

## Prozákaznícke myslenie zamestnancov ako atribút základných faktorov podnikania v MSP<sup>1</sup>

Barbora Paholková<sup>2</sup> - Jozef Orgonáš<sup>3</sup>  
Soňa Ivanovičová – Eva Kováčová – Gabriela Kovárová – Zuzana Leskovská<sup>4</sup>

### *Pro-customer Thinking of Employees as Attribute of Basic Factors of Entrepreneurship in SME*

#### **Abstract**

*The aim of the project is to come up with a new perspective on solving the problems and to develop proposals and recommendations on how to maintain long-term pro-customer thinking of employees in the company, while enhancing the overall employee satisfaction, to increase customer loyalty and ultimately, to the revenue growth of the company itself. The project is divided into the 2 chapters, contains 1 graph and 1 appendix. The first chapter is devoted to clarifying the introduction, methodology of the project and the main objective along with the partial objectives. The second chapter presents the results of the project focusing to identify the problems and shortcomings. The final chapter is a list of suggestions and recommendations arising from the established facts that could form the basis for future solutions of LIDL applicable in practice.*

#### **Key words**

*Employee satisfaction, pro-customer thinking, revenue growth*

**JEL Classification:** M31

#### **Úvod**

Svetová ekonomika je charakteristická silnou konkurenciou vo všetkých odvetviach hospodárstva. Profil zákazníka sa za ostatné desaťročia postupne modifikoval. Zákazníci sú náročnejší a pri pomere cena a kvalita väčšina spotrebiteľov dnes už uprednostní určitý štandard kvality a s tým spojené poskytnuté služby. Je možné konštatovať, že jedným z najdôležitejších faktorov úspechu firmy je poskytnúť zákazníkovi pri nákupe určitú pridanú hodnotu, pozitívny zážitok, pocit originality a jedinečnosti, a to samozrejme za lepších podmienok ako konkurencia. Firmy hľadajú nové metódy a spôsoby, zdokonaľujú kvalitu obsluhy a uspokojovanie potrieb zákazníkov. Nároky zákazníkov neustále rastú, a preto aj po úspešnej implementácii nového prístupu k zákazníkovi, je potrebné tieto spôsoby neustále zlepšovať. Tento systém by mal mať charakteristické

<sup>1</sup> Článok je výsledkom vedeckého projektu KEGA č. 027EU-4/2016 *Učebnica Základy podnikania pre stredné školy*. Doba riešenia 2016-2017.

<sup>2</sup> Ing. Barbora Paholková, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta č. 1, 852 35 Bratislava; E-mail: paholkovab@gmail.com

<sup>3</sup> Ing. Jozef Orgonáš, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta č. 1, 852 35 Bratislava; E-mail: jozef.orgonas@euba.sk

<sup>4</sup> Študentky Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity

znaky, ktoré aplikovala japonská filozofia Kaizen, ktorá predstavuje proces nekončiaceho sa zlepšovania (Hutzinger, 2002).

Firma, ktorá sleduje pri vytváraní svojich marketingových stratégií vývoj správania zákazníkov, je zákaznícky orientovanou spoločnosťou. Aby bola zákaznícka orientácia efektívna a plnila svoj účel, je zo strany manažmentu potrebné uskutočniť zmenu prístupu zamestnancov a ich celkovej komunikácie voči zákazníkom. Na tému pro-zákaznícka orientácia zamestnancov existuje široké spektrum definícií. Je možné konštatovať, že ak zamestnanec nemá dôvod, nebude mať k zmene prístupu k zákazníkom žiadny motív.

*Prozákaznícky orientovaná firma je zameraná na individualizované uspokojovanie potrieb spotrebiteľa (def. autorov). Rubin (1997) za prozákaznícky orientovanú firmu pokladá takú spoločnosť, ktorá hľadá ako poskytnúť množstvo tovarov a služieb, ktoré sú prispôsobené a „šité na mieru“ zákazníčkovi. Jeho pravidlom je: „One Size Fits One“.*

Cieľom príspevku bolo identifikovať a vytvoriť tak praktické návrhy, ktoré z dlhodobého hľadiska povedú k zvyšovaniu spokojnosti nielen zamestnancov a zákazníkov, ale i k úspechu samotnej firmy.

