

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management lidských zdrojů při řešení změny in-store komunikace v prodejně / Human resources management in solving the change of in-store communication

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Petra Šafránková / PEMMA04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 4. 2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Děkuji také společnosti M.A.T. Group, s.r.o., která byla ochotná podílet se na výzkumu a změnách souvisejících s diplomovou prací.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je realizovat ve zkoumané prodejně všechny změny související s in-store komunikací a managementem lidských zdrojů takovým způsobem, aby bylo možné na konci roku 2023 docílit 5% nárůstu tržeb. Dílčími cíli jsou například identifikace problémů stávající in-store komunikace a příčin těchto problémů. Dále je dílčím cílem trvalé vyřešení překážek současné in-store komunikace, což také souvisí se změnou řízení lidských zdrojů v prodejně.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je složena z literární rešerše, která se zabývá nejen teoriemi z oblasti marketingu či managementu, ale i výzkumem komunikace v místě prodeje v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Tyto informace jsou získány ze sekundární zdrojů.

Praktická část práce zahrnuje kvalitativní i kvantitativní metody sběru dat. Jsou provedeny rozhovory a průzkumy se zákazníky, manažerem zkoumané prodejně a poté i se zaměstnanci s cílem shromáždit údaje o současných metodách in-store komunikace a identifikovat oblasti pro zlepšení. Pro získání kompletního přehledu o aktuální situaci v prodejně je proveden kvantitativní výzkum formou metody pozorování. K potvrzení některých informací a k získání potřebných dat poslouží osobní komunikace s vedoucí marketingového oddělení a s manažerkou celého maloobchodu společnosti. K udržení dlouhodobě efektivní in-store komunikace proběhne také vzdělávání prodejního personálu, úprava motivačního programu a změna ve způsobu řízení lidských zdrojů. Všechny změny jsou následně měřeny a vyhodnoceny. K implementaci změn v in-store komunikaci je nejprve nutné efektivně řídit lidské zdroje.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Hlavním výsledkem práce je, že zkoumaná prodejna dosahuje po provedených změnách požadovaných tržeb, kdy v únoru vzrostly tržby o 4,5 %, v březnu o 3 % a dubnu o 6 %. V únoru a březnu se nejedná o silné měsíce, takže v případě zachování stávajícího trendu tržeb i v silných měsících lze hovořit o splnění vytyčeného ročního cíle. Jako úspěšná se také ukazuje vzdělávací aktivita, kdy prodejní personál nejen prokázal jednoznačné zlepšení hned v ověřování znalostí po této aktivitě, ale hlavně získané znalosti převedl do praxe a díky tomu došlo ve zkoumané prodejně k řadě úspěšných změn. Prostřednictvím provedených výzkumů bylo možné odhalit problémy v in-store komunikaci a ty následně odstranit. Jedná se o správnou lokalizaci POP stojanů, o eliminaci neefektivních prezentací nápadů, o úpravě cenových akcí či o řešení problému s tvořícími se frontami. Na základě všech provedených výzkumů a aktivit v prodejně dochází také k přestavbě zkoumané prodejně. Tato přestavba respektuje merchandising a další oblasti in-store komunikace. Práce také ukazuje, jak velký vliv má efektivní řízení lidských zdrojů na úspěšnost in-store komunikace ve zkoumané prodejně a jak jsou tyto dvě oblasti propojené.

4. Závěry a doporučení:

Závěrem lze uvést, že díky této práci dochází ve zkoumané prodejně k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, což bylo zapříčiněno změnou v manažerském způsobu řízení, vzdělávací aktivitou, novým motivačním programem, změnou v uspořádání týmu, měsíčními schůzkami prodejního personálu a novým znalostním standardem pro stávající i nově příchozí zaměstnance. Efektivnější řízení prodejního personálu přispívá k řadě účinných změn v oblasti in-store komunikace ve zkoumané prodejně, což může výrazně pomoci při dosahování vytyčeného cíle, kdy dosavadní trend vývoje tržeb je velice pozitivní. Při zachování tohoto trendu bude pravděpodobně dosaženo cíle práce. Pro další zlepšení v oblasti in-store komunikace je ovšem doporučeno využít moderní technologie jako systém počítání lidí, in-store rádio, samoobslužné pokladny, Digitální Shelftalker, QR kódy a další. Investice do těchto technologií je podmíněna tvorbou nového rozpočtu určeného na tyto účely. Žádný podobný rozpočet zatím neexistuje a pro realizaci dosavadních změn bylo zapotřebí alokovat firemní zdroje odjinud. Dále je doporučeno investovat do dalšího vzdělávání zaměstnanců a manažera prodejně, jehož řízení má dopad na celou prodejnu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, Management, Marketing, In-store komunikace, Vzdělávání lidských zdrojů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to implement all changes related to in-store communication and human resources management to achieve a 5% increase in sales at the end of 2023 in the examined store. The sub-objectives are, for example, to identify the problems of the existing in-store communication and the causes of these problems. Furthermore, the sub-objective is to permanently resolve the obstacles of the current in-store communication, which is also related to the change of human resource management in the store.

2. Research methods:

In the theoretical part there is a literature review that deals not only with theories from the field of marketing or management, but also with research on communication at the point of sale in the context of human resource management. This information is obtained from secondary sources.

The analytical part of the thesis includes qualitative and quantitative methods of data collection. Interviews are conducted and surveys with customers, the manager of the store under study and then with employees in order to collect data about current in-store communication methods and identify areas for improvement. To get a complete overview of the current situation in the store, quantitative research will be conducted through the observation method. Face-to-face communication with the head of the marketing department and the company's retail manager will be used to confirm some of the information and to obtain the necessary data. To maintain long-term effective in-store communication, sales staff training will also take place, as well as adjustments to the incentive program and a change in the way human resources are managed. All changes are subsequently measured and evaluated. To implement changes in in-store communication, it is first necessary to effectively manage human resources.

3. Result of research:

The main result of the work is that the investigated store achieves the required sales after the changes made, with sales increasing by 4.5% in February, 3% in March and 6% in April. February and March are not strong months, so if the current sales trend is maintained even in strong months, the annual target can be said to be met. The training activity also proves to be successful, as the sales staff not only showed a clear improvement in the knowledge verification immediately after the activity, but more importantly, they put the acquired knowledge into practice, which resulted in several successful changes in the studied store. Through the research conducted, it was possible to detect problems in in-store communication and subsequently eliminate them. These include the correct location of POP stands, eliminating ineffective presentations of products, adjusting pricing promotions or solving the problem of lines forming. Based on all the research and activities carried out in the store, the remodelling of the store under study is also being carried out. This redesign respects merchandising and other areas of in-store communication. The thesis also shows that human resource management has a huge impact on the success of in-store communication in the examined store and how these two areas are interconnected.

4. Conclusions and recommendation:

In conclusion, this work resulted in more effective human resource management in the examined store due to a change in management style, training activities, a new incentive program, a change in team organization, monthly sales staff meetings, and a new knowledge standard for existing and new employees. More effective management of human resources contributes to several effective changes in in-store communication in the examined store, which can significantly help in achieving the set goal, where the current trend of sales development is very positive. However, to further improve the in-store communication, it is recommended to use modern technologies such as people counting system, in-store radio, self-service checkouts, Digital Shelftalker, QR codes and others. Investment in these technologies is conditional to establishing a new budget for these purposes. No such budget exists yet and corporate resources have had to be allocated elsewhere to implement the changes made to this date. It is also recommended to invest in further development of the store manager, whose leadership impacts the entire store.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Human Resource Management, Management, Marketing, In-store communication, HR development

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing

M53 Human Resources Management – Training and Development

M58 Marketing Decisions and Customer Behaviour

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Šafránková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Management lidských zdrojů při řešení změny in-store komunikace v prodejně
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretická část – management a marketing, marketingová komunikace, in-store komunikace, management lidských zdrojů v prodejně, metodika3. Praktická část – představení společnosti, popis stávající situace na vybrané prodejně a hodnocení situace vedoucí prodejny, hodnocení stávající situace zákazníky (hloubkové rozhovory), řízení a příprava prodejního personálu na změnu - školení, návrh a provedení změn v prodejně, hodnocení školení zaměstnanci, doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• JADERNÁ, E., VOLFOVÁ, H. <i>Moderní retail marketing</i>. Praha: Grada, 2021. 234. ISBN 978-80-271-1384-2.• JESENSKÝ, D. <i>Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing</i>. Praha: Grada, 2018. 512. ISBN 978-80-271-0252-5.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ K., STRÍTESKÝ M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. 264. ISBN 978-80-7400-702-6.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. 204. ISBN 978-80-271-0629-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2022• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2023• Zpracování výsledků do 15. 3. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.
prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2022.10.11 17:22:48 +02'00'

V Praze dne 11. 10. 2022

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Marketing a management	3
2.2	Marketingová komunikace	4
2.3	In-store komunikace.....	7
2.3.1	Způsob rozmístění POP médií v prodejně.....	9
2.3.2	Metoda EIEP	10
2.3.3	In-store marketingové aktivity	10
2.3.4	Nákupní strategie zákazníků a vliv atmosféry prodejny	12
2.3.5	Technologie v in-store komunikaci	14
2.3.6	Výhody a nevýhody komunikace v místě prodeje	14
2.4	Management lidských zdrojů.....	16
2.4.1	Definice řízení lidských zdrojů a lidského potenciálu	16
2.4.2	Cíle a funkce řízení lidských zdrojů	17
2.4.3	Profil manažera a jeho styly řízení.....	18
2.4.4	Ovlivnitelné lidské zdroje a jejich typologie	19
2.4.5	Vzdělávání lidských zdrojů	20
2.4.6	Motivace zaměstnanců	23
2.5	Metodika	24
3	Praktická část práce.....	29
3.1	Představení společnosti M.A.T. Group	29
3.2	Popis stávající situace ve vybrané prodejně v Plzni.....	32
3.2.1	Hodnocení situace vedoucím prodejny	36
3.2.2	Hodnocení situace zákazníky	40
3.2.3	Pozorování.....	43
3.2.4	Zhodnocení situace ve zkoumané prodejně	45
3.3	Řízení a příprava prodejního personálu na změnu	47
3.3.1	Identifikace potřeb vzdělávání.....	47
3.3.2	Plán vzdělávací aktivity	49
3.3.3	Výsledky školení a jeho hodnocení zaměstnanci.....	50
3.3.4	Motivační program zaměstnanců	52
3.3.5	Návrh změn a profil manažera.....	54
3.4	Změna in-store komunikace v prodejně	57
3.4.1	Popis změn	57

3.4.2 Ukazatele prokazující pozitivní nebo negativní změnu	60
3.5 Doporučení	62
4 Závěr	65
Literatura.....	67
Seznam příloh.....	70
Přílohy.....	I

Seznam použitých zkratk

4P	product, price, place, promotion
ang.	anglický
B2B	business-to-business
DPH	daň z přidané hodnoty
EIEP	exposure, interruption, engagement, purchase
POP	point of purchase
POS	point of sale
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
WOM	word-of-mouth

Seznam obrázků

Obrázek 1 Typy lidí v rámci ovlivnitelných lidských zdrojů	19
Obrázek 2 Podlahová a nadregálová grafika v prodejně M.A.T.	34
Obrázek 3 Umístění cenovky A	I
Obrázek 4 Umístění cenovky B	I
Obrázek 5 Vzhled cenovky	II
Obrázek 6 Nepřehledně uspořádané produkty a nevhodný rozměr cenovky do stojanu A5	II
Obrázek 7 POP stojan bez doplněných zásob	III
Obrázek 8 Nesprávně umístěný POP stojan	III
Obrázek 9 Poškozený POP stojan	IV
Obrázek 10 Presentace zboží A	V
Obrázek 11 Presentace zboží B	V
Obrázek 12 Presentace zboží C	V
Obrázek 13 Presentace ve vestibulu prodejny	XXVIII
Obrázek 14 Paletové stání ve středu prodejny	XXVIII
Obrázek 15 změna umístění i vzhledu POP stojanů	XXIX
Obrázek 16 Šablona pro jednotný vzhled cenovek	XXIX
Obrázek 17 Vzhled pokladny ve zkoumané prodejně	XXX
Obrázek 18 Půdorys celé prodejny M.A.T.	XXXII
Obrázek 19 Detailní pohled na vestibul prodejny M.A.T.	XXXII

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj	21
Tabulka 2 Plán vzdělávací aktivity	22
Tabulka 3 Představení respondentů.....	X
Tabulka 4 Výsledky testů prodejního personálu před vzdělávací aktivitou a po ní	XX
Tabulka 5 Záznamový arch z pozorování před změnou in-store komunikace	XXV
Tabulka 6 Pozorování po změně in-store komunikace.....	XXVII
Tabulka 7 Rámcové náklady doporučení	XXX

1 Úvod

Management lidských zdrojů platí za nezbytnou součást každé organizace a hraje klíčovou roli při řízení nejdůležitějšího aktiva každé společnosti, tedy jejích lidí. Maloobchod je jedním z nejdynamičtějších a nejnáročnějších odvětví, protože vyžaduje nejen efektivní komunikaci, ale i přehled o aktuálním dění, aby bylo možné držet krok s požadavky zákazníků, a tím zajistit úspěch organizace. Komunikace je základem každé maloobchodní prodejny a je důležitým nástrojem, který dokáže vytvořit pocit jednoty, zlepšit motivaci či výkon zaměstnanců a v konečném důsledku i podpořit prodej. Práce se zabývá změnami v komunikaci a jejich vlivem na prodejnu. Dále tato práce ukazuje, že efektivní management lidských zdrojů má velký vliv na úspěšnost in-store komunikace a že jsou tyto dvě oblasti propojené.

V této práci je zkoumaná problematika aktuální hlavně z toho důvodu, že vybraná společnost působí na trhu už 30 let a některé její přístupy v oblasti marketingu či lidských zdrojů jsou již zastaralé. Pokud chce společnost zůstat mezi prvními na trhu, je třeba podnikat takové kroky, aby ji bylo možné udržet konkurenceschopnou. Aktuálnost tohoto výzkumu také spočívá v tom, že v současné době dochází v maloobchodě k výrazným změnám právě v oblasti in-store komunikace. S nástupem nových technologií, jako jsou digitální nápisy a mobilní zařízení, čelí maloobchodníci novým výzvám při řízení a optimalizaci svých komunikačních strategií. Tyto změny probíhají rychlým tempem a pro řízení lidských zdrojů je zásadní, aby se s těmito změnami držel krok, a společnost tak zůstala na trhu konkurenceschopná. Efektivní řízení prodejního personálu může vést ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců, lepší týmové práci, a nakonec k efektivní in-store komunikaci, což povede k větší spokojenosti zákazníků. Naopak špatná komunikace a management v prodejně může vést nejen k nedorozuměním či snížené produktivitě, ale i k nepříznivým ekonomickým výsledkům celé prodejny. Proto je nezbytné vynaložit takové úsilí, aby se řízení lidských zdrojů přizpůsobilo aktuálním trendům komunikace v místě prodeje, pomocí kterých může být dosaženo organizačních cílů.

