na to, čo viac sa skrýva za faktormi, ktoré sa zdajú byť na prvý pohľad jasnými motivátormi lojality zákazníka. Pri analýze toho, čo je motívom ľudí opakovane uskutočňovať svoje nákupy v danom reťazci sa muselo zároveň vychádzať aj z hľadania dôvodov, prečo niekde chodia nakupovať a niekde nie, a ako by posilnenie alebo naopak oslabenie daného faktoru malo vplyv na ich nakupovanie a budovanie ich vernosti. Zaujímavé bolo nachádzanie príčin lojality najmä u respondentov, u ktorých sa prejavovali obe typy lojality, a teda aj behaviorálna, aj postojová. Ale aj zisťovanie, čo by mohlo respondentov motivovať k tomu, aby sa stali vernými určitému reťazcu, prinieslo pozoruhodné výsledky. Bolo vyčlenených 5 možných skrytých motivátorov lojality zákazníkov voči potravinovým obchodným reťazcom, pričom pri každom z nich sa uvádzajú hnacie sily, ktoré ho podporujú a sú demonštrované na citovaných výrokoch respondentov. Niektoré elementy budú hnacími silami viacerých skrytých motivátorov.

Naplnená potreba istoty

Zabezpečenie pocitu istoty vychádza z prirodzenej ľudskej potreby bezpečia a istoty, o ktorej rozpráva napríklad aj A.Maslow vo svojej pyramíde potrieb človeka. Patrí k najdôležitejším faktorom, ktoré respondenti vyžadujú na to, aby sa vôbec mohli stať vernými, čo sa dá interpretovať ako základný determinant pri vytváraní lojality zákazníka.

Pocit istoty v oblasti nakupovania v obchodných reťazcoch spočíva v tom, že človek, ktorý nakupuje v danom maloobchodnom reťazci musí mať istotu, že daná predajňa bude mať ten produkt, ktorý spotrebiteľ očakáva, že by ho mala mať a dvojnásobne to platí o hypermarketoch. To znamená napríklad, ak hypermarket bude mať tak široký a hlboký sortiment, aký respondent vzhľadom k veľkosti predajnej plochy očakáva, tak to položí základ pre budovanie jeho lojality. Všetci respondenti pri otázkach zameraných na ich lojalitu, prípadne čo by dokázalo u nich lojalitu vybudovať alebo z akých dôvodov navštevujú najčastejšie daný

reťazec, spomínali na prvom mieste sortiment. Pečivo, ovocie a zelenina sa javili ako najdôležitejšie v oblasti kvality a dobrého výberu. Ďalšími spomínanými boli mliečne výrobky, mäso a údeniny. Vyjadrenie respondentky č.7 ukazuje hlavné motivátory jej lojality:

„U mňa je hlavným motivátorom pestrosť tovaru a to, že viem, že nakúpim všetko pod jednou strechou, nájdem všetko to, čo chcem nakúpiť. A to ide ruku v ruke s dôverou k tomu hypermarketu a s kvalitou."

Respondentka č.2 sa zase vyjadruje k možnosti výberu v sortimente pečiva:

„V pečive si rada vyberám, niekedy tmavé, niekedy biele, niekedy celozrnné. V pečive mám rada tú voľnosť výberu."

Ďalej tento pocit istoty je nachádzaný v tom, že spotrebiteľ nájde ten produkt, ktorý potrebuje a to v čo najkratšom čase. Týka sa to sortimentu, ktorý na predajni je, ale vzhľadom k jeho častému premiestňovaniu, respondent má problém s jeho nájdením. Ak ho respondent nedokáže nájsť sám, tak potrebuje mať k dispozícií človeka, ktorý mu v tom poradí alebo ktorý ho ochotne dovedie k jeho výrobku, čo v dnešných reťazcoch podľa častých nespokojných reakcií, ktoré budú rozobrané ďalej, zjavne nemajú. Respondentka č.3 vystihuje, čo sa jej páči na jej hlavnom nákupnom mieste a z čoho je možné potvrdiť vyššie napísané:

„V Alberte je všetko tak uložené prehľadne, nemusím to hľadať, tak tým pádom to na mňa pôsobí viac tak zorganizovane a aj viac kvalitne. Ten Albert na mňa pôsobí krajšie než ostatné reťazce. Ale chodím tam hlavne kvôli čerstvému pečivu a kvôli tomu, že ich predajne mi pripadajú kompaktné, praktické, že na to, že nie sú tak veľké, tak majú ešte dostatočný sortiment."

Istota v kvalite sortimentu, ktorú ponúka reťazec a ktorú si kupuje respondent je ďalším stavebným prvkom lojality. Potrebuje mať istotu v tom, že ak niečo nakúpi, tak to bude čerstvé, svieže a nemusí to spotrebovať ešte v ten deň. Viacerí zaradzujú práve čerstvosť pečiva k základnému faktoru, podľa ktorého si vyberajú predajňu a takisto pre ktorý sú ochotní strpieť aj určité rušivé momenty:

Respondent č.6: *„Pre nás je napríklad vôňa pečiva základným kritériom, nie je to pridaná hodnota, ale štandard, ktorý ten HM musí mať, aby som sa rozhodol, že tam budem nakupovať."*

Respondent č.2: *„V Interspari sú fronty, ale aj tak tam pôjdem kvôli tomu chlebu si vystáť frontu, keď idem z práce."*

Respondent č.8: *„V Lidli je tá zelenina čerstvá a za výbornú cenu. Ale najmä je sviežа a nezhnije do druhého dňa ako tá z Billy."*

Respondentka č.7: *„Pri zelenine a ovocí cenu neriešim, vyberám si podľa vône a ak mi niečo zavonia, tak sa väčšinou ani na cenovku nepozerám."....„My jeme ryby dosť často a do Kauflandu chodíme aj práve kvôli tomu, že vieme, že tie ryby tam majú fakt dobré a nikde inde ich nekúpime."*

Je dobré, keď sortiment ani chuťovo nesklame. Najmä, ak ide o nakupovanie drahších výrobkov. Tu respondentom často chýba možnosť ochutnania, ktorá by podľa ich slov, dokázala motivovať nakúpiť drahé výrobky, pretože to v nich vzbudí dôveru, že nie sú to vyhodené peniaze za niečo, čo im nechutí a ešte horšie za niečo v kvalite, ktorej nezodpovedá daná cena. Respondentka č.4 asi ako jediná je spokojná s touto možnosťou ochutnania v jej obľúbenom hypermarkete, ostatným táto možnosť v reťazcoch chýba:

„V Albertovi majú na tie svoje výrobky aj ochutnávky, napríklad na mäso, syry a dokonca aj pečivo má svoje ochutnávky. Vždy, keď chceš, tak ti dajú ochutnať a to je super, pretože vieš, že nekupuješ zajaca vo vreci. Napríklad tá žena za pultom tam má syry na ochutnanie a funguje to ako na trhu a nie, že to majú oschnuté a napichnuté na špáradlách celý deň. A keď to ochutnáš, vieš, že sú to ich výrobky, chutí ti to, tak si to začneš kupovať pravidelne a ani ti nezáleží na tej cene. Potom sa ani nebudeš pozerať po iných značkách, keď tu budeš mať istotu tej kvality, na ktorú ťa oni naučili pri ich výrobkoch."

Zároveň zákazník má rád istotu, že je tam tá kvalita aj v rámci výrobkov, ktoré si v tom momente nekúpil, ale môže mať o nich záujem v blízkej budúcnosti. Tu sa rád spoľahne na tento fakt, že sa pri rozhodovaní, kam pôjde nakúpiť, nemusí báť kvality ani v rámci tohto sortimentu v určitej predajni. Respondentka č.3 spája lojalitu s dobrým nákupom a tvrdí, že u nej určite zaváži to, keď dobre nakúpi, pretože aj napriek tej širokej škále možností, kde môže ísť nakupovať, si tento dobre urobený nákup už zapamätá a pôjde tam nakúpiť znova.

Respondent č. 6 vo svojej odpovedi na otázku, čo je rozhodujúce pre to, aby sa zákazník stal lojálnym, vyjadril v podstate všetko, čo sa spája so naplnením potreby istoty a bezpečia ako jedného zo základných determinantov lojality zákazníka:

„Zákazník musí dostať vždy to, čo očakáva. Nemyslím si, že pre zákazníka treba vymýšľať toho nejako extra veľa. Stačí, aby mu neprestavovali predajňu každé 2 mesiace, aby vedel kde čo nájde. Jednoducho, aby ten tovar, ktorý tam má nájsť, aby ho tam našiel a tiež, aby mu tam necvičili nejako extra s cenami, myslím tými trvalými, nie akcie."

Zaujímavú formu potreby istoty je možné pozorovať u respondentky č. 1. U nej sa objavuje možnosť parkovania ako jeden zo základných parametrov, ktoré musí daný reťazec mať, aby bola ochotná tam ísť nakúpiť. Aj napriek tomu, že by tam mali akcie, na ktoré sa ona

orientuje, nešla by tam nakúpiť. Napríklad Albert, ktorý ma najbližšie, tak ten ju nezaujíma vôbec, pretože tam nemôže zaparkovať a čo sa týka Lidlu tak parkovanie je jeden z faktorov, prečo tam nerada chodí:

„Pri tom Lidli je horšie parkovanie, tak kvôli tomu tam tiež nerada chodím. Keď svieti slnko, tak tam nejdem, pretože si potom sadám do rozpáleného auta a v zime, keď sneží, tak tam nejdem tiež, pretože mi nasneží na auto."

Vzbudenie pocitu výnimočnosti

Pocit výnimočnosti pri budovaní lojality je veľmi motivujúcim faktorom pre respondentov, ale zdá sa, že najprv musí byť naplnený pocit istoty. Usudzuje sa to zo skutočnosti, že žiadny z respondentov by sa neuspokojil len s týmto samotným faktorom, ak by neboli uspokojené faktory zabezpečujúce pocit istoty. Musí ísť o ich kombináciu. Pocit výnimočnosti sa javí ako faktor, ktorý dokáže vzťah so zákazníkom utužiť a ktorý veľmi oceňujú v prípade jeho navodenia. Prostredníctvom neho si obchodný reťazec dokáže zákazníka pripútať. Respondenti majú radi, keď je vidieť, že si ich niekto váži. Aj v ich roli ako zákazníkov potrebujú, aby si ich reťazce vážili a boli k nim úctiví, pretože oni sú tými, kto im tam necháva svoje peniaze a kto si vybral ich spomedzi veľkého množstva predajní. Pri takom veľkom množstve možností, kam ísť nakúpiť, nie sú odkázaní v dnešnej dobe na žiadny z nich a nemusia strpieť žiadne veci, ktoré sa im nepáčia.

Primárnou hnacou silou tohto pocitu výnimočnosti je individuálny prístup personálu a odmeňovanie za nakupovanie v reťazci cez personalizovaný vernostný program. Personál a jeho prístup sa bude javiť ako motivátor aj v ďalších oblastiach, motivujúcich zákazníkov k lojalite voči určitému reťazcu.

Personál nie je základným faktorom, ktorý priláka zákazníka do predajne. V tomto zohráva hlavnú úlohu očakávaná kvalita a šírka sortimentu. Ale personál sa pri uspokojení tejto požiadavky významne podieľa na pripútaní si zákazníka dlhodobo. Prozákaznícky prístup je však zo strany personálu v potravinových reťazcoch až na výnimočné prípady veľmi zanedbávaný. Respondent č.8 reaguje na nutnosť zamerania sa na potreby zákazníka a komunikáciu s ním :

„Mali by sa prestať toľko orientovať na tie akcie a mali by riešiť radšej kvalitu toho, čo predávajú a kvalitu komunikácie so zákazníkmi, prístupu k nim. Mám pocit, že pokiaľ nebudú riešiť klientské potreby, priania, tak tí ľudia tam nebudú vôbec motivovaní chodiť. Nebudú mať k tomu žiadny vzťah."

Viacerí respondenti by si priali, aby im bol personál k dispozícii vždy, keď ho potrebujú a aby pred nimi neutekal. Respondenti v dnešnej dobe oceňujú, keď im personál dokáže poradiť

s ich výberom a keď je kvalifikovaný, pretože podľa tvrdení účastníkov rozhovorov, nejde o bežný jav ako to bude uvedené bližšie pri faktoroch ohrozujúcich lojalitu zákazníka. Týka sa to najmä personálu na pultovom predaji. Výrok respondentky č.1 ukazuje rozdiel medzi vnímaním týchto zamestnancov:

„Oni tam majú chlapca, u ktorého je zrejmé, že tomu mäsu rozumie. Inokedy tam zase pribehne nejaká predavačka, ktorá nevie, nevyzná sa v tom, nevie ti ani poriadne odkrojiť to mäso a je to také celé neprofesionálne. Pričom ten mäsiar sa v tom vyzná, vie, kam siahnuť, vie, čo má s tým urobiť a dokáže ti poradiť. Ale väčšinou tam sú len tie predavačky bez znalostí o mäse."

Zákazníci nevidia dôvod, prečo by si mali kupovať drahé produkty, ak im nikto nepovie tie benefity, prečo sa oplatí vyskúšať syr za 150Kč a nie ten za 30Kč. Chýba im tam prezentácia výrobkov. Aj v pultovom predaji by si pokojne kúpili aj niečo drahšie, ale potrebujú k tomu službu spočívajúcu v znalosti predajcu ukázať kvôli čomu majú dať viac peňazí práve za tento výrobok. Oni, keď to ešte nikdy neskúsili, tak nevedia v čom je lepší alebo aké má kvality, ktoré by ich mohli zaujať. Respondentka č.7 nasledujúcim príkladom uvádza, aké by malo byť chovanie personálu, aby sa cítila, že nie je radový, ale výnimočný zákazník a respondentka č.4 takisto odpovedá nasledujúcim spôsobom na to, čo by dokázalo u nej vzbudiť pocit, že je výnimočný zákazník:

„Napríklad v Kauflande sme chceli prestarnutú goudu a nevideli sme ju tam. Tá pani nelenila a išla dozadu, vzala si katalóg a snažila sa s nami nájsť niečo, čo by nám chutilo podobne. Nenašli sme to tam, ale aj tak sme si veľmi cenili to, že nám týmto spôsobom venovala čas. A keď to nenašla, tak bola z toho úplne sklamaná."

„Mne sa páči, keď personál vidí, že v tom výbere tápeš, tak sa k tebe ozve, poradí ti a keď na nich vidíš, že niečo o tom vedia. A to mi chýba v hypermarketoch. Všetko si človek musí hľadať sám. Keby ťa pekne nasmerovali ne ten produkt, na ktorý máš chuť a poradili ti s výberom, to by bolo super."

Pre lojalitu respondenta č.6 je prístup personálu veľmi dôležitý a považuje ho za jeden zo základných dôvodov, prečo opakovane nakupovať v určitom reťazci, o čom svedčia aj jeho slová:

„Tak keby som po nich niečo chcel, tak vyslovene nech je tam pre mňa ten personál. To bude pre mňa dôvod prečo tam budem stále chodiť. Ak neviem nájsť tovar, tak aby tam bol ten personál zastihnuteľný, ak by som potreboval s niečím poradiť. A aby ten personál dokázal mať základné spôsoby."

„Keď vidím, že v predajni ten tím funguje, to dokáže urobiť dojem. Musia vedieť ako jednať s kolegami a so zákazníkmi. Asi je to o tom manažérovi. Stačí, aby ten ich manažér dokázal so svojimi ľuďmi prehovoriť a vysvetliť im ako sa správať môžu a čo je nevhodné."

Pocit výnimočnosti vzbudí reťazec, ak sa jeho personál začne starať o zákazníka. Respondentka č.3: *„Ja si myslím, že na tom osobnom prístupe by som videla, že im na tom zákazníkovi záleží. Keby mi poradili, keby ma nasmerovali, kde čo nájdem, prípadne by mi to doniesli."*

Respondenti veľmi oceňovali, keď personál pôsobí prirodzene a keď vznikne problém, tak ho dokážu vyriešiť, ospravedlniť sa, ale aby to pôsobilo úprimne. Respondentka č.3 napríklad rozprávala o zážitku z reťazca Albert, ako tam na ňu veľmi zapôsobili, keď riešili problém s jednou pani, ktorá prišla reklamovať zhnité vákuovo balené ovocie:

„Alberťáci sa jej ospravedlňovali, ale tak, že bolo cítiť tú úprimnosť, že im je to ľúto a ešte jej to vzali, že sa na to pozrú, ale v každom prípade to vyriešia. Každý urobí raz za čas chybu a toto na mňa zapôsobilo. Takže ten personál, tí ľudia, ten medziľudský kontakt robia najväčší dojem."

Prispieť k pocitu výnimočnosti by dokázali aj zamestnanci na ploche, ktorí by dokázali poradiť vo výbere a nájsť so zákazníkom variant výrobku, ktorý by bol pre neho najvhodnejší. Zákazníci ich nepotrebujú vždy, ale veľakrát sa stane, že potrebujú radu pri výbere rovnako ako aj v iných typoch maloobchodných predajní ako sú napríklad butiky s odevmi. V reťazcoch im to chýba a takýto zamestnanci na predajni by ich motivovali chodiť do takéhoto reťazca. Nižšie sú uvedené výroky respondenta č.5, respondenta č.6 a respondenta č.8, ale podobných výrokov bolo v rozhovoroch mnoho:

„Kúpil som si nový stroj na kávu a dostal som nejaké odporučenie od kamarátov a teraz tam stojím pred tým regálom a tam je tisíc tých druhov, tak ako sa mám v tom vyznať. To by som ocenil tú radu. Ja si myslím, že by ma určite motivovalo ísť nakupovať do reťazca, ktorý by poskytoval tieto služby. Bola by to samoobsluha, ktorá by poskytovala tento nadštandard a to sa mi páči."

„Personál mi chýba napríklad pri vínach a pri nejakom trvanlivom tovare. Tam je totiž často široký sortiment a hodil by sa niekto, kto by mi vedel odporučiť to, na čo mám práve chuť, pretože nechce sa mi prechádzať tých 50 položiek."

„Napríklad viem, že mozzarela je medzi syrmi, ale ja ju tam nevidím a potrebujem pomôcť. A práve niečo také ako je personál, ktorý dokáže poradiť by mohol vykompenzovať to, že majú tam drahšie výrobky."

Výrok respondentky č. 5 sa zase vzťahuje k službe od zamestnancov za pultom v podobe rady: *„Napríklad viem, že v mäsiarstve, keď som mu povedala, že varím sviečkovú na obed, tak mi poradil,*

ktorú sviečkovú si mám vziať a toto by som ocenila aj v reťazcoch v Prahe. To by určite dokázalo vybudovať moju lojalitu k reťazcu. Keby ku mne pristupovali týmto spôsobom, že mi aj sami od seba navrhnú, že k tomu sa hodí to a to a ja si týmto spôsobom vlastne nakúpim obed, či večeru, tak to by bolo super."

Z rozhovorov vyplynulo, že osobný prístup personálu je ďalším dôležitým prvkom pri presviedčaní zákazníka, aby sa stal lojálny voči nemu a pritom ide o faktor, ktorý nepôsobí na zákazníka násilné, ale podvedome dokáže upevňovať jeho vzťah k reťazcu. K výbornému personálu na oddelení čerstvých rýb sa vyjadruje respondent č.8:

„Keď som bol napríklad v Kauflande na Žižkove, tak za lahôdkami boli ryby. A keď som prišiel k tým rybám, tak tam bola len jedna žena, ktorá myslím si, že ani nemala uniformu Kauflandu a ja som jej povedal, že chcem nejakú rybu a ona mi okamžite začala hovoriť, tak máme tu toto výborné, tamto je zase novinka, atď. Tak v tej chvíli som si hovoril, že to je úplne výborný prístup. Ono to vyzerá, že je to obchod v obchode, ten personál je totálne odlišný od ostatného."

Druhý hnací motor podnecujúci pocit výnimočnosti u zákazníka je individuálny prístup v podobe odmeny za to, že sú zákazníkmi práve daného reťazca. Táto odmena majúca za následok vzbudenie pocitu výnimočnosti môže byť vytvorená prostredníctvom personalizovaného vernostného programu, ktorý by mieril svojimi výhodami presne na to, o čo majú respondenti záujem ako to veľa z nich uvádzalo počas rozhovoru. Aj napriek tomu, že napríklad vernostná karta Tesco clubcard by mala byť personalizovaná, žiadny respondent, ktorý má túto kartu, to nespozoroval a nie je spokojný s jej odmenami. Podobných reakcií ako mala respondentka č.4 bolo viac:

„Mám Tesco clubcard, ale oni mi stále dajú zľavu ako 10Kč, 20Kč, čo nie je pre mňa vôbec motivujúce. Alebo mi dajú zľavu na nejaký tovar, o ktorý ja vôbec nemám záujem, napríklad väčšinou sú to zľavy na ich tesco tovar, ktorý je aj normálne lacný a ja ho nekupujem."