## 1 Metodika práce

Hlavným cieľom projektu bolo spracovať návrhy a odporúčania na riešenie problematiky udržania prozákazníckeho prístupu zamestnancov firmy LIDL, ktoré by sa dali aplikovať v praxi. K naplneniu hlavného cieľa bolo potrebné stanoviť viacero parciálnych cieľov, a to:

- ✓ zistiť správanie zamestnancov spoločnosti Lidl a celkovú atmosféru v predajni pri nákupe z pohľadu zákazníka a zistiť tiež do akej miery sú zamestnanci spoločnosti Lidl prozákaznícky orientovaní;
- ✓ zistiť súčasné systémy motivácie a stimulácie zamestnancov spoločnosti LIDL na vytvorenie efektívnej orientácie na zákazníka, t. j. akým spôsobom spoločnosť motivuje svojich zamestnancov k zmene ich prístupu k zákazníkom;
- ✓ analyzovať spokojnosť zamestnancov spoločnosti so zavedeným systémom motivácie a riadenia a zistiť ich vlastné podnety a návrhy na možné zlepšenia v danej oblasti.

Základ pri zostavovaní jednotlivých návrhov tvoril zber údajov a ich systematické záverečné vyhodnotenie. Pri zbere údajov boli využité viaceré výskumné metódy.

Ďalšou z metód kvalitatívneho výskumu bola zvolená metóda dopytovania prostredníctvom štandardizovaných dotazníkov priamo so zamestnancami spoločnosti. Výpovede respondentov tvorili podklad pri stanovovaní návrhov a odporúčaní.

Kvôli porovnaniu systémov motivácie, stimulácie a systémov riadenia spoločnosti LIDL so systémom motivácie úspešných zákaznícky orientovaných firiem bola využitá metóda prípadových štúdií (case study). V nadväznosti na prípadové štúdie bola uskutočnená metóda dopytovania prostredníctvom pološtrukturovaných rozhovorov s riadiacimi pracovníkmi spoločnosti LIDL, ktorých cieľom bola analýza zavedených systémov motivácie svojich pracovníkov k pro-zákazníckemu prístupu.

Výsledky prieskumu a jednotlivé návrhy sú prezentované v záverečnej časti práce.

## 2 Výsledky a diskusia

Prozákaznícke myslenie zamestnancov je definované ako súbor nástrojov, ktorým sa zlepši celkové správanie zamestnancov k zákazníkom, čo v konečnom dôsledku zvýši spokojnosť zamestnancov a tržby firmy (Cross, 2015). Jadrom každého rozhodnutia spoločnosti, ktorá je orientovaná na zákazníka, sú také obchodnícke rozhodnutia, ktoré sledujú potreby, želania každého spotrebiteľa a snažia sa ich uspokojiť (pozn. autorov). Je zrejmé, že okrem tejto definície existuje aj množstvo iných k danej problematike. Je potrebné si uvedomiť, že ak pracovník nemá dôvod, nebude ho zaujímať ani spôsob. Hlavným cieľom prozákazníckeho myslenia by mala byť dostatočná motivácia zamestnancov, aby boli ochotní poskytnúť zákazníkovi určitý štandard kvality a služby a uspokojiť ich potreby lepšie ako konkurencia, čo v konečnom dôsledku znamená celkový profit pre firmu. Richards (2016) definoval štyri stupne, ako má postupovať spoločnosť, ktorá je prozákaznícky orientovaná:

1. Identifikácia a segmentácia zákazníkov. Efektívna, zákaznícky orientovaná, stratégia vyžaduje segmentáciu zákazníkov do špecifických skupín alebo území, na ktoré sa následne zameria. Nie všetci zákazníci sú rovnakí. Odlišné segmenty budú mať odlišné potreby. Precízny obchod je schopný odhaliť špecifické zákaznícke segmenty, ktorým chce predávať, lepšie uspokojovať ich potreby, komunikovať s nimi podľa ich potrieb a jednotných preferencií zákazníkov. Napríklad firma, ktorá predáva nábytok bude mať odlišnú stratégiu na osoby, ktoré žijú jednotlivo, a inú na osoby, ktoré žijú v manželstve.
2. Poznanie potrieb a preferencií spotrebiteľa. Väčšina obchodníkov pozná potreba spotrebiteľov a ich preferencie. Chcú zároveň, aby ich stratégia bola úspešná. Musia preto poznať aj produkty, prečo ich ponúka, čím môžu zaujať kupujúceho. Preto chce poznať, čo tvorí hodnotu pre zákazníka a podľa toho s ním komunikuje a využíva vhodnú predajnú stratégiu.
3. Zákaznícky orientovaná marketingová stratégia. Obchodník verí, že interakcia so zákazníkom nie je jednorazová záležitosť. Obchod potrebuje budovať vzťahy so spotrebiteľom, len tak vie od neho získať spätné informácie a vie ho informovať najlepším spôsobom o produkte. Vybudovanie vzťahu so spotrebiteľom si vyžaduje pozornosť na všetkých stupňoch, časovo zase od prvého kontaktu cez samotný predaj až po popredajný záujem o názor kupujúceho.
4. Permanentné zlepšovanie a prítlačlivé služby. Napriek najlepšej snahe sa môže stať, že chyba sa vyskytne a zákazník nie je spokojný. Prozákaznícky orientovaná firma má vo svojej stratégii algoritmus na opravu chybového procesu a chyby sú rýchlo a efektívne odstránené. Okrem toho spoločnosť stále hľadá, aké produkty spotrebiteľ vyhľadáva, čo sa dá zlepšiť tak, aby bol splnený základný cieľ – dosiahnuť dlhodobý úspech na trhu.

Podľa úspešného slovenského manažéra Tomáša Maradu pojem prozákaznícky orientovaná firma predstavuje to, že zamestnanca náplň práce baví, je s ňou stotožnený a rád komunikuje so zákazníkmi. Za nevyhnutné tiež považuje, aby zamestnanci pochopili, že svoju prácu nevykonávajú len kvôli zárobku, ale hlavne preto, že svoju prácu

majú radi. „Kameň úrazu” v našej problematike je, aby túto skutočnosť pochopili zamestnanci spoločnosti Lidl. Zlepšiť pro-zákaznícke myslenie sa týka najmä tých, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi (zamestnanci filiálkach) a v zákazníkovi vytvárajú celkový pocit uspokojenia (Sedlák, 2015).

V rámci uvedenia návrhov a odporúčaní sme využili deskriptívno-komparatívnu metódu u firiem, ktoré sú podľa informácií prozákaznícky orientované. Pri spracovaní našich návrhov sme sa inšpirovali prozákazníckym myslením úspešných firiem na trhu. Vybrali sme si spoločnosti ako Peek & Cloppenburg, LKW Walter a Sberbank.

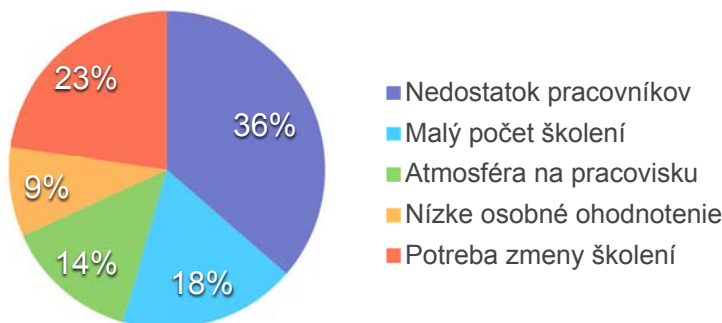
Peek & Cloppenburg je nemecká rodinná firma, ktorá sa zaoberá predajom najznámejších svetových značiek. Poskytuje, okrem iného, duálne bakalárske štúdium na univerzite vo Viedni. Má vybudovaný vlastný „shopping world” a poskytuje obrovské možnosti kariérneho rastu.

LKW Walter je rakúska rodinná firma, ktorá sa zaoberá logistikou. Každoročne organizuje šampionát pre najlepších zamestnancov a má vlastný hokejový a volejbalový tím. V budove firmy je bar, v ktorom sa stretávajú zamestnanci po práci a organizujú tam kvízy. Pre deti zamestnancov je zabezpečené predškolské zariadenie.