Problémem, který tato práce řeší, je primárně identifikace chyb či překážek v aktuální in-store komunikaci ve zkoumané prodejně a sekundárně identifikace příčin vzniku těchto chyb. Tento výzkum se bude zabývat otázkami jako např.: Jaké jsou současné metody in-store komunikace používané v maloobchodních prodejnách? Jaké jsou výhody a omezení těchto metod? Jak se může řízení lidských zdrojů podílet na změnách in-store komunikace? Jakým způsobem lze dojít ke zlepšení komunikace v prodejně a jak tyto způsoby realizovat? Tyto otázky jsou zásadní pro pochopení výzev, kterým čelí nejen vedení zkoumané prodejny, ale i maloobchodníci obecně při řízení in-store komunikace a lidských zdrojů v prodejnách. V průběhu práce jsou poskytnuty odpovědi na všechny tyto otázky.

Hlavním cílem této práce je řídit lidské zdroje natolik efektivně, aby bylo možné nejpozději do ledna 2023 realizovat všechny změny v in-store komunikaci takovým způsobem, že bude možné docílit na konci roku 2023 ve zkoumané prodejně 5% nárůstu tržeb. Cíl je rozvinut výzkumnými otázkami, na které je možné odpovědět díky realizaci několika výzkumů. První otázkou je, zda jsou ve vestibulu prodejny prezentace nápadu efektivní a druhou výzkumnou otázkou je, zda prodejní personál disponuje dostatečnými znalostmi v oblasti in-store komunikace.

Práce poskytuje komplexní přehled o stávající situaci v prodejně, která je zjišťována pomocí řady výzkumů. Následně popisuje všechny aktivity, které jsou provedeny za účelem realizace změn. Tyto změny jsou měřeny pomocí definovaných ukazatelů či interních dat, poté jsou vyhodnoceny. V konečné fázi práce poskytuje doporučení pro další zlepšení. Práce poukazuje na to, jak se může řízení lidských zdrojů efektivně podílet na in-store komunikaci, aby bylo možné dosahovat organizačních cílů. Snahou tohoto výzkumu je dále identifikace nejučinnějšího způsobu řízení lidských zdrojů, aby byla zajištěna spokojenost a motivovanost

prodejního personálu. Diplomová práce je tedy rozdělena na jeden primární cíl, který je zmíněn výše, a dílčí cíle týkající se konkrétních výzkumů.

Práce také zkoumá, jak aktuálně nastavená in-store komunikace ovlivňuje lidské zdroje v prodejně, včetně jejich motivace, vzdělání, zapojení a produktivity. I tyto informace přispějí k realizaci změn, kde se bude sledovat, jak angažovanost prodejního personálu a správné řízení lidských zdrojů ovlivňuje celkovou výkonnost prodejny, včetně spokojenosti zákazníků, prodeje a ziskovosti. Zjištěním dopadu změn v oblasti řízení lidských zdrojů a v oblasti in-store komunikace umožní tato práce lépe porozumět problémům, kterým organizace čelí při řízení komunikace v obchodě, a způsobům jejich řešení.

Dílčím cílem práce je poskytnout praktická doporučení pro zkoumanou prodejnu ke zlepšení komunikace v místě prodeje. To bude zahrnovat identifikaci účinných školicích programů pro zaměstnance, doporučení pro zlepšení nákupní atmosféry či identifikaci účinných moderních technologií, které mají potenciál zvýšit prodeje. Poskytnutá doporučení se tedy vztahují nejen na prvky in-store komunikace, ale i na lidské zdroje a jejich řízení.

Celkově tato práce poskytne cenné poznatky o nejlepších postupech pro řízení in-store komunikace a prodejního personálu v obchodě. Bude přínosná nejen pro zkoumanou prodejnu, ale i pro odborníky na řízení lidských zdrojů, maloobchodníky a výzkumníky, kteří mají zájem pochopit dopad změn in-store komunikace na výkonnost zkoumané prodejny. Účelem změn v prodejně je zajistit konkurenceschopnost zkoumané společnosti tím, že prodejna a její personál bude držet krok se současnými marketingovými trendy vztahujícími se k maloobchodu. To v ideálním případě pomůže naplnit definované cíle pro tento rok, které jsou vytvořené v souvislosti s aktuální ekonomickou situací a klesající kupní silou zákazníků.

Způsoby sběru dat, které jsou použité v tomto výzkumu, zahrnují kvalitativní i kvantitativní metody. Budou provedeny rozhovory a průzkumy se zaměstnanci, zákazníky a manažerem zkoumané prodejny s cílem shromáždit údaje o současných metodách in-store komunikace a identifikovat oblasti pro zlepšení. Pro získání kompletního přehledu o aktuální situaci v prodejně bude také proveden kvantitativní výzkum formou metody pozorování. K potvrzení některých informací a k získání potřebných dat poslouží osobní komunikace s vedoucí marketingového oddělení a s manažerkou celého maloobchodu společnosti. K udržení dlouhodobě efektivní in-store komunikace proběhne také vzdělávání prodejního personálu; ten je nedílnou součástí komunikace v místě prodeje. Všechny změny budou následně měřeny a vyhodnoceny. Bude také sestaven přehled literatury, který poskytne teoretický rámec pro studii.

Struktura práce bude zahájena úvodem, který poskytne přehled tématu, výzkumného problému a cílů. Poté bude následovat přehled literatury, který se bude zabývat nejen teoriemi z oblasti marketingu či managementu, nýbrž i výzkumem komunikace v místě prodeje v souvislosti s řízením lidských zdrojů. V části věnované metodice práce bude nastíněn plán výzkumu, metody a techniky sběru dat použité ve studii. Praktická část práce představí nejen zkoumanou společnost, ale i základní problémy vycházející z výzkumů, následně popíše provedené změny a uvede výsledky těchto změn. Poté práce poskytne doporučení pro zkoumanou společnost, v němž uvede možnosti pro další zlepšení. Nakonec závěr shrne hlavní zjištění studie.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, kterými jsou teoreticko-metodologická část a část praktická. Nejprve je nutné začít teoreticko-metodologickou částí, která se věnuje detailnímu teoretickému rozpracování jednotlivých témat souvisejících s praktickou částí práce. K jejich vysvětlení se přistupuje za účelem snazšího pochopení celé práce čtenářem a zlepšení návaznosti souvislostí. Teoreticko-metodologická část slouží jako podklad pro praktickou část, proto je důležité najít teoretické zakotvení pro všechna témata využívaná v praxi. Tato část je rozdělena na pět kapitol, které se věnují managementu, marketingu a lidským zdrojům, což jsou hlavní pilíře celé diplomové práce. Zmiňované kapitoly se prolínají a dohromady předávají komplexní informace potřebné pro navázání v praktické části. Všechny kapitoly jsou literární rešerší složeny z monografií, internetových zdrojů, odborných článků či knih od více autorů, a to z českých i zahraničních zdrojů.

Poslední kapitola se věnuje postupu praktické části, respektive jejímu výzkumu. Popisuje ho opět v teoretické rovině a poukazuje na zákonitosti daného výzkumu.

2.1 Marketing a management

Marketingem se dle Kotlera a Kellera (2013, s. 35) rozumí soubor různých metod a činností, které vedou k odhalení a uspokojení lidských potřeb. Dále na tuto myšlenku navazuje i Godin (2020, s. 16), který tvrdí, že marketing představuje způsob, jak někomu pomáhat při řešení jeho problému. Lze nalézt hned řadu definic na téma marketing, které pojednávají o stejném záměru, a to primárně uspokojit potřeby a přání zákazníka. Světlík (2018, s. 12) posouvá definici marketingu za hranice pouhé filozofie a tvrdí, že marketing je takový proces řízení, který usiluje o uspokojení potřeb a přání zákazníků natolik efektivním způsobem, aby bylo zajištěno dosahování podnikových cílů. Kotler a Keller (2013, s. 35) označují tento proces jako manažerské pojetí marketingu, kdy jde o umění „prodávat výrobky“ a tím dosahovat cílů. Dle stejného zdroje je také možné zjistit, že samotný prodej je jen špičkou ledovce a je výsledkem pečlivého marketingového postupu. Marketing se ovšem netýká jen jednoho oddělení firmy a zákazníků, ale prostupuje všemi činnostmi podniku (Karlíček, 2018, s. 22).

Blažek (2014, s. 12) uvádí, že management je mezinárodním slovem, které se v České republice může nahrazovat slovem „řízení“. V kontextu s této diplomové práce jde o řízení v organizacích. Management je podle stejného zdroje definován jako proces obsahující vedení lidí a koordinaci jejich činností takovým způsobem, aby došlo k naplnění vytyčených cílů, kterých dosahují společně. Autor také zmiňuje, že existuje celá řada definic na toto téma, ale všechny jsou schopné popsat jen část managementu. Dle Blažka (2014, s. 18) je velice náročné poskytnout kompletní definici managementu, protože jde o složitý proces, který se nejčastěji objevuje ve spojení s různými oblastmi, jako je projektový management, personální management, podnikový management a mnoho dalších. Blažek (2014, s. 18) poukazuje na snahu o rozvoj všeobecného managementu, který popisuje, co je obecně platné a podstatné, aniž by bylo třeba zmínit oblast, kde management zrovna probíhá.

Poslední dobou často dochází ke spojování dvou výše uvedených pojmů. Příčinou je neustálý rozvoj technologií, a ať už těch informačních, či komunikačních (Foret, Melas, 2021, s. 14). Foret a Melas na celý pojem „marketing management“ nahlíží jako na sofistikovaný způsob, jak komunikovat se zákazníky. Kotler a Keller (2013, s. 35) vysvětlují pojem marketing management jako proces, jehož cílem je nejen vytváření, ale hlavně udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky, kteří v konečném výsledku umožní podniku dosahovat svých cílů. Společnost si může zajistit dlouhodobé vztahy se zákazníky především tím, že bude vytvářet a nabízet vyšší zákaznickou hodnotu (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

2.2 Marketingová komunikace

Obecně platí, že marketingová komunikace je součástí marketingového mixu. V souvislosti s tímto tématem Světlík (2016, s. 5) popisuje tzv. 4P, kde figuruje nejen zmíněná marketingová komunikace (z ang. promotion), ale i produkt (product), cena (price) či distribuce (place). Dle stejného zdroje využívá podnik marketingový mix a jeho nástroje k dosažení podnikových cílů. Marketingová komunikace je ovšem závislá na ostatních nástrojích marketingového mixu a nefunguje sama o sobě. Nástroje mixu by tedy měly být propojeny a správně nastaveny, aby mohl být naplněn marketingový plán (Karlíček, 2016, s. 11).

Této problematice se věnuje i tým zkušených lidí, který pomáhá společnostem zůstat konkurenceschopné a uvádí, že k úspěšnému zvládnutí marketingu v místě prodeje je potřeba zajistit všechna 4P (Skywell Software, 2020). Stejně tvrzení poskytují i Jaderná s Volfovou (2021, s. 40), které popisují tato 4P jako retail marketingový mix. Oba zdroje uvádí následující:

1. Produkt – Produktem se rozumí vše, co je možné poskytnout na trh. V retailu to nemusí být pouze jedna položka, ale i celý sortiment nebo prodejna jako taková, která přináší zákazníkovi určitý pocit z nakupování. V každém případě platí pravidlo, že lidé musí vidět to, co zvažují, že nakoupí.
2. Cena – Na cenu v retailu působí několik faktorů – jsou jimi konkurence, segment zákazníků a jejich ekonomická situace či šířka a hloubka sortimentu. Lze se setkat i s cenovou manipulací, kdy se uvádí různé akční slevy.
3. Distribuce – Zdroje uvádí, že i v případě nejlepších produktů hraje největší roli jejich umístění v prodejně. Pod tento pojem patří i lokalizace samotné prodejny a využití distribučních kanálů, ovšem pro účely diplomové práce je důležité, co se děje uvnitř prodejny.
4. Komunikace – Doplnuje výše uvedené body a jejím úkolem je vzbudit pozornost v zákazníkovi, aby zakoupil dané produkty. Marketingová komunikace v obchodě je tvořena nástroji, které jsou zmíněné dále v této kapitole.

Karlíček (2016, s. 10) obecně popisuje marketingovou komunikaci jako způsob, jak řídit informace a ovlivňovat spotřebitele prostřednictvím různých nástrojů s cílem dosáhnout marketingových cílů. Světlík (2016, s. 6) popisuje tuto část marketingového mixu jako uvědomělé jednání, které působí na nákupní chování zákazníka. Kotler a Keller ve svém nejznámějším díle (2013, s. 516) uvádí, že prostřednictvím marketingové komunikace poukazují firmy na značky nebo výrobky, které prodávají, a jen díky této části marketingového mixu mají spotřebitelé možnost si propojit značku s pocity, místy, zážitky atd. Jaderná s Volfovou (2021, s. 136) vnímají marketingovou komunikaci jako možnost pro obchodníky, jak získat konkurenční výhodu hlavně v situaci, kdy jsou na trhu analogické výrobky s obdobnými cenami a na podobných místech. Definic na toto téma je několik, protože marketingová komunikace dnes obklopuje prakticky každého. Podle Karlíčka (2016, s. 10) je na dnešních konkurenčních trzích v podstatě nemožné fungovat bez marketingové komunikace.

Přikrylová uznává (2019, s. 13), že v posledních letech došlo vlivem nejen technologie, ale i dalších faktorů k velkému rozvoji marketingové komunikace. Ta se i nadále vyvíjí, a proto je třeba neustále sledovat nové trendy. Změny nebyly citelné pouze pro zákazníky, ale i pro samotnou marketingovou komunikaci, kde se výrazně změnilo trendy a způsoby přenosu i řízení informací (Přikrylová, 2019, s. 13).