Väčšinou dostávajú ako odmenu veľmi nízke zľavy, ktoré si môžu uplatniť na nákup alebo dostávali ponuky výrobkov v rámci odmeny za ich nakupovanie, ktoré nezodpovedali ich typickému nákupnému košíku a už vôbec nie tovaru, ktorý by ich dokázal potešiť. Jediná respondentka č. 1 bola spokojná s ponúkaným bonusovým tovarom. Respondenti pri otázke čím by sa cítili ako výnimočný zákazník, čo by pre to mohol reťazec urobiť, si predstavovali nasledujúce:

Reťazce by sa o nich museli starať nadštandardne a tak, aby nemali pocit, že sú anonymnými, bezmennými zákazníkmi, a tým väčšinou mali na mysli vernostné programy s cielenou akčnou ponukou sortimentu, ktorí respondenti nakupujú radi a to by bolo pre nich

skvelou motiváciou, aby tam chodili nakupovať stále. Reťazci by si ich dokázali pripútať, ak by im poskytli zvýhodnený prístup k tomu, čo oni dlhodobo nakupujú. Nemajú radi masové zľavy v rámci vernostného programu, ktoré sa tvária, že sú personalizované, ale v skutočnosti im ponúkajú zľavy na výrobky, o ktoré nemajú záujem a to im stále nedáva pocit, že sú odmeňovaní za to, že sú pre reťazec výnimočnými zákazníkmi. Názor respondentky č.7 zodpovedá vyjadreniam aj iných respondentov ohľadom súvislosti personalizovaného vernostného programu a ich lojality:

„Čo sa týka budovania vernosti prostredníctvom vernostných kariet, tak si viem predstaviť, že pre mňa by bol extrémne dobrý program ten, ktorý by ponúkal zľavy na tovar, ktorý sa ma týka a ktorý sa mi páči. Proste segmentovaný a personalizovaný prístup k zákazníkovi, ktorého už poznajú a ktorý je k nim lojálny. Ja by som tam išla v podstate vždy, keď by som potrebovala čokoľvek nakúpiť. Toto si viem predstaviť. A nie akcie typu zľava pre všetkých toľko a toľko."

Preto tie ponuky bonusov musia byť spojené s nimi ako s cieľovými zákazníkmi. Viacerí tvrdili: *„Rozhodne čím by si ma dokázal získať nejaký iný hypermarket, tak by to bola personalizovaná ponuka vernostného programu."* Nejde len o ponuku sortimentu, ktorý bežne nakupujú, ale očakávajú, že na základe vypozorovaných tendencií v nakupovaní určitého charakteru tovaru a určitých značiek by im posielali ponuky aj na pre nich atraktívne výrobky alebo napríklad im ponúkli ochutnávku syrov, či vín, ak by to týkalo ich nákupných zvyklostí. Jeden respondent bol veľmi otvorení poskytnutia im toľkých informácií, koľko by chceli, ak by mu na oplátku pripravili taký program, ktorý by sa zameriaval na jeho potreby a ponúkal mu aj výrobky, ktoré si bežne nekupuje, ale zaujímajú ho a potešilo by ho, keby na nich v rámci tohto programu dostal nejakú akciu. Tiež navrhuje, aby ho oslovovali menom, keďže už by poznali jeho meno. Ale na druhej strane je tam aj respondent, ktorý nemá rád, keď niekto sleduje jeho nakupovanie, označuje sám seba za starosvetského a mal by pocit, že stratil tým svoje súkromie.

Respondent č.8 sa výstižne vyjadril k personalizovaným mailom:

„Druhý spôsob akým by si ma mohli pripútať je ten, že by sa ma veľmi chytro pýtali na to, čo ja chcem a neotravovali ma s informáciami, ktoré nie sú pre mňa zaujímavé, ale poskytovali mi tie informácie, ktoré chcem. Napríklad nemám záujem o kvázi personalizované ponuky, ktoré sa vôbec netýkajú toho, čo ja chcem. Oni by sa mali aj ďalej zaujímať o to, prečo tí ľudia od nich maily nečítajú."

Niektorí respondenti posielanie mailov vnímajú tak, že tí zamestnanci, ktorí to majú na starosti, si splnia svoju úlohu a ďalej sa o to nestarajú. Podľa nich je nutnosťou, aby to ďalej rozvíjali a aby pracovali na tom, čo tí ľudia vlastne chcú a dali si na tom záležať a dotiahli to až

do toho stavu, aby dali tým ľuďom to, čo oni chcú. Lebo len takto sa im dokážu priblížiť a túto formu záujmu by brali ako výborný spôsob budovania ich lojality. Zároveň však poukazujú na to, že ich potreby sa v priebehu času menia a preto ďalším krokom je prispôsobovať sa požiadavkám zákazníka pravidelne. Typicky uvádzaný príklad v zmene potrieb je pri založení si rodiny, pri začatí orientovania sa na zdravú stravu, pri vzniku rôznych ochorení, kde si potom musia dávať veľmi pozor na stravu, zmeniť dovtedajšie stravovacie návyky ako sa to stalo u jedného respondenta. Jedna respondentka taktiež tvrdí, že až nedávno začala napríklad v niektoré obdobia postiť. Ak sa reťazce aj napriek tomu, že to nie je ľahké, vypracujú vo vernostných programoch na túto úroveň, tak získajú podľa tvrdení respondentov u nich obrovskú výhodu pred konkurenciou.

Pozitívne emócie a príjemné prekvapenia

Nasledujúce motivátory čiastočne spolu súvisia, ale nejde o ten istý faktor. Pozitívne emócie v rámci jednej veci môže reťazec prinášať zákazníkovi neustále, ale príjemné prekvapenie prekvapí väčšinou len raz, avšak na zákazníkovi dokáže zanechať hlboký dojem. Po čase sa skutočnosť, ktorá spôsobila moment príjemného prekvapenia, zaradí k činiteľom spôsobujúcim pozitívne emócie. Po dlhom čase sa zase z niektorých z nich môže stať zvyk, zákazník ho zaradí k základný požiadavkám, ktoré ten reťazec musí mať, ale už u neho nevyvoláva emócie. Respektíve môže vyvolať emócie, ale väčšinou negatívne a to v prípade, ak zákazník očakáva, že reťazec spĺňa jeho požiadavku, ktorú zaradil k základným a reťazec ju momentálne nedokáže naplniť. Vtedy nadíde u zákazníka pocit sklamania.

Jednotlivé výroky respondentov vzhľadom k týmto motivátorom boli zaradené podľa toho, ako to vnímal, prežíval ten človek, ktorý zdieľal svoje skúsenosti v rozhovore.

Schopnosť navodiť pozitívne emócie

Skrytými faktormi vyplývajúcimi z hlbšej analýzy rozhovorov sa ukazujú emócie ako jeden z najsilnejších motivátorov lojality respondentov. Aj napriek skeptickým odpovediam na priamu otázku, čo by dokázalo vyvolať nadšenie u zákazníka a či na základe toho je možné budovať ich lojalitu, sa po zanalyzovaní všetkých rozhovorov ukazovali práve pozitívne emócie ako najlepšími prvkami, ktoré dokážu budovať vernosť zákazníkov dlhodobo. Počas rozhovoru sa respondenti viackrát odkazovali na radosť, potešenie, nadšenie, údiv v dobrom zmysle slova. O pozitívnych emóciách hovorili v rôznych pasážach rozhovoru. Podľa toho, k čomu sa vyjadrovali s nadšením a na aké nákupné miesto to vzťahovali, bolo možné vypozorovať súvislostí medzi ich lojalitou a príjemnými emóciami, ale najmä spomienkami, ktoré v nich dokázal reťazec vyvolať. Veľakrát

si sami respondenti nedokázali odôvodniť svoje správanie sa ohľadom ich nakupovania v určitom reťazci. A práve tu boli nápomocné sondy, ktoré pomohli nachádzať skryté príčiny ich chovania.

Nejde však o umelo vytvárané nadšenie, ktoré by vedome respondenti vnímali, ale ide o radosť, príjemný pocit vytvorený prirodzenou cestou. Vysledovanými sprostredkovateľmi týchto príjemných emócií bola v rámci sortimentu kvalita spojená so spomienkami vzťahujúcimi sa k určitému obdobiu, vôňa čerstvo upečeného pečiva v predajni, personál a jeho prozákaznícky prístup, či atmosféra predajne. Veľmi pozitívne vnímali respondenti to, keď sa reťazce boli schopné aspoň v niečom odlíšiť od ostatných.

Kvalita v rámci sortimentu dokáže vyvolávať veľmi silné dojmy najmä v spojení so spomienkami na kvalitu, chuť, či vôňu produktov, ktoré stále pripomínajú respondentovi detstvo, spomienky spojené s príjemne stráveným časom v zahraničí, kde tie produkty chutili rovnako alebo aj chuť výrobku pripomínajúca domov. Tu sú vyjadrenia niektorých respondentov k tejto téme:

Respondent č.6

„Kvalitnejšie jogurty ako sedliacke, farmárske, mi pripomínajú tie jogurty z detstva, sú super a kupujem si ich pravidelne. Čomu sa fakt teším, tak to je mlieko v skle, ktoré ponúka Globus. A kúpim to, aj keď je to oveľa drahšie. Jednak to evokuje spomienky na detstvo a jednak sú kvalitné a chuťovo výborné. Ale to ma potešilo."

Respondent č. 5

„Keď si vezmem tie párky, tam je 80% mäsa a keď som to jedol prvýkrát, tak som si spomenul na svoje roky detstva strávené u babičky. Takto vtedy voňali a chutili tie párky."

Pozitívne emócie, ktoré pri každom nákupe dokáže priviesť napríklad reťazec Albert respondentke č.3 sú vyjadrené v jej nadšení v čerstvom pečive:

„Pečivo nakupujem najradšej v Alberte, pretože vidím, že to pečú priamo tam a úplne najradšej mám, keď tam som a oni tam vtedy nasypú tie žemle a ja si ich zoberiem ešte teplé. A to sa mi páči, že to robia pred zákazníkmi. Ja som zaťažená proste na čerstvé pečivo. Proste keď vidím, že to tam sypú tak to ani neviem popísať tú radosť. Ja mám práve taký fetiš na to pečivo."

V časti „Príjemné prekvapenia" bude práve spomenutá možná príčina, akou ju supermarket Albert kedysi zaujal.

Personál sa ukazuje ako veľmi silný faktor vyvolávajúci emócie. Kvôli nemu sú respondenti schopní z predajne odísť, ale zároveň aj byť verní, ak si ich personál získa. Pri spomínaní si respondentov na príjemnú skúsenosť, keď sa personál choval podľa ich očakávaní sú veľmi dobre pozorovateľné ich silné pozitívne emócie ako radosť. Výborný zákaznícky prístup dokáže u respondentov vzbudiť nielen pocit výnimočnosti, ale aj pozitívne emócie. Väčšinou sú pri dobrej skúsenosti tieto dva determinanty lojality dosť prepojené. Veľký úspech v tejto oblasti má Kaufland so svojím pultovým predajom čerstvých rýb, kde si respondenti, ktorí navštevujú Kaufland a majú radi ryby, veľmi pochvaľujú týchto predavačov rýb. Páči sa im to, že z nich ide nadšenie a že veria tomu, čo predávajú. Tiež si pochvaľujú, že sa im nikdy nestalo, aby im nevedeli poradiť, zároveň im dokážu podať aj informácie o tom, ako je možné tie ryby najlepšie pripraviť. Sú z nich doslova nadšení a chodia tam veľmi radi. Ale zase podotýkajú, že ostatní personál sa vymyká. O svojej veľmi dobrej skúsenosti so zamestnancami oddelenia čerstvých rýb v Kauflande vypovedá respondetka č. 7:

„Nechápem ako je to možné, ale majú tam dvoch Peržanov alebo podobnú národnosť a tí sú tam každý deň. Oni majú hroznú radosť z toho, že ťa môžu obslúžiť, poradiť ti, pomôcť ti s výberom a tie ryby majú fakt dobré a čerstvé. Ten personál tomu rozumie a hlavne má z toho fakt radosť, že ti môže niečo predať. Oni nemusia nič hovoriť, oni majú radosť v očiach, oni to dokážu podať aj výrazom a úsmevom. Ide z nich nadšenie a ešte tým, že vyzerajú tak exoticky, tak sa úplne k tým rybám hodia. Veľmi dobre pôsobí aj to, že si ťa pamätajú a niekedy dokonca aj to, čo si kupuješ. Majú kúzlo. Osobný prístup dokáže urobiť veľmi veľa.“

Zjavne je možné prostredníctvom zamestnancov predajne zanechať u zákazníka nadšenie, ktoré si veľmi dobre zapamätá, ale rovnako dobre si dokáže zapamätať neprofesionálne správanie sa predavačov, ktoré bude uvedené v časti o faktoroch ohrozujúcich lojalitu zákazníkov. Personál, ktorý je ochotný, schopný a vidieť na ňom, že pomáha rád, dokáže byť príjemným potešením pre nakupujúceho a ten je rád, keď ho môže za jeho príjemnosť odmeniť. Respondentka č.7 sa nevyjadruje síce k potravinovým reťazcom, ale princíp je tu rovnaký – skvelý prístup personálu kdekoľvek dokáže zákazníkovi urobiť radosť a tým by sa mali potravinové reťazce inšpirovať:

„Rada robím to, že keď ten človek je pre mňa príjemný, tak ja mu to sprepitné dám a hovorím si, kiežby mu to len zostalo. Mne sa páči napríklad ako to majú vyriešené v Costa Coffee. Tam majú kasičku na sprepitné pred zákazníkom. Tá káva je drahá, ale tie ženy, to je pre mňa naštartovanie dňa. Ja tam tak strašne rada chodím a úplne mám z toho fakt radosť, že im dám sprepitné.“

Nasledujúci výrok hovorí o tom, čo dokáže potešiť respondenta č.6 zo strany personálu:

„Mňa čo poteší, je prístup personálu a že mi na pokladni nehádže s tovarom a neposiela to tam tak rýchlo, že ja si to nestihnem ani naukladať do tašky. Keď so mnou prehodí pár slov, pozdraví ma, to robí veľa, ale nie zase strojene."

Vytvorená atmosféra predajne je zase dôležitá z toho pohľadu, aby sa zákazník pri nakupovaní dobre cítil. Prostredníctvom toho respondent môže vnímať reťazec ako luxusnejší alebo naopak špinavý, lacno pôsobiaci. Pekné aranžovanie si pochvaľuje respondentka č.4 v hypermarkete Albert:

„Radšej chodím do Alberta, lebo je to tam pekné, luxusnejšie. Na mňa pôsobí fakt tak luxusnejšie, že to tam majú všetko pekné, a aj napríklad to pečivo je pekne naaranžované, je v pekných košíkoch, pekne naskladané a nie ako nahádzané v Tescu. Fakt to tam vedia pekne prezentovať."

Diferenciácia reťazcov je medzi respondentmi hodnotená veľmi pozitívne, ale nesmú ju zatieniť negatívne vnímané skutočnosti. Napríklad diskont Lidl ich láka prostredníctvom svojich tematických dní, počas ktorých predáva daný typ sortimentu. Sú to napríklad tzv. mexické dni, talianske dni, atď. Táto ponuka sa im veľmi páči, ale zároveň je tam viacero faktorov, ktoré ich od lojality k tomuto reťazcu odrádzajú. Vnímajú ho ako nedostatočne luxusný, pôsobí na nich lacno a tak, že je tam všetok tovar len nahádzaný.

K tvorbe pozitívnych emócií v spojení s odlíšením sa reťazca sa vyjadruje respondent č.8:

„Ľudia sa chovajú iracionálne v tú chvíľu, keď je tam nejaká zaujímavá emócia a tá emócia musí byť pozitívna. Iracionálne chovanie je napríklad chodenie do obchodu, kde sú tie veci drahšie, ale je tam niečo, čo je pre toho človeka zaujímavejšie než niekde inde."

Výrok respondenta č.6 týkajúci sa témy odlíšenia sa a lojality:

„Globus sa odlíšil tým, že je iný, je kvalitný, má veľký výber. Každopádne chcelo by to veľkú investíciu a veľké zameranie sa od tej siete predajní na konkrétnu marketingovú stratégiu, ktorú bude silne komunikovať medzi ľuďmi, na to aby sa dostatočne diferencovala. To urobil Globus a tak si získal svojich zákazníkov. A to sa mi páči."

K odlíšeniu sa reťazcov formou spríjemnenia nakupovania sa vyjadruje aj respondent č.8:

„Je veľa takých ľudí, ktorých to tak nezaujíma, že je to trochu drahšie a na tých by mali primárne cieliť. Ukázať im, že im ten nákup dokážu spríjemniť, uľahčiť a postarať sa o nich. Práve títo ľudia, chcú využiť ten čas efektívne, nájsť naozaj to, čo primárne chceli, mať ten príjemný zážitok, že všetko si nakúpili bez blúdenia po predajni a práve títo ľudia tam nechajú aj viac peňazí, pretože dobre zarábajú."

Príjemné prekvapenia

V tejto oblasti motivujúcich faktorov boli vymenovávané špeciálne ponuky v sortimente, ktoré iný reťazec nemá, ponúkanie sezónneho tovaru z Českej republiky alebo zo strednej Európy, neustále prinášanie noviniek už či v technológiách, ktoré by prispievali ku komfortu nákupu alebo k spôsobu starostlivosti o sortiment, zákazníkov, rôzne pozitívne šoky vo forme nečakanej zľavy vzhľadom k určitej udalosti, atď. V podstate ide o faktory, ktoré majú schopnosť odlíšiť určitý reťazec od všetkých ostatných, čo sa spája najprv s momentom milého prekvapenia, ktoré potom prechádza do pozitívnej emócie.

Respondent č. 6 a respondent č.5 sa vyjadrovali konkrétne k túžbe mať možnosť nakupovať sezónne potraviny zo strednej Európy a vyberať si z rôznych odrôd:

Respondent č.6

„Prijal by som viac pružnosti, čo sa týka sezónneho sortimentu. Jednoducho, aby boli schopní nabrať od rôznych dodávateľov, relatívne podobnú kvalitu. Je to asi prácne baviť sa s 30 farmármi namiesto jedného poľského, ale to by som si prial. Jedna veľká dodávka od hlavného, ale plus sezónne dodávky od farmárov, aby sa nemuseli dovážať z Francúzska a iných krajín, keď sa to dá vypestovať v našej krajine."

Respondent č.5:

„Mali by tam mať sezónne ovocie a zeleninu zo strednej Európy a nie zo Španielska. A čo sa týka sortimentu, tak nie, že tam budú mať jedny cherry rajčiny, ale rajčiny rôznych veľkostí, z rôznych odrôd a potom kľudne aj z rôznych krajín. To isté papriky, ja napríklad, keď pôjdem do zahraničia na trh, tak tam vidím, že neexistujú len dva druhy paprík."

Respondentka č.3, ktorá bola spomínaná pre jej nadšenie z pečiva v predošlej podkapitole a pravidelne nakupuje v supermarkete Albert, si v priebehu rozhovoru nevie napríklad vysvetliť, prečo ešte vôbec nakupuje v tomto reťazci, vzhľadom k tomu, že je tam pre ňu veľmi rušivá skutočnosť, ktorá ju vždy dokáže veľmi nahnevať a tou sú rady vytvorené častými stornami na pokladniach, čo v nej vzbudzuje pocit neprofesionality reťazca. Pátranie po príčine vyvodilo tento záver: supermarket Albert dokázal kedysi spôsobiť u respondentky príjemné prekvapenie spojené s pripomenutím si domova, ale zároveň pokračuje aj v dnešnej dobe v udržiavaní jej pozitívnych emócií, ktoré u nej dokáže vzbudiť čerstvé, voňavé pečivo. Touto kombináciou dvoch motivujúcich prvkom dokázal na ňu zapôsobiť tak, že aj napriek tomu, že u nich zažíva aj negatívne emócie, tak tie príjemné sú ešte stále silnejšie. Ale ak sa tento reťazec nebude zlepšovať v oblastiach, ktoré respondentke prekážajú, je otázne, dokedy ešte budú prevládať jej pozitívne emócie nad tými rušivými. A tu je jej vyjadrenie:

„Je pravda, že možno raz, keď som sa prisťahovala do Prahy, som našla ideálny chlieb, aký máme v mojom rodnom meste a zapamätala som si to na 6 rokov a mám proste tento dojem a pritom to tak vôbec nemusí byť. Možno v tom Alberte majú taký istý chlieb ako kdekoľvek inde. Lenže ja mám ten dojem, že ten jeden krát som tam kúpila chlieb, ktorý chutil ako ten, čo sme kupovali u nás doma. Kúpila som, čo som chcela a už si ma ten supermarket získal. A to platí pre hocijaký sortiment nielen pre ten chlieb."

Respondentku č.7 by zase potešila vyššia kvalita v rámci zeleniny, ktorá by sa mohla zaradiť aj k motivátoru „Príjemné emócie":

„Ja si pamätám na paradajky od babičky, ktoré boli obrovské, vráskavé, ale úžasne chutili a kľudne by som si ich kupovala teraz namiesto tých krásne vyzerajúcich, ale bez chuti a vône. Ibaže takéto v hypermarkete nekúpiš, keďže na to majú nejaké normy z Európskej únie. To by ma dokázalo príjemne prekvapiť"

Pozitívne šoky táto respondentka spomínala viackrát v rôznych oblastiach ako napríklad:

„Ja si myslím, že je veľmi dôležité poskytnúť ľuďom tie pozitívne šoky. Pozitívny šok urobí na nejakú krátku dobu veľa a potom je na reťazci, ako si podchytí zákazníka. Hneď na začiatku zdôrazní, čím sú výnimoční, čo by zákazník mal určite vyskúšať, v ktorom oddelení by sa mal zastaviť."