Sberbank sme si vybrali preto, že je to najväčšia ruská banka, ktorej cieľom je stať sa lídrom v strednej a východnej Európe. Má dobre zavedený systém motivácie pracovníkov a to formou školení či workshopév. Pri stanovovaní cieľov využívajú metódu SMART (analytická technika pre navrhovanie cieľov v riadení a plánovaní). Jedným z najúčinnejších nástrojov v bankovníctve je systém získavania spätnej väzby a školenie pracovníkov formou koučingu.

Ďalším krokom pri stanovovaní riešení zvolenej problematiky bolo, že na základe rozhovorov, ktoré sme vykonali s 32 zamestnancami filiálky spoločnosti Lidl, sme dospeli k nasledovným problémom, ktorým dopytovaní čelia - všetci zamestnanci uviedli, že „na smene” je nedostatok pracovníkov a veľa práce, môže tak nastať chaos a stres, čo v niektorých prípadoch môže negatívne pôsobiť na ich správanie k zákazníkom.

**Graf 1** Problémy zamestnancov spoločnosti Lidl na filiálkach



Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina zamestnancov tvrdila, že by privítali zmenu školení. Chcú, aby boli viac interaktívne a profesionálnejšie. Navrhujú aj zvýšiť počet školení z každej oblasti. Zamestnanci ďalej požadujú zlepšenie atmosféry na pracovisku, čo sa týka medzilidských vzťahov a vylepšiť osobné ohodnotenie zamestnancov.

Na základe týchto informácií, sme sformulovali riešenia, vďaka ktorým je možné dané problémy odstrániť a zlepšiť tak prozákaznícke myslenie zamestnancov. Prostredníctvom vybraných návrhov a odporúčaní predpokladáme zvýšenie spokojnosti zákazníkov, čo predstavuje „alfu a omegu“ v každom podnikaní. Prieskum sa uskutočnil v priebehu roka 2015 kedy ešte neboli aktivované zmeny v rámci motivácie a finančných benefitov pre zamestnancov, preto návrhy a odporúčania súvisia so stavom v tomto období.

## 2.1 Návrhy k danej problematike

Za prvý a podľa nás najdôležitejší návrh sme zvolili novú slovenskú aplikáciu Staffino na hodnotenie obsluhujúceho personálu. Zákazník si na základe fotografie vyberie zamestnanca, ktorý ho obsluhoval a ohodnotí ho. Kľúčovým faktorom je, že prostredníctvom Staffina tak LIDL získa spätnú väzbu priamo od zákazníkov. Staffino disponuje mnohými výhodami. Na základe štatistických výskumov je dokázané, že práve jeho zavedením sa zníži fluktuácia zamestnancov o 23 % a zvýši sa produktivita pracovníkov o 14 %. Výskumy tiež hovoria, že takmer 70 % zamestnancov uvíta pochvaly a uznania vo forme motivácie viac, ako peňažné ohodnotenie. Spoločnosti LIDL navrhujeme využitím Staffina zaviesť odmeňovanie svojich najlepších zamestnancov a to formou pochvál, uznání a certifikátov v trojmesačnom časovom období, resp. za kvartál. V konečnom dôsledku zavedením Staffina sa zvýši spokojnosť a vernosť zákazníkov a čo je dôležité, firme vzrastú zisky. Z dlhodobého hľadiska sa tak LIDL môže stať „najlepší z najlepších“ spomedzi obchodných reťazcov a dosiahnuť tak jeden z primárnych cieľov spoločnosti (Staffino, 2016).

Na základe výsledkov z dopytovania zamestnancov spoločnosti LIDL sme dospeli k záverom, že väčšina oslovených zamestnancov preferuje formu interaktívnych školení a workshopov, ktoré budú realizované zážitkovou formou prostredníctvom praktických hier, a preto navrhujeme typy workshopov zameraných na efektívnu komunikáciu, roll-play (hranie rolí) a mystery shopping vlastnými zamestnancami.

Jednotlivé typy školení by mali realizovať vedúci predajní a manažéri spoločnosti pre svojich zamestnancov na pravidelnej báze s nasledujúcim vyhodnotením a vzájomnou spätnou väzbou, ktorú vykonajú vedúci spoločnosti a tiež samotní zamestnanci. Základom úspešnej implementácie je spätná väzba, pri ktorej manažér a vedúci predajne zistí u svojich zamestnancov, ako sú spokojní s novými praktikami a ako sa overilo ich fungovanie v praxi.