Dle Světlíka (2016, s. 16) je hlavním a základním cílem marketingové komunikace informovat zákazníky o produktech nebo značce. Jinými slovy, stejný autor vysvětluje, že prostřednictvím marketingové komunikace se marketéři snaží dostat ke spotřebitelům dostatečné množství informací, aby zákazníci věděli o produktu co možná nejvíce a vzbudilo to v nich potřebu

produkt vlastnit. Příkrylová (2019, s. 42) uvádí, že cílem marketingové komunikace může být také snaha o ustálení obratu, který se vychyluje vlivem sezónnosti, nepravidelností poptávky a dalšími faktory. Jaderná s Volfovou (2021, s. 137) potvrzují výroky obou autorů výše a mezi cíle marketingové komunikace ještě řadí možnost budovat jak značku firmy, tak i značky jednotlivých produktů. Stejný zdroj dále uvádí, že cílem správné komunikace může být i odlišení se od konkurence. Společnost MaRS (n.d.) popisuje na svých webových stránkách cíle marketingové komunikace úplně jednoduše. MaRS zde uvádí dva cíle, z nichž tím základním je vytvořit a udržet nejen poptávku, ale i preference zákazníků po daném produktu. Tím druhým cílem je podle výše zmiňované společnosti zkrátit prodejní cyklus. SendPulse (2023) se také věnuje této problematice a potvrzuje výrok Světlíka (2016, s. 16), ve kterém uvádí, že společnosti se pomocí marketingové komunikace primárně snaží předat cílové skupině všechny potřebné informace o produktu, aby jej dostatečně představily. Dle stejného zdroje může marketingová komunikace také napomoci k tomu, aby byla daná značka konkurenceschopná.

Součástí marketingové komunikace je komunikační mix (Příkrylová 2019, s. 45). Autorka dále uvádí, že komunikační mix je brán jako podsystém marketingového mixu. Karlíček (2016, s. 17) uvádí, že komunikační mix je složen ze sedmi disciplín, zatímco Příkrylová (2019, s. 45) rozděluje nástroje na osobní prodej a neosobní formy komunikace. Autorka ovšem podotýká, že každý autor dělí nástroje komunikačního mixu jinak a že primární snahou není je správně kategorizovat, nýbrž využívat takovým způsobem, aby došlo k synergii (Příkrylová, 2019, s. 45). Každý nástroj komunikačního mixu má určité vlastnosti, proto je k dosažení komunikačních cílů ideální tyto nástroje propojit. Autorka také uvádí, že vývoj marketingu dal za vznik novým technikám, které nejdou kategorizovat pod jednotlivé nástroje komunikačního mixu; a jsou jimi například WOM (word-of-mouth), guerilla marketing a další (Příkrylová, 2019, s. 45).

Příkrylová mezi hlavní prvky komunikačního mixu řadí osobní prodej a mezi neosobní formu komunikace dále řadí reklamu, podporu prodeje, přímý marketing a public relations (Příkrylová, 2019, s. 46). Karlíček (2016, s. 17) v souvislosti s touto problematikou jmenuje ještě další dva nástroje, kterými jsou online marketing a event marketing.

Pro účely diplomové práce jsou uvedeny a vysvětleny jen ty nástroje komunikačního mixu, které uvádí Příkrylová (2019, s. 46). Mezi tyto nástroje autorka řadí například osobní prodej. Příkrylová (2019, s. 45) popisuje, že osobním prodejem se rozumí takový způsob prodeje, kde se jedná o přímou interakci mezi prodávajícím a zákazníkem. Autorka uvádí, že hlavním cílem tohoto nástroje není pouze prodej daného výrobku, ale i snaha o podporu image společnosti či tvorbu dlouhodobých vztahů se zákazníky. Dle autorky lze k výhodám tohoto způsobu prodeje zařadit možnost získat od spotřebitele zpětnou vazbu. Podobný názor zastává i Karlíček (2018, s. 208). Autor popisuje důležitost kladného vztahu založeného na důvěře. Podle Karlíčka se tento nástroj stává neúčinnějším ze všech hlavně ve chvíli, kdy se zákazník v momentě problému či potřeby obrátí na prodejce, který je schopen tento problém vyřešit. Autor ovšem uznává, že jde o nejnákladnější komunikační nástroj. Kotler a Keller (2013, s. 518) ještě dodávají, že prostřednictvím osobního prodeje dochází ke snazší prezentaci produktů zákazníkovi a je zde prostor k zodpovězení jakýchkoliv otázek.

Jako další nástroj uvádí Příkrylová (2019, s. 46) reklamu. Snad v každé literatuře je reklama definována jako placená, neosobní komunikace, která je prezentována pomocí různých médií s jednoznačně definovatelným zadavatelem a jasným cílem oslovit cílové zákazníky. Stejnou definici k reklamě uvádí i Příkrylová (2019, s. 46). Autorka také popisuje, že reklamními nosiči se rozumí veškeré billboardy, tiskoviny, bannery a mnoho dalších. Karlíček (2016, s. 49) vysvětluje, že prostřednictvím reklamy lze účinně informovat o novém zboží nebo ovlivňovat a stimulovat zákazníky ke koupi. Podle autora přináší dnešní doba pro reklamu překážku,

protože nakupující jsou na každém kroku obklopeni nějakým reklamním sdělením, a proto mají tendenci reklamy ignorovat.

Kromě reklamy řadí Příkrylová (2019, s. 46) k neosobní formě komunikace i přímý marketing. S vývojem času a komunikačních technologií se podle autorky fungování tohoto nástroje změnilo. Příkrylová uvádí, že pod přímým marketingem si lze představit využívání komunikačních kanálů, které dokážou zákazníky kontaktovat přímo, a to ať už s využíváním jejich adresy, nebo ne. Karlíček (2016, s. 73) doplňuje Příkrylovou a uvádí, že osobní prodej dal původně za vznik direct marketingu, kdy byli zástupci společnosti nuceni navštěvovat zákazníka osobně na konkrétní adrese. Autor vidí na přímém marketingu hned 3 výhody: první je schopnost konkrétního zacílení zákaznického segmentu; druhou výhodou je schopnost přizpůsobit sdělením konkrétním skupinám zákazníků; jako poslední výhodu autor uvádí schopnost vyvolat bezprostřední reakci.

Příkrylová (2019, s. 46) popisuje i další nástroj, a to public relations. Tento nástroj se zaměřuje nejen na vnějšek firmy, ale i na to, co se děje uvnitř. Jde o komunikaci, vytváření a udržování dobrých vztahů se zaměstnanci, stakeholders a obecně se společností. Kotler a Keller (2013, s. 518) popisují, že hlavní snahou public relations je ochrana image podniku. Podle Karlíčka (2016, s. 119) má tento nástroj komunikačního mixu stále vzrůstající tendenci, a to vlivem vysokých nároků zákazníků na společnost, od kterých se očekává dobrá komunikace nejen se zákazníky, ale se všemi stakeholders. Karlíček (2016, s. 119) souhlasí s výše uvedeným a také uvádí, že funkcí PR je pečovat o značku a chránit ji.

Pro komunikaci v místě prodeje je samozřejmě důležitým nástrojem i samotná podpora prodeje (Příkrylová 2019, s. 46). Jak Karlíček uvádí (2018, s. 200), „*podpora prodeje zahrnuje celou řadu nástrojů, které stimulují okamžitý prodej.*“ Autor mezi tyto nástroje řadí různé soutěže, věrnostní program, slevy, výhodná balení a další. Karlíček (2018, s. 200), Příkrylová (2019, s. 46) i další autoři uvádí, že hlavní výhodou fungující podpory prodeje je bezprostřední a patrný nárůst prodejů. Jesenský (2018, s. 34) dodává, že nárůst prodejů bývá krátkodobý a doprovázený poklesem a kalkulovat se také musí se skutečností, že aktivity v rámci podpory prodeje přináší celkem vysoké náklady, protože snižují marži.

Podle Příkrylové (2019, s. 46) marketingoví manažeři často spojují podporu prodeje například s reklamou. Důvod to má podle autorky takový, že reklama může nabídnout spotřebiteli impuls ke koupi a podpora prodeje ho v něm utvrdit. Ve spojení s touto problematikou vysvětluje Jesenský (2018, s. 39) rozdíl podpory prodeje od reklamy. Rozdíl podle autora spočívá v tom, že podpora prodeje je schopná ovlivnit impulzivní nákupní chování zákazníka, zatímco reklama má spíše dlouhodobý charakter. Definicí nákupního chování a jak ho lze ovlivnit přímo v obchodě, se věnuje kapitola 2.3.4.

Řada autorů zahrnuje do podpory prodeje i POP/POS média, respektive komunikaci v místě prodeje, kam POP/POS (viz kap. 2.3) média spadají. Tuto skutečnost popisuje například Karlíček (2018, s. 201), nicméně komunikaci v místě prodeje je věnována samostatná kapitola.

2.3 In-store komunikace

Komunikace v místě prodeje je podle Příkrylové (2019, s. 42) českým ekvivalentem in-store komunikace, pod kterou spadají všechny reklamní prostředky umístěné a používané v rámci dané prodejny. Jesenský (2018, s. 35) uvádí, že tyto prostředky mají za úkol působit na nákupní rozhodování zákazníka. Jesenský pokračuje tím, že touto formou komunikace se rozumí různé stojany, podlahová a nadregálová grafika, cenovky, plakáty a mnoho dalších. Autor uvádí, že může jít o jakýkoliv způsob vystavení zboží v prodejně, které má za cíl upozorňovat na produkty nebo je propagovat. Podle Karlička (2018, s. 201) lze komunikaci probíhající prostřednictvím různých grafik a médií nazvat POP či POS komunikací. Autor jako výhodu in-store komunikace uvádí, že často dokáže nejen ovlivnit impulzivní nákupy zákazníků, ale i odvést pozornost od rutinních nákupů a přimět zákazníka vyzkoušet něco nového. Karliček (2016, s. 110) k tomuto tématu dodává, že zboží, které lze nalézt v košíku zákazníků, je možné rozdělit do čtyř skupin. První skupinu tvoří podle autora jen plánované produkty: pod touto skupinou si lze představit, že zákazník zakoupil předem stanovený produkt i značku. Druhou skupinu podle Karlička zastává obecně plánované zboží: tím je myšleno to, že zákazník si před nákupem určí kýžený produkt, ale ne konkrétní značku. Jako třetí skupinu produktů představuje autor impulzivní nákup a vysvětluje skupinu jako zboží, které nebylo předem stanoveno a bylo o něm rozhodnuto až na místě. Čtvrtou a poslední skupinou jsou podle autora substituty. Pod tím si lze představit, že zákazník se na místě rozhodl, že místo předem určené značky zvolí jinou (Karliček, 2016, s. 110).

Hlavním a základním cílem POP médií je upoutat pozornost (Jesenský, 2018, s. 35). To podle autora ovšem nestačí. Je třeba zákazníka v prodejně vyrušit, získat jeho pozornost a v konečné fázi ho přesvědčit, aby zakoupil vystavené zboží namísto jiného produktu. Všechny tyto činnosti jsou podle autora součástí modelu EIEP, kterému se věnuje kapitola 2.3.2.

Tato kapitola pojednává hlavně o existenci POP a POS materiálů, které je ovšem třeba rozlišovat (Jaderná, Volfová, 2021, s. 43). Autorky nejprve definují POS média a uvádí, že tato zkratka je vytvořena z anglického „point of sales“ – místo prodeje. Jako POS materiály lze podle nich vnímat vše, co si zákazník může po nákupu odnést z prodejny. Jadernou s Volfovou tvrdí, že jde o typické příklady podpory prodeje a lze sem zařadit věrnostní karty, kupony, vzorky a podobné. Zato POP média, z anglického pojmu „point of purchase“ – místo nákupu, jsou podle autorek všechny materiály, které se nacházejí v prodejně, slouží k prezentaci zboží či lepší orientaci v obchodě a zákazník si je odsud neodnáší. Jaderná s Volfovou uvádí, že klasickým příkladem POP materiálů jsou stojany či regály. Zároveň upozorňují na deset zvláštních typů, uvedených dále.

Jaderná s Volfovou (2021, s. 43) popisují například ImpactBoard, což je velkoformátový nosič, zpravidla se nacházející před prodejnou, který je určený pro reklamní sdělení s úkolem upozornit zákazníka a nalákat jej do prodejny. Autorky k POP materiálům řadí i plakáty a stojany, které se nejčastěji umísťují před vstup do prodejny a jsou menší. Do této kategorie autorky dále řadí nákupní vozíky. Podle nich se jedná o pohyblivý nosič, který nabízí neustálý kontakt zákazníka s reklamním sdělením. Jaderná s Volfovou pokračují a uvádí i podlahovou grafiku. To jsou zpravidla samolepicí fólie nalepené na zemi uvnitř prodejny. Mezi ty méně známé patří podle autorek i shelf stopper, což je reklama nacházející se na části regálu s úkolem upozornit na zboží. Součástí POP materiálů je podle autorek i wobblers, malý plastový nebo papírový nosič vystupující z regálu. Zkušenosti retaileri používají k reklamním sdělením také pokladní pásy a pokladny (Jaderná, Volfová, 2021, s. 43). Roli mohou hrát podle autorek i děliče nákupů, což jsou plastové pomůcky s reklamní grafikou určené k rozdělování jednotlivých nákupů. Autorky k POP materiálům dále řadí pokladní zálivy a výstupní brány. Pokladní zálivy následně popisují jako prostor pro odkládání namarkovaného zboží

prodavačkou, kde vzniká ideální plocha pro poděkování zákazníkům. Vstupní brány popisuje Jaderná s Volfovou jako elektronické opatření obalené plachtou s reklamním sdělením, upozorňující na věrnostní program či jiné akce.

Podle Jaderné s Volfovou (2021, s. 43) jsou všechny výše zmíněné typy POP médií charakteristické pro maloobchod. Autorky doporučují využít v prodejně všechny možnosti, protože jsou ideální kombinací public relations, podpory prodeje a reklamy.

I v případě POP komunikace může podle Jesenského (2018, s. 29) dojít k negativním efektům. Ty způsobí, že zákazníci budou tyto prostředky komunikace ignorovat nebo s nimi budou mít negativní zkušenosti. Autor popisuje negativní role POP materiálů jako překážku. Jedná se o situaci, kdy dochází ke špatnému umístění komunikačního média v obchodě. Další negativní rolí podle Jesenského je hrozba – ta přichází v momentě, kdy má médium nedostatečnou stabilitu či technické provedení. POP materiál může podle autora působit jako chaos. K tomu dochází v momentě, kdy nabízí nejasné reklamní sdělení. Další negativní rolí těchto POP materiálů nazval Jesenský ruina. Jde podle něj o odstrašující stav média a dochází k dojmu špatné kvality. Posledním negativním efektem je podle Jesenského moment, kdy komunikační médium působí jako manipulátor. Jedná se o stav, kdy je médium s nezlevněným zbožím umístěno ke zboží se slevou. K zajištění žádoucí funkce POP materiálů doporučuje Jesenský (2018, s. 29) vynaložit maximální snahu k eliminaci zmíněných negativ.