Napríklad by ma potešilo aj to, keby mi na pokladni povedali: Jéj, vy máte dnes narodeniny, tak tu máte od nás produkt zdarma. Majú na to noty, že môžu dať napríklad niečo do 200Kč zdarma, ale pritom to vyzerá, že to rozhodol ten človek v tom momente. Tak to by som pozerala. To by bol úplne pozitívny šok. Fakt super.

Pre respondenta č.8 sú príjemné prekvapenia hlavným motivátorom jeho lojality, avšak túto túžbu zatiaľ len veľmi čiastočne napĺňa hypermarket Tesco. Na to, aby začal pravidelne chodiť do nejakého reťazca, mu musia dávať možnosť hľadať niečo zaujímavé, unikátne, netypické, niečo čo ho baví. Niečo na spôsob sekcie náradia a rôznych vecí, ktoré respondent označuje s nadsázkou za „veľmi potrebné" sú pre neho zaujímavé, lebo vždy tam nájde niečo nové. Má rád, keď je v sortimente niečo, čo ešte nepozná, čo nejakým spôsobom vybočuje od ostatnej ponuky. Ako príklad potravín uvádza rôzne korenia, talianske sušené rajčiny, rôzne ázijské výrobky. Veľmi milo by ho prekvapila ponuka bielych sušených rýb, ktoré mu veľmi zachutili v Japonsku a práve kvôli takémuto produktu by bol ochotný chodiť do daného obchodu. Nasledujúce tvrdenie ukazuje jeho motiváciu plynúcu z príjemných prekvapení:

„Ja sa napríklad teraz začínam dosť zaujímať a orientovať na zdravú stravu, čo pred pár rokmi nebolo. Keby urobili nejakú sojovú verziu fuetu, tak by to bolo super. Keby napríklad v Bille, ktorá je síce najbližšie, ale nemám ju rád, začali ponúkať novinky tohto typu alebo keby ma prekvapili chladničkou plnou zmrzliny Ben & Jerry´s, ktorú je ťažko niekde dostať, tak to by bol pre mňa veľmi silný podnet pre

nakupovanie u nich. Jednoducho ma musia stále niečím novým prekvapovať. V hypermarkete mi musia navyše dať o tom vedieť, že niečo také tam je, lebo ja to v tom obrovskom obchode nie som schopný nájsť."

Aj respondentka č.1 uznáva, že jej pozornosť dokážu upútať zaujímavosti v sortimente a prilákať ju do predajne:

„Mňa napríklad lákajú aj veci, ktoré nie sú v zľavách, ale sú aj drahšie, ale sú zaujímavé. Ako trebárs v Lidli urobia tie dni Francúzska a tak a nie vždy sú tam lacné veci. Ale pretože je to zaujímavé, tak to skúsim kúpiť a nejakým spôsobom obmením jedálny lístok. Tak takéto zaujímavosti sa mi páčia."

Pocit, že reťazcu môžu dôverovať

Vyjadrenia ohľadom tvorby lojality a udržania si verných zákazníkov sa zameriavali aj na dôveru v poskytovanie očakávanej kvality, na dôveru v to, že reťazce sú úprimné vo svojich tvrdeniach, že ak niečo sľubujú, tak tie sľuby aj viditeľne plnia. Motivačný faktor lojality, ktorým je tento pocit dôvery, je podnecovaný motivačnými silami ako je napríklad udržovanie štandardu, ktorý predajňa nastavila, ale aj jeho zvyšovanie. Reťazce si podľa respondentov pripútajú zákazníkov najviac tým, že ich nebudú klamať a to v tom zmysle, že keď raz niečo sľúbia, tak to musia dodržiavať dlhodobo a nerobiť v tom prešľapy. A k tomu patrí práve aj udržovanie sľúbeného štandardu. Svedčia o tom napríklad slová respondenta č.6 a respondenta č.2:

„To je dosť vidieť, keď je akcia na základnú potravinu, tak vzniknú fronty a stoja tam: nízkopríjmová skupina a mladí rodičia. Pre strednú a strednú vyššiu vrstvu sa dá na to zamerať, pretože ukážkou je Globus. Ponúkajú stále ten istý dobrý štandard a ľudia vďaka tomu majú voči nemu dôveru. Reťazce by sa mali riadiť heslom: To, čo zákazníkovi sľúbim, to musím dodržať. Alebo: Sľubujem to, čo dokážem splniť. Musia sa snažiť pristupovať ku všetkému tak, že to, čo si sami nekúpia, tak to neponúkajú ani zákazníkom. Dôležité fakt je, aby dodržal to, čo sľubuje. A aj preto chodíme do Globusu. Sľubuje nejakú kvalitu, ktorú drží a my kvalitu uprednostňujeme a môžeme si ju tam kúpiť."

„Musia si držať štandard a snažiť sa demonštrovať tú kvalitu."

Zvyšovanie kvality v niektorých sortimentoch, ktoré sú v súčasnej dobe nepriaznivo vnímané je ďalší spôsob, akým by reťazce vzbudzovali pocity dôvery u svojich zákazníkov. Dôvera v kvalitu ponúkaného sortimentu sa viacerým spája s ich pôvodom.

Respondentka č.5

„Určite zvýšenie kvality v oblasti mäsových výrobkov by dokázalo zlepšiť môj pohľad na dôveryhodnosť reťazca."

„Kamarát vravel, že Lidl je spojený s nemeckým vlastníkom a preto tomu tovaru verí."

Personál a jeho schopnosť, kvalifikovanosť a profesionálne správanie sú faktormi, ktoré pôsobia aj v tejto oblasti dôveryhodnosti reťazca, keďže nimi sa prezentuje, oni sú tými, s ktorými sa zákazníci ako s jedinými dostávajú do kontaktu a môžu svojím pôsobením na zákazníka ovplyvniť celkový vnímaný image reťazca. V nasledujúcom texte sú niektoré vyjadrenia respondentov, ktoré smerujú k zvyšovaniu dôveryhodnosti reťazca prepojeného so zvýšeným záujmom stať sa lojálnym zákazníkom:

Respondentka č.5

„Som priaznivcom farmárskych trhov a veľmi by sa mi páčila myšlienka dostať farmárske trhy do reťazcov. Ale dôležité je ako budú dodržiavať pravidlá a splňovať to, čo sľúbia. Bolo by dobré, keby tam boli tí ľudia, ktorí si to vypestovali, dokážu ti poradiť a vidno, že sú do toho zainteresovaní. Ale ak tam dajú zamestnanca reťazca, tak to je koniec. Musia tam byť ľudia, ktorý naozaj tomu, čo predávajú veria a chcú to predať."

Respondentka č.4

„Tu dôveru môžu zvýšiť určite. Za prvé bude tam milší personál, bude pozornejší k zákazníkom. Ten človek sa tam rád vracia, keď sa tam cíti príjemne, keď sa tam cíti ako doma. Tým pádom tam trávi aj viac času. Keď je to také neosobné, nikto si nikoho nevšíma, tak tam ten človek ani nechce ísť. Za ďalšie je to stálosť. Aby si stále udržiavali tie podmienky a kvalitu. Pretože tá dôvera sa dá veľmi ľahko stratiť. Raz si to tam kúpiš a nebude to dobré, druhýkrát tiež a tretíkrát si to už proste nekúpiš. A potom je tam hrozne ťažké sa vrátiť a hovoriť si čo keby."

Respondentka č.1

„Kvalifikovaný personál, ktorý dokáže poradiť je možnosťou ako zvýšiť moju dôveru voči hypermarketu."

Tvrdenia sa opierali aj o budovanie povesti reťazca a o to, aby si dávali pozor na to, čo robia. Už či sa to týka hygieny, neférových praktík, ekológie a tak podobne. Ďalšie vymenované boli dôvera v to, že neklamú o cenách, neklamú o zložení a kvalite výrobkov privátnych značiek, že neprelepujú etikety spotreby na potravinách. Respondentka č.3 spomína pri budovaní dôveryhodnosti reťazca napríklad jeho sociálnu uvedomelosť, deklarovanie pôvodu výrobkov, ich zloženia, nezávadnosti, či podchytenie trendov doby akou je trebárs ekológia. Podpora charity, angažovanie sa v oblastiach životného prostredia, či pomoci sociálne slabým, či ľuďom s určitým postihnutím a tak podobne na ňu pôsobí dobrým dojmom. Avšak podotýka, že by

muselo ísť o dlhodobú záležitosť. Ostatní respondenti sa k týmto aktivitám stavajú so značnou nedôverou a necítia v tom dobrý úmysel toho hypermarketu, ale skôr to vnímajú ako marketingový ťah, ktorý na ich dôveru a ani lojalitu nemá žiaden vplyv. Páčila by sa im jedine myšlienka, ak by reťazce darovali tovar, ktorý je tesne pred vypršaním doby spotreby, pre ľudí, ktorým by to pomohlo a ocenili by to vzhľadom na ich životné podmienky.

Všetci respondenti hovoria o priamej závislosti lojality na dôvere, ktorú pociťuje zákazník voči danému obchodnému reťazcu: „ *ja by som za to postavil rovná sa. Veriť znamená mať pozitívnu emóciu a tým pocit dôvery.*" tvrdí respondent č.5.

V rámci témy dôvery sa spomínajú aj informácie, ktoré respondentom chýbajú napríklad pri pultovom predaji, kde by prijali lepší popis k jednotlivým produktom ako je percentuálny obsah mäsa v klobásach alebo tiež by privítali mať k dispozícii katalógy ponúkaného sortimentu. Respondentka č.7 sa vyjadruje o informáciách ako o skvelej motivácii: *„Informácie to je najlepšia motivácia pre človeka. Či už pozitívna alebo negatívna, ale ty už vieš na čom si."*

Z výsledkov rozhovorov sa dá interpretovať, že informácie pre spotrebiteľov sú dôležité a že sa o ne zaujímajú čoraz viac a to najmä po rôznych medializovaných kauzách. Avšak nielen informácie o pôvode, či zložení sú pre nich podstatné, ale aj napríklad predstavenie reťazca, jeho dodávateľov, či viac informácií k výrobcom by dokázali zvýšiť dôveryhodnosť reťazca.

Niektorí respondenti mali takéto návrhy v spojitosti s informáciami:

Respondent č.5

„Mne by sa páčilo, keby to podobne ako u niektorého mäsa, začali robiť aj pri inom sortimente, napríklad túto buchtu upiekol Pepa. Pepa je senior, atď. Dokázalo by ma to pobaviť, ale aj dodať istý pocit dôvery. Je fajn vedieť, že to prešlo nejakými ľudskými rukami a že to balili/piekli Božena a Eva, že si s tým niekto dal námahu."

„Ukázať, že sa o to starali, že tam bol nejaký Franta a že tá buchta je vyrobená z kvalitnej múky a že ta marmeláda nie je rozmixovaný cukor s vôňou jahôd."

Respondentka č.7

„Chýba mi tu proste to vzdelávanie zákazníkov o potravinách, o ich skladovaní. Mne by sa páčili obrázky, keby tam bola chladnička s nápismi, kde má byť ideálne uložené mäso a prečo. Alebo zeleninu nie je vhodné nechávať vonku, dajte si ju do krabičky. Ideálna krabička na to je...., kúpite ju v regáli tom a tom. Takže máš to tam vyfotené, nejako vtipne urobené."

Faktory ohrozujúce lojalitu

K faktorom najviac ohrozujúcim lojalitu zákazníkov alebo prispievajúcim k tomu, že niektorí zákazníci si nevybudujú vzťah k potravinovému reťazcu patrí:

- Nenájdenie požadovaného tovaru
- Negatívne skúsenosti s personálom
- Obmedzovanie zákazníkov
- Nedôvera zo strany zákazníkov
- Neodlišovanie sa reťazcov

Pri spomínaní si respondentov na negatívne skúsenosti spojenými s týmito faktormi boli na nich veľmi dobre viditeľné emócie ako hnev, sklamanie, ale aj ľahostajnosť. Niektoré vyššie vymenované faktory sú jasnými prekážkami pri budovaní lojality, avšak sú tam aj také, ktoré až v kombinácii s ďalším nežiadúcim sa stávajú bariérou lojality zákazníka. Samozrejme, že to záleží aj od samotného zákazníka a jeho subjektívnych preferencií, čo dokáže reťazcu odpustiť a čo je už neprijateľné alebo či sa zákazník verným stať môže alebo nie. Môže to vyplývať napríklad z jeho osobnosti, ale táto časť nepatrila do cieľa tohto prieskumu a presahovala by vyžadovaný rozsah diplomovej práce.

Nenájdenie požadovaného tovaru

Najviac momentov, ktoré dokázali vytočiť, rozčúliť zákazníka boli z oblasti hľadania produktov po predajni a nedoplneného tovaru v regáloch. Do tejto časti spadá nenájdenie požadovaného tovaru vzhľadom k:

- pravidelnému premiestňovaniu tovaru v predajni
- nedoplnenému tovaru v regáloch
- nedostačujúcej kvalite
- jeho neprítomnosti v ponuke reťazca
- neprítomnosti personálu či jeho neschopnosti poradiť

Každý, okrem respondentky č. 1 a respondenta č.2, sa často stretáva s problémom nenájdenia výrobkov alebo prílišným trávením času venovaným na hľadanie výrobkov kvôli tomu, že tovar v predajni bol opäť popremiestňovaný. To sa spája zároveň s nespokojnosťou ohľadom personálu na predajnej ploche a ich neschopnosti zákazníkovi poradiť a nasmerovať ho. Ide o problém týkajúci sa najviac hypermarketov, pretože tie sú veľké, pre zákazníka často chaotické a respondenti sa sťažujú na to, že len čo si zvyknú na to, čo kde nájsť, tak im to znova

premiestnia a im to vytvára stresovú situáciu spojenú s nesmierne negatívnym pocitom spojeným s danou predajňou a jej personálom. Vzhľadom k tomu sú naštvaní na reťazec a ak sa neúspech v hľadaní objaví v úvode nákupu, tak odchádzajú a pôjdu si nakúpiť inde, v prípade, ak ich práve netlačí čas. Nenájdenie tovaru, ktorý v predajni očakávajú spájajú aj s ohrozením lojality zákazníka. A nezávisí to na tom, či to nevedia nájsť, personál ich nedokáže nasmerovať alebo to daný hypermarket či supermarket má momentálne vypredané. Výstižne to komentuje respondentka č.7:

„Lojálny zákazník nachádza v tom svojom obchode vždy všetko, keď to potrebuje. Je to stav, keď čokoľvek potrebuje, tak vie, že tam to nájde. Aj keby vedel, že momentálne má na nákup len 15 minút a ide do Kauflandu, tak tým, že už vie, ako sú tam tie regály poskladané, tak si ide tú cestu v hlave a vie, že to tam nájde. Hneď ako to tam nenájde, tak to sklamanie, že vlastne kvôli tomu to nestíha, pretože on tomu dôveroval, že do tých 15 minút to naozaj zvládne, je veľké."

Zároveň respondenti nemajú pocit, že to premiestňovanie tovaru by malo za následok zvýšenie ich nákupnej horúčky. Podľa nich si ľudia často nekúpia ani tie vysokomaržové veci, ktoré pôvodne chceli, keď ich nenájdu. A zároveň aj keď by im jasne ukázali, čo kde je, tak aj tak by toho nakúpili viac, takže reťazce by sa nemuseli vzhľadom k tomu obávať toho, že im klesnú tržby ako tvrdia respondenti.

Respondent č.8: *„Viem, že v Tescu sa mi to stáva často, že okrem tých zaujímavých vecí, tam behám medzi tými regálmi, pretože neviem nájsť klasické základné veci, ktoré patria k bežnému nákupu a už zúrim, pretože to zase nejako poprehadzovali."*

„Dneska tie reťazce robia to, že kvôli tomu, aby zákazník nakúpil viac, tak prehadzujú tovar v tom oddelení, aby sa v tom nevyznal, neorientoval, stratil sa a tým bezvládnym chodením pomedzi regály nakúpil viac. Síce nakúpi viac vecí, ale nie je spokojný a nabudúce odradený touto skúsenosťou, tam už nepríde. Pôjde tam, kde sa bude orientovať lepšie."

Respondentka č.4: *Vždy sa v Alberte motám, lebo stále to tam premiestňujú. Radšej by som bola, keby to mali stále na rovnakom mieste, pretože mi to potom zaberá veľa času.*

Respondent č.2: *V Interspare sú tie veci naukladané tam, kde ich vôbec nečakáš. Logicky čakáš, že to tam bude a nie je to tam.*

Respondentka č.3: *„Čo ma dokáže rozhodiť, tak to je, keď idem unavená z práce a natrafím na neochotný personál, zlú organizovanosť toho obchodu, keď je všade zmätok, neporiadok, storná na pokladni. V tedy fakt chcem, aby to bolo zorganizované, aby som nemusela čakať, aby som to nemusela hľadať, aby mi prípadne niekto*

poradil, napríklad aj s tým, že k tým vajíčkam sa hodí taká šunka, keď chcem proste urobiť hamandeggs..ako to preháňam, ale v princípe je to takto."

Respondenti mali veľmi časté problémy s nedostupnosťou čerstvého alebo žiadneho tovaru najmä v rámci základného sortimentu, akým je pečivo, zelenina a ovocie, ale takisto akýkoľvek nedoplnený tovar v regáloch, pre ktorý si zákazník do hypermarketu či supermarketu ide. Zmienka o nedoplnenom tovare sa vyskytuje v rozhovoroch dosť často v spojení s hypermarketom Tesco, kde tvrdia, že je to štandardom vo viacerých sortimentoch a aj vzhľadom k tomuto častému javu, tam odmietajú niektorí respondenti chodiť nakupovať. Prázdne regály pôsobia na nich totiž veľmi demotivačne. Respondentka č.7 chváli plné a čisté regály v Kauflande.

Respondent č.6: *„Ak prídem do obchodu a nemajú tam čerstvé pečivo, tak v tom momente, keď nie s celým reťazcom, tak minimálne s tou predajňou som skončil. A je pravda, že sa to stáva. Minimálne na nejakú dobu ma to odradí tam chodiť."*

Respondentka č.4: *„Keď tam idem pre niečo, čo tam majú 100% mať a oni to tam nemajú. Ja som z toho úplne na prášky. Minule som potrebovala len housky na hamburgery a oni ich tam nemajú. Ja idem do hypermarketu preto, že tam majú mať všetko. Pani mi povedala, že budú za týždeň. To nebolo pritom ani v zľave, aby to bolo vykúpené. Tiež, keď som bola v Tescu cez obed a oni tam nemali ani rožok. To isté so zeleninou a ovocím, keď tam majú jednu paradajku z tisíc normálnu, tak si to aj tak nekúpim, lebo ma to nebaví sa tam prehrabovať."*

Iný to považujú za vec, ktorá ich veľmi vytáča, ale aj napriek tomu, tam chodia nakupovať ďalej. Respondentku č.1 napríklad dokáže vytočiť vypredaný tovar, pre ktorý tam primárne išla, čo je v jej prípade akčný tovar a vracia sa domov so všetkým možným, len nie s tým, čo chcela najviac. Odporúča im, ak robia takéto veci, tak nech si zaistia ten tovar počas celého trvania akcie. Náhrada obľúbeného tovaru za horší je tiež pre respondentov veľmi nepríjemná. Respondent č.8 vyjadruje svoje rozhorčenie v náhrade jeho obľúbeného produktu za iný, oveľa drahší, ale zároveň nekvalitnejší: *„V Bille niekoľkokrát po sebe, čo som tam bol, ma naštvalo, že nemali môj fuet a namiesto neho mi tam najnovšie ponúkajú jeho predraženú zmenšeninu. Bola asi 5x drahšia než normálny fuet a toto je svinstvo. Keď už nemajú fuet, tak nech aspoň zlacnia jeho nekvalitnejšiu napodobeniu. To ma fakt naštvali.*

Čo sa týka nenájdenia tovaru v požadovanej kvalite, tak v tom prípade zákazník väčšinou odchádza do inej predajne. Dosť často zhoršenú kvalitu a vysoké ceny spomínajú respondenti vo vzťahu k Bille.

Respondent č.6: *„Billu máme najbližšie, ale nechodíme tam, pretože je drahá a nemá dobrý tovar. Vôbec tá cena nezodpovedá kvalite. Mám pocit, že sa Billa začína približovať k Penny Market. Išla s kvalitou veľmi dole. A ani sortiment pečiva tam nemajú pre mňa dostatočný."*

Respondenti sa sťažujú v rámci nenachádzania požadovanej kvality v ovocí a zelenine spôsobenej zlým zaobchádzaním personálu s týmto sortimentom. Nepáči sa im ako s tým doplňovači hádžu, sypú to z kartónov, čím sa to potom o seba obíja a to ovocie rýchlo hnije, aj keď nie je ešte ani poriadne dozreté. Majú z tohto sortimentu veľakrát pocit, že ho musia spotrebovať ešte v ten deň, pretože inak by im to nevydržalo. Niektorí tomuto sortimentu vyslovene v reťazcoch neveria a pritom to považujú za základný sortiment, o ktorý sa ten reťazec musí ukážkovo starať. Ak vidia hnilobu, či pleseň, tak to v nich evokuje pocit, že tomu reťazcu sú zákazníci úplne ukradnutí. Dojem by na nich dokázalo urobiť úhľadné ukladanie ovocia a zeleniny do boxov namiesto sypania a jeho starostlivé preberanie. Respondentka č.7 popisuje jej postoj pri výbere zeleniny a ovocia v jej obľúbenom hypermarkete:

„Keď vidím, že tí zamestnanci sa o to starajú, vyberajú to, čo napríklad v tom Kauflande sa fakt snažia, to ma poteší a to ovocie a zeleninu si tam kúpim. Ale v momente, keď to vysypú z krabice, tak tam ani nejdem."