### **Navrhovaný obsah interaktívnych školení pre zamestnancov:**

- ✓ rozvinutie schopnosti pracovníkov efektívne zvládať praktické komunikačné situácie a zdokonalenie v presvedčivej komunikácii; vo verbálnej a neverbálnej komunikácii,
- ✓ predchádzanie nedorozumeniam na pracovisku,
- ✓ riešenie vybraných komunikačných a konfliktných situácií,

- ✓ riešenie námietok (zákazník vs. zamestnanec),
- ✓ návšteva retailu – zamestnanci predajní absolvujú návštevu retailu (mobilný operátor, pošta, konkurencia, atď.), čo predstavuje určitú formu názornej ukážky potrebnej na to, aby sa zamestnanci spoločnosti LIDL vžili do role zákazníka a spravili si vlastný prieskum, ako sa uskutočňuje komunikácia, ako sa efektívne uspokojujú potreby zákazníka a ako sa majú riešiť základné problémy v daných firmách a mohli tak vidieť prozákaznícky prístup v praxi

Za najväčšie prínosy považujeme efektívnosť úspor a nákladov (školenia budú realizovať vlastní manažéri spoločnosti). Predpokladáme, že prechod k interaktívnym školeniam s participáciou a diskusiou, navyše formou praktických hier, vzbudí v zamestnancoch záujem, chuť učiť sa nové veci, ďalej sa rozvíjať, aktívne sa zapájať a aplikovať rýchlejšie nové poznatky v praxi.

Ako ďalší návrh sme identifikovali možnosť organizovať kurzy pre manažérov. Z výsledkov prípadových štúdií a porovnania firiem podnikajúcich v retaile (LKW WALTER, Sberbank, a. s., Peek & Cloppenburg) je zrejmé, že by boli vhodné aj pre riadiacich pracovníkov spoločnosti LIDL. Pre mentoring a koučing sme sa rozhodli z nasledujúceho dôvodu: manažéri v súčasnosti musia plniť dve kľúčové úlohy, a to – dosahovať stanovené strategické a marketingové ciele a rozvíjať tiež svoj tím. Súčasné trendy biznisu vyžadujú, aby sa manažér stal mentorom aj koučom, čo výrazne posilňuje jeho manažérsky štýl a zvyšuje motiváciu zamestnancov k lepším výkonom. Kurzy vyjednávania (vedúci pracovník vs. zamestnanec) môžu zabezpečiť efektívnu komunikáciu a schopnosť manažéra „predať nové myšlienky a stanovené ciele“ svojim zamestnancom so záujmom na budovanie vzťahu s nimi. Kurzy by tak mohli pomôcť zabezpečiť nové pohľady na manažérske know-how a na riešenie konfliktných a každodenných situácií v jednotlivých prevádzkach.

**Obsah školenia pre manažérov** (po absolvovaní tréningu riadiaci pracovníci budú vedieť vďaka mentoringu a koučingu):

- ✓ posilňovať motiváciu jednotlivcov aj tímu dosahovať požadované ciele,
- ✓ zvyšovať kvalitu komunikácie v celej spoločnosti a tím aj zlepšiť spokojnosť zákazníkov,
- ✓ zvyšovať záujem nadriadených o svojich zamestnancov a tím posilňovať lojalitu pracovníkov k spoločnosti,
- ✓ zamerať rozvoj na oblasti najväčšieho talentu pracovníkov,
- ✓ zvyšovať u zamestnancov ochotu ďalej sa rozvíjať a dosahovať lepšie výsledky,
- ✓ zásadne zlepšiť prozákaznícku orientáciu zamestnancov.

Cieľom kurzu vyjednávania je naučiť manažérov, ktorí riadia ľudské zdroje alebo sú nútení pravidelne vyjednávať s inými:

1. ako odolať nátlaku počas tvrdého (nekorektného) vyjednávania;
2. ako vyjednávať efektívne a účelne;
3. ako sa na vyjednanie pripraviť a ako dosiahnuť výsledok, ktorý si naplánovali;
4. ako odhadnúť moc či schopnosti pracovníka (druhej strany) a prispôbiť mu vlastné silné stránky.