Nedílnou součástí marketingové komunikace v místě prodeje je podle Jesenského (2018, s. 36) i smyslová komunikace. Autor ve svém díle uvádí, že právě díky smyslové komunikaci je marketingový manažer schopen v prodejně připravit natolik příjemné prostředí, že se zákazníci budou častěji a raději uchýlovat k impulzivnímu nakupování. Této problematice se podrobněji věnuje kapitola 2.3.4. Podle autora není ovšem smyslová komunikace to jediné, k čemu upřít pozornost. Jesenský věnuje (2018, s. 28) velkou část své publikace i chování a rozhodování zákazníka, což je podle něj důležitou součástí in-store komunikace.

Jak již bylo výše zmíněno, POP média jsou umístěná v prodejně, čímž získávají možnost být tím posledním, co zákazníka informuje a upoutá před jeho finálním nákupem (Jesenský, 2018, s. 35). Anderson (2016) v souvislosti s tímto tématem uvádí pojem „moments of truth“ neboli momenty pravdy. Autor v podstatě popisuje interakci, která probíhá mezi lidmi a značkami či výrobky. Následně Anderson definuje hned několik momentů pravdy. Podle autora je nejdřív nulový, který představuje zjišťování informací na internetu nebo mobilu ještě před tím, než zákazník navštíví prodejnu. Dalším momentem pravdy je podle stejného zdroje tzv. první moment, kdy nakupující zaregistruje a vybere si fyzický produkt v regálu. Posledním momentem pravdy je podle Andersona tzv. druhý moment, kdy má zákazník příležitost produkt využít. Ten ho může podle autora buď potěšit, nebo zklamat, čímž se rozhoduje o opakovaném nákupu.

Změny v rámci in-store komunikace je dobré měřit a zjišťovat jejich účinnost. Níže je vysvětleno, že se k měření podle Bočka, Jesenského a Krofiánové (2009, s. 41), Jesenského (2018, s. 50) či časopisu MAM (2016) může využívat tzv. display lift index, který pojednává o tom, jak se zvedne prodej daných položek, jakmile se produkty umístí z regálu na druhotné umístění, tedy například na POP prostředky. V rámci měřitelnosti lze v místě prodeje sledovat i odezvu na akční zboží (Jaderná, Volfová, 2021, s. 156). To je možné vyjádřit například tzv. přírůstkovou sazbou, díky které je možné sledovat změnu v prodeji související se změnou cen (Tokinomo, 2022).

Pro výpočet přírůstkové sazby existuje speciální vzorec, který je dle stejného zdroje (Tokinomo, 2022) vysvětlen a uveden v následujících řádcích (viz Vzorec 1):

Vzorec 1 Přírůstková sazba

$$\text{realizované příjmy} - \text{historické příjmy} = \text{přírůstková sazba} \quad (1)$$

Zdroj: Tokinomo (2022)

Kde realizované příjmy představuje cena za zboží po slevě/akci násobená počtem zboží za určité období a historické příjmy cena za zboží před slevou vynásobená počtem zboží za určité období. Výpočtem vznikne přírůstková sazba (Tokinomo, 2022). Stejný zdroj se ještě vyjadřuje k ideální procentuální slevě pro zákazníky. Zdroj uvádí, že těmito slevami jsou 20 %, 33 % a 50 %. Jakmile sleva přesáhne 60 %, začnou zákazníci přemýšlet, zda je to pravdivé a zda produkt splňuje standardy. Tentýž zdroj uvádí, že naopak cokoliv, co bude mít slevu nižší než 10 %, nepřitáhne pozornost zákazníků.

Weiner (2022) ve svém článku přikládá důležitost přírůstkové sazbě využívané při měření efektivnosti akčního zboží, ale pozornost věnuje také kuponům, slevám či zvýhodněným balíčkovým. Kupony autor popisuje jako efektivní i z toho důvodu, že je lze rozdávat kdekoliv a zákazníci láká jejich termín splatnosti, protože lidé se podle autora obávají promarněných příležitostí. Zrovna tak na zákazníky platí slevy. Weiner uvádí, jak důležité je uvádět cenu před slevou i po slevě k získání jejich plné pozornosti. V neposlední řadě autor upozorňuje na zvýhodněné balíčky, kde má spotřebitel pocit, že získává něco zdarma, což na něj podle autora platí. Weiner (2022) ještě uvádí, že je účinnější nabízet dva produkty za cenu jednoho než samostatné produkty s poloviční cenou.

2.3.1 Způsob rozmístění POP médií v prodejně

Jesenský (2018, s. 181) přikládá velkou důležitost samotnému umístění POP prostředků na prodejní ploše. Autor uvádí, že existuje řada pravidel, které je nutné dodržovat, aby došlo k účinné marketingové komunikaci. Jesenský v rámci zmiňované problematiky popisuje, která místa jsou pro umístění POP médií vzhledem k pohybu nakupujících ideální a která naopak nejsou. Zároveň autor upozorňuje na dnešní problém v prodejnách, kterým je přesycenost, a uvádí základní pravidlo: „*Lépe se budou prodávat standardně vyhlížející POP prostředky na dobrých místech než esteticky a vizuálně skvělé realizace na špatných místech.*“ (Jesenský, 2018, s. 199). Toto pravidlo podtrhuje důležitost správného výběru místa pro tento typ komunikace.

Implementační pravidla, jak je Jesenský nazval (2018, s. 198), představují různé rady a tipy, kterými je třeba se řídit. Prvním pravidlem je podle autora nutnost respektovat zásadu dostupnosti, viditelnosti a dosažitelnosti. Dalším pravidlem je podle Jesenského najít v prodejně taková místa, kde se zákazníci nejvíce pohybují, a sem POP média umístit. To platí pro místa, kde se nakupující zastavují, nikoliv jen procházejí, protože pak prostředky komunikace ignorují. Autor klade důraz na redukci slepých míst; ta podle něj představují takové prostory, které nejsou téměř vidět. Mezi další implementační pravidla řadí Jesenský důraz na lokalizaci POP médií při vstupu do určitého oddělení a v něm. Zde autor upozorňuje na umístění médií ve směru cesty, kudy zákazníci prochází. Důraz klade hlavně na to, aby byly POP prostředky patrné z 360 stupňů. Jesenský věnuje pozornost i vysvětlení, proč není vhodné umístit komunikace u vchodu a v první třetině obchodu. Autor uvádí, že nakupující je u vchodu v tzv. kalibračním režimu, což znamená, že se v hlavě teprve chystá na nákup, a z toho důvodu dojde k málo případům impulzivního nakupování. Dalším, a zásadním pravidlem je podle Jesenského, že POP média by měla v obchodě vyčnívat, a to prostorově

i designově. Jak je ovšem zmíněno v kapitole 2.2, POP prostředek se zároveň nesmí ocitnout v roli překážky. Posledním pravidlem, které Jesenský (2018, s. 199) uvádí, je, že prostředky komunikace by se měly nacházet u zboží, které doplňuje zboží umístěné v POP médiích, a usnadnit tak zákazníkovi nákup.

Jesenský (2018, s. 199) uvádí, že některé výše zmíněné skutečnosti jsou logické, jiné zase výsledkem testů či výzkumů, které byly v prodejnách provedeny. Nejdůležitějším úkolem POP aplikace je podle autora upoutat pozornost a šetřit čas nakupujícím, s čímž nedílně souvisí správná lokalizace těchto aplikací. Karliček (2016, s. 113) k této problematice dodává, že základním předpokladem pro efektivní fungování POP komunikace je dodržování pravidel, která jsou obsažena v modelu EIEP.

2.3.2 Metoda EIEP

Metoda EIEP navazuje na kapitoly výše, pojednávající o POP prostředcích. V této práci již bylo zmíněno, jak by se POP média měla ideálně umisťovat, co je jejich hlavním cílem a že mohou mít i negativní efekt. Všechny tyto znalosti jsou důležité pro vysvětlení modelu EIEP, jehož cílem je maximální možné ovlivnění spotřebitelů při jejich nákupu (Jesenský, 2018, s. 178 až 180). Stejný zdroj klade důraz na to, aby byla zachována posloupnost všech fází v modelu, protože pokud nedojde k první fázi, nelze očekávat fungování druhé.

Prvním předpokladem pro splnění metody EIEP je podle Karlička (2016, s. 113) správné umístění POP prostředků v prodejně, a to takovým způsobem, aby se s nimi zákazník vždy potkal a již z dálky bylo jasné, co tyto prostředky prezentují. Této fázi, skrývající se za prvním písmenem zkratky EIEP, se říká „exponovat“ (z ang. „exposure“). Autor se zároveň shoduje s Jesenským (2018, s. 179), že je důležité najít pro POP prostředek takové místo, kudy lidé nebudou jen procházet, ale v daných sekcích i setrvávat.

Písmeno „I“ představuje v tomto modelu „vyrušit“ (z ang. „interruption“). Jak již z názvu vyplývá, jde podle Karlička (2016, s. 114) o to, aby POP prostředek vyrušil nakupujícího z jeho rutinního nákupu. Podle stejného zdroje existuje na upoutání pozornosti velice krátký časový úsek, ale pokud se to povede, vzniká velká šance, že zákazník něco z POP prostředku nakoupí.

Třetí fází tohoto modelu je podle Karlička (2016, s. 114) „zaujmout“ (z ang. „engagement“). Autor uvádí, že základní snahou této fáze je přesvědčit nakupujícího, aby si produkt vzal nebo alespoň zhodnotil jeho nákup. Podle Jesenského (2018, s. 180) je velice důležité, aby POP prostředek podával jasné a srozumitelné informace, které budou zákazníkovi říkat něco užitečného nebo nového. Zde je podle autora prostor na komunikování slev, soutěží a tak dále.

Jako reakce na předchozí část by v ideálním případě měla přijít fáze „koupit“ (Karliček, 2016, s. 114) (z ang. „purchase“). Zdroj uvádí, že je nezbytné upozornovat na dobré vlastnosti produktu, jeho využití a umět přizpůsobit cenu. Důležitou roli v této fázi hraje podle Jesenského (2018, s. 180) i způsob prezentace produktu a způsob manipulace s ním.

Při implementaci POP prostředků je třeba dodržovat všechna výše zmíněná pravidla, aby aktivity provedené v prodejně byly co nejefektivnější, a podnítily tak k nákupu obě skupiny zákazníků (Jesenský, 2018, s. 180).

2.3.3 In-store marketingové aktivity

Přikrylová (2019, s. 101) řadí k in-store marketingu i pojmy jako sampling, věrnostní programy, merchandising, soutěže a další. Jesenský (2018, s. 63) uvádí, že určité pojmy jsou součástí tzv. humanizovaných aktivit podpory prodeje. Autor vysvětluje, že humanizované aktivity představují na rozdíl od POP médií nejen možnost docílit osobního kontaktu

se zákazníky, ale hlavně příležitost ukázat nakupujícím výrobky či služby osobně. Autor dále uvádí, že fyzický kontakt s možností vyzkoušení produktu přímo v prodejně působí na smysly zákazníka, čímž může dojít k ovlivnění impulzivního nakupování. Jesenský ke zmiňované problematice dodává, že tento typ komunikace je pro zákazníky nejpříjemnější.

Přikrylová (2019, s. 101) uvádí jako typickým příkladem in-store marketingu ochutnávky a vzorky neboli „sampling“, což je poskytování vzorku z určitého produktu, aby jej mohl zákazník vyzkoušet. Podle Jesenského (2018, s. 65) má spotřebitel možnost seznámit se s daným výrobkem a tím předejít obavám z pořízení novinky. Zároveň autor popisuje, že sampling zpravidla probíhá mimo prodejnu, protože zákazníci si vzorek vyzkouší ideálně z pohodlí domova. Často se podle autora poskytují vzorky například na drogerii. Dalším podobným a výše zmíněným příkladem in-store marketingu jsou podle Přikrylové (2019, s. 101) ochutnávky, které většinou probíhají v prodejně a snaží se docílit toho, aby zákazník vyzkoušel nový produkt. Jesenský (2018, s. 65) uvádí, že tento způsob komunikace se zákazníky lze zařadit mezi ty nejstarší. Podle Jesenského jsou součástí této humanizované aktivity podpory prodeje i POP aplikace, které by se měly držet stejných zásad popsanych v kapitole 2.3.2. Autor vysvětluje, že u ochutnávek či prezentace zboží si lze pod POP aplikací představit promostánek nebo oblečení s umístěným logem společnosti.

Jaderná s Volfovou (2021, s. 194) a Přikrylová (2019, s. 101) tvrdí, že důležitou roli v in-store marketingu hraje i nákupní atmosféra. Podle Přikrylové spadá pod tento pojem veškerý interiér prodejny včetně podlah, stěn, osvětlení, vybavení atd. Příjemnou nákupní atmosféru utváří podle autorky hezká vůně, hudba či barvy. Stejná autorka zmiňuje v souvislosti s podporou prodeje a in-store marketingu také věrnostní programy, které často doplňují různé soutěže přímo v místě prodejny.

V řadě publikací se ve spojitosti s in-store marketingem lze setkat s pojmem merchandising. Přikrylová (2019, s. 100) tento pojem popisuje jednoduše, a to jako účelné vystavování a prezentaci produktů v regálech. Autorka také hovoří o tzv. cross merchandisingu, což v praxi znamená, že se produkty umísťují do regálu vedle svých komponentů, aby měl nakupující možnost získat vše potřebné na jednom místě. Jesenský (2018, s. 68) uvádí řadu definic, ale sám merchandising popisuje jako soubor kroků, díky kterým působí produkty v obchodě kvalitněji tím dochází k upoutání zákaznickovy pozornosti a v nejlepším případě ke koupi daného produktu. Autor tvrdí, že správně provedený a úspěšný je merchandising jen tehdy, když je znát pozitivní rozdíl v tržbách a zákazníci se v prodejně dobře orientují. Jaderná a Volfová (2021, s. 45) uvádí, že merchandising je proces různých činností, které pomáhají zákazníkovi zajistit pohodlné nakupování a společnosti prodej zboží. Autorky kladnou důraz hned na několik aktivit, které kromě prezentace zboží v obchodě spadají pod merchandising. Podle nich lze pod tento pojem řadit i doplňování zboží, přiřazení produktům platnou cenovku, zřízení POP prostředků, vyřazení zboží se škodou, dispoziční řešení obchodu a mnoho dalších. Jaderná s Volfovou dodávají, že kromě cross merchandisingu existuje ještě tzv. visual merchandising, který má primárně za úkol nakupujícího zaujmout. Damen (2020) píše na blogu Shopify ve spojitosti s merchandisingem, že je velice důležité vytěžit maximum z každého prostoru v prodejně, aby se zákazníci dobře orientovali, a měli tak možnost uskutečnit svůj nákup. Podle autorky článku dochází díky merchandisingu k inspirování zákazníka či připomenutí mu položky, kterou potřebuje. Damen pokračuje s tvrzením, že pokud zákazníci ušetří v prodejně čas a budou se zde snadno orientovat, stanou se z nich s velkou pravděpodobností loajální zákazníci.