Rozhovory zachytili aj tému týkajúcu sa nedozretého ovocia, ktoré niektorí považujú za fakt, ktorý musí prijať a ďalší sú s tým nespokojní a snažia sa kupovať radšej drahšie, ale aspoň chuťovo lepšie ovocie a zeleninu ako je bio alebo napríklad sortiment od farmárov. Niektorí dokonca nakupujú radšej zeleninu a ovocie vo vietnamských samoobsluhách, pretože tam sa im páči prístup predavačov k starostlivosti o tento sortiment oveľa viac.

„Ja radšej siahnem po menšej a poškodenej paradajke, ktorá je z Česka než po veľkej napumpovanej zo Španielska. Lebo budem vedieť, že české po rozkrojení bude voňať."

Respondent č. 6 hovorí o zbytočných sťažnostiach ostatných ľudí vzhľadom ku kvalite produktov v akcii: *„Ľuďom strašne vadí, že keď je v akcii nekvalitný výrobok a stojí stále ešte viac ako ten kvalitnejší. Ale ja si myslím, že tí ľudia majú oči a ľudia sú naštvaní pre veci, ktoré nemusia riešiť. Veď si môžu kúpiť predsa to, čo je lepšie a lacnejšie, nie? Ale počul som to z viacerých strán, že je to pre nich iritátor."*

Časté sú sťažnosti na personál, ktorý je nedostatočný na predajnej ploche a veľakrát nedokáže ľudí nasmerovať, keď ich požiadajú o pomoc. Každý z respondentov sa vyjadril, že občas tú pomoc fakt potrebujú a nenachádzajú ju a potom sú z toho nervózni alebo to nechajú tak a produkt si nekúpia, čo je pre reťazce škoda. Niektorí z nich majú skúsenosť s tým, že ich odkazujú na informácie, tí im povedia, že im niekoho nájde, ale väčšinou ten človek nepríde, pretože nie je momentálne k dispozícii a oni nemajú trpezlivosť za ním čakať. Prijali by, ak by

tam bola nejaké osoby k dispozícii stále, ktoré dokážu ľuďom pomôcť s čímkoľvek. Respondentka č.7 popisuje vlastné skúsenosti s personálom, ktoré by sa v dnešnej modernej dobe už nemali stávať:

Respondentka č.7: *„Oni ani nevedia, že tam si, pokiaľ sa na niečo nespýtaš. Občas sa stane, že sa ponáhľam a potrebujem sa niečo spýtať a to je problém, než niekoho nájdeš. Môžu si dať akcie aké chcú, keď ja neviem nájsť to, čo chcem a nie je tam nikto, kto by mi poradil. V tej chvíli ma zaujíma to, že ja nemám svoj produkt a ceny ma absolútne nezaujímajú."*

„Sú často neochotní. Minule sa nám dokonca s manželom stalo, že sme prosili o radu, kde je ricotta a reakcia bola takáto: „Jú, až ju nájdete, dajte mi vedieť.". Tak to sme pozerali. Síce bolo to povedané haha formou, ale stále som to ja, kto musí hľadať tú ricottu."

Obmedzovanie zákazníkov

Z rozhovorov je možné interpretovať, že respondenti nemajú radi, keď sú v niečom obmedzovaní. A to či časovo, priestorovo, vo voľbe výberu, komforte nákupu, otváracou dobou alebo akýmkoľvek iným spôsobom.

Obmedzovanie v komforte nákupu sa spája napríklad s veľkosťou košíkov, ktoré sú pre respondentku zastupujúcu dôchodcov príliš hlboké a rozčuľuje ju to, že sa musí k nim ohýbať. Komfort nákupu jej, ale aj respondentke č.4 zhoršuje aj neprítomnosť toalety, kvôli ktorej musia ukončiť nákup a odísť z predajne. Rušivým faktorom pre respondentku č.1 sú aj malé písmenká na produktoch a taktiež hlasitosť a typ hudby púšťanej v predajniach. Rýchle odbavovanie na pokladni tým štýlom, že si to zákazníci nestíhajú dávať do tašiek je tiež obmedzujúcim faktorom v pohodlí nakupovania ku ktorému sa pridávajú aj krátke pulty na odkladanie nákupu do tašiek. Nemajú radi tento nátlak a vzhľadom k tomu vyvolávaný stres. Na druhej strane je tu protiklad, keď sa vytvárajú rady na pokladniach a respondenti majú pocit, že ich to obmedzuje časovo a tým aj v rýchlosti ich životného tempa. K tomuto faktu a aj k ľuďom s pomalším tempom chodenia, či nakupovania, ktorých tiež považovali za určitý obmedzujúci prvok v ich návšteve predajne sa najviac vyjadrovali respondenti do 30 rokov.

Veľmi zaujímavý pohľad na rušivé elementy v potravinových reťazcoch týkajúcich sa pocitov obmedzenia vzhľadom k charakteru dnešnej doby podáva respondentka č.3:

„V dnešnej dobe je toľko tých reťazcov, že nemusím sa obmedzovať a strpieť nejaké veci, ktoré sa mi nepáčia. A to môžu byť hoci aj podvedomé dojmy, len to, že sa na mňa niekto zamračí v obchode a ja už mám predstavu o celom dajme tomu Tescu, že je tam neochotný personál. Alebo keď tam prídem, nie je tam doplnený regál, na mieste rajčín, sú tam nejaké zhnité, tak už mám predstavu o tom obchode, že tam nemajú zeleninu.

Pritom to môže byť momentálny stav 15 minút, že akurát tam nemajú tie rajčiny. Sú to fakt detaily, ale majú na človeka vplyv. Dokáže ma naštvať aj taká neprofesionalita, napríklad, keď musím čakať v Albertovi len zato, že Maruška musí počkať na Aničku zo skladu, aby jej došla vystornovať pokladňu, tak proste si poviem: Pre Kristove rany, žijeme v 21. storočí, tak nech to storno vymyslia nejaké automatické. A už toto je pre mňa dojem, že proste žijeme vo svete, kde ide všetko rýchlo a kedy sú ľudia netrpezliví, ja tiež, a potom mám dojem z toho obchodu, že ma spomaľuje v tom mojom životnom tempe."

Práve táto respondentka však naďalej nakupuje v tomto reťazci a to z toho dôvodu, že ju podľa jej tvrdenia ešte dostatočne nenaštvali. Respondentka rozprávala o tejto téme so silnými negatívnymi emóciami, avšak aj napriek nim nakoniec usúdila, že je to dôležitý, ale nie najzávažnejší problém. Jej konkrétne vyjadrenie ohľadom problému dlhých radov v toho, čo jej vytvára negatívne emócie je uvedené nižšie.

„V Albertovi ma strašne hnevajú tie rady a toto tam nemajú doriešené, pretože za efektivitu toho prechodu cez pokladňu tam nikto nie je zodpovedný, pričom v takom Tescu majú na to funkcie. V Albertovi nikoho netrápi, že ty tam vo fronte stojíš 15minút, pretože nejaká Maruška potrebuje storno na pokladni jedna. Ale to ma vie rozhodiť, nie že naštvať."

Aj respondentka č.1 nebola spokojná s vytváraním radov na pokladniach v predajniach Albert, pričom viacerí respondenti si chválili vyriešenie problému front v Tescu: *„V Alberte to majú nejako nezorganizované, čo sa týka front a to je ďalšia z vecí, ktorá sa mi nepáči. Dobre to majú vyriešené v Tescu, kde väčšinou hneď ako sa zväčší rad, tak nasadzujú novú pokladňu a majú tam aj samoobslužné pokladne."*

Každopádne vytváranie radov na pokladniach sú rušivým momentom, ale nie najzávažnejším. Avšak ak sa k nemu pridajú ešte ďalšie nepríjemné pocity, tak už môžu dokopy vytvoriť dôvod odchodu zákazníka do predajne, ktorá s týmto problémy nemá.

Nečistoty na regáloch ako prach, omrvinky pod chlebníkmi, rozhádzané výrobky, zápach a celkovo nečisto pôsobiace prostredie takisto prispieva negatívne ku komfortu počas nakupovania:

Respondent č.5: *„Vadí mi, keď je v tom hypermarkete špina. Môj typ sortimentu nie je tak typicky rýhloobratkové, aby to bolo pre nich marketingovo príťažlivé, takže moje produkty sa nachádzajú buď navrchu alebo dole a tam sa väčšinou nachádza vrstva prachu. Sú fakt špinavé."*

Niektorých zdržuje zase vyhľadávanie druhu výrobku na váhach v hypermarketoch a samotného procesu starania sa o váženie zeleniny a ovocia ako napríklad aj respondenta č.8:

„Strašne ma štve jedna vec a to sú jablká – niektoré sú golden, druhé sú extra golden, tretie už ani neviem aké a potom ma svojím spôsobom karhajú na pokladni, že som si vzal tie najlepšie jablká a namarkoval som si tie obyčajné konzumné. Ja tieto veci proste neriešim, nie že by som ich robil schválne. Takže vo všetkých predajniach by mali zaviesť váženie priamo na pokladni. Nechcem sa o to starať, nechce sa mi hľadať správne tlačidlo na váhe."

Respondentov, ktorí zvyknú pracovať dlho veľmi obmedzuje krátka otváracia doba. Preto si potom na pravidelné nákupy vyberajú reťazce s otváracími hodinami trvajúcimi až do polnoci, aby sa nemuseli zbytočne trápiť tým, či tam stihnú urobiť nákup alebo nie.

Ak zákazníci pocítia obmedzenie vo výbere sortimentu alebo sú nútení si vyberať potraviny len v ponúkanej nižšej kvalite, než oni očakávajú, tak je tam veľké riziko, že z predajne odídu a na základe tejto skúsenosti sa už do predajne nevrátia nakúpiť, pretože si už vytvoria voči nej predsudok, že tam nebudú mať to, čo oni vyžadujú.

Respondentka č.1: *„Podľa mňa lojalitu ohrozuje určite to, keď ten sortiment nie je dostatočný a tiež kvalita ako taká. Keď to tam nie je, tak to sa zoberiem a idem niekde inde."*

Respondent č.8 si spomína na to, čo ho obmedzovalo napríklad v predajni Billa:

„Nemali neperlivé vody Magnézium zabalené po šiestich, ale boli tam len jednotlivo. Nebude brať predsa 6 fliaš jednotlivo, ako to mám niesť domov? A to je zase už po niekoľký krát. A dokonca aj personál mi povedal, že už momentálne takto balené nie sú na predajni. Ale aj tak si myslím, že si vymýšľajú. A som nespokojný."

Je to možné interpretovať ako pocit nútenia zákazníka zo strany reťazca k spôsobu nákupu, ktorý sa mu nepáči, ktorý znižuje pohodlie nákupného, ale aj jeho ponákupného procesu a to je pre neho typ obmedzovania.

Respondentka č.7 preferovala pocit „stratenia sa" medzi regálmi v širokých uličkách, kde si nikoho nemusí všímať a nikomu sa nemusí vyhýbať s košíkom. Počas rozhovoru sa vyjadrovala asi najviac k pocitom obmedzovania, ktoré ju skľučujú a preferenciám spojeným s voľnosťou.

Ďalším menovaným prvkom bol pocit obmedzovania ich súkromia a to tým spôsobom, že im pozerajú do košíkov a nútia ich nadvihovať tašky, či tam náhodou nemajú niečo skryté.

Neodlišovanie sa reťazcov

Súčasný problém reťazcov spočívajúci v ich uniformite a jediným znakom odlíšenia sa vo forme cien patrí k bariérami vytvorenia lojality zákazníkov. Aj keď treba poznamenať, že posledné mesiace reťazce majú snahu odlíšiť sa, väčšinou ich spotrebitelia vnímajú stále ako rovnaké a to ako nadnárodné spoločnosti, ktoré sú nejako prepojené, pričom ich obchodné značky sú nejako smerované, napríklad, že sú najlacnejší. Ako tvrdili niektorí z respondentov. Ak budú zákazníci vnímať reťazce rovnako, nebudú mať dôvod ísť nakupovať tu alebo tam.

Navyše sa v rozhovoroch spomína považovanie kvality všade za rovnakú, ale rovnako zlú až na výnimku obchodného reťazca Globus. Ďalšia vec je, že prečo by si mali zákazníci kupovať výrobky za drahšie, keď im ten samotný reťazec neposkytuje žiadnu inú pridanú hodnotu než ostatné (ktorá by ho zaujímala). Nemá dôvod nakupovať drahšie, keď sa to nespojí s lepším komfortom, lepšou službou alebo niečím navyše, čo si zákazník váži, oceňuje. Kým si reťazec nevybuduje s ním vzťah, tak si tam nebude ochotný priplatiť, keď bude ponúkať rovnaký sortiment ako ostatné reťazce, keď bude mať rovnaký personál ako ostatní a keď nebude pomáhať zákazníkovi orientovať sa po predajni, ale namiesto toho mu bude prehadzovať tovar. Nízke ceny sú len dočasným, nie dlhodobým faktorom, ktorý buduje lojalitu. Hneď ako sa objaví reťazec s nižšími cenami, tak takýto zákazník nebude váhať ísť tam, pretože reťazec si nevybudoval s ním vzťah a postojovú motiváciu. Cena pôsobí dočasne len na behaviorálnu zložku lojality.

Zaujímavo sa napríklad k téme bariér lojality vyjadruje respondent č.2:

„Súčasné bariéry sú v tom, že hypermarkety sú príliš hrr a chcú len predať a niekedy idú proti kvalite, napríklad typicky mäso. Dajú tam nižšiu kvalitu s nižšou cenou, aby vyhoveli tomu zákazníkovi, ktorí sa orientuje na cenu, ale možno by mali naučiť toho zákazníka nakupovať kvalitu za primeranú cenu, no nie zase premrštené ceny. Možno by mal naučiť zákazníkov ako sa chovať, čo sa týka nakupovania potravín. On predáva krehčené mäso, čo je mäso napustené vodou, takže nízka kvalita za nízku cenu a tvrdí, že sa prispôsobuje zákazníkovi. Ale toto sa nemalo nikdy stať. Mal sa na to vykašľať a povedať si, že tak toto je krehčené mäso, to je nízka kvalita, kašleme na to, toto ponúkať nebudeme.“

U respondentov, ktorí sú veľmi verní je spozorované časté vyzdvihovanie toho, čo ich reťazec má a iné nemajú. A tiež, že sa im páči, že sa ich reťazec odlišuje od ostatných. Iní respondenti často považujú napríklad personál za úplne všade rovnaký, ale u respondentov lojálnych boli zaznamenané ich pozitívne reakcie voči personálu zamestnaného v ich obľúbených reťazcoch. Respondent č.6, u ktorého sa prejavuje silný stupeň vernosti, k tejto téme prispieva výrokom:

„Ľudia idú jednoznačne po cenách a záleží na tom, či nejaký reťazec dokáže rozprúdiť takú vlnu odlišnosti ako napríklad Globus."

Respondentov č.8 na tému uniformovanosti reťazcov a lojalitou zákazníkov prispel týmto názorom: *„Keď sa budú snažiť všetky reťazce zapadnúť do totálnej šedi priemeru, tak tí ľudia k tomu nebudú mať proste žiadny vzťah, nebudú sa tam vracať a nebudú tam míňať zbytočne viac peňazí, pretože k tomu nemajú žiadny dôvod."*

Respondent č.5 vyjadril svoj vzťah k reťazcom a súčasný pohľad na nich: „*Tým, že všetky hypermarkety vnímam rovnako, tak sa pozerám len na sortiment, ktorý očakávam a či splňujú podmienku dovozu tovaru. Nemám svoj obľúbený reťazec, pretože mne pripadajú všetky reťazce rovnaké, akurát Tesco sa už začína meniť, ale inak by som ich dal všetky na jednu hromadu."*

Respondenti sa v podstate stotožňujú v názore, že ak by sa všetky reťazce chovali rovnako, ponúkali rovnaké služby, sortiment, atď., tak vlastne nie je dôvod ich rozlišovať. Stávajú sa nerozlíšiteľné a vzniká ľahostajnosť u zákazníka, kam bude chodiť nakupovať.

Negatívne skúsenosti s personálom

Respondenti hovoria o tom, že im veľmi záleží na tom, ako sa správa personál na pokladni a pultovom predaji, pretože s ním prídu do styku vždy a práve oni im dotvárajú atmosféru predajne a na ich základe si vytvárajú aj svoju mienku o danom reťazci. Na jednej strane personál na predajnej ploche nepovažujú niektorí z nich za nejako podstatný, avšak na druhej strane každý z nich sa počas rozhovoru veľakrát vyjadruje k tomu, ako ich privádza do šialenstva, keď nevedia nájsť zamestnanca na ploche alebo ak ich ten zamestnanec nedokáže nasmerovať, či poradiť im. Na respondentoch je možné pozorovať silné negatívne emócie pri vyjadrovaní sa ohľadom nespokojnosti s personálom v reťazcoch.

Respondent č.6: *„Čo sa týka personálu, je to čím ďalej tým horšie, je to vidno, že idú hrozne na produktivitu. Na pokladni ťa odbaví tak rýchlo, že ťa takmer nestihne ani pozdraviť, ale keby to robili pokojne, povedali mi pár slov typu: uf, toho máte ale veľa, alebo čosi také. Ale keď na toto nemá čas, tak ja sa potom cítim tak, že zaplať a vypadni a ešte ale rýchlo si to daj do tých tašiek, lebo ma ty ma tu teraz zdržuješ a ja budem mať nízku produktivitu. Ale v tom je výnimka Globus."*

Na túto až príliš veľkú rýchlosť odbavenia zákazníka sa sťažovali viacerí a vyvoláva to v nich nepríjemné pocity stresu, že za nimi celý rad čaká a navyše, že sa ich chcú čo najskôr zbaviť. Veľmi silne odradzujúcim dokáže byť tiež personál, ktorý je neochotný, nepríjemne pôsobiaci, či neprofesionálny a bez dobrého prístupu k zákazníkom. A práve ten je často spomínaný v každom rozhovore z vlastných skúseností respondentov. Máloktorý z nich sa

vyjadril ohľadne personálu priaznivo. Väčšina ich vníma ako ľudí s neprítomným výrazom, bez záujmu a ľudí, ktorí si vôbec zákazníka nevšímajú. Respondentka č.3 vníma personál v hypermarketoch a supermarketoch takto:

„Celkovo mám u nich pocit takej tej neochoty, nedostatočného kapitalistického vyzretia. Nemajú to v sebe, že aj oni sú súčasťou toho obchodu a chcú to predať. Oni to vnímajú tak, aspoň mne sa zdá, že sú zamestnaní, chcú si zarobiť tú výplatu a to je všetko."

Veľmi zvláštne na nich pôsobí, keď majú zamestnanci naštvaný výraz a na tričku nápis *„Radi Vám pomôžeme s čím budete chcieť"*. Často sa sťažujú, že tí zamestnanci vôbec nemajú vzťah k tomu zákazníkovi, ale vinu dávajú ich manažérom a vedúcim prevádzky, ktorí ich zjavne k tomu nevedú. Aj v hypermarketoch aj v supermarketoch im veľmi chýba osobný zákaznícky prístup a zároveň ho považujú za veľmi dôležitý pre nich a pre budovanie vzťahu k danému reťazcu. Svedčí o tom aj nasledujúce tvrdenie:

Respondentka č.7

„Chápem, že ta práca je náročná, ale ku každému zákazníkovi by mali pristupovať ako ku prvému, novému. Pretože ten zákazník sa tam kvôli niečomu vracia a pokiaľ budú na neho pôsobiť nepríjemne, tak môže mať tá predajňa sortiment neviem aký, od A po Z a z rôznych strán sveta, ale ja tam už nepôjdem, pretože mňa v tej chvíli nenaladí už ten ich prístup."