Tento nástroj predstavuje prínosy, že jednotlivé typy školení pomôžu vychovať špičkových manažérov, čo môže z dlhodobého hľadiska viesť k nižšej fluktuácii zamestnancov, celkovej spokojnosti zamestnancov a tým zvýšenie spokojnosti zákazníkov.

Ďalej navrhujeme osobného psychológa. Zavedenie pracovnej pozície, alebo využitie služby odborníka z praxe ako psychológa pre zamestnancov, môže viesť k nasledovnému:

- ✓ vyriešenie osobných problémov,
- ✓ zabrániť vzniku rizika prenášať osobné problémy na pracovisko,
- ✓ lepšia atmosféra na pracovisku,
- ✓ odbúranie tlaku a stresu zamestnancov,
- ✓ osobný rozvoj.

Myslíme si, že zavedenie „tímbildingu“ tiež napomôže k odstráneniu problémov. Vytváranie vzťahov a kontaktov medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami prostredníctvom neformálnych stretnutí na vopred organizovanej firemnej akcii by mohlo zásadne prispieť k zlepšeniu atmosféry na pracovisku.

Sme presvedčení, že efektívnym nástrojom zlepšovania vzťahov na pracovisku, je zaviesť „Family day“ a „Firmené raňajky“. Z prieskumu u zamestnancov sme zistili, že záujem nadriadených (manažérov aj na vyšších pozíciách riadenia) o zamestnancov nie je dostatočný a väčšina zamestnancov by prijala lepší prístup zo strany vedúcich a manažérov.

Pri analýze sme zistili, že jedna z uvedených firiem (kde sme vykonávali komparáciu) využíva program duálneho bakalárskeho štúdia pre študentov na univerzitách spojených s praxou vo firme a študenti tak navštevujú priamo predmety vyučované ľuďmi z praxe. Firma si tak vychováva svojich budúcich manažérov. Myslíme si, že veľký potenciál mladých ľudí nie je dostatočne využívaný v dôsledku chýbajúcich praktických zručností, efektívne prepojenie štúdia s praxou by tento problém mohol odstrániť a LIDL by tak zároveň získal kvalitných špičkových manažérov už priamo počas ich štúdia na univerzite. Z týchto dôvodov navrhujeme LIDL zaviesť duálne štúdium na univerzitách. Parciálnym riešením je špecifická forma štúdia na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, kde v 2. ročníku na prvom stupni sa vyučuje v Retail Academy. Je to spoločný projekt LIDL a Ekonomickej univerzity, ktorý práve je takouto formou, ktorú navrhujeme.

Za dôležité považujeme, v denno-dennom živote, vytvoriť zážitok z nakupovania v predajniach spoločnosti LIDL, a tiež zaviesť „PROMO akcie“. Snahou spoločnosti by malo byť vytvoriť u zákazníkov pozitívny zážitok z nákupu a uspokojiť potreby aj tých najnáročnejších zákazníkov. Ide o vytvorenie tzv. „shopping world“, ktorý súvisí s celkovým dizajnom spoločnosti a vybavenosti interiéru (vytvorenie malej oddychovej zóny pre zákazníkov, deti, na skrátenie času pri pokladniach).

Ako účinný nástroj na zvýšenie spokojnosti zákazníkov sme zistili, že sú PROMO akcie, organizované buď vlastnými zamestnancami alebo využitím špeciálnych agentúr formou outsourcingu. Pri tomto spôsobe pôjde najmä o víťanie zákazníkov v predajni. Uvítal by ich konkrétny zamestnanec (promotér) s vyjadrením vďaka za nákup v spoločnosti LIDL. Efektívny spôsob by bola aj ochutnávka určitých produktov (akciových alebo noviniek a pod.), ako účinnej formy podpory predaja v rámci komunikačného mixu. Navrhujeme, aby sa ochutnávky pripravili ihneď pri vstupe do prevádzkovej jednotky, alebo

na účely ochutnávky, ako jednu z možností, navrhujeme vytvoriť samostatnú zónu v priestoroch predajne.