V souvislosti s merchandisingem existuje velké množství prezentačních technik, které se volí v závislosti na dostupném prostoru, na druhu položek, které chce manažer prodejny podporovat, nebo na tom, co vedení určí za prodejní strategii (Jaderná, Volfová, 2021, s. 49). Autorky a například i Přikrylová (2019, s. 100) uvádí hned několik prezentačních technik. První jsou

kategorie, kdy se podle autorky produkty řadí do stejné kategorie na jednom místě. Dalším příkladem je podle Příkrylové prezentace nápadu, což znamená, že produkty vztahující se k danému nápadu jsou vystavené na jednom místě. K prezentačním technikám autorka dále uvádí barevnou prezentaci. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o situaci, kdy jsou produkty podobné nebo stejné barvy na jednom místě. Příkrylová (2019, s. 100) popisuje v souvislosti s tímto tématem také cenovou prezentaci. Jedná se o produkty s podobnou cenou na jednom místě. K prezentačním technikám autorka dále uvádí vertikální merchandising, kdy jsou produkty umístěné na regálech vedle stěn. Podle Příkrylové sem patří i pojem tonážní merchandising, kdy je velký počet produktů umisťovaný do pyramid nebo vrstvený na sebe. Poslední prezentační technikou, kterou autorka zmiňuje, je frontální prezentace, což znamená vystavení a prezentace produktů v dlouhé sérii dalších položek.

Jaderná s Volfovou (2021, s. 49) kladou důraz na správnou volbu prezentační techniky, ale i na využívání samotného merchandisingu, protože tyto aktivity jsou důležitou součástí budování příjemné nákupní atmosféry. Té se věnuje následující kapitola.

2.3.4 Nákupní strategie zákazníků a vliv atmosféry prodejny

Veškerá POP média a obecně komunikace v místě prodeje hrají zásadní roli v rámci nákupního chování zákazníka (Jesenský, 2018, s. 28). Ovšem jejich účinnost a míra ovlivnění zákazníka během nákupu závisí podle autora i na tzv. nákupní strategii zákazníků. Jesenský uvádí, že principem této strategie jsou dva způsoby nakupování, pro které se zákazník rozhodne před samotným nákupem. Jedním z nich je podle autora „snadno a rychle“ a druhým „užívat si nakupování“, přičemž během nákupu může dojít ke změně této strategie. Jesenský vysvětluje, že v případě první strategie „snadno a rychle“ provádí zákazník rutinní nákup, u kterého mu nejvíce vhod přijdou POP média, která šetří čas. V případě druhé strategie jde podle autora o zákazníka, který v prodejně nespěchá a vybírá až na základě aktuální nabídky přímo v prodejně. Pro tuto skupinu zákazníků existují POP média pojmenovaná „bavič“, Jesenský však uvádí, že hlavní snahou při výrobě POP prostředků by mělo být uspokojení obou skupin zákazníků. Jesenský (2018, s. 129) tuto problematiku rozvádí i dále vysvětluje nákupní chování jako vše, co zákazník dělá před nákupem v prodejně, během něj a po něm. Podle autora existuje obecný postup návštěvy prodejny zákazníky, a jak autor dodává, ne vždy se tento postup dodržuje. Podle Jesenského se zákazníci po vstupu do sekce či obchodu nejprve rozhlížejí po produktech, které potřebují. Často jim k tomu pomáhají různé nadregálové cedule či podlahové grafiky. Následně, popisuje autor, jakmile se zákazník ocitne v chtěné sekci, začne porovnávat jednotlivé položky a jejich ceny. V této fázi jsou velice důležité POP prostředky, které svým vzhledem k přitahují pozornost. Posledním krokem obecného postupu při nakupování je podle Jesenského moment, kdy se spotřebitel rozhodne pro jeden výrobek, přičemž hrají důležitou roli informace uvedené na balení. Nicméně, jak je již zmíněno výše, Jesenský k této problematice uvádí, že ne vždy se zákazník řídí tímto postupem a jeho pozornost může být upoutána během nákupu jinde, čímž dojde ke změně postupu.

V řadě publikací jsou s obsahem nákupního košíku spojovány také emoce a zvyky. Toto přesvědčení zastává nejen Jesenský (2018, s. 28), ale i Vysekalová (2014, s. 198). Příkrylová (2019, s. 284) popisuje v této souvislosti senzorický marketing, kde se marketéři snaží působit na smysly zákazníka a tím opět vytvářet různé emoce při nakupování. Emoce mají tedy zcela jistě při nakupování svoji roli. Vysekalová ale uvádí, že k tomu, aby emoce zákazníků pracovaly tak, jak by si společnosti přály, se nestačí pouze držet výše uvedených kapitol, popisujících, jak vyrábět a umisťovat POP média. Autorka (2014, s. 201) přikládá důležitost celkové atmosféře prodejny, tedy nejen prostředí, nýbrž i přístupu personálu a dalším aspektům. Tyto aspekty se podle Vysekalové podílí na utváření pozitivních či negativních emocí zákazníků. Vysekalová popisuje, že lidé často přichází do prodejny ve stresu a nutnost

nákupu může jejich aktuální rozpoložení ještě zesílit. Podle autorky je tedy třeba vytvořit v prodejně takovou atmosféru, aby se zákazníci dokázali uvolnit z každodenních problémů a měli útratu peněz spojenou s dobrou zkušeností. Vysekalová uvádí, že nemusí být nutně cílem vyvolat pozitivní emoce, ale i ty negativní, které jsou silnější a rychleji zapamatovatelné. Autorka ovšem nedoporučuje snažit se vyvolat tyto emoce v místě prodeje, a to z důvodu špatného rozpoložení zákazníků, kteří do prodejny s negativními emocemi již přichází.

Jak bylo zmíněno výše, k vytvoření určitých emocí je třeba cílit na smysly člověka a snažit se o navození příjemné atmosféry v prodejně (Vysekalová, 2014, s. 203). V souvislosti s tím je skloňován pojem „senzorický marketing“, kterému Příkrylová (2019, s. 284) ve své publikaci věnovala celou kapitolu. V ní zmiňuje, že lze cílit na všech pět smyslů, samozřejmě s ohledem na danou prodejnu. Tradičně se podle autorky působí hlavně na vizuální marketing, tedy na zrak. Podle Příkrylové si to lze v praxi představit tak, že společnosti se snaží své produkty odlišit hlavně designem, výrazným logem, tvarem, zkrátka vším, co zaznamená oko zákazníka. Různé znělky či písničky jsou podle autorky příkladem toho, jak spotřebitelé vnímají firmy a obchody pomocí sluchu. Příkrylová stejným způsobem popisuje i další smysly, které mají stále větší význam při vytváření pozitivních emocí při nakupování. Autorka popisuje, jak důležité je nechat zákazníky vyzkoušet materiály nabízených výrobků nebo spojit gastronomický zážitek se značkou společnosti. V neposlední řadě autorka upozorňuje na výzkumy, které prokazatelně ukazují, že se návštěvnost a oblíbenost jednotlivých obchodů zvyšuje, pokud je v nich cítit příjemná vůně. K sensorickému marketingu a primárně k hudbě se vyjadřuje i Postler a Bárta (2020, s. 56), kteří přikládají velký význam tzv. in-store rádiu. Tím se podle autorů rozumí unikátní zařízení, jehož funkcí je nejen naladění rádiových stanic či puštění libovolné hudby, ale i přehrávání i různých znělek specifických pro danou prodejnu. Postler a Bárta (2020) vysvětlují, že in-store rádio je schopné se podílet na utváření příjemné atmosféry v prodejně a i zajistit informovanost zákazníků v době jejich nákupu. Podle Langerové (2019) se těžko určuje, který smysl je v rámci sensorického marketingu nejdůležitější, protože každý z nich hraje při nákupním rozhodování svou roli. Stejná autorka však píše, že je dokázáno, jak velký vliv má hudba na náladu zákazníka a na dobu, po kterou setrvá v obchodě. Langerová proto přikládá velkou důležitost výběru samotných písní, přičemž připomíná, že zavděčit se samozřejmě nelze všem – je třeba myslet na typ prodejny, na zákazníky, zaměstnance a další faktory. Autorka také podotýká, že je třeba brát ohled na různé věkové skupiny při zvyšování hlasitosti; všeobecně platí takové pravidlo, že rychlá a energická hudba zrychluje tempo nakupování, zatímco klidná hudba má spíše opačný efekt, a pokud manažeři prodejny o tomto pravidlu ví, mohou tempo hudby střídát v průběhu dne podle aktuálních potřeb (Langerová, 2019).

Při budování atmosféry v prodejně je třeba myslet nejen na sensorický marketing nebo na ochotný personál; patří sem i materiály, které jsou v prodejně použity, nebo osvětlení, regály, vozíky či barevné řešení prodejny (Příkrylová, 2019, s. 101). Podle Příkrylové je třeba využít všechny dostupné možnosti, aby bylo možné vytvořit v prodejně natolik příjemné podmínky, že zákazník se v ní bude chtít zdržet co nejdéle. Karlíček (2016, s. 111) následně uvádí, že díky příjemné atmosféře nedojde jen k prodloužení času, který zákazníci stráví v obchodě, ale i k navýšení jejich celkové spokojenosti, takže se a budou rádi vracet. Jaderná s Volfovou (2021, s. 50) rozděluje nákupní atmosféru na prvky externí a interní. Zároveň popisují, že veškerou nákupní atmosféru, kterou se marketéři snaží v obchodě vytvořit, vnímají zákazníci podvědomě a do uvědomělého vnímání se dostane až v momentě, kdy sami zákazníci zaregistrují změnu. Autorky dále uvádí, že zákazníci začnou vnímat atmosféru prodejny v momentě, kdy mají nákup spojený s pozitivním, nebo i negativním zážitkem. Ten může být podle autorek dále umocněn časem, který jsou zákazníci nuceni obětovat čekání, nebo naopak příjemnou zkušeností.

Jaderná a Volfová (2021, s. 50) dále uvádí, že s in-store komunikací nedílně souvisí i externí prvky, kterými jsou prodejna jako taková, a její poloha, vstupní prostory či výlohy. Tyto prvky v konečné fázi rozhodují o tom, zda zákazník prodejnu navštíví. Autorky nazývají veškeré prvky zmíněné výše v této kapitole prvky interními a řadí mezi ně: osvětlení, vybavení, POP prostředky, barvy, hudbu, klimatické podmínky či vůně. Zatímco úkolem externích prvků je nalákat zákazníky dovnitř prodejny, a to především pomocí zrakového smyslu, interní prvky se snaží vytvořit co nejpříjemnější atmosféru pro zákazníka, učinit ho spokojeným a v konečné fázi i loajálním (Jaderná, Volfová, 2021, s. 51).

2.3.5 Technologie v in-store komunikaci

Za poslední roky došlo k neuvěřitelnému vývoji všech technologií, které denně usnadňují život. V dnešní době, která je definována konkurenčním prostředím, by byla chyba tyto technologie nevyužívat právě v rámci in-store komunikace. Organizace POPAI (2022) uvádí na svých webových stránkách novinku minulého roku, kterou je tzv. digitální shelftalker. Podle organizace jde o zcela nový a originální nástroj, jehož cílem je primárně upoutat pozornost nakupujících a samozřejmě snaha o ovlivnění prodeje. Podle stejného zdroje je tento nástroj umístěn na regálu s produkty a jeho hlavní funkcí je informovat nakupující o daném produktu, konkrétně o ceně a vlastnostech, nebo je tento nástroj schopný přehrávat i video. Organizace POPAI (2022) uvádí, že digitální shelftalker uvítají retaileři hlavně u těch produktů, jejichž cena se často mění a neustálým přeceňováním vypadá police nevzhledně. Zároveň je tento nástroj podle stejné organizace vhodný i pro novinky a jejich prezentaci, protože digitální shelftalker umí měnit obsah sdělení podle toho, jak se zákazníci podél police procházejí. Velkou výhodou je podle POPAI (2022) hlavně to, že tento nástroj lze spravovat na dálku, stačí, aby byl připojen na wifi.

Další novinkou v oblasti in-store komunikace je tzv. robot Tokinomo, který garantuje nárůst tržeb až o 200 % (Buřivalová, 2020). Podle stejného zdroje začne tento robot fungovat v momentě, kdy prostřednictvím senzoru zpozoruje zákazníka v blízkosti. Buřivalová (2020) také uvádí, že robot Tokinomo umí využívat světlo, zvuky a pohyb nakupujícího tak, aby mu vytvořil jedinečný zážitek z nakupování. Zdroj dále vyjadřuje přesvědčení, že oproti lidskému faktoru má tento robot výhodu, že nikdy „nezaspí“, proto je schopný oslovit každého zákazníka.

K těm známějším moderním technologiím podle Jesenského (2018, s. 418) patří QR kódy (z ang. „quick response“) nebo elektronické cenovky, které jsou primitivnější technologií než výše zmiňovaný digitální shelftalker. Jaderná s Volfovou (2021, s. 132) ještě uvádí tzv. Smart Posters neboli chytré plakáty, které v sobě mohou schovávat QR kód umožňující získat slevu či jinou nabídku. Autorky také zmiňují různé LED stěny či displeje, které se podílí na utváření zajímavé atmosféry v prodejně. V rámci této kapitoly klade Jaderná s Volfovou (2021, s. 132) důraz na to, že ne pro všechny retailery jsou tyto moderní technologie vhodné, protože jsou často nákladné a jejich návratnost nezajímavá.

2.3.6 Výhody a nevýhody komunikace v místě prodeje

Zdroje, které jsou tu doposud uvedené, pojednávají o všech aspektech in-store komunikace, tedy toho, co k ní patří, kam jednotlivé prvky umisťovat nebo jaké jsou jejich funkce. Žádný ze zdrojů ovšem neposkytuje jasný a přehledný výčet silných a slabých stránek komunikace v místě prodeje. K těmto účelům je využit poměrně starší zdroj, který však stále podává validní informace, a tím je publikace od Bočka et al. (2009, s. 41). Informace uvedené v tomto zdroji jsou stále platné a opřené o zdroje aktuální, aby byla zajištěna správnost informací. Cílem tohoto srovnání je poukázat na fakt, že marketing sice platí za jeden z nejvíce dynamicky

se vyvíjejících oborů, nicméně zakotvení některých pravidel používaných dodnes je možné dohledat ve zdrojích i 20 let starých. Tato skutečnost se dále promítá do v praktické části práce.