Sťažnosti sú jednak na neprítomnosť personálu na predajnej ploche a ich utekanie pred zákazníkmi, jednak na to, že nedokážu zákazníkovi poradiť a pomôcť mu nájsť to, čo hľadá. Nespokojnosť so zamestnancami na informáciách a ich základnými spôsobmi chovania sa k zákazníkovi má napríklad respondent č.6 a to konkrétne v hypermarkete Tesco, kde namiesto slušného reagovania sa respondent vraj bežne stretáva s reakciami ako *„Dobrý deň, ježišmária, máte problém s týmto, no tak hele o chvíľku som u vás..."* Práve kvôli vyjadrovacím schopnostiam doplňovačov tovaru a zamestnancom na informáciách ako sám povedal, nemá o nich už žiadne ilúzie. Spokojný so zamestnancami je jedine v jeho obľúbenom hypermarkete Glóbus. Ako príklad od ktorého by sa mali učiť ostatné potravinové reťazce, uvádza skvelý prístup v spoločnosti Ikea, kde podľa neho aj základný skladník ho dokáže pekne osloviť a ochotne mu pomôže s tým, čo potrebuje. Dobré skúsenosti na informáciách v Kauflande pri reklamovaní tovaru si pochvaľuje respondentka č.1. Respondent č.6 reaguje na potrebu školenia personálu a respondentka č.7 a respondent č.5 vidia nádej na zlepšenie personálu v ich motivovaní:

Respondent č.6: *„Oni ich vôbec neškolia, nemajú základné spôsoby. Učia ich základne veci ako robiť so systémom, ale rovnako dôležitá je predsa aj komunikácia so zákazníkom. Mali by ich viesť k tomu, aby si užívali tú prácu. Na informáciách sa na mňa pozerá, že čo ty tu hľadáš a ani sa nevie správať."*

Respondentka č.7*: „Podľa mňa by sa s tými zamestnancami dalo krásne pracovať, motivačne, navrhnúť im nejaké súťaže. Ale ja si myslím, že tí manažéri si povedia, tak čo ja po nich môžem chcieť, keď im dávam 50Kč na hodinu, som rád, že im dám prachy a viac ma nezaujímajú. Myslím, že keby si s nimi dal niekto tu prácu, tak by sa to dokázalo veľmi zlepšiť."*

Respondent č.5: *Nemyslím si, že peniaze sú najlepším motivátorom, ale zamestnávateľ sa musí o nich starať, to je to, čo im dokáže spríjemniť prácu.*"

Ďalšia vec, ktorá im tam chýba je možnosť spýtať sa personálu na nejakú vec, ktorej nerozumejú, potrebujú poradiť a to žiadny hypermarket neposkytuje ako je možné interpretovať z rozhovorov. Službu očakávajú napríklad na pultovom predaji, ktorá tiež nie je bežnou záležitosťou. Zákazníci sa tam málokedy stretávajú s kvalifikovaným personálom. V súčasnosti sú tam predavači, ktorí nemajú vôbec znalosti o tom, čo za sortiment predávajú a pôsobí to na zákazníka neprofesionálne. Podľa nich by malo byť samozrejmé, že sa tam nachádza človek, ktorý dokáže poradiť aj s výberom produktu, ktorý zodpovedá chutiam zákazníka a dokáže mu povedať napríklad aj to, ktorý z toho ponúkaného množstva tam majú najlepší. Niektorí sa s týmto výborným prístupom už stretli, napríklad v Kauflande v oddelení čerstvých rýb, ale vo väčšine predajní sa s takýmto osobným prístupom nestretávajú a už vôbec nie nadšeným personálom. Predajca za pultom by sa ich automaticky mal pýtať, či to chcú ochutnať a takisto má byť schopný im podať viac informácií o produkte, ak si ich vyžiadajú. Respondenti sa však stretávajú skôr so správaním ako poznamenala respondentka č.7:

„Majkoo, koľko je tam percent mäsa? Ja neviem, asi 60 percent." ..."*Tak im poviem ďakujem a dovidenia. Proste tí ľudia musia vedieť, čo predávajú."*

Výrok respondenta č.5 a respondentky č.7 hovorí asi za túžbu všetkých, čo sa týka predavačov za pultom a prezentovaní produktov v podobe ochutnávok v reťazcoch: „*Nechcem, aby tam bol jeden mäsiar, ale aby ich tam bolo viac a každý sa vyznal v tom mäse a poznal jeho české rozdelenie, oni tomu proste musia rozumieť a to je na nich strašne vidieť, či tomu rozumejú alebo nie."*

„Museli by tam byť ľudia, ktorí ti to chcú ponúknuť za účelom toho, že máš začať mať k tomu určitý vzťah. To znamená dá ti to ochutnať, povie ti, z čoho to je a neváha ti poradiť a aj keď nemá hneď v hlave tú informáciu, tak ju ide nájsť. Ale nie ako tie súčasné ochutnávky, kde tam ten človek len stojí s tými suchými potravinami na špáradlách a je vidno, že absolútne ho tie jeho produkty nezaujímajú."

Na druhej strane niektorí respondenti uznávajú, že nastali určité zlepšenia oproti predošlým rokom, ale tvrdia, že sa majú stále čo učiť v individuálnom prístupe k zákazníkovi. Všimli si napríklad, že personál začal používať naučené frázy a niektorí sa pri ich oslovení, obracajú s úsmevom, ale ešte stále to na nich pôsobí strojene. Oceňovali by viac prirodzenosti v prejave, avšak stále je to lepšie než kedysi.

„Ale je pravda, že poslednú dobu je tam nejaké zlepšenie. Vidno, že majú naučené, keď k nim človek príde, tak nahodia úsmev č.6 a majú naučenú aj tú prvú vetu: Ako Vám môžem pomôcť."

U respondentky č.7 spomienka na nepríjemnú skúsenosť s personálom ju dokáže ešte aj teraz rozladiť, čo potvrdzuje, že negatívne zážitky si človek zapamätá veľmi dobre:

„Ja som z toho ešte doteraz naštvaná, toto ma naozaj dokáže rozčúliť. A v tú chvíľu si ten chlieb ani nechcem kúpiť. Asi som dosť citlivá na ten zákaznícky prístup personálu."

Nedôvera zo strany zákazníkov

Nedôvera sa v rozhovoroch objavuje hlavne v oblasti kvality mäsových výrobkov a respondenti to riešia tým, že prestávajú nakupovať mäso v reťazcoch a smerujú radšej do mäsiarstva. Respondent č.6 si ako jediný z respondentov myslí, že všeobecná nedôvera ľudí voči ponuke mäsa v reťazcoch je prehnaná. Respondentka č.3 na jednej strane nevyjadruje istotu, ale len nádej v to, že snáď si v dnešnej dobe nemôžu reťazce dovoliť ponúkať pokazené mäso. Avšak viacerí respondenti s týmto skúsenosti majú:

Respondentka č.4 má veľmi zlé skúsenosti s kupovaným mäsom a to je jeden z dôvodov, prečo si jej lojalitu daný reťazec nezíska:

„Mäso nakupujem jedine u mäsiara alebo v hypermarkete Albert, lebo v Tescu, ktoré mám blízko to hrozne smrdí. Keď sa mi viackrát za sebou stalo, že som si doniesla mäso domov, bolo v spotrebe a smrdelo, tak potom už ani nejdem k tomu pultu a už tomu neverím."

Respondentka č.7 sa prikláňa tiež k ľuďom, ktorý pôjdu radšej nakúpiť mäso k súkromnému mäsiarovi:

„Je pravda, že kvalitu mäsa vnímam u všetkých hypermarketov rovnako zle. Začínam stále viac a viac preferovať nakupovanie mäsových výrobkov u súkromného mäsiara, pretože ich nerada, ale fakt nerada nakupujem v reťazcoch. A to si nelením v sobotu ráno kvôli tomu privstať, keďže cez týždeň má kratšiu pracovnú dobu než ja."

Niektorí respondenti si myslia, že stále sa v tomto sortimente klame a v reťazcoch prelepujú dátumy spotreby mäsa. Tiež v rámci sortimentu privátnych značiek sa objavuje nedôvera v ich kvalitu, ale napríklad respondent č.6 tvrdí, že každý má predsa oči, aby si prečítal, čo tie produkty obsahujú. Tvrdí, že v súčasnosti je dôvera zákazníkov voči reťazcom nulová až mínusová, pretože každý súčasný zákazník hľadá všetky možné veci, v čom a ako ho okráda hypermarket. Podľa neho sa ľudia často sťažujú neoprávnene a tiež veľakrát podľa neho nedôvera nie je namieste:

„Ľudia hľadajú vždy všetky možnosti, kde ich niekto zdiera a nepozerajú sa na to, že oni sú zodpovední za svoj nákup. Veď on je zákazník a nikto ho nenúti, aby si to kúpil. On sám si to vyberá a pozerá sa čo je napísané na obale. Príde mi, že bežný zákazník sa rád stavia do role, že je ublížený a veľakrát bohužiaľ na to nemá racionálny dôvod, ale skrýva za to svoju hlúposť a lenivosť."

Zaujímavé je pozorovať, ako sa líšia jednotlivé reakcie respondentov, čo sa týka vnímania reťazcov. Naproti vnímaniu respondentky č.3 Tesca ako luxusnejšieho hypermarketu sa stavia reakcia respondenta č.6, ktorá vystihuje faktor nekvality v rôznych oblasti ako bariéru vybudovania si vzťahu k reťazcu:

„Keď si vezmem Tesco, tak to šlo kvalitou za poslednú dobu strašne dolu. Je to špinavá predajňa, s divným personálom, nedoplneným tovarom, nekúpim tam to, čo chcem, proste nekvalita z každej strany. Billa to isté. A Globus plní to, čo sľúbi."

Nedôvera a následný problém lojality vzniká podľa respondentov najmä tým, že nesplnia to, čo sľubujú. Napríklad ak majú reklamu na čerstvé ovocie a zeleninu a ak tam zákazník príde a nevidí to, tak to označujú za veľmi zlé a vzbudzujúce nedôveru voči tomu reťazcu. Medzi fakty, ktoré v nich dokážu vyvolávať pocit nedôvery patria napríklad dvojnásobné započítavanie tovaru, ak sa im to stane viackrát, tovar označený v akcii alebo s inou cenou než je na pokladni, personál, ktorý im nevie poradiť a nevyzná sa v tom, čo ponúka, prešľapy pokladníkov, keď sú nepríjemní, nepozdravia, hniloba, či pleseň objavujúca sa často v ovocí a zelenine, celkovo nekvalitný sortiment, atď. V respondentke č.7 dokážu nasledujúce faktory znepríjemniť nákup a narušiť dôveru v to, že nakúpi dobre:

„Neochota personálu, kvalita tovaru, ak vidím pleseň alebo že to smrdí, tak som tým otrávená, prestávam dôverovať tomu, že tam urobím dobrý nákup a radšej proste odídem."

Vo veľkej miere je v súčasnosti rozšírená nedôvera voči poľským výrobkom, čo bolo silne pozorovateľné u viacerých respondentov, ale na druhej strane viacerí rozlišujú, kde im ten

poľský pôvod prekáža a kde je to v poriadku. Tvrdia, že si za tú zlú povesť môžu sami. Respondentka č.4 ukazuje veľký odpor voči výrobkom z Poľska:

„Ale čo by som si nikdy nekúpila, tak to sú poľské výrobky. Na mňa pôsobia špinavo, pokazene. Len čo je to poľské, tak je to proste špatné, obsahuje to nejaký jed alebo niečo, čo obsahovať nemá. Ale to isté je u ovocia. Napríklad banány z Ekvádoru si určite nekúpim, pretože chutia úplne inak než z Martiniku. Na niektoré potraviny si fakt už pozor dávam, či to kúpim alebo nie. Pozerám sa najviac na krajinu pôvodu pri ovocí a zelenine. Kdekoľvek uvidím poľskú značku, tak to proste nekúpim."

Ďalšími reakciami vzhľadom k nedôvere voči reťazcom boli vyjadrenia ohľadom neférového správania sa reťazcov, keď sa v súčasnej dobe zameriavajú vo veľkej miere na predaj výrobkov s čo najnižšou cenou a tá sa potom odzrkadľuje na nízkej kvalite. Nižšie je uvedené vyjadrenia respondenta č.2:

„Nemyslím si, že dnes ľudia dôverujú reťazcom. Nie je to kvôli tým myšiam a tak podobne, ale kvôli švindľovaniu a kvôli poľskému tovaru, kde dávajú technickú soľ a tak. Nemajú radi, keď sa švindľuje. A to reťazce nútia výrobcov pod ťarchou ceny švindľovať."

Nedôveru voči reťazcom spôsobuje aj fakt, že predajne a ponuka toho istého reťazca sú v rôznych krajinách diametrálne odlišné, pričom je vnímaná skutočnosť, že bohaté krajiny majú oveľa vyššiu kvalitu za oveľa nižšiu cenu. A to na nich pôsobí ako neférový prístup. K tomu sa vyjadruje respondent č.6:

„Pomer kvalita a cena u nás verzus Nemecko, Rakúsko, Poľsko..to sa nedá porovnať. Čo som počul, tak ten tovar sa delí na východ a na západ..ako to, že Billa tu vyzerá inak než Billa pod názvom Rewe v Nemecku..ako to, že má iný sortiment, inú kvalitu, oveľa lepšiu."

Aj situácie spojené s nekvalitou vyplývajúcou z nesprávneho zaobchádzania s tovarom ohrozujú dôveryhodnosť reťazca a môžu byť prekážkou k budovaniu si vzťahu k nemu, ak by nešlo o jednorazovú záležitosť. S podobnou situáciou sa stretol respondent č.8:

„Roztečená zmrzlina Ben&Jerry´s a následne zmrazená – to teda s mojou dôverou voči danému obchodu zalomcovalo veľmi. Týmto namiesto fantastického zmrazeného krému som mal len hromadu cukru s ľadovými ihličkami."

Respondenti sa považujú za uvedomelých ľudí, ktorí sa riadia hlavne svojím rozumom a skúsenosťami a nie kauzami v médiách alebo reláciami sledujúcimi kvalitu potravín v reťazcoch. Dá sa povedať, že majú triezvy pohľad na medializované kauzy. Sami si dokážu zhodnotiť, či ide o faktor, ktorý skutočne ohrozuje ich zdravie alebo či ide o prehnané „divadlo".

„Povieme si, že fajn sme gramotní, tak si otočím ten obal a pozriem si to sám. Nepotrebujem na to žiadne označenie ako bio, regionálna značka a tak. Inšpektora neznášam, pretože to je bulvár, to nie je nič seriózne. Je to schválne prehnané." ako výstižne poznamenal respondent č. 6.

Tvrdia, že aj keď nie na nich, ale na zvyšok českej populácie majú média obrovský vplyv a dokážu vyvolať medzi ľuďmi obrovskú hystériu, pretože veľkú časť z nich považujú za vyhľadávajúcu negatívne správy, vyžívajúcu sa v nich a ľahko ovplyvniteľnú. Podľa niektorých ide však o krátkodobý jav, podľa iných o trvalý. Vidia v tom aj výhody a to z toho hľadiska, že ľudia sa budú konečne zaujímať o to, čo nakupujú a nebudú nakupovať za každú cenu lacné produkty. Dá sa povedať, že sa začne šíriť akási informačná osveta medzi spotrebiteľmi. Zo strany reťazcov vidí výhodu napríklad respondentka č.1 zase v tom, že si budú dávať viac pozor na to, čo ponúkajú: *„Musím povedať, že sa to v predajniach celkom aj zlepšilo vďaka programu na Nove, kde chodia do predajní kontrolóri a starostlivo preberajú tú zeleninu. Je v tom vidieť podľa mňa veľký kvalitatívny skok."*

Respondenti zároveň chápu a uvedomujú si, že je zrejme ťažké ustrážiť každú oblasť v tak veľkom kolose akými sú hypermarkety. Počas rozhovor padajú aj vyjadrenia, že nedôverujú žiadnemu reťazcu, ale dôverujú sami sebe, že sú dostatočne chytrí na to, aby si dokázali vybrať to, čomu sa dá veriť, čomu nie, čo je kvalitné a v čom tu kvalitu nenájdu. Radšej sa presviedčajú o kvalite sortimentu sami a až v prípade, keď si overia sami určitú nepriaznivú informáciu alebo sú presvedčení o nekvalite určitého tovaru, tak väčšinou s tým oboznamujú svoju rodinu, či známych a odrádzajú ich od nakupovania. Respondent č.2 vyjadruje svoju skeptickosť ohľadom dôvery voči nezávislým informačným zdrojom:

„Som skeptik voči všetkému, Nás na fakulte kedysi učili to, že treba sa snažiť nájsť druhý pohľad na vec. Učili nás kriticky myslieť. Na Nove neverím ničomu. A už vôbec nie nejakému „nezávislému" Inšpektorovi. Ja idem na to takto: Nova je súkromná televízia, stačí, aby jedna súkromná spoločnosť zaplatila druhú a máš Inšpektora. Nezávislý je u mňa to, že aj ja si teraz sadnem na stoličku, poviem si, že som nezávislý, nie som platený ani štátom, ani súkromníkom, som proste nezávislý. Môže to povedať každý. Neverím úplne štátnym inštitúciám, ale je tam aspoň tej fajn zámer, ak nepríde na rad korupcia."

Podobnú nedôveru voči časopisu dTest a relácií Inšpektor vyjadruje aj respondent č.5 a respondentka č.7:

Vôbec by som sa nedivil, keby vyšlo najavo, že to zmanipuloval nejaký reťazec

„Tie testy, tak to je otázka chuti, im chutí niečo iné než mne. Neverím tomu, že sú nezávislé, mám už predsudky z vlastnej skúsenosti. Oni to chcú predať ľuďom, keď ľudia chcú vidieť hnilobu, negatívne správy, tak

sa na to sústredia. Chcú vidieť senzáciu, že v hypermarkete sú zhnité výrobky, tak sa na to schválne zamerajú. Ľudia, keď to vidia, tak sú z toho zhrození, povedia si, že tam nejdú, ale o mesiac tam budú nakupovať znova. Je to proste krátkodobá záležitosť, pretože my Česi veľmi rýchlo zabúdame."

Najviac dokáže asi zákaznícku dôveru voči reťazcu nabúrať jej nezodpovedné chovanie voči prírode, spoločenská nezodpovednosť, zlá povesť. Dokáže to vyvolať dávku odporu v zákazníkoch a v tom momente reťazec stráca aj lojalitu zákazníka. K tejto téme sa vyjadruje respondent č.8:

„Ja som napríklad Lidl odmietal kvôli tomu, že oni robili svinstvo, keď budovali predajne. Sekali stromy okolo predajne, aby na ňu bolo vidieť. Toto, keď urobili dvakrát po sebe...A urobili to tým spôsobom, že postavili tú predajňu a nedostali povolenie tie stromy naokolo vyrúbať, ktoré boli staré okolo 150 rokov, ale zakrývali výhľad na tú strašnú budovu. A asi týždeň na to, čo nedostali to povolenie, niekto prišiel a poškodil tie stromy natoľko, že museli byť potom vyrúbané. A to bol dôvod, prečo ja som Lidl dlho odmietal. Káral som aj rodinu a známych za to, keď tam išli. No a teraz som sa tam naučil chodiť vďaka priateľke, pretože tam majú najlepšiu zeleninu z celého okolia."

Informácie sú pre skúmanú skupinu veľmi dôležité a často im chýbajú v reťazcoch. Prijali by zvýšenú informovanosť najmä v oblasti predstavenia výrobcov, dodávateľov, či samotného reťazca. Snažia sa byť informovaní o produktoch a medzi zdroje čerpania informácií patria aj dokumenty o potravinách. Zároveň sa nesnažia byť prehnane opatrní, pretože ako sa často vyjadrujú, tak niečo jesť musia a riadia sa heslom: „všetkého veľa škodí". Takže sa snažia držať primeranej miery vo všetkom.

Vernosť respondentov

Po celkovom rozbore rozhovorov bolo možné účastníkov rozlíšiť z pohľadu ich lojality na tých, u ktorých sa prejavuje čisto behaviorálna lojalita, na tých u ktorých bola zistená ako behaviorálna, tak postojová lojalita. Len u jedného respondenta, a to konkrétne u repondenta č.8 sa neprejavila žiadna zložka lojality a to z toho dôvodu, že ešte žiaden reťazec nenaplnil jeho očakávania, neponúka výhody, ktoré by sa mu páčili ako odmena za jeho vernosť a neprekvapuje ho zaujímavosťami. Všetky mu pripadajú veľmi podobné a tak sa v dnešnej dobe rozhoduje kam pôjde nakúpiť len podľa aspoň trochu zodpovedajúcej očakávanej kvalite, ale aj najmä vzhľadom k miestu, kde sa momentálne nachádza.

U respondenta č.6 a respondentky č.7 bolo možné najlepšie pozorovať determinanty lojality, pretože u nich sa silne prejavovala ako postojová, tak behaviorálna lojalita.

Respondent č. 6 sa k svojej vernosti k obchodnému reťazcu vyjadril takto:

„My s manželkou sme dosť verní zákazníci. Málokedy sa stane, že by sme išli inde. Nikde nás ešte nepresvedčili, že sú lepší než v Globuse a Alberte. My sme asi najlepší zákazníci, ktorých si HM môže priať. Celkom dosť za nákup míňame, nekupujeme v zľavách a málokedy chodíme nakúpiť inde."

Respondentka č.7

„V rámci možností dôverujem Kauflandu. Asi u nás s manželom dlhodobo nepripadá do úvahy žiadny iný reťazec než Kaufland pre väčšie nákupy. Tie ryby s usmievavým personálom a vlastne aj všeobecne, tie veľké nákupy určite robíme tam, majú tam fakt pre nás dobrý výber oproti ostatným. Keby sme išli nakúpiť inde, tak by to bolo skôr z toho dôvodu, aby sme vypadli zo stereotypu."