Rozhodli sme sa pre tento návrh, aby zákazník získal viac, ako sám očakáva a žiadny iný obchodný reťazec to neaplikuje, LIDL by tak získal prvenstvo v inovácií, viac spokojných zákazníkov poskytnutím nadštandardných služieb.

Žijeme vo svete inovácií a spoločnosti, ktoré neinovujú, sú z dlhodobého hľadiska odsúdené na zánik. Preto v tejto časti odporúčame Lidl inovácie a zavedenie, prípadne vytvorenie aplikácie:

- ✓ **aplikácia locating items** – súvisí s navigovaním zákazníka po predajni, lepšou orientáciou medzi jednotlivými regálmi, kde sa aká položka nachádza; takto dochádza k šetreniu času pri nákupe, čo môže prilákať viac zákazníkov, ktorí svoj nákup potrebujú vybaviť v čo najkratšom čase;
- ✓ **vytvoriť aplikáciu**, prostredníctvom tabletu na predajniach alebo smartfónu by využil mobilnú aplikáciu, v ktorej by si zákazník vytvoril svoj osobný profil; zamestnanci sa tak o zákazníkoch môžu dozvedieť základné informácie a môžu svojich zákazníkov osloviť po mene, mali by prehľad, o čo majú ich zákazníci záujem a poskytnúť im poradenstvo pri nákupe; cieľom je vytváranie vzťahov so zákazníkmi a budovanie ich lojality k značke;
- ✓ **vytvoriť aplikáciu**, ktorá odporúča zákazníkovi vhodne nakombinované výrobky (príklad: zákazník hľadá určitý typ vína, k čomu aplikácia odporučí výber vhodných syrov, prípadne podľa zvoleného receptu vhodné potraviny);
- ✓ **vytvoriť aplikáciu**, ktorá by bola založená na spojení nákupného košíka a inteligentného displeja, ktorá funguje ako osobný asistent zákazníka pri nákupe, na inteligentnom displeji sa uloží zoznam nákupu spolu s aktuálnymi ponukami tovaru, ktoré by mohli daného zákazníka zaujímať a tiež s informáciou, kde ho nájde; pri vložení výrobku do košíka sa zobrazia ďalšie informácie – zloženie obsahu, kalorická hodnota alebo pôvod a cena.

## Záver

Spokojnosť, vernosť a lojalita zákazníka predstavujú jeden z najčastejších cieľov, ktoré sa firmy usilujú dosiahnuť. V úvode sme konštatovali, že kľúčovým faktorom pre úspech firmy je poskytnúť zákazníkovi pozitívny zážitok z nákupu a určitú pridanú hodnotu. Väčšina firiem venuje svoju pozornosť najmä spokojnosti zákazníka, na získanie a udržanie zákazníka vytvárajú rôzne vernostné programy a CRM systémy. Takmer všetky sa postupne orientujú na implementáciu princípov prozákazníckeho myslenia svojich vlastných zamestnancov.

Problém ale je, že nie všetky firmy venujú rovnakú pozornosť práve spokojnosti zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov pri tom predstavuje jeden z najdôležitejších determinantov určujúcich budúci vývoj a smerovanie firmy, ako i kvalitu prozákazníckych orientovaných aktivít. Tie spoločnosti, ktoré to pochopili sa rozhodli investovať do rozvoja svojich zamestnancov, pretože sú si vedomé, že venovať pozornosť všetkým aspektom spokojnosti zamestnancov vedie k zmene správania a celkovému prístupu, ktorý má priamy dopad na zákazníka a jeho vernosť. Kvalita vzťahov, výška tržieb spoločnosti,



realizácia firemných cieľov predstavuje priamu úmeru medzi spokojnosťou zamestnanca a vernosťou zákazníka.