První výhodou in-store komunikace je podle Bočka et al. (2009, s. 41) velká pravděpodobnost ovlivnění nákupního chování zákazníků. Tento fakt popisuje také Jesenský (2018, s. 28) a potvrzuje ho studie provedená organizacemi POPAI a Ipsos (2016), která uvádí, že až 87 % nákupních rozhodnutí vzniká v prodejně. Studie rozděluje tyto nákupy na nákup neplánovaný, na zakoupené substituty, na plánovaný nákup bez preference značky a na nákup s jasnou představou o druhu zboží i značce. Jaderná s Volfovou (2021, s. 156) vidí v souvislosti s ovlivněním nákupního chování jako největší výhodu in-store komunikace právě přímý stimul, který retaileři prostřednictvím různých médií zákazníkům poskytují. Na pomezí výhody a nevýhody řadí Boček et al. (2009, s. 41) měřitelnost. Tento výrok potvrzuje i marketingový časopis MAM (Buřivalová, 2020), který zveřejnil článek o efektivnosti POP médií. Ta jsou podle jejich slov obtížně měřitelná. V obou případech se ovšem zdroje shodnou na tzv. display lift indexu, který je vysvětlen výše, stejně jako další možnosti měření komunikace v místě prodeje. Jesenský (2018, s. 40) jako další výhodu vidí, že in-store komunikace, a obzvláště POP média, dokáží rychle poskytnout základní informace, čímž se potvrzuje i další výrok Bočka et al. V rámci výhod in-store komunikace se lze bavit i o usnadněném rozhodování, kdy mají lidé tendenci ztíženého rozhodování s přibývajícím počtem substitutů v prodejně. Vystavením konkrétního produktu na druhotné umístění lze zákazníkům usnadnit volbu (Jesenský, 2018, s. 40). Posledním bodem, který je Bočkem et al. (2009, s. 41) uveden, je možnost spojení in-store komunikace s jinou formou komunikace, což v ideálním případě pomůže zákazníkům v prodejně spolehlivě najít produkt, o kterém se dozvěděli mimo prodejnu, a tím opět ušetřit jejich čas.

Po identifikaci výhod je třeba se zaměřit i na slabé stránky in-store komunikace. Problém vidí Boček et al. (2009, s. 42) v často náročném zřízení prvků in-store komunikace a v jejich následné likvidaci. V případě, že nejsou tyto aktivity provedeny dostatečně kvalitně, může podle Jesenského (2018, s. 29) dojít k tomu, že komunikace v místě prodeje bude působit spíše jako překážka, jak je zmíněno už výše v této práci. Dále Boček et al. (2009) uvádí, že se zavedením a zdokonalováním komunikace v místě prodeje vznikají další náklady. Tyto náklady jsou podle autora například na lidské zdroje, které mají za úkol tyto prvky zřídit či likvidovat, nebo na materiál a tisk. Náklady zvyšují i řetězce, které si za lokalizaci POP médií často žádají vysoké poplatky. Podle Bočka et al. nemá in-store komunikace takový dosah jako nadlinkové aktivity, nicméně dodává, že tyto aktivity slouží spíše k rozšíření povědomí o dané značce než k podpoře prodeje.

V rámci řešení výhod i nevýhod je třeba myslet na aktuální ekonomickou situaci. Důsledkem koronavirové krize a následné války na Ukrajině začaly růst ceny nejen za energii a pohonné hmoty. Z údajů Českého statistického úřadu je možné zjistit, že se tržby v maloobchodu meziročně snížily o 8,8 %, z toho v nepotravinářském segmentu klesly tržby o 10,3 % (ČSÚ, 2022). Na tento vývoj zareagoval ekonomický týdeník (Vejvodová, 2022), který uvádí, že zákazníci stále více vyhledávají slevy a cenové akce. Vejvodová také popisuje výzkum, v němž vyšlo najevo, že od minulého roku markantně roste význam privátních značek, které jsou v obchodech nabízeny levněji. Ekonomická situace může tedy výrazně ovlivnit in-store komunikaci, a to jak pozitivně, tak negativně.

2.4 Management lidských zdrojů

Bez lidského kapitálu by nebylo možné v prodejně provádět jakékoliv změny, ovšem lidské zdroje je třeba řídit a rozvíjet takovým způsobem, aby došlo k dosažení cíle. Problematice řízení lidských zdrojů se věnují následující kapitoly.

2.4.1 Definice řízení lidských zdrojů a lidského potenciálu

Definici tohoto pojmu se věnují Armstrong s Taylorem (2015, s. 45), kteří popisují, že pod řízení lidských zdrojů spadají veškeré činnosti spojené se získáváním lidí a jejich následné řízení v podniku. Autoři poskytují celý výčet aktivit, které patří pod tento pojem, a lze mezi ně zařadit například řízení talentů či znalostí nebo výběr, rozvoj a odměňování zaměstnanců. Měrtlová (2014, s. 8) se ve spojitosti s tímto tématem věnuje neustále rostoucímu významu lidí v organizaci. Uvádí, že právě zaměstnanci působící v podniku jsou kritický faktor určující úspěšnost společnosti. Autorka dále uvádí, že samotná firma bude díky kvalitnímu personálu prosperovat nejen v ekonomických ukazatelích, ale bude i konkurenceschopnější. Tento názor zastávají i Palíšková, Legnerová a Střiteský (2021, s. 1), kteří považují vzdělané zaměstnance v podniku za významný faktor ovlivňující úspěšnost podniku. V dalších řádcích Měrtlová (2014, s. 8) vysvětluje růst významu lidského faktoru, který se od těch ostatních liší tím, že je zdrojem intelektuálního a sociálního bohatství. Měrtlová tímto navazuje na další pojem, kterým je lidský potenciál. Vysvětluje ho jako souhrn určitých lidských vlastností, díky nimž je možné úspěšně plnit zadané úkoly a danou práci. V momentě spojení všech individuálních potenciálů zaměstnanců vznikne podle autorky tzv. lidský potenciál společnosti. Ten je v této podobě složen ze znalostí, schopností a dovedností, které Měrtlová označuje za základní pilíře celého lidského kapitálu. Jako ukázkou toho, co se v praxi skrývá pod pojmem lidský kapitál, uvádí autorka (2014, s. 9) schopnost inovace, zkušenosti, kreativitu, know-how a další. Ovšem neexistuje pouze pozitivní pohled na pojem „lidské zdroje“, které jsou chápány jako přínos v podobě enormního intelektuálního kapitálu – Armstrong s Taylorem uvádí (2015, s. 45), že tento pojem staví lidi v organizaci do stejné roviny, jako jsou ostatní zdroje v podniku, a tvrdí, že lidský potenciál je přitom daleko větší. Podle autorů by se mělo mluvit spíše o řízení lidí než řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů (dále už jen ŘLZ) je podle Měrtlové (2014, s. 11) nejnovější pojetí personální práce, které představuje středobod celé společnosti. Podle autorky jsou zde lidé a jejich pracovní schopnosti vnímány jako esenciální pro úspěšné fungování podniku. Měrtlová popisuje, že lidé využívají ostatní zdroje společnosti ke své práci, a pomáhají tak naplňovat podnikové cíle. Autorka k této problematice uvádí hned řadu činností, které jsou pro řízení lidských zdrojů charakteristické. Mezi ně patří například snaha o rozvoj zaměstnanců, což je z v dnešní konkurenční době jedna z nejdůležitějších činností. Měrtlová dále uvádí, že v rámci ŘLZ je velice důležité myslet na kvalitu pracovního života a snažit se, aby zaměstnanci sdíleli hodnoty společnosti. Důležitá je také snaha vytvářet dobré vztahy na pracovišti, poskytnout zaměstnancům odpovědnost za určité úkoly a budovat dobrou pověst zaměstnavatele. Samozřejmě je toto jen výčet charakteristik ŘLZ, které autorka uvádí ve své publikaci. V každém případě Měrtlová (2014, s. 11), Armstrong s Taylorem (2015, s. 47), ale i například Koubek (2015, s. 13) uvádí, že jde o nejvýznamnější zdroj. Koubek vysvětluje, že jde o cenný, ale zároveň i nejnákladnější zdroj, pokud společnost působí v rozvinuté ekonomice. Nicméně jsou to podle autora právě lidé v organizaci, díky kterým může společnost pomýšlet na dosahování vytyčených cílů. V dnešní době se téměř v každé literatuře, a i v praxi, upozorňuje na význam ŘLZ. Jak uvádí zcela logicky Armstrong s Taylorem (2015, s. 48), motivovaní, věrní a schopní zaměstnanci jsou to, co od sebe jednotlivé společnosti odlišuje.

Plamínek (2018, s. 74) navazuje na oba výše zmíněné pojmy a přidává názor, že si pod pojmem „lidské zdroje“ nepředstavuje lidi, nýbrž právě lidský potenciál. Podle autora je o potenciál lidí to, co určuje výkonnost. Zároveň Plamínek dodává, že výkon bývá v organizacích snadno měřitelný, ovšem lidské zdroje už tolik ne. Důvod k tomu přikládá takový, že lidské zdroje jsou tvořeny právě potenciálem, který nemusí vždy vykazovat měřitelné výsledky. Co se týče samotného pojmu „lidské zdroje“, Plamínek navazuje na Měrtlovou (2014, s. 11) a tvrdí, že tento pojem je složen z vlastností, schopností a postojů lidí. Zároveň popisuje, že vlastnosti jsou na lidech těžko měnitelné, proto je třeba s tímto faktem počítat při získávání zaměstnanců. Autor dále poukazuje na důležitost poznávání těchto vlastností, protože to zaměstnavatelům pomůže předvídat chování jejich personálu. Plamínek (2018, s. 75) se věnuje schopnostem, které jsou na rozdíl od vlastností ovlivnitelné. Schopnosti autor popisuje jako všechny znalosti a dovednosti, které je možné rozvíjet pomocí vzdělávání. Autor ovšem upozorňuje, že jsou to právě postoje, které rozhodnou, zda lidé využijí svůj potenciál. Ty jsou podle Plamínka ovlivňovány hodnotami a zájmy jedince, což znamená, že s nimi lze také pracovat, a to prostřednictvím motivačních programů.

V rámci této kapitoly je třeba se stručně zmínit i o vývoji pojmu řízení lidských zdrojů. Management lidských zdrojů je nejmodernější název pro řadu termínů a činností, které tomu předcházely. Armstrong s Taylorem (2015, s. 46) vysvětlují, že tento pojem se využívá přibližně od doby, kdy se začalo nad lidským kapitálem uvažovat jako nad nejdůležitějším zdrojem v podniku. Měrtlová (2014, s. 10) navazuje na výše uvedené tím, že pojem „řízení lidských zdrojů“ uvádí jako nadřazený personální práci. Ta je podle autorky nejobecnějším možným pojmenováním pro práci se zaměstnanci a administrativou s nimi spojenou. Měrtlová vysvětluje, že administrativou se rozumí odměňování, obstarání všeho potřebného pro výpočet mzdy, sledování odpracované doby či dovolené a tak dále. V každém případě autorka (2014, s. 11) uvádí, že personální práce je pasivní a řízení lidí tu nemá žádný prostor. Jako další koncepci, která navazuje na personální práci, zmiňuje Měrtlová personální řízení. To se dle autorky lišilo tím, že společnosti začaly brát zřetel na psychický stav zaměstnanců a jejich motivaci, čímž vznikala tlak na personální práci, aby byla aktivnější, a vznikala tak v podniku snaha o rozvoj mezilidských vztahů a příjemného prostředí. Na tuto koncepci navázalo v 80. letech 20. století již zmiňované řízení lidských zdrojů, které vzniklo jako reakce na rychle se měnící podmínky na trhu a vysokou konkurenci (Měrtlová, 2014). K zvládnutí takové situace proto bylo potřeba aktivně vést lidi, orientovat se na ně a na jejich práci v podniku (Měrtlová, 2014, s. 11). V souvislosti s řízením lidských zdrojů popisují Armstrong s Taylorem (2015, s. 49) vztah produktivity práce a uznání.

2.4.2 Cíle a funkce řízení lidských zdrojů

Jedním ze základních úkolů řízení lidí je zajistit schopné zaměstnance a možnosti pro jejich rozvoj, aby mohli přispět k růstu výkonnosti podniku a podílet se na dosahování podnikových cílů (Měrtlová, 2014, s. 12). Stejný zdroj dále uvádí, jak důležitý dopad na organizaci mají kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci. Z toho důvodu uvádí autorka jako jeden z úkolů řízení lidských zdrojů snahu o rozvoj pracovníků, a to ať už jde o rozvoj pracovních schopností, nebo osobnosti. Stejná autorka mezi další úkoly řadí nutnost utváření týmů a důraz na efektivní vedení těchto týmů. Palíšková et al. (2021, s. 9) definují cíl jasně; podle jejich slov je třeba „*vykonávat všechny personální činnosti tak, aby co nejvíce přispívaly ke zvyšování hodnoty podniku*“. Koubek (2015, s. 17) navazuje na Měrtlovou (2014, s. 12) a poskytuje obecné úkoly pro řízení lidí. Armstrong s Taylorem (2015, s. 48) potvrzují, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je podílet se na dosahování podnikových cílů a usilovat o zvyšování hodnoty firmy. Tito dva autoři ovšem určují i další cíle, mezi které řadí například podporu mezilidských vztahů na pracovišti nebo podporu etického přístupu ve vztahu management a zaměstnanci. Autoři dále

uvádějí, že cílem managementu lidských zdrojů může být i zajištění kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců.

Pališková et al. (2021, s. 9) ovšem uvádí, že splnit všechny výše uvedené cíle není lehkým úkolem, protože personalisté mají v popisu práce sjednotit tři odlišné aspekty – dbát na růst výkonu zaměstnanců i podniku, na přiměřené náklady a spokojenost zaměstnanců. V publikaci Armstronga a Taylora (2015, s. 48) je u této problematiky zmíněno hned několik autorů, z nichž každý definoval cíl řízení lidských zdrojů lehce odlišně. Všichni autoři se ovšem shodují na tom, že nejdůležitějším úkolem při řízení lidí je získat kvalitní, schopné a oddané zaměstnance, které je třeba dále rozvíjet, díky čemuž bude podporována životaschopnost podniku.

2.4.3 Profil manažera a jeho styly řízení

K řízení lidských zdrojů a dosahování vytyčených cílů je třeba mít kvalitního manažera. Veber (2021, s. 28) uvádí, že význam manažerů se bude neustále zvyšovat. Stejný zdroj se také vyjadřuje k náplni práce jednotlivých manažerů, která samozřejmě závisí na úrovni managementu, ale také na typu práce nebo na velikosti podniku. I přes tuto skutečnost Veber sepsal několik obecných bodů, které jsou nedílnou součástí manažerské práce. Součástí těchto bodů je dle autora například práce s lidmi, což představuje nejen chování a charisma manažera, ale i motivace zaměstnanců, komunikační dovednosti či umění přesvědčit své podřízené. K manažerské práci nedílně patří i typické funkce, jako jsou dohled nad plněním zadaných úkolů, rozhodování, řízení podřízených či plánování (Veber, 2021, s. 28). Autor dále uvádí, že manažer by měl být vizionářem a počítat s budoucím vývojem, případně reagovat na změny. Dále by se dle Vebera měl manažer snažit zvyšovat produktivitu. Toho docílí snahou o zlepšení či využíváním nových metod. Nedílnou součástí manažerské práce je podle autora i neustálý rozvoj znalostí, což je v dnešním rychle se měnícím prostředí v podstatě nutností.