Obe zložky lojality sa prejavovali aj u respondentky č.4 voči reťazcu Albert, avšak nie až v takej miere ako u vyššie spomenutých respondentov. Reťazec Tesco, v ktorom robí len menšie nákupy (cca 400Kč) v nej dokázal zatiaľ vybudovať len lojalitu behaviorálnu, ktorú však jeho vlastnými prešľapmi ohrozuje a dá sa predpokladať, že tento reťazec si u tejto zákazníčky postojovú lojalitu nevybuduje, ak sa radikálne nezmení vo viacerých oblastiach.

Respondentka č.1 sa v úplnom úvode rozhovoru zhodnotila ako nelojálny zákazník, avšak po chvíli samu seba označila za lojálnu. Pri otázke čo ju napadá pri slove lojalita voči hypermarketom sa vyjadrila takto:

„Ja si myslím, že neexistuje. Aj keď si na druhú stranu hovorím, že som asi tiež lojálny zákazník, pretože striedam len dva hypermarkety a pár ich doplňujem, ale len keď ma tam napadne zastaviť sa. Ako napríklad v Lidli, keď majú tie ich špeciálne dni ako francúzske dni a tak, tak to sa tam zastavím. Inak chodím do Tesca na bežné nákupy a do Kauflandu na ich ryby, zeleninu a ovocie."

Pre respondentov bol motivujúcim faktorom ponúkanie určitých špecialít, ktoré poskytoval len daný reťazec. Časté vyjadrenia boli ohľadom faktu, že žiaden reťazec nevyniká a všetky sú rovnaké. Rozlišujú len horšie reťazce, ale žiaden až na Glóbus u respondenta č. 6 a Kaufland u respondentky č. 7 pre nich nepredstavuje dobrý reťazec, ale len dostačujúci. Práve u respondenta č. 6 a respondentky č. 7 sa vyskytujú obe zložky lojality, avšak obaja uznávajú, že stále je tam veľa priestoru pre zlepšovanie sa.

Respondent č.2: *„Som odchovaný na Alberte, respektíve na vtedajšej Hypernove. Možno je to nejaká psychologická stránka. Štyri roky som chodil do Hypernovy. Majú tam dobrý výber. Robil som tam a 4 roky som tam videl grandiózny sortiment od A do Z – potraviny aj nepotraviny. Strašne sa mi tam páčilo a mal som ho blízko. Je možné, že potom, keď som pre neho pracoval, tak som si vybudoval k nemu nejakú podvedomú lojalitu.*

Pripadá mi, že majú stále lepšie výrobky a lepšie ceny než ostatné reťazce, aj keď to tak už dávno nemusí byť. Najbližší hypermarket mám pritom Tesco a tam nechodím, pretože je strašne drahé. Teraz, keď sa presťahujem, tak to budeme mať ešte bližšie a aj tak nebudem do neho chodiť. Radšej pôjdem do Alberta."

U respondenta č. 2 je lojalita otázna. Aj keď viackrát počas rozhovoru tvrdí, že jeho motivátorom je cena a dôveru nemá v žiaden reťazec, v hlbšej analýze sa objavuje pravdepodobne jeho skrytý motivátor, ktorým je jeho dôvera voči supermarketu Albert budovaná jeho predošlou dlhšou brigádou počas študentských čias. Ako sám tvrdil, bol veľmi poctivý v aranžovaní zeleniny a ovocia, tú zeleninu tam nesypal z prepravky, ale ukladal, ale tiež uznáva, že bol jeden z mála, ktorý to robil týmto spôsobom. Taktiež aj vedúci predajne mu odporúčal, aby vyčleňoval to, čo by si sám nekúpil. Tomu, kto nie je psychológom, sa ťažšie skúma, čo by mohlo byť činiteľom, ktorý mu v podvedomí vytvoril dôveru voči danému reťazcu, no jedným z možných dôvodov môže byť stotožnenie jeho vlastného svedomitého prístupu k práci, ktorý uplatňoval dlhé roky v tejto predajni, s celým reťazcom. Avšak či je to tak, by sa ukázalo až v momente, ak by v jeho blízkosti otvorili reťazec, ktorý by ponúkal lacnejšie výrobky než jeho doterajšie nákupné miesto, ktorým je predajňa Albert.

Respondentka č.3 sa síce nepovažuje za verného zákazníka, ale pravdepodobne po vyriešení problému s frontami a viditeľne zlepšeným osobným prístupom personálu k zákazníkom, by sa táto respondentka stala vernou zákazníčkou. V rozhovore však aj ona javí znaky ako behaviorálnej, tak postojovej lojality, keďže svoje malé nákupy robí len v Alberte a veľké nákupy v Tescu, aj napriek tomu, že mala bližšie Kaufland a Lidl a vyjadruje sa ohľadom určitých oblastí veľmi pozitívne, čo sa ukazovalo na viacerých miestach kapitoly. Svoje nakupovanie v týchto predajniach odôvodňuje takto:

„Tesco má asi najširší sortiment, čo sa týka bežných vecí a aj takých nazvime to luxusnejších. Takže, keď chcem niečo lepšie, tak viem, že môžem ísť do Tesca. V Alberte je zase všetko tak uložené prehľadne, nemusím to hľadať, tak tým pádom to na mňa pôsobí viac tak zorganizovane a aj viac kvalitne. Ten Albert na mňa pôsobí krajšie než ostatné reťazce. Ale chodím tam hlavne kvôli čerstvému pečivu a kvôli tomu, že ich predajne mi pripadajú kompaktné, praktické, že na to, že nie sú tak veľké, tak majú ešte dostatočný sortiment."

Respondent č.5 je momentálne lojálny Tescu, ale vzhľadom k tomu, že mu poskytuje ako jediný službu dovozu. Neprejavuje sa u neho postojová lojalitu, ako však tvrdí, dalo by sa to u neho budovať najmä personalizovaným vernostným programom a zlepšeným osobným prístupom personálu.

7. Manažérske odporúčania

Vzhľadom k zisteným determinantom lojality nadpriemerne zarábajúcich vysokoškolsky vzdelaných respondentov žijúcich v Prahe analyzovaných v predošlej kapitole sú navrhnuté nasledujúce rady a nápady. Samozrejme, že na základe motivátorov a bariér lojality tejto úzkej cieľovej skupiny nie je objektívne zovšeobecňovať zistené závery na všetkých zákazníkov hypermarketov, supermarketov, či diskontov v Prahe, ale môžu pre nich slúžiť ako inšpirácia pre zlepšenie stavu lojality zákazníkov na trhu potravinových obchodných reťazcov.

Takmer každý jeden z respondentov by dokázal byť lojálnym voči týmto maloobchodným predajniam, ak by sa viac zamerali na naplnenie ich potrieb. Pre túto skupinu ľudí nie je rozhodujúca cena, ale kvalita, šírka a hĺbka sortimentu obohatená o špeciálnu alebo niečím zaujímavú ponuku a kvalita osobného prístupu personálu. Zároveň respondenti na to, aby sa stali lojálnymi potrebujú cítiť, že si ich reťazec ako zákazníkov váži a podľa toho k nim aj pristupuje. Jediným kto napĺňa tieto očakávania sa zdá byť reťazec Glóbus, avšak ten má nevýhodu pre ľudí zase v jeho ťažkej dostupnosti, čo sa týka dochádzania do jeho predajne. Ak zákazník zavíta do predajní reťazcov, tak mu majú dokázať, že u nich sa oplatí nakupovať. A to nielen sortimentom, ale aj schopnosťou poradiť zákazníkovi, uľahčiť mu nakupovanie u nich a spríjemniť mu nákup tak, ako sa len dá.

Prvým nápadom spojeným so zvýšením jednak pohodlia nákupu a jednak podnietením pocitu výnimočnosti zákazníka je poskytnutie služby balenia nákupu na pokladni ako pridanej hodnoty pre zákazníkov. Títo zamestnanci by museli byť vyškolení, aby vedeli správne kombinovať jednotlivé položky nákupu a nemiešali napríklad pečivo s kozmetikou. Týmto spôsobom by sa zároveň odstránila nervozita zákazníkov a pocit obmedzovania vyvolávané ich príliš rýchlym odbavením a nestíhaním si naukladať nákup do tašiek a aj nespokojnosť s krátkym pultom na ukladanie tovaru do tašiek. Prostredníctvom toho by si reťazce zároveň držali svoju produktivitu rýchleho odbavenia zákazníka a krátke rady. Takže zo strany motivátorov by tu bol naplnený pocit výnimočnosti a to prostredníctvom pocitu toho, že si ho reťazec váži a snaží sa mu zvyšovať pohodlnosť nákupu. Zavedenie tohto spôsobu by vyvolalo tiež príjemný moment prekvapenia z novinky a nestagnovania reťazca, ktorý je dôležitý pri budovaní lojality a samozrejme neustále aktivizovanie pozitívnych emócií, že sa nemusia starať o rýchle balenie nákupu, ale že to niekto urobí za nich. Zo strany faktorov ohrozujúcich lojalitu by sa odstránilo obmedzovanie v poháňaní zákazníka rýchlo si zbaliť nákup a mohol by sa vyriešiť aj problém

s čakaním v radoch. Vďaka zaujímaniu sa reťazca o zlepšovanie sa, by bola odstránená vnímaná uniformita reťazca, pretože bolo by to niečo, čím by sa ten reťazec od druhých odlišoval.

Druhým návrhom je zaviesť do predajní hypermarketov interaktívne panely s mapou a vyhľadávaním oddelení podobne ako je to v nákupných centrách. Takto by mali na jednom mieste všetko a nemuseli by sa orientovať ani podľa tabúľ, ktoré väčšinou visia nad oddeleniami v každom väčšom hypermarkete a sú nápomocné len čiastočne. Pridanou službou by bola čiernobiela tlač mapy so zvýraznenými oddeleniami, ktoré potrebuje nakupujúci vyhľadať. Táto služba tlače mapky by mohla byť spoplatnená symbolickou čiastkou. Tento nápad vznikol vzhľadom na to, že respondenti sa veľmi sťažovali, že majú fakt veľký problém s orientáciou po predajni a veľmi ťažko si zvykajú na nové usporiadanie. Pre ich lojalitu je najpodstatnejší pocit istoty , že v tej predajni nájdu ten tovar, ktorý potrebujú a to v čo najkratšom čase. V čom im často bráni premiestňovanie tovaru a neprítomnosť personálu, ktorý by im v tom mal pomôcť. Niekedy to vynervuje zákazníka tak, že z predajne odchádza. Je tu aj ďalší dôvod, prečo potrebujú túto pomoc. Chcú mať najprv istotu, že majú všetko, pre čo pôvodne prišli a potom v prípade, že sa chcú prechádzať, obzerať po inom sortimente, nechcú mať stres z toho, že zabudnú na svoj nákup a chcú sa s čistou hlavou pozerať po tom, čo by ich v ponuke ešte zaujalo. Veľa zákazníkov je aj takých, ktorí neobľubujú nakupovanie samotné a práve oni by mohli najviac oceniť zvýšenie komfortu ich nákupu touto formou. Táto nadpriemerne zarábajúca skupina ľudí rada využíva čas efektívne a toto by mohlo byť pre nich riešením strácania sa a následného rozrušenia z nenachádzania tovaru, pre ktorý tam primárne išli, prípadne jeho nájdenia, ale za nerozumne dlhý čas. Ak by našli to, čo hľadajú bez problémov, jednak by odchádzali spokojní s časom stráveným v predajni, rýchlym nájdením ich tovaru a druhá skutočnosť je tá, že táto príjmová skupina, ale aj zákazníci ako takí, málokedy idú nakúpiť len to, čo majú na zozname. Takže obavy, že zákazníci by nakupovali oveľa menej tým, že ich reťazce nebudú ťahať po celej predajni, by boli zbytočné. Veľa zákazníkov totiž môže vyriešiť situáciu blúdenia po predajni a vzrastajúceho hnevu z nenájdenia toho, pre čo tam pôvodne išli, jednoduchým odchodom z predajne bez nákupu alebo tým, že by tento reťazec pri svojom rozhodovaní, kam pôjdu nakúpiť nabudúce nezaradili do svojho výberu, ako sa často vyjadrovali respondenti v rozhovoroch.

Iným riešením tohto problému by mohlo byť zavedenie zvončekov pre zavolanie zamestnanca, ktoré by boli viditeľne označené, že sú určené pre zákazníkov potrebujúcich pomoc personálu. Informačné stánky so zamestnancami „všeznalcami“, ktorý sa budú orientovať v sortimente bez problémov, sú tiež riešením. Vlastne by to bolo podobné ako to funguje dnes v rôznych hobbymarketoch. Tento personál na predajnej ploche by navyše bol k dispozícií

z dôvodu pomoci nájdenia výrobku pre zákazníka, ale aj pomoci s výberom produktu spomedzi tak širokej ponuky.

Čo sa týka zlepšenia prístupu zamestnancov k zákazníkom, ktorý je pre týchto vzdelaných ľudí veľmi podstatný, bolo by to možné riešiť rôznymi školeniami zameranými na komunikáciu so zákazníkmi a s kolegami, školeniami v oblasti mäkkých techník. Motivovať zamestnancov tým, že budú vedieť, že sa o nich zamestnávateľ stará a budú tak radi pre neho pracovať, čo sa bude odrážať aj na chovaní smerom k zákazníkom. Finančná motivácia nie je síce najlepšou motiváciu, ale zavedenie kasičiek na sprepitné pre zamestnancov na pokladni by mohlo byť prijateľné. Mohol by tam byť nápis typu: „Pre pokladníka za to, že bol dnes super.“. Respondenti mali veľmi kladný postoj voči tejto myšlienke, hodnotili to ako vtipné a príjemné a boli by veľmi ochotní a zároveň radi, ak by mohli týmto spôsobom odmeniť sympatický a príjemný prejav človeka na pokladni podobne ako je to v reštauráciách.

Zákazníkovi je možné dodať pocit výnimočnosti a navodiť u neho príjemné pocity aj prostredníctvom personálu na pultovom predaji. Pomohlo by tomu vyškolenie tohto personálu tak, aby dokázal podať bližšie informácie kupujúcemu k jednotlivým produktom, aby sa vyznal v tom, čo predáva a bol ochotný pomôcť vybrať zákazníkovi ten najlepší produkt, ktorý bude zodpovedať jeho potrebám. Nechať zákazníka ochutnať by sa malo stať v tomto predaji samozrejmosťou. Tam, kde bol tento prístup personálu na pultovom predaji, tam respondenti javili najsilnejšiu úroveň lojality. Zároveň by tam mohli jasne vyznačiť možnosť vyžiadania si katalógu, v prípade záujmu o bližší popis ponúkaného sortimentu. Tým by sa mohol ušetriť čas pri prezentovaní výrobkov samotným predavačom a zákazníci by si mohli vyhľadávať produkty, o ktoré majú záujem v katalógu. Ale aj tak im musí byť predajca schopný povedať, ktorý produkt z toho sortimentu je najlepší, ktorý má akú chuť, čo tam majú ako novinku, čo sa k danému výrobku hodí, prípadne vedieť poradiť ako ho správne pre konzumáciu pripraviť. Kvôli takémuto prístupu sa budú spotrebitelia radi vracať do tohto obchodu, preto sa oplatí mať v tomto type predaja viac zamestnancov a nešetriť na tom. Nesmie sa stať, že sa ich zákazník spýta, ako to chutí a predajca odpovie, že nevie, pretože on to neje, čo je dnes bežná situácia. Týmto zlepšením by sa mohol radikálne zmeniť vzťah zákazníkov podľa vyjadrení respondentov.

Odlíšiť by sa mohli jednotlivé reťazce tým, že nebudú tajiť svoj pôvod, ale naopak, budú ho prezentovať hrdo. Mali by zaviesť do predaja a zviditeľniť sortiment typický pre ich krajinu. Respondenti sa veľmi často vyjadrovali o špecialitách kvôli ktorým radi navštevovali niektoré reťazce. Keď ide napríklad o holandský reťazec, tak nech majú v ponuke oveľa viac druhov

syrov oproti ostatným reťazcom. Mohli by urobiť špeciálny kútik s týmto typickým sortimentom pre ich rodnú krajinu a oboznámiť zákazníka s tým odkiaľ pochádza a čo je u nich tradíciou. Mohli by dodať celej predajni nádych ich krajiny. Jednak by sa reťazec viditeľne odlišoval pôvodom od ostatných reťazcov, jednak špeciálnym sortimentom a nakoniec aj celkovou atmosférou predajne. Vyvolal by u zákazníka dôležitý moment prekvapenia spôsobený odlišnosťou, pokračoval by udržiavaním pozitívnych emócií ponukou zaujímavého sortimentu, príjemného prostredia a nakoniec by v ňom vzbudil pocit dôvery cez to, že neskrýva a netají svoj pôvod.

Inou alternatívou je zavedenie akcií typu „dni Mexika“, „dni Japonska“ a podobne, ako to dnes už robí jeden z reťazcov. Veľa respondentov uznávalo, že to tam láka dosť ľudí kvôli tomu, ale vzhľadom k tomu, že tento reťazec má pre nich významné nedostatky, čo sa týka napríklad nezabezpečenia pocitu istoty nájdenia tých produktov, ktoré oni očakávajú, že tam budú a v tej kvalite, akú vyžadujú, tak predajne tohto reťazca veľmi nenavštevujú. Každopádne zavedenie zaujímavých tematických akcií sa javilo z prejavov respondentov ako veľmi lákavý a motivujúci prvok, prečo ísť nakúpiť aj do reťazca, ktorý inak v ich očakávaniach zlyhával.

Zvýšiť dôveru a prostredníctvom nej budovať lojalitu by mohli reťazce pomocou formy vlastného prezentovanie samých seba, svojich výrobcov, dodávateľov, personálu a toho čo robia, napríklad cez videá zobrazované na LCD obrazovkách pri pokladniach. Nešlo by o reklamu a nesmelo by to vyvolávať pocit, že ide o reklamu. Nikdy by tam neukazovali akčný tovar, ale len napríklad spôsob akým sa starajú o ovocie a zeleninu, ako pečú ich zamestnanci napríklad buchty, chlieb a aby to bolo autentickejšie, tak by tam mohli ukazovať zamestnancov, s ktorými môžu reálne prísť zákazníci do styku. Krátke video by mohlo informovať o tom, že sa zákazníci môžu obrátiť na vyškolený personál s prosbou o radu pri výbere sortimentu a zároveň im dať najavo, že možnosť ochutnania mäsových výrobkov či syrov je u nich pri vyberaní si v tomto sortimente samozrejmosťou. To by mohlo okrem pocitu dôvery podnietiť aj pocit výnimočného prístupu k zákazníkom a na začiatku vyvolať aj moment prekvapenia. Video by mohlo ukázať farmy z ktorých pochádzajú mäsové produkty, či ovocie a zelenina. Tiež by v rámci tohto videa mohli byť urobené rozhovory so zamestnancami, či s vedením reťazca. Ako tvrdila veľakrát skúmaná vzorka zákazníkov v tejto diplomovej práci, informácie sú v dnešnej dobe veľmi žiadané a nikdy nie sú na škodu. Toto by mohlo byť vnímané ako ďalší spôsob odlíšenia sa.

Nepriaznivé reakcie boli na čerstvosť a kvalitu sortimentu ovocia a zeleniny a to najmä v spojitosti s nesprávnym pristupovaním k starostlivosti o ňu. Tomuto sortimentu veľmi respondenti neverili a viacerí z nich si kupovali radšej tento sortiment u farmárov a priplatili si,

ak to ovocie a zelenina mali lepšiu vôňu a chuť než tie lacnejšie. Aj napriek tomu, že si skôr kupovali drahší sortiment, pomer kvality a ceny aj tak nebol vyvážený, pretože za takúto cenu by očakávali skvelý sortiment a tento bol z pohľadu kvality len prijateľnejší oproti ostatným. Z tvrdení ohľadom tejto témy vo vzťahu k budovaniu ich lojality vyplynulo, že kvôli dobrej ponuke tohto sortimentu by boli respondenti ochotní robiť opakované nákupy v danom hypermarkete či supermarkete, keďže to patrilo spolu s pečivom k ich základným požiadavkám v rámci sortimentu, čo musí daný reťazec mať, aby to položilo základy budovaniu vernosti k nemu.

V rámci zlepšenia prístupu k tomuto sortimentu by mohli do oddelenia ovocia a zeleniny nainštalovať postrekovače kropiace vodu na tovar, ktorému to pomáha udržiavať si sviežosť. V zahraničí to funguje, takže mohlo by to byť dobrou inšpiráciou aj pre tuzemské predajne a zároveň by to mohlo vzbudiť väčšiu dôveru zákazníkov v tento sortiment, že im to vydrží dlhšie než jeden deň ako veľakrát uviedli v rozhovoroch. Tiež musia zlepšiť prístup personálu k dokladaniu sortimentu ovocia a zeleniny do boxov a to viditeľne priamo pred zákazníkmi, aby tomu začali dôverovať a nebáli sa kúpiť si to. To patrí tiež k dobrej prezentácii reťazca pred zákazníkmi. Na vysypávanie tohto sortimentu z prepraviek rovno do boxov boli sťažnosti a keď to respondenti videli, že to bolo vysypané z kartónu či prepravky, tak si ten tovar ani nevzali, pretože z vlastnej skúsenosti vedia, že to ovocie a zelenina oveľa rýchlejšie začnú hniť, keď sa takto o seba obíjajú. Niektorí z nich dokonca vedia, ktoré ovocie sa s akým iným druhom neznáša a videli, že v hypermarkete tento fakt buď ignorujú alebo o ňom ani nevedia. Práve z tohto dôvodu by sa mali vzdelávať aj zamestnanci doplňujúci tovar alebo tí ľudia, ktorí majú na starosti rozmiestnenie sortimentu.