Výsledky prieskumu spokojnosti zamestnancov, z čoho sa následne odvíja ich správanie voči zákazníkom a orientácia na nich, jasne poukázali na možné zlepšenia. Získané odpovede a výsledky realizovaného prieskumu, ktorý sme realizovali v rámci Retail Academy a v spolupráci so spoločnosťou LIDL, tvorili podklad pre identifikáciu priestoru na zlepšenie činnosti firmy. Priestor na zlepšenie možno vidieť predovšetkým v zavedení interaktívnych školení rovnako pre zamestnancov pre styk so zákazníkom, ako aj pre vedúcich a riadiacich pracovníkov. Obe formy by sa mali uskutočniť zážitkovou formou s vysokou mierou participácie zamestnancov. Ďalej priestor na zlepšenie predstavuje zavedenie aplikácií zameraných na hodnotenie personálu. Prostredníctvom Staffina, napríklad, tak môže firma získať okamžitú spätnú väzbu na obsluhujúci personál priamo od zákazníkov. Spokojnosť zamestnancov a odbúranie tlaku a stresu na pracovisku môže riešiť odborník z praxe a organizácia prínosných networkingových akcií. Pre celkové zlepšenie a úspešnú implementáciu všetkých návrhov je dôležitá vzájomná spätná väzba zo strany zamestnancov a riadiacich pracovníkov súčasne. Cieľ je totiž spoločný. Implementáciou prozákazníckeho myslenia spoločne dosiahnuť vytýčené ciele spoločnosti.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Cross, V. (2015). *Customer orientation examples*. Dostupné 1.5.2016 na <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>
- Hutzinger, J. (2002). *The roots of lean training within industry: The origin of Japanese amangement and kaizen*. Amsterdam: Lena Management Instituut.
- Richards, L. (2016). *Four Phases of a Customer-Oriented Sales Strategy*. Houston, Texas: Houston Chronicles.
- Rubin, M. (1997). *Creating Customer-Oriented Companies*. Massachusetts: adlittle.se.
- Sedlák, M. (2015). *Káva dnes už nestačí, zákazník chce zážitok*. Dostupné 1.5.2016 na <http://www.startitup.sk/tomas-marada-kava-dnes-uz-nestaci-zakaznik-chce-zazitok/>
- Staffino.com. (2016). *Uznanie pre zamestnancov zlepší ich výkon*. Dostupné 1.5.2016 na <https://staffino.com/sk/business-effect.html>

**Príloha č. 1**

*Dobrý deň, sme študentky Ekonomickej univerzity v Bratislave a rady by sme sa Vás opýtali na niekoľko otázok, ktorých cieľom je zistiť spokojnosť zamestnancov spoločnosti Lidl. Váš názor je pre nás dôležitý a pomôže vylepšiť Lidl v súlade s Vašími záujmami. Vyplnenie dotazníka Vám zaberie asi 5 minút. Ďakujeme za účasť na prieskume.*

1.  *Aké je vaše pracovné zaradenie? (doplňte)*
2.  *Prečo ste si vybrali prácu v spoločnosti LIDL?*
  - a. pracovná príležitosť v okolí môjho domova
  - b. existenčné zabezpečenie (stabilný príjem)
  - c. práca s klientom (baví ma práca s ľuďmi)
  - d. kariérny rast a možnosť sebarealizácie
  - e. zamestnanecké výhody
  - f. iné (vypíšte):
3.  *Ste oboznámený a stotožnený s cieľmi spoločnosti?*
  - a. áno som oboznámený a nestotožňujem sa
  - b. áno som oboznámený a stotožňujem sa
  - c. nie, nie som oboznámený
4.  *Motivuje Vás dostatočne zamestnávateľ k výkonu vašej práce ?*
  - a. áno
  - b. nie
5.  *Čo by Vás najviac motivovalo ? (maximálne 2 možnosti)*
  - a. príjemná atmosféra na pracovisku
  - b. súťaže medzi zamestnancami
  - c. zvýšenie mzdy, odmeny
  - d. benefity pre zamestnancov
  - e. možnosť kariérneho rastu a pridelenie zodpovednosti
  - f. vzdelávanie, účasť na školeniach
  - g. iné (vypíšte):
6.  *Ste spokojný s náplňou svojej práce?*
  - a. áno
  - b. nie
7.  *Je pre Vás dôležitá spokojnosť zákazníka?*  
veľmi dôležitá    1        2        3        4        5        nie je pre mňa dôležitá

8. *Ako vnímate záujem nadriadeného o Vašu spokojnosť?*

zaujíma sa veľmi 1      2      3      4      5      nezaujíma sa vôbec

9. *Pohlavie*

a) žena

b) muž

10. *Vek:*      menej ako 25      25-35      36-45      46-55      56 a viac

***Ďakujeme za Váš názor a prajeme úspešný deň!***