Jak Veber (2021, s. 29) uvádí, v několika publikacích je možné se setkat s různými činnostmi, které do popisu práce manažera řadí, a všichni autoři se shodnou na tom, že mezi základní kompetence manažera patří odborné znalosti, osobní vlastnosti a praktické dovednosti, ve kterých je možné najít všechny výše zmíněné body. Veber dále vysvětluje, že odbornou zdatnost, jako jednu ze tří kompetencí, získá manažer hlavně studiem a snahou o svůj vlastní rozvoj, ať už ve škole, nebo prostřednictvím různých školení. Praktické dovednosti, jak již z názvu vyplývá, se podle autora kultivují hlavně praxí a působením v daném prostředí. Osobní vlastnosti jsou podle autora těžko definovatelné. Veber (2021, s. 29) uvádí, že jde o to, jak manažer jedná s lidmi a přistupuje k nim, jaké je jeho chování. Autor popisuje, že tato část kompetencí úspěšného manažera je závislá na vrozených vlastnostech a výchově.

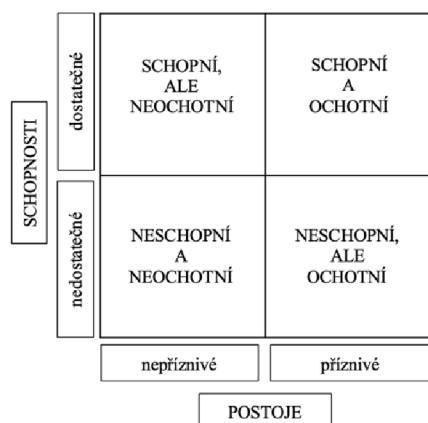
V souvislosti s funkcí manažera je třeba se věnovat i řízení lidí, které je její nedílnou součástí. Podle Pališkové et al. (2021, s. 18) je velice důležité rozlišovat mezi slovy „vedení lidí“ a „řízení lidí“. Řízení lidí je podle autorů zaměřené hlavně na krátkodobé cíle a slouží k tomu, aby manažer zaměstnance informoval o tom, co je třeba udělat, do kdy je třeba danou věc udělat a v ideálním případě i jakým způsobem ji mají udělat. Součástí řízení je pak podle Pališkové et al. výběr lidí, jejich řízení, dohled nad zaměstnanci a v konečné fázi i vyhodnocení výsledků. Zatímco vedení lidí má podle stejného zdroje dlouhodobější charakter a jde o schopnost umět zaměstnancům vyložit strategii firmy tak, aby o ní nepochybovali. Podle autorů je nezbytné, aby měl manažer všechny potřebné znalosti a dovednosti a uměl se svým personálem komunikovat, neboť tak získá potřebnou důvěru a úctu. Součástí vedení lidí je dále nechat zaměstnance pracovat samostatně, samozřejmě za předpokladu, že jsou jim zajištěny potřebné pracovní podmínky (Pališková et al., 2021, s. 18).

V dnešní době dochází podle Palíškové et al. (2021, s. 18) k tomu, že se oba výše zmíněné pojmy doplňují. Autoři dále popisují několik stylů řízení, které jsou zmíněny dále, nicméně situační přístup se aktuálně zastává v nejvyšší míře. Palíšková et al. ho vysvětlují jako chování, které se neřídí vzorcem. Jinými slovy, manažer mění styly řízení (vedení) podle určité situace, a jeho chování tedy není vždy totožné. Palíšková et al. (2021, s. 18) mimo to uvádí direktivní, konzultativní, participativní a delegující styl řízení. O direktivním přístupu lze podle autorů mluvit v situaci, kdy manažer vše řeší rozkazy, je přesvědčen jen o vlastním názoru a není otevřen žádné diskusi ani spolupráci. Styl konzultativní představuje opak direktivního, kdy se manažer podle stejného zdroje snaží o daných problémech či změnách se zaměstnanci mluvit, aby měli pocit, že se na provozu prodejny podílí a že mu záleží na jejich názoru. Participativní styl vysvětlují Palíšková et al. jako manažerské řízení, které vede k samostatnosti. Autoři dále rozvádí (2021, s. 19), že manažer pouze sleduje situaci v průběhu, kontroluje výsledky celé práce a staví se do role rádce. Jak již bylo zmíněno výše, posledním stylem definovaným autory je styl delegující. Ten se podle nich vyznačuje tím, že manažer deleguje nejen úkoly, ale i zodpovědnost na podřízené, čímž se buduje důvěra mezi oběma stranami. V jiných publikacích se lze setkat s odlišnými názvy, které ovšem pojednávají o stále týchž stylech. Veber (2021, s. 35) popisuje styl autoritativní, který zastává to samé co direktivní. Následně autor hovoří o demokratickém stylu, ve kterém lze vidět spojení výše popsaného konzultativního a delegujícího stylu řízení. Veber definuje liberální styl, který popisem odpovídá participativnímu stylu podle Palíškové et al. (2021, s. 19).

2.4.4 Ovlivnitelné lidské zdroje a jejich typologie

Z hlediska lidských zdrojů byly jako základní pilíře v kapitole 2.3.1 definovány schopnosti, vlastnosti a postoje lidí. Ústředním tématem této kapitoly je, jaké části lidského potenciálu je možné měnit a jaké nikoliv. Kapitola navazuje na znalosti získané výše a poskytuje přehled o zaměstnancích a jejich postojích a schopnostech. Plamínek (2018, s. 76) uvádí, že v otázce rozvoje zaměstnanců a uplatnění jejich potenciálu se lidé v organizaci rozdělují na čtyři kategorie, které znázorňuje Obrázek 1 níže.

Obrázek 1 Typy lidí v rámci ovlivnitelných lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek (2018, s. 77)

Obrázek 1 poukazuje na typy lidí z pohledu jejich schopností a postojů. Přístup a práce s těmito lidmi se samozřejmě mění s ohledem na každou kategorii. Plamínek (2018, s. 76) popisuje všechny čtyři kategorie: první z nich jsou pracovníci, kteří umí, ale nechtějí. Tento segment je podle autora nebezpečný v tom, že tyto lidé, kteří nejsou firmě příliš věrní, se mohou snadno stát příkladem pro ostatní. Plamínek uvádí, že v tomto případě by se měli manažeři snažit

o radikální změnu postojů, a pokud zaměstnanec nepřejde do kvadrantu „schopní a ochotní“, je třeba začít uvažovat o jeho pozici v organizaci. Dalším segmentem jsou podle autora pracovníci, kteří umí a chtějí. Pochopitelně by zaměstnavatelé rádi měli ve své organizaci jen tuto skupinu, nicméně trochu překvapivé může podle autora být, že je tento segment hned druhý v pořadí, kterému se věnuje největší pozornost, a to z důvodu snahy o udržení stavu. Stejný zdroj se dále vyjadřuje k těm, co neumí, ale chtějí. Jde o skupinu, která ztělesňuje nejmenší riziko. Podle Plamínka (2018, s. 76) existují dvě řešení, buď zlepšení schopností nebo klást jiné požadavky. Posledním kvadrantem jsou pracovníci, kteří neumí a nechtějí. Autor zde uvádí, že pokud se společnost nerozhodne o propuštění těchto pracovníků, je třeba posunout zaměstnance do skupiny schopných a ochotných, ale pravou stranou (viz Obrázek 1 na str. 19). V takovém případě bude tento proces příkladnou ukázkou rozvoje lidských zdrojů.

2.4.5 Vzdělávání lidských zdrojů

V úvodu této kapitoly je řečeno, že lidské zdroje tvoří potenciál lidí. Na toto tvrzení nyní navazuje Plamínek (2014, s. 32) a uvádí, že učením dochází k rozvoji zmiňovaného potenciálu. Armstrong a Taylor (2015, s. 122) nazývají tuto činnost řízením znalostí a vysvětlují, že jde o předání znalostí od někoho, kdo jimi disponuje, k tomu, kdo je potřebuje. Palíšková et al. (2021, s. 177–179) vnímají vzdělávání v podniku jako užitečné hned z několika důvodů, které jsou vysvětleny dále. Autoři také uvádí, že díky vzdělávání se stává nejen podnik, ale i samotný jedinec konkurenceschopnější. Mezi výhody vzdělávání řadí například i rychlejší adaptaci nově přichozích nebo schopnost orientovat se a ovládat neustálé změny na trhu (Palíšková et al., 2021, s. 177–179). Autoři nezapomínají ani na zvyšující se motivaci, kterou zaměstnanci získávají v rámci podnikového vzdělávání.

Palíšková et al. dále (2021, s. 182–183) poukazují na rozdíl mezi odborným vzděláváním a rozvojem personálu. Vysvětlení je podle autorů jednoduché: odborného vzdělávání se pracovníci zúčastňují k získání hlubších znalostí, které jsou potřebné a propojené s jejich pracovní náplní, zatímco rozvojem se myslí získávání znalostí či dovedností, jež nejsou esenciální pro plnění úkolu na dané pracovní pozici. Stejný zdroj dále uvádí, že součástí rozvoje zaměstnanců je práce se sociálními dovednostmi či jinými lidskými vlastnostmi. V rámci odborného vzdělávání rozlišují Palíšková et al., ale i Měrtlová (2014, s. 115) tři druhy školení, z nichž prvním je zaškolení nových pracovníků. Dalším druhem odborného vzdělávání je podle autorů doškolení zaměstnanců, které slouží k získání dostatečného množství znalostí pro danou pracovní pozici či udržení standardu znalostí. Poslední druh vzdělávání popisují oba zdroje jako přeškolení, což je rozšiřování znalostí a dovedností pro jinou pracovní pozici.

V každém případě je primární snahou odborného vzdělávání připravit zaměstnance takovým způsobem, aby byl schopný plnit náplň daného pracovního místa (Palíšková et al., 2021, s. 182).

Měrtlová (2014, s. 119) navazuje na autory výše a uvádí, že v rámci řízení znalostí je zapotřebí určit metodu vzdělávání, která se odvíjí od cílů a obsahu nebo od skupiny zaměstnanců, pro něž je vzdělávání určené. Měrtlová tedy rozlišuje dva druhy – vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Autorka k oběma druhům vzdělávání uvádí konkrétní metody, které lze využít. Palíšková et al. (2021, s. 184) se také věnují vzdělávání nejen na pracovišti, ale i mimo něj a přikládají tabulku, ve které jsou výše zmiňované metody popsány. Tato tabulka (viz Tabulka 1 na str. 21) je ještě doplněna o informace poskytnuté ke stejné problematice uvedené v publikaci od Měrtlové (2014, s. 119–121).

Tabulka 1 je tedy zpracována na základě informací, které ke zkoumanému tématu uvádí nejen Měrtlová (2014, s. 119–121), ale i Pališková et al. (2021, s. 184). Informace jsou sumarizovány a přehledně uvedeny v následujících řádcích.

Tabulka 1 Metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj

Vzdělávání na pracovišti	Vzdělávání mimo pracoviště
instruktáž	workshop
asistování	přednáška
pověření úkolem	simulace
konzultování	brainstorming
rotace práce	případová studie
pracovní porady	hraní rolí
mentoring	outdoor training
coaching	demonstrování

Zdroj: vlastní zpracování dle Pališková et al. (2021, s. 184), Měrtlová (2014, s. 119–121)

V Tabulce 1 je tedy možné vidět jednotlivé metody vzdělávání, které jsou v další části práce vysvětleny. Měrtlová (2014, s. 119–120) uvádí, že pod pojmem „instruktáž“ se rozumí zaučení nově příchozího a ukázka pracovních procesů zkušenějším zaměstnancem. Dále autorka popisuje metodu asistování, kde je zaběhlý zaměstnanec pověřen pomáhat s pracovní náplní vzdělávanému pracovníkovi. Pověření úkolem navazuje podle stejného zdroje na asistování, zde se počínání zaměstnance sleduje a následně hodnotí. Jak již z názvu vyplývá, Měrtlová uvádí, že hlavním významem „konzultování“ je snaha o konzultaci vzdělávaného se zkušenějšími, kde hlavní výhodou je ověření si dosavadních znalostí či návrhů na řešení. Stejný zdroj následně vysvětluje pojem „rotace práce“, kde je hlavní snahou poskytnout zaměstnanci takové úkoly, které bude plnit v různých odděleních společnosti, čímž získá komplexní informace o fungování celé firmy. Pracovní porady mohou také zaměstnancům odhalit řadu informací o dění ve společnosti, protože zde dochází k výměně názorů, řešení aktuálních problémů a mnoho dalších (Měrtlová, 2012, s. 120). Stejná autorka popisuje coaching jako dlouhodobé vedení a vzdělávání zaměstnance, jehož práce se v průběhu neustále hodnotí a primárně jde o velice úzkou spolupráci. Plamínek (2014, s. 40) ovšem uvádí, že coaching a konzultování má k sobě velmi blízko a často dochází k jejich prolnutí. Poslední metodou, kterou Měrtlová řadí mezi vzdělávání na pracovišti, je tzv. mentoring, který je výhodný v tom, že si vzdělávaný sám může určit, kdo bude jeho mentor. Mentorem se rozumí například zkušenější pracovník, nadřízený či vlastní vzor (Měrtlová, 2014, s. 120).

Plamínek (2014, s. 37–45) dodává, že primárním cílem vzdělávání je získat kompetence k vykonávání určité pracovní činnosti a souhlasí, že pokud má k tomuto cíli dojít, je zapotřebí, aby učení bylo organizované, pod kontrolou a mělo jasně definovanou podobu. Tento autor věnuje pozornost hlavně třem dvojicím vzdělávání, kterými jsou konzultace a coaching, vzdělávání na základě výkonu učitele a vlastního výkonu a jako poslední je školení a trénink. Konzultování a coaching je vysvětleno výše. Vzdělávání na základě výkonu učitele a vlastního výkonu vysvětluje Plamínek tak, že nejdříve se vzdělávaný zaměstnanec podívá na výkon učitele a až poté je schopen přijímat zpětnou vazbu na svůj výkon. Poslední dvojici je podle stejného zdroje školení a trénink, ty se mohou opět trochu překrývat. Školení Plamínek definuje jako poskytování spíše teoretických znalostí a tato činnost se nejvíce podobá školní zkušenosti, zatímco tréninkem se zde rozumí snaha o získání praktických dovedností. K propojení pak dojde v momentě, kdy jsou zaměstnanci schopni využít teoretické znalosti a převést je do praxe

nebo v situaci, kdy školitel rovnou ukazuje, jak znalosti využít v praxi. Autor v takovém případě hovoří o tzv. kurzu.