Ukázať zákazníkovi, že je výnimočný sa pokúšajú niektoré reťazce cez ponuku vernostných kariet. Respondenti v tomto prieskume však nepociťovali žiadne výhody z účasti v danom programe. Veľa z nich sa vyjadrilo, že v prípade zavedenia vernostného programu s personalizovanou ponukou, ktorá im umožňuje zvýhodnený prístup k výrobkom, ktoré radi nakupujú alebo výrobkom, ktoré si síce často nekupujú, ale majú o nich záujem, by bol pre nich obrovským motivátorom vzniku a budovania lojality.

Poslednou radou vyplývajúcou z rozhovorov so zákazníkmi hypermarketov či supermarketov je prezentácia výrobkov alebo sortimentu, ktorý je oproti ostaným drahší alebo ide o špeciálny tovar ako sú napríklad medzinárodné kuchyne a zákazník väčšinou netuší ako to chutí a ako to pripraviť. Je pravda, že niektorí ľudia sa vyhýbajú akciám ako sú ochutnávky, ale je tam veľa takých, ktorí ich majú radi. Medzi respondentmi sa tiež objavili takí, ktorí ich radi mali,

ale aj takí, ktorým sa to nepáčilo. Avšak tým, ktorým sa to nepáčilo, tak to bolo z toho dôvodu, že ten človek, ktorý to prezentoval bol väčšinou otravný a vtieravý, ale nepáčil sa im najmä spôsob akým boli robené tie ochutnávky. Vopred napichané kúsky potravín na špáradlách sú pre nich v dnešnej dobe maximálne odpudivé. Pôsobí to tak, že to tam stojí celý deň a že je to staré a oschnuté. Avšak, reťazce by si napríklad práve pre prezentáciu sortimentu z medzinárodnej kuchyne, mohli občas najať kuchára, ktorý by priamo pred zákazníkmi varil z tohto sortimentu. Bolo by očividné, aké produkty používal pri varení a že všetko je to čerstvé. Dával by im ochutnávať priamo z teplej panvice do menších misiek a už aj tá vôňa, ktorá v zákazníkoch vzbudzuje príjemné emócie by ich dokázala prilákať vyskúšať aj tento špeciálny sortiment. Navyše by s ochutnávkou bolo spojené aj rozdávanie receptu pripraveného jedla. Niektorí respondenti totiž poznamenávali, že radi si obzerajú tento typ sortimentu, ale často nevedia ako to chutí a ako to majú pripraviť.

Reťazce by mali dbať o každú svoju predajňu a o to, čo v nej ponúkajú a ako tá predajňa vyzerá. Ak totiž zákazník príde do styku s predajňou, ktorá na neho pôsobí špinavo, viackrát tam natrafí na nekvalitný sortiment ako napríklad zapáchajúce mäso, tak nielen tú predajňu, ale celý reťazec si zapamätá ako ten, ktorý napríklad nepôsobí dostatočne luxusne, ako ten, kde sa často stáva, že nemajú doplnený tovar, ako ten, kde majú neochotný personál, atd. Ak natrafí na predajňu tohto reťazca, ktorá má tieto záležitosti v poriadku, tak ona samotná nezmení pohľad zákazníka na reťazec. Ľudia majú totiž väčšinou tendencie veriť skôr tomu, že všade je to rovnako zlé a nie rovnako dobré.

Záver

Skupina vysokoškolsky vzdelaných ľudí majúcich dostatočný príjem sa ukázala ako dobrá voľba pre prieskum s cieľom zistiť, aké sú motivácie ich ako zákazníkov stať sa lojálnymi voči potravinovým reťazcom a čo naopak ich lojalitu ohrozuje a v akej oblasti sa javia bariéry jej vytvorenia. Keďže súčasným problémom je nízka lojalita zákazníkov a ich striedanie nákupných miest podľa toho, kde sú akčné ponuky, nízke ceny ako uvádzajú rôzne prieskumy zamerané na túto oblasť, ktoré realizuje napríklad aj spoločnosť Incoma GfK, bola zámerne vybraná skupina ľudí, ktorí nemajú finančné problémy a nie sú tak vo svojom nákupnom rozhodovaní obmedzovaní výškou svojho príjmu. Pri tvorbe scenáru pre uskutočnenie individuálnych hĺbkových rozhovorov boli zohľadňované hlavné atribúty lojality ako aj súčasné problémy na trhu maloobchodných reťazcov. Výsledky prieskumu priniesli zaujímavé závery týkajúce sa determinantov lojality, a teda jej kľúčových motivátorov a zároveň faktorov, ktoré ju ohrozujú, čím bol naplnený cieľ tejto diplomovej práce vzhľadom k vybranej cieľovej skupine.

Skúmaná skupina respondentov sa dá charakterizovať ako úspešní, ambiciózni, vzdelaní, zatiaľ bezdetní a nadpriemerne zarábajúci ľudia z rôznych vekových skupín, ktorí sú zákazníkmi potravinových reťazcov v Prahe. Metóda kvalitatívneho výskumu vo forme individuálnych hĺbkových rozhovorov priniesla viacero zaujímavých zistení. Prvým a vzhľadom k tejto téme veľmi dôležitým zistením je, že väčšina respondentov nebola citlivá na ceny a akcie, čo sa ukazuje ako výnimka oproti súčasným nelojálnym zákazníkom zameraným práve na tieto dva faktory. Jedine respondentka zastupujúca skupinu pracujúcich dôchodcov sledovala letáky a riadila sa podľa akcií v nich. Dôvod bol veľmi racionálny a to ten, že keď sú všetky reťazce rovnaké, majú totožný sortiment, nikto jej doteraz neponúkol nič navyše, tak nevidí zmysel v tom, aby si za ten istý produkt platila viac. To zodpovedá práve súčasnej situácií, kde sa reťazcom vytýka ich prílišná uniformita a tým pádom vnímanie všetkých reťazcov ako totožné. Ale treba poznamenať, že boli tam iné zaujímavé faktory, ktoré hrali veľkú rolu a to konkrétne aj u tejto respondentky. Pre ňu bolo totiž zásadné parkovanie s krytým parkoviskom a umiestnenie predajne vo väčšom komplexe, akými sú nákupné centrá.

Vzhľadom k výsledkom prieskumu, základom toho, aby sa respondenti ako zákazníci potravinových reťazcov stali lojálnymi, je naplnenie ich pocitu istoty, že tam nájdu tovar, ktorý očakávajú, že tieto predajne budú mať a to v dostatočne pestrom sortimente, v požadovanej kvalite a za čo najkratší čas. Vôbec pre nich nie je prípustné a najmä v hypermarketoch nie, aby im neboli k dispozícii produkty v takom základnom sortimente, akým je pečivo, ovocie

a zelenina, na čo sa mnohokrát sťažovali. V prípade, že zákazník nenájde to, kvôli čomu tam ide, tak je následne sklamaný a vyvoláva to v ňom určitú dávku nedôvery, že sa nemôže na daný hypermarket či supermarket spoľahnúť. To vytvára zase prekážku pri vytváraní lojality k danému reťazcu.

Reťazce im musia zabezpečiť najmä dostupnosť očakávaného tovaru a vzbudiť v nich istotu, že sa zákazníci môžu na nich spoľahnúť. Jednak sa musí vychádzať z toho, že daná ponuka sortimentu im musí byť vždy k dispozícií a v žiadanej kvalite, jednak fakt, že ho nesmú dostať do dezorientácie, v ktorej sa im ťažko ich produkty hľadajú. Ak tieto požiadavky nie sú splnené, respondenti sa vyjadrovali, že nemajú dôvod chodiť do takého reťazca, kde nie je doplnený tovar v regáloch, kde ho nemajú v kvalite, akú vyžadujú, kde im premiestňujú tovar a kde je usporiadanie tovaru pre nich chaotické a nedokážu v rozumnom čase nájsť to, čo potrebujú. Respondenti si uvedomujú, že premiestňovanie tovaru je zámerné a zároveň vysvetľujú, že ak by im umožnil reťazec nájsť všetko na svojom mieste alebo im uľahčil nejakým spôsobom hľadanie výrobkov, tak by určite nenakupovali menej než doteraz a zároveň by odchádzali spokojnejší a menej otrávení z toho, že nemôžu opäť nájsť to, čo chcú. Navyše, keď im nie je k dispozícii žiadny personál, ktorý by im v tom dokázal pomôcť, tak sa necítia ako zákazníci, ktorých by si už či ten hypermarket alebo supermarket, vážil. V rámci tejto problematiky boli sťažnosti ohľadom toho, že personál sa buď na predajnej ploche nenachádza vôbec alebo ak ho nájdu, tak im nie je schopný a niekedy ani ochotný pomôcť. Chýba im z ich strany proaktívnosť. Taktiež na informáciách sa stáva, že po zavolaní človeka z danej oblasti, musia za ním dlho čakať, pretože nie je momentálne k dispozícii. To, čo potravinové reťazce tvrdia na svojich webových stránkach, nie je v porovnaní s tvrdeniami respondentov v súlade. Personál a jeho prístup k respondentom ako zákazníkom, či jeho dostupnosť sa na jednej strane javia ako motivujúci faktor pre respondentov stať sa lojálnymi, ale pri jeho pochybeniach bol silne ohrozujúcim faktorom lojality.

Respondenti si veľmi dobre uvedomujú svoju hodnotu a silu ako zákazníkov. Vedia, že vďaka tomu, že je na trhu v Prahe vysoká koncentrácia predajní hypermarketov a supermarketov, nemusia sa obmedzovať na jedno nákupné miesto, ak sa im tam nepáči. Práve kvôli tomuto faktu a uvedomovaniu si svojej ceny a významu pre hypermarketové reťazce a vnímaniu všetkých reťazcov rovnako, si môžu dovoliť vyžadovať za svoju potenciálnu lojalitu nadštandardné zachádzanie s nimi ako zákazníkmi, ktorých si má hypermarket ceniť a vážiť podobne ako to funguje v špecializovaných menších predajniach, kde tento pocit výnimočnosti väčšinou majú a neváhajú si za to priplatiť. Vyvolávanie pocitu výnimočnosti je pre respondentov veľmi motivujúci faktor v budovaní ich lojality a to nielen behaviorálnej, ale aj postojovej.

Pocit výnimočnosti ich ako zákazníkov, by v nich dokázal vzbudiť a udržať skvelý osobný prístup zamestnancov v predajni a personalizovaný vernostný program. Podľa slov respondentov, by práve toto bolo jedným z kľúčových dôvodov, prečo by nechodili nakupovať ku konkurencii, ak by bola splnená ich prvá podmienka istoty, že reťazec im zabezpečí tovar, ktorí očakávajú. Za utrácanie svojich peňazí im v dnešnej dobe chýba odmena a tú by im práve dva vyššie spomenuté faktory dokázali zhmotniť. Aj napriek tvrdeniam niektorých spoločností, že ich vernostné programy sú personalizované, respondenti sa vyjadrovali, že nemajú z nich žiadny úžitok, pretože im neponúkajú tovar, o ktorý majú záujem a veľakrát je to tovar, ktorý je aj v bežnej ponuke lacný. Prípadne im posielajú pre nich zanedbateľné zľavy na nákup, čo nie je, ako uvádzali, vôbec motivačné. Priali by si, aby reťazec dokázal z masovej zľavy urobiť takú, aby z nej mali pocit, že sa týka práve ich. Aby si spoločnosti dokázali segmentovať zákazníkov tak, že by na nich dokázali zacieliť takou ponukou produktov, ktorá sa ich týka. Aby im zvýhodnili prístup k tovaru, ktorí dlhodobo nakupujú. Navrhujú, aby im ponúkali viac produktov, ktoré sú pre nich exkluzívne a nekupujú ich zase tak často, ale veľmi ich potešia. Prípadne na základe ich nákupných zvyklostí im ponúkli ochutnávku napríklad syrov, ktorá by bola na úrovni a kde by nemali prístup všetci. Bola by to prezentácia s cieľom zoznámiť zákazníkov s týmito produktmi chuťovo, zložením, spôsobom spracovania, či radami ako sa k tomuto typu tovaru chovať a ako ho správne konzumovať, aby mal z toho každý čo najvyšší úžitok. To by brali ako nadštandardnú službu, ktorá by sa spájala priamo s nimi, vzhľadom na to, že reťazec dokázal vypozorovať ich inklinovanie k tomuto typu produktov. Podobných návrhov bolo viac, ale základný je fakt, že na základe lepšieho vypracovania súčasných vernostných programov, by si dokázali títo respondenti vybudovať lojalitu k týmto potravinovým reťazcom.

Výborný osobný prístup zo strany personálu si títo respondenti ako zákazníci s nadpriemerným platom dokážu veľmi ceniť. Ibaže v súčasných potravinových reťazcoch sa s ním málokedy stretávajú. Boli spomínané len dva reťazce, kde sa s tým stretli a práve títo respondenti sa vyznačovali silnou mierou lojality voči nim. Dodáva im to na jednej strane pocit toho, že si ich reťazec váži a na strane druhej, vzbudzuje to v nich dôveru voči danému reťazcu. Prístup personálu dokázalo u respondentov vyvolať veľmi silné emócie. V prípade skvelého prístupu zamestnancov, boli z toho veľmi nadšení, mali z toho vyslovene radosť. Avšak neochotný, naštvaný, neprofesionálny personál bez základných spôsobov chovania ich dokázal privádzať do zúrivosti a bol z dôvodov ďalšieho nenavštevovania týchto predajní. Personál na pokladni, na pultovom predaji, na predajnej ploche a na informáciách je ten, ktorý prichádza do styku so zákazníkmi a práve on reprezentuje celú spoločnosť. Preto sa žiada, aby všetci zamestnanci mali nielen školenia v rámci ovládania základného systému s ktorým pracujú, ale aj

školenia zamerané na komunikáciu so zákazníkmi a kolegami. Následne, aby dostávali aj celkovú spätnú väzbu, aby bolo zaručené, že pochopili, aké je to podstatné a dodržiavajú to. Príjemné vystupovanie predavačom na pokladni je žiadané, rovnako ako aj neutekanie a ochota poradiť zo strany zamestnancov na predajnej ploche. Individuálny prístup sa týka najmä predajcov za pultom, ktorí ak budú vedieť poradiť zákazníkovi s výberom toho, na čo majú chuť, nechať ho ochutnať, či to zodpovedá tomu, čo si praje, dokázať odpovedať na otázky týkajúce sa sortimentu, ktorý ponúka, či mať aspoň snahu to zistiť, by zapôsobilo na každého respondenta a brali by to ako skvelý zákaznícky prístup. Tí, ktorí sa s tým stretli, sú z toho nadšení a sú verní týmto reťazcom. V dnešnej dobe by takýto prístup očakávali všade, kde si chcú pripútať zákazníkov.

Pocit výnimočnosti sprostredkovaný personálom sa spája s ďalším motivátormi lojality a tými sú pozitívne emócie a príjemné prekvapenia. Aj napriek skeptickosti respondentov objavujúcej sa pri priamych otázkach na túto tému, hlbším sondovaním a analyzovaním súvislostí týkajúcich sa tejto oblasti vo vzťahu k lojalite, ktoré sa objavili na iných miestach rozhovoru je možné jednoznačne potvrdiť, že ide o motivátory lojality skúmanej skupiny v tejto diplomovej práci. Nie je to však v zmysle umelo vytváranej radosti, príjemných pocitov, či nadšenia, ktoré by si vedome zákazníci všímali, ale o prirodzené vytváranie emócii, ktoré sa zákazníkovi dostane do podvedomia. Z individuálnych hĺbkových rozhovorov bolo možné spozorovať, že najviac pozitívnych emócií dokázali vyvolávať kvalitatívne parametre výrobkov, ako vôňa čerstvo upečeného pečiva, nájdenie chuti vo výrobkoch, ktorá im pripomína detstvo alebo príjemné spomienky na minulosť. To sa stotožňuje s odporúčaniami odborníkov pre reťazce zamerať sa na využívanie emocionálnych prvkov, ktoré boli spomínané v časti súčasnej situácie na trhu maloobchodných reťazcov. Nadšenie v respondentoch, dokázalo vzbudiť nadšenie personálu, ktorý bol očividne rád, že im môže niečo predať, poradiť im, vybrať s nimi výrobok, ktorý je pre nich najlepší. Atmosféra predajne mala tiež vplyv na navodenie príjemných pocitov počas nakupovania a to hlavne spôsobom naaranžovania tovaru, prehľadnosti, vône a čistoty. Títo respondenti mali radi, keď na nich predajňa pôsobí luxusnejšie, neobávajú sa toho, ale uznávajú, že pekne vyzerajúca predajňa môže niektorých ľudí, najmä z nižších príjmových skupín, odradiť s tým vnímaním, že je príliš drahá.

Vzbudenie pozitívnych emócií a príjemných prekvapení spájali respondenti aj s diferenciáciou reťazcov už či v rámci sortimentu so špeciálnou ponukou unikátnych výrobkov alebo kvalitným sortimentom, či iným prístupom personálu než v ostatných reťazcoch. Niektorí respondenti sa vyjadrili, že pozitívne šoky sú pre nich hlavným motivátorom k tomu, aby sa stali lojálnymi. Potrebujú, aby im hypermarket či supermarket ponúkol niečo výnimočné, zaujímavé.

Najprv pôjde o príjemné prekvapenie a potom sa to zaradí k pozitívnym emóciám. Za veľmi demotivačné považovali stagnáciu a neponúkanie niečoho nového, nových spôsobov ako im uľahčiť, či spríjemniť nakupovanie. Vnímanie všetkých reťazcov za totožné a to je jedno, či vo vzťažnosti ku kvalite, sortimentu, personálu sa javí ako hlavná bariéra lojality, pretože respondenti nemajú dôvod preferovať jeden reťazec pred druhým, ak ich považujú takmer všetky za rovnaké, ale ešte navyše za rovnako zlé. Až na výnimky spomenuté práve dvoma respondentmi u ktorých sa prejavovala ako behaviorálna, tak postojová lojalita. Preto by sa mali reťazce snažiť o neustály vývoj a prekvapovanie svojich zákazníkov niečím, čo ich odlišuje od ostatných reťazcov, už či je to kvalita, sortiment, personál, služby navyše, o ktoré by mali záujem, či celkové odlíšenie reťazca, pretože napríklad práve táto cieľová skupina dokáže oceniť takéto zlepšovanie sa a utuží to jej vzťah k danému maloobchodnému reťazcu. V prípade, že by im dokázali poskytnúť takýto nadštandard v porovnaní s ostatnými, nebude im prekážať, ak tam nebudú také akcie a tak nízke ceny ako v ostatných reťazcoch.

Vzbudenie a udržiavanie pocitu zákazníkov, že môžu reťazcom dôverovať sa ukázal ako ďalší zásadný faktor budujúci lojalitu. Ak zákazník nedôveruje reťazcu, nemôže si k nemu budovať ani lojálny vzťah. Dôvera spojená s lojalitou pre respondentov predstavovala, že reťazec musí viditeľne plniť to, čo sľúbi. Musí si držať štandard, ktorý prezentuje, že má. Motivačnou silou podnecujúcou pocit dôvery je nielen držanie, ale aj zvyšovanie štandardu poskytovaného reťazcom. Respondenti v súčasnosti nie sú spokojní s ponukou sortimentu mäsových výrobkov a nedôverujú im a rovnako ani poľským výrobkom. Nedôvera je zase veľmi ohrozujúcim faktorom lojality. Podľa nich zvýšením kvality v tomto sortimente, by dokázali prispieť k vyššej dôvere medzi spotrebiteľmi. Predávať tovar, ktorý má overenú kvalitu, či prezentovať informácie o výrobcoch, dodávateľoch a samotných reťazcoch, by podľa tvrdení respondentov zvýšilo ich dôveru voči nim. Opäť sa tu objavuje personál a jeho profesionálne správanie ako ďalšie činitele, ktorými by sa zlepšilo vnímanie dôveryhodnosti danej predajne. Niektorí respondenti majú ešte stále pocit, že sa v potravinových reťazcoch klame v kvalite ponúkaného sortimentu a to napríklad prelepovaním etikiet s dátumom spotreby na mäse, a podobne. Niektorí z nich sa zase snažia veriť faktu, že v dnešnej dobe, by si nemohli dovoliť ponúkať tovar, ktorý je po spotrebe alebo určitým spôsobom škodlivý. Medzi vymenovávanými faktormi zvyšujúcimi dôveru reťazca a následne ovplyvňujúcu lojalitu respondentov je tiež podchytenie súčasných trendov, akými je napríklad ekológia, avšak dôležité je dlhodobé venovanie sa takejto problematike. Rozhovory priniesli aj zistenie o dôležitosti poskytovania informácii k produktom vzhľadom k ich dodržiavaniu zdravého životného štýlu, či dávania si pozor na určité zložky v obsahu produktu, ktoré ho činia nekvalitným.

Výsledky rozhovoru zachytili medzi faktory ohrozujúce lojalitu týchto respondentov už vyššie spomínané problémy, akými je nenájdenie požadovaného tovaru v danej kvalite alebo vôbec spojené s neorientovaním sa po predajni. Neschopnosť personálu poradiť, pomôcť a jeho neprofesionalita a nekvalifikovanosť sú ďalšími zásadnými prekážkami. Vyššie popisované faktory vzbudzujúce nedôveru voči potravinovým reťazcom sú podľa respondentov veľkou bariérou pri budovaní lojality väčšiny českej populácie. Spomínaná uniformita reťazcov bráni vzniku lojality v podobnej miere a ďalším veľmi dôležitým faktorom, ktorý ohrozuje lojalitu je obmedzovanie zákazníkov zo strany reťazca a to už či časovo, v priestore, v sortimente, komforte ich nakupovania, či celkovo v ich životnom tempe.

Táto skupina ľudí sa javí ako veľmi potenciálna a to z toho dôvodu, že títo ľudia nie sú veľmi ovplyvniteľní médiami a negatívnymi správami a radšej sa o pravde presvedčia na základe vlastnej skúsenosti a vlastného úsudku. Zároveň sami seba považujú za uvedomelé osobnosti, ktoré sa dokážu riadiť vlastným rozumom a zhodnotiť si, čo je pre nich dobré a posúdiť relevantnosť a pravdivosť informácií. Českú populáciu pritom všeobecne vnímajú ako ovplyvniteľnú rôznymi kauzami, vyhľadávajúcu senzácie a vyžívajúcu sa v negatívnych správach. Zároveň však dodávali, že každý rozumný človek v dnešnej dobe si dokáže prečítať informácie a neriadiť sa všetkým, čo mu médiá predhodia.

Veľmi oceňujú osobný prístup, profesionálnosť a prirodzenosť personálu, čo sa ukázalo najmä pri respondentoch, ktorí sú verní svojmu reťazcu, že je to pre nich veľmi motivujúcim prvkom. Neboja sa skúšať nové produkty, zaujímajú sa o svoje zdravie a jeho zlepšenie. Viacerí z nich nenakupujú v zľavách a ani sa neorientujú podľa cien, ale podľa poskytovanej kvality a pestrosti sortimentu vrátane špeciálnych ponúk. Preto by sa javili ako veľmi vhodná cieľová skupina na budovanie lojality voči obchodným reťazcom a zároveň by mohli byť aj výnosnými zákazníkmi, pretože vďaka svojej dobrej finančnej situácii si môžu dovoliť míňať viac a za kvalitu a osobný prístup si radi priplatia.

Respondenti ako zákazníci nie sú trpezliví a v dnešnej dobe nemusia strpieť žiadne prešľapy zo strany reťazcov, keď majú na výber viac možností, kam ísť nakupovať. Je pravda, že ak ich nerozlišujú, nemajú k nim vytvorený vzťah, tak nemajú ani dôvod mu odpúšťať nejaké praktiky, chovanie, či akékoľvek nedostatky, ktoré sa mu nepáčia. V tejto cieľovej skupine, ktorá bola vybraná pred individuálne hĺbkové rozhovory nie je vybudovanie lojality vôbec nereálne, práve naopak. Ale niečo pre to reťazce musia urobiť, a to splniť niektoré z vyššie uvedených kľúčových motivujúcich faktorov lojality tejto skúmanej skupiny ľudí, vystupujúcich ako

nadpriemerne zarábajúci zákazníci s vysokoškolským vzdelaním. Zároveň sa reťazce musia vyvarovať faktorom ohrozujúcim ich lojalitu, či brániacim jej vytvoreniu.

Bolo veľmi zaujímavé skúmať a študovať danú problematiku jednak vzhľadom k špecifickosti odvetvia v ktorom boli sledované determinanty lojality, a jednak vzhľadom k vybranej skupine respondentov ako špecifickej skupine zákazníkov potravinových obchodných reťazcov. Nachádzať spôsoby riešení súčasnej kritickej situácie lojality zákazníkov bolo veľkou výzvou. Zaujímavým praktickým výstupom tejto diplomovej práce sú spracované návrhy v časti „ Manažérske odporúčania“, ktoré prinášajú inšpiráciu ako dokázať zaujať zákazníkov a zvýšiť ich lojalitu.

Zdroje

Knižné publikácie

1. BÁRTA V.- PÁTÍK L.- POSTLER M. *Retail Marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
2. BÁRTOVÁ, H. – BÁRTA, V. – KOUDELKA, J. *Spotřebitel (chování spotřebitele a jeho výzkum)*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomica, 2007. 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4.
3. CARSON, D. *Qualitative marketing research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2001. xii, 239 p. ISBN 07-619-6366-9.
4. FORET, M. – STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
5. FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vyd. Brno: BizBooks, 2012. 114 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
6. HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 231 s. ISBN 80-7226-917-8.
7. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
8. HENNINK, M. – HUTTER, I. – BAILEY, A. *Qualitative research methods*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2011. xxiii, 304 p. ISBN 978-141-2922-265.
   ISBN 978-80-247-1359-5.
9. HOŘČICA, J. *Slevové šílenství je jako vleklá smrtící nemoc*. Marketing: týdeník pro média, marketing a kreativitu. Praha: Economia, 2013, č. 24. ISSN 1212-9496.
10. KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhu*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
11. KOTLER, P. – WONG, V. - SAUNDERS, J. - ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4.evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KOTLER, P. –KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vyd.Praha: GRADA Publishing, 2007. 792 s.
13. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
14. KOZEL R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
15. KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
16. KUCHAŘ, V. *Medonosný marketing*. 1.vyd. Brno: BizBooks, 2012. 174 s. ISBN 978-80-265-0024-7.
17. LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
18. PEPPERS, D. – ROGERS, M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2.vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 528 s. ISBN 978-0470423479.

19. SPILKOVÁ J. *Geografie maloobchodu a spotřeby: Věda o nakupování.* 1.vyd.Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum,2012. 243 s. ISBN 978-80-246-1951-4.
20. STORBACKAK. -LEHTINENJ. *Řízení vztahů se zákazníky: (customer relationship management).* Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
21. *STRAUSS,* A. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Přel. S. Ježek. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
22. TÝDEN: zpravodajský týdeník. *Co Čech, to záhradkář.* 2013, roč. XX, č. 16. ISSN: 1210-9940.
23. VYSEKALOVÁ J. a kol. *Chování zákazníka.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
24. WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
25. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing.* 2.prepracované a doplnené vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
26. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
27. ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace.* 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 171 s. ISBN 80-245-0615-7.
28. ŽEBRÁK, M. předmět: Řízení vztahů se zákazníky(3MA322), prednáška č.3: *Získávaní a udržení zákazníků*, 2009

Internetové zdroje

1. ČABAL, *Pavel* – SKÁLA, *Zdeněk. Počet prodejen potravinářských řetězců stále roste.* Incoma GfK [online]. c2013a [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1263&lng=CZ&ctr=203>

2. ČABAL, *Pavel* – SKÁLA, *Zdeněk. Rychlé změny nákupního chování: přání zákazníků i tlak ekonomiky.* Incoma Shopping Monitor 2013 [online]. c2013b [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1251&lng=CZ&ctr=203>

3. ČTK. *Žádný z obchodních řetězců v ČR nemá větší než 10 pct podíl na trhu.* Odhad společnosti Incoma GfK [online] c2012, posledná revízia 28.11.2012 [cit. 2013-03-30].Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/zadny-z-obchodnich-retezcu-v-cr-nema-vetsi-nez-10-pct-podil-na-trhu/871337 >

4. DATA SERVIS. *Emoční loajalita zákazníků.* [online]. c2012 [cit. 2013 – 03-23]. Dostupné z: <http://www.data-servis.eu/cs/emocni-loajalita-zakazniku.html>

5. *Dr. KHAN, Osman. A perfect model for customer loyalty?* [online]. c2009. [cit.2013-08-01]. Dostupné z: <http://blog.cibmp.org/?p=37>

6. HRDLIČKOVÁ, *Lucie. Éra hypermarketů končí. Šanci mají opět i menší hráči.* Hospodářské noviny [online]. c2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-59278980-era-hypermarketu-konci-sanci-maji-opet-i-mensi-hraci>

7. MARKETING&KOMUNIKACE. *Loajalita zákazníka a její řízení.* [online]. c2007 cit. 2013 – 04-08]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007010022>

8. RYPÁČEK, *Pavel. Loajalita – co si pod ní přesně představit?* [online]. c2003 [cit. 2013 – 04-04].Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=1246 >

9. SKÁLA, *Zdeněk* - HLOUPÝ, *Ondřej. Český zákazník je čím dál méně loajální* . Incoma GfK [online]. c2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1243&lng=CZ&ctr=203>

10. ŠILEROVÁ, *Lenka. Jak zjišťovat loajalitu.* [online]. c2010, posledná revízia 23. 11. 2010 [cit.2013-04-01]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-48283250-jak-zjistovat-loajalitu>

11. ŠILEROVÁ, *Lenka. Lojalita zákazníků v ČR.* [online]. c2010 [cit.2013-08-10]. Dostupné z: <http://www.vyzkumy.cz/tiskove-zpravy/ipsos-tambor/255-loajalita-zakazniku-v-cr>

12. TNS SLOVAKIA. *Hĺbkové rozhovory.* [online]. c2012 [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: <http://www.tns-global.sk/sites/default/files/pdf/hlbkove_rozhovorys.pdf>

13. VYKYDAL, *David. Rozvoj přístupů ke zvyšování kvality a měření loajality zákazníků***.** [online]. c2012 [cit. 2013 – 04-08]. Dostupné z: <http://innet.vsb.cz/cs/uni/veda-a-vyzkum/sgs/2012/detaily?detail=19587>

Zoznamy

Zoznam Obrázkov

Obrázok 1 Model štruktúry zákazníkov rôznych stupňov lojality typický pre firmy 9
Obrázok 2 Schéma ideálneho nákupného procesu zákazníka.....15
Obrázok 3 Stupnica NPS 26
Obrázok 4 Odhad tržných podielov najväčších reťazcov na trhu rýchloobratkového tovaru v roku 2011.....28
Obrázok 5 Ročné porovnanie výdajov za potraviny podľa typu predajne 29

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Typológia zákazníkov podľa spoločnosti GfK 18
Tabuľka2 Typológia zákazníkov podľa vzťahu lojality a spokojnosti podľa společnosti Infratest Burke.....20
Tabuľka 3 Vzorec získanej hodnoty pre zákazníka.....21
Tabuľka 4 Príčiny straty zákazníkov.....22
Tabuľka 5 Rozdiely primárneho a sekundárneho výskumu 36
Tabuľka 6 Prednosti a nevýhody kvantitativného výskumu.....37
Tabuľka 7 Charakteristika respondentov.....43

Zoznam príloh

Príloha č. 1 103

Príloha č. 1

Scenár

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

ČÍSLO A DÁTUM ROZHOVORU:

POHLAVIE:

VEK:

RODINNÝ STAV:

POČET DETÍ:

POČET OSÔB ZDIEĽAJÚCICH DOMÁCNOSŤ:

NAJVYŠŠIE UKONČENÉ VZDELANIE:

STATUS(ŠTUDENT, ZAMESTNANÝ, NEZAMESTNANÝ, PODNIKATEĽ, DÔCHODCA):

POZÍCIA V ZAMESTNANÍ:

ODVETVIE:

STE VY HLAVNÝM NAKUPUJÚCIM POTRAVÍN VO VAŠEJ DOMÁCNOSTI?:

HLAVNÉ NÁKUPNÉ MIESTO:

HRUBÝ MESAČNÝ PRÍJEM:

1. 30-40 000 Kč
2. VIAC NEŽ 40 000 Kč

I. ÚVODNÉ OTVÁRACIE OTÁZKY

- POROZPRÁVAJTE MI O VAŠOM NAKUPOVANÍ V HYPERMARKETE/SUPERMARKETE?[16]

  SONDA:

  hlavné nákupné miesto, veľkosť, častosť, vzdialenosť, čas, preferencie

  Typ konkrétnej sondážnej otázky:

  Kvôli akým hlavným dôvodom nakupujete v danom HM/SM?

  Máte pocit, že to ..... je odlišné než v iných HM?

  Koľko HM/SM zvažujete a čo pri tom rozhodovaní zvíťazí?

  Keby ste mali odstupňovať sortiment od najdôležitejšieho pre Vás, ako by to vyzeralo?

  (napr. pečivo, ovocie, zelenina, ryby, mäso, atď.)

  Čo si veľmi všímate pri nakupovaní?

- AKÝ MÁTE VZŤAH K NAKUPOVANIU POTRAVÍN?

  SONDA:

  Všeobecne, v HM/SM

  Najobľúbenejší nakupovaný sortiment

[16] V tomto scenári skratka HM označuje hypermarket a skratka SM supermarket

Najobľúbenejšie miesto nákupu ostatných (trhy, HM, SM, samoobsluhy, „Vietnamci“)

Vzťah k bio výrobkom/českým/ privátnym

- Čo je podľa Vás rozhodujúce pre lojálneho zákazníka pri jeho nakupovaní?

  Sonda:

  Vernosť respondenta – ak áno: prejav, ak nie: chce ním byť?

  Vernosť ostatných voči HM/SM, dôvod striedania reťazcov

  Vernosť známych respondenta a jej dôvody

- Čo všetko vás napadá pri slove lojalita voči hypermarketom?

II. Otázky zamerané na motivátory lojality všeobecne

- Kvôli čomu všetkému by ste boli ochotný stať sa verným zákazníkom?

  sonda:

  Rozhodujúce, motivujúce faktory respondenta stať sa verným voči reťazcu

  Typ sondážnej otázky: Aké faktory by Vás mohli presvedčiť, aby ste sa stali verným zákazníkom daného hypermarketu?

- Kvôli čomu by ste boli ochotný zmeniť svoje typické nákupné miesto?
- Ako by mal vyzerať Váš vysnívaný hypermarket, ktorému by ste boli s radosťou verný?
- Čím by ste sa cítili ako výnimočný zákazník, čo by daný reťazec musel pre to urobiť?
- Aké parametre musí mať HM/SM, aby ste ho boli ochotný odporučiť svojim známym?
- Odporučili by ste známemu niektorý z reťazcov pre nákup potravín?

  sonda:

  Dôvody prečo áno/nie, výhody oproti ostatným reťazcom

III. Otázky zamerané na bariéry a hrozby lojality

- Čo vás dokáže vyviesť z miery v HM/SM, čo vám prekáža?
- Čo podľa vás ohrozuje lojalitu zákazníka najviac?
- Aké problémy majú podľa vás reťazce, ktoré by mali čo najskôr vyriešiť?

  sonda:

  najproblematickejšia/najhoršia oblasť

- Na čo by sa mali HM v súčasnej dobe zamerať, aby si vybudovali sieť lojálnych zákazníkov?

SONDA:

spôsoby motivovania zákazníka, navrhované zmeny

IV. OTÁZKY PRIMÁRNE ZAMERANÉ NA JEDNOTLIVÉ POTENCIÁLNE MOTIVÁTORY LOJALITY

(NASLEDUJÚCE OTÁZKY DOKÁŽU ZISTIŤ AJ PREKÁŽKY LOJALITY A ČASTÉ PROBLÉMY HM/SM)

KVALITA

- ČO VŠETKO PRE VÁS PREDSTAVUJE KVALITA HM?
- AKÚ VEĽKÚ ROLU MÁ PODĽA VÁS KVALITA V RÁMCI BUDOVANIA LOJALITY ZÁKAZNÍKOV?
- AKO VEĽMI JE PRE VÁS DÔLEŽITÁ KVALITA?

SONDA:

preferované produkty, nekvalitné produkty

SPOKOJNOSŤ

- AKO PODĽA VÁS SÚVISÍ SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA S JEHO LOJALITOU VOČI DANÉMU HM?

SONDA:

spokojnosť/veľká spokojnosť vo vzťahu k lojalite

- ČO VÁM CHÝBA V HM NA TO, ABY STE BOLI S NIMI VEĽMI SPOKOJNÝ?

SONDA:

aktuálny stupeň spokojnosti

- AKO BY PODĽA VÁS BOLO MOŽNÉ ZMENIŤ SPOKOJNÉHO ZÁKAZNÍKA NA ZÁKAZNÍKA VEĽMI SPOKOJNÉHO?

DôVERA

- ČO VÁS NAPADÁ PRI SPOJENÍ DÔVERA ZÁKAZNÍKOV VOČI HM?
- AKÝ JE PODĽA VÁS VZŤAH MEDZI DÔVEROU ZÁKAZNÍKOV VOČI HM A ICH LOJALITOU VOČI OBCHODNÝM REŤAZCOM?

SONDA:

rola dôvery v rámci lojality zákazníkov

- AKO VEĽMI DÔVERUJETE V SÚČASNOSTI HYPERMARKETOM?

SONDA:

dôvody prečo áno/nie, ak nedôvera – v čom konkrétne, najférovejší, najpoctivejší reťazec

- AKÝM SPÔSOBOM BY BOLO MOŽNÉ ZVÝŠIŤ DÔVERU HM MEDZI SPOTREBITEĽMI?

Inšpirácia zo zahraničia, charita, ekológia, slogany v reťazcoch

- Chýbajú vám nejaké informácie v HM?

  sonda:

  pôvod, spracovanie produktov, skenery, LCD obrazovky, predstavenie dodávateľov , miera zvýšenia dôvery, motivácia nakupovať

- Ako na Vás vplývajú kauzy týkajúce sa HM/SM?

  sonda:

  správy odradzujúce od nakupovania

- Aký podľa Vás vytvárajú média obraz o HM a aký veľký vplyv majú na dôveru spotrebiteľov?
- sonda:

  pozitívne správy o HM/SM

- V akej miere dôverujete nezávislým informačným zdrojom (dTest, Inšpektor) ohľadom informovania o kvalite?

VNÍMANIE REŤAZCOV

- Ako na Vás pôsobia reťazce?

  sonda:

  pozitíva, negatíva

- Ako vnímate kvalitu sortimentu v HM?
- Ako vnímate jednotlivé reťazce – keby ste ich mali definovať pár slovami, ktoré sú podľa Vás pre nich výstižné?

SORTIMENT POTRAVÍN

- Čo si myslíte o potravinách predávaných v HM/SM?

  sonda:

  ich všeobecné vnímanie populáciou, želané vylepšenia

- Ako veľmi sú podľa Vás dôležité pri budovaní lojality?

  sonda:

  ich parametre najviac pôsobiace na lojalitu

PERSONÁL

- Ako na Vás pôsobí personál v HM?

  sonda:

pozitíva, negatíva, pokladníci, pultový predaj, zamestnanci: na ploche, na informáciách, priestor pre zlepšenie, porovnanie s minulými rokmi, pôsobenie na lojalitu, pôsobenie na dôveru, motivácia zamestnancov, kasička

VERNOSTNÁ KARTA

- AKO VPLÝVA NA VÁŠ VÝBER NÁKUPNÉHO MIESTA A NA VAŠU LOJALITU VERNOSTNÁ KARTA?

  SONDA:

  počet, reťazce, túžba vlastniť určitú vernostnú kartu, spokojnosť s nimi, výhody, ktoré sa respondentovi páčia, nespokojnosť s čím, návrhy na zlepšenie spokojnosti s nimi
- O AKÉ PRODUKTY MÁTE ZÁUJEM, LÁKA VÁS ICH VYSKÚŠAŤ, ALE NIE SI OCHOTNÝ ICH SAMI KÚPIŤ? (NAPR. VZHĽADOM K CENE, STRACH VYSKÚŠAŤ TO, ČO NIE JE OVERENÉ)

AKČNÉ PONUKY

- AKÝ MAJÚ PODĽA VÁS AKČNÉ PONUKY HM VPLYV NA LOJALITU ZÁKAZNÍKOV?
- ČO INÉ ROVNAKO LÁKAVÉ AKO SÚ ZĽAVY BY MOHLI HM PONÚKAŤ?
- AKO BY SA MOHLI DIFERENCOVAŤ REŤAZCE A AKÝ BY TO PODĽA VÁS MALO VPLYV NA LOJALITU ZÁKAZNÍKOV?

PROSTREDIE HM/SM

- AKÉ POCITY V O VÁS VYVOLÁVA PROSTREDIE HM/SM?

  SONDA:

  orientácia po predajni, čistota
- ČO BY DOKÁZALO UROBIŤ VAŠE NAKUPOVANIE POHODLNEJŠÍM?

POZITÍVNE EMÓCIE

- AKÝMI SLUŽBAMI BY VÁS DOKÁZALI POTEŠIŤ, UROBIŤ Z VÁS VEĽMI SPOKOJNÉHO ZÁKAZNÍKA?
- AKO BY DOKÁZAL HM/SM VYVOLAŤ U VÁS NADŠENIE/RADOSŤ, ŽE TAM NAKUPUJETE?
- KEĎ SI PREDSTAVÍTE, ŽE STE V PREDAJNI HM/SM, ČO VO VÁS DOKÁŽE VYTVORIŤ/VYVOLAŤ POZITÍVNE EMÓCIE?

V. OTÁZKA NA ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE

- AKO BY REŤAZCE MOHLI ZASTAVIŤ ZÁKAZNÍKOVU ĽAHOSTAJNOSŤ, KAM ÍSŤ NAKUPOVAŤ?