V dnešní době se podniky stávají konkurenceschopnějšími právě díky tomu, že poskytují různé metody vzdělávání. Pokud se ovšem společnosti rozhodnou vzdělávat své zaměstnance za účelem dosažení nějakého cíle nebo zvýšení jejich výkonu, je vždy třeba toto vzdělávání plánovat a informovat o něm samotné zaměstnance (Měrtlová, 2014, s. 118). Plánování předchází podle Palíškové et al. (2021, s. 187) identifikace potřeb vzdělávání, což vyjadřuje tzv. kvalifikační mezera a jde o rozdíl mezi současnými znalostmi pracovníků a znalostmi, které se od nich očekávají na určité pracovní pozici.

Jakmile společnost identifikuje potřeby vzdělávání, je možné se přesunout k samotnému plánování vzdělávání v rámci, kterého je vždy nutné umět poskytnout odpovědi na otázky zmíněné v prvním sloupci níže přiložené tabulky (viz Tabulka 2) (Palíšková et al., 2021, s. 188 až 189).

Tabulka 2 Plán vzdělávací aktivity

Plán vzdělávání zaměstnanců	
Co je cílem vzdělávání?	Z jakého důvodu je potřeba vzdělávání.
Co bude obsahem vzdělávání?	Co bude v průběhu vzdělávání probíráno.
Komu je vzdělávání určené?	Vychází z identifikace potřeb.
Kdo vzdělávání zajistí?	Poskytuje podnik sám či někdo externí?
Kde a jak bude vzdělávání probíhat?	Nutné určit místo a metodu vzdělávání.
Jaký je časový plán vzdělávání?	Bude to v rámci hodin či dní?
Jaké náklady lze předpokládat?	Náklady nutné k zajištění vzdělávací aktivity.
Jak se vzdělávání vyhodnotí?	Jaké metody se využijí k vyhodnocení?

Zdroj: Palíšková et al. (2021, s. 189)

Tabulka 2 poskytuje plán vzdělávání. Ten obsahuje výčet nejdůležitějších otázek, kterým je třeba věnovat pozornost ještě před zahájením vzdělávací aktivity (Palíšková et al., 2021, s. 188).

V momentě, kdy je sestavený plán vzdělávání, může společnost přejít k jeho realizaci (Palíšková et al., 2021, s. 189). V úspěšném naplnění tohoto plánu ovšem hraje podle autorů velkou roli motivace samotných pracovníků. Podle stejného zdroje je uskutečnění vzdělávací aktivity závislé i na obsahu, místě či metodě vzdělávání. Autoři dodávají, že tyto faktory se musí správně doplňovat, aby byli spokojeni hlavně vzdělávání. Je ovšem třeba brát v potaz i to, že ve skupině lidí je podle Palíškové et al. velice obtížné najít takovou kombinaci, aby byli spokojeni všichni.

Po skončení vzdělávací aktivity je třeba vyhodnotit její úspěšnost, což není podle Palíškové et al. (2021, s. 190) jednoduchý úkol, protože získané znalosti se mohou na výkonnosti či výsledcích odrážet až po delší době. Autoři následně zmiňují, že k vyhodnocení se používají čtyři úrovně, a to následující:

1. Reakce – jak byli účastníci spokojeni se vzdělávací aktivitou;
2. Učení – zda byly naplněny cíle vzdělávání a účastníci získali požadované znalosti (měření probíhá pomocí testování pracovníků před realizací a po ní);
3. Chování – zde se zkoumá, zda skutečně došlo ke změně v praxi, přičemž změny v chování většinou hodnotí nadřízený;
4. Výsledky – zkoumá se, zda mělo vzdělávání skutečný dopad na společnost určené ukazatele.

Pališková et al. (2021, s. 185–186) uvádí, že v případě dodržení následujícího postupu, kdy se nejdříve identifikují potřeby vzdělávání, následně se vzdělávání naplánuje, zrealizuje a vyhodnotí, je velká pravděpodobnost, že se naplní cíle vymezené pro tuto vzdělávací aktivitu. Také ovšem dodává, že každý podnik si musí vzdělávání „ušít na míru“, protože není žádný model ani postup, který by byl univerzální pro všechny.

2.4.6 Motivace zaměstnanců

Důležitým předpokladem k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců je motivace samotných pracovníků (Pališková et al., 2021, s. 189). V dalších řádcích je popsáno, co vlastně motivace je, z čeho je složena a jak ji lze stimulovat.

Šikýř (2016, s. 147) popisuje motivaci jako hnací motor zaměstnanců, který jim pomáhá plnit zadané úkoly, pracovat na úrovni žádané výkonnosti a podílet se na dosahování podnikových cílů. Autor dále uvádí, že motivace je dána vnitřními motivy a vnějšími stimuly, které ovlivňují, jestli zaměstnanec dokáže splnit všechny výše zmiňované požadavky. Podle Šikýře si vnitřní motivy člověk vytváří sám a ty pak určují, jak se dotyčný bude chovat. Vnější stimuly jsou schopné působit na motivy člověka tak, aby změnil své jednání a byl schopen plnit svou práci. Měrtlová (2014, s. 94) uvádí, že zaměstnavatelé mohou podporovat vnitřní motivy tím, že dopřejí zaměstnancům takové pracovní podmínky, kdy pro zaměstnance bude práce sama o sobě motivací a dotyčný bude mít dostatek vnitřních motivů. K tomu může podle autorky přispět dostatečná volnost při práci, odpovědnost za dané úkoly či možnost kariérního růstu. Urban (2017, s. 14–15) navazuje na Měrtlovou a k faktorům působícím na vnitřní motivaci ještě dodává možnost získat při práci nové dovednosti a vidět výsledky z odvedené práce. Podle Urbana je možné tímto způsobem podporovat vnitřní motivaci téměř u všech pracovníků s výjimkou těch, kteří svou práci nemají rádi. Měrtlová (2014, s. 94) dále uvádí, že pokud zaměstnanci nemají dostatek motivace, využívají se právě vnější podněty, které by měly změnit jejich chování k žádoucímu. Autorka k vnější motivaci radí nejen zvýšení mzdy nebo pochvalu, ale i kritiku či naopak snížení mzdy. Urban (2017, s. 16) v souvislosti s vnějšími stimuly popisuje hmotnou a nehmotnou motivaci, kam řadí zmiňované pochvaly, mzdy a další.

Pališková et al. (2021, s. 151) v souvislosti s tímto tématem uvádí tzv. koncept celkové odměny, který využívá všechny možné způsoby k motivování pracovníků a jejich udržení ve společnosti. V rámci tohoto konceptu se shodují s Urbanem (2017, s. 16) a jako způsoby motivace uvádí mzdové odměny, benefity a nehmotné odměny. Zároveň je třeba znát, jaké preference mají samotní pracovníci, autorka totiž uvádí, že pokud podnik bude vědět, co jeho zaměstnance skutečně motivuje, získá tím konkurenční výhodu. Vesecký (2015) uvádí, že materiální odměny obecně zabírají jen krátkodobě a v dlouhodobém horizontu chtějí zaměstnanci smysluplnou práci, příjemnou atmosféru na pracovišti a ohodnocení za splněný úkol. Měrtlová (2014, s. 94) doplňuje Veseckého (2015) a k největším motivátorům radí stabilitu zaměstnání, vnitřní uspokojení z vykonávání dané práce nebo platové ohodnocení v očekávané výši. Pokud ovšem společnosti chtějí disponovat spokojenými a výkonnými zaměstnanci, je nejprve nutné soustředit se na to, aby ve své práci prosperovali (Urban, 2017, s. 21).

2.5 Metodika

Tato diplomová práce je z největší části vytvořena na základě primárních zdrojů informací, které jsou získávány v hlavní prodejně společnosti M.A.T. Group, a to ať už prostřednictvím zákazníků, managementu, zaměstnanců, či autorky samotné. Pro představení společnosti jsou využity také sekundární zdroje informací, které je možné dohledat na webových stránkách společnosti či na internetu. Tato data jsou zpracovávána a evidována po dobu 7 měsíců, a to od října 2022 do dubna 2023, kdy se v podniku cílí na změnu in-store komunikace, konkrétně v hlavní prodejně společnosti. Ke zmiňované změně ovšem může dojít až v momentě definování současné situace a následné přípravě prodejního personálu. Teoretická část práce je sestavena na základě literární rešerše, díky které je možné stanovit základní teoretická východiska tématu. V této části se využívají primárně sekundární zdroje informací složené z monografií, odborných článků a internetových zdrojů. Tyto sekundární informace slouží jako předloha „ideálního stavu“, jak by in-store komunikace v prodejně měla vypadat. Zároveň je možné tento stav srovnat s aktuální situací v podniku, která je dále v práci zjišťována.

Sběr primárních dat probíhá pomocí kvantitativních, ale i kvalitativních výzkumů, kde snahou je dosáhnout co nejlepších výsledků. Celý sběr dat začíná individuálními hloubkovými rozhovory se zákazníky a manažerem prodejny. Tyto rozhovory spolu s metodou pozorování vytvoří předlohu pro popis stávající situace v podniku a také podají dobrý přehled o tom, co je třeba změnit a vylepšit. Následně je třeba tyto poznatky a informace, získané nejen z primárních, ale i ze sekundárních zdrojů, sumarizovat a připravit pro jednodenní vzdělávací aktivitu. V této fázi se již bude vědět, co je třeba změnit. Budou o tom uvědomeni zaměstnanci a také díky školení budou vědět, jak účinně pracovat na zlepšení, čímž dojde k realizaci změny. Součástí managementu prodejního personálu není pouze jeho vzdělávání, ale i odměňování a řízení jako takové. Z toho důvodu je pozornost věnována i profilu manažera, kde jsou dále v práci popsány důležité manažerské kompetence pro tuto pozici. Po realizaci změn dojde k vyhodnocení úspěšnosti in-store komunikace prostřednictvím stanovených ukazatelů a metod. Až v této fázi lze určit, zda je změna úspěšná, či nikoliv. Následně budou navržena doporučení pro další zlepšení. Součástí doporučení je i zajištění informovanosti a dostatečného vzdělání nově příchozím zaměstnancům. K tomu je třeba splnit dva předpoklady. Tím prvním je prostudování protokolu, který vznikne ze vzdělávací aktivity, a druhým je přítomnost kvalitního manažera ve zkoumané prodejně, který nejen připraví a zaškolí nový personál, ale bude i správným způsobem vést ten stávající a apelovat na dostatečné znalosti a schopnosti personálu.

Foret s Melasem (2021, s. 21) uvádějí, že kvalitativní výzkum má oproti kvantitativnímu výhodu, že může jít více do hloubky, protože se soustředí na mnohem menší počet respondentů. Autoři popisují, že člověk může získat větší přehled o zkoumané situaci díky volným odpovědím respondentů. Podle Hendla (2016, s. 47) se o kvalitativním výzkumu také hovoří jako o pružném, kdy jsou sice předem dány výzkumné otázky a téma, ale během výzkumu může dojít k jeho doplnění či pozměnění otázek k získání lepších dat. Hendl také uvádí, že na rozdíl od kvantitativního výzkumu se data získávají pomocí různých poznámek, prepisů z rozhovorů, videí a tak dále. Zkrátka se nejedná o výzkum, který by byl sestavený dle určených zásad či nějak normovaný (Hendl, 2016, s. 48).

Tento výzkum se může provádět pomocí dvou technik a pro účely diplomové práce byl v praktické části vybrán individuální hloubkový rozhovor, který je proveden se zákazníky společnosti a s manažerem prodejny. Konkrétně se v obou případech jedná o polostrukturovaný rozhovor. Pomocí volných odpovědí respondentů je účelem zjistit, jak se chovají v prodejně, případně jaký mají názor na in-store komunikaci. Na základě jejich odpovědí je možné zjistit, zda se aktuální in-store komunikace společnosti jeví jako účinná. Jak Hendl (2016, s. 47) uvádí,

snahou tohoto výzkumu je zachytit normální, každodenní jednání zákazníků. Úkolem výzkumníka je připravit si otevřené otázky, na které má respondent možnost odpovědět svými slovy, a tazatel pouze poslouchá a zapisuje dané odpovědi (Foret, Melas, 2021, s. 21). Podle autorů výzkumník následně odpovědi předělává do jednoduché formy poskytující pouze fakta, aby mohlo dojít k jejich vyhodnocení či porovnání. Pro tyto hloubkové rozhovory se zákazník je připraveno 5 okruhů; v každém okruhu je možné najít 3–5 pevně stanovených otázek (viz Příloha 5). Individuální hloubkový rozhovor je proveden s dvanácti zákazníky, kteří v obchodě nakupují opakovaně. Je třeba brát v úvahu, že ne každý zákazník byl ochotný rozhovor poskytnout, z toho důvodu je 12 respondentů konečným počtem. V Příloze 6 je poskytnuta tabulka (viz Tabulka 3) s detailnějšími informacemi o respondentech, nicméně jejich anonymita je zachována. V této tabulce se uvádí jejich věk, pracovní pozice a pohlaví, aby bylo zřejmé, že v prodejně skutečně nakupuje široká škála zákazníků a každý může in-store komunikaci vnímat rozdílně. Otázky na věk, pohlaví či práci nejsou součástí scénáře rozhovoru uvedeného v Příloze 5. Jak je již zmíněno, součástí tohoto scénáře je 5 okruhů, které se zabývaly sortimentem v prodejně, in-store komunikací očima zákazníků, nákupní atmosférou, prodejním personálem a nákupní strategií každého zákazníka. Každý rozhovor byl realizován uvnitř nebo vně prodejny a trval od 30 do 45 minut, protože v některých případech přibýly k pevně stanoveným okruhům ještě doplňující otázky (viz Příloha 5). Z důvodu časové náročnosti jsou rozhovory uskutečňovány v různé dny, díky čemuž má výzkumník možnost získat jednotlivé názory na měnící se in-store komunikaci v době sbírání těchto dat. Zajímavým faktem je, že i přes tuto skutečnost se od sebe většina odpovědí v určitých okruzích neliší. Odpovědi zákazníků významně přispívají k sestavení osnovy pro doškolení prodejního personálu. Celý přepis rozhovorů je poskytnutý v Příloze 6.

Hloubkový rozhovor je také proveden s vedoucím prodejny, kde se předem stanovené otázky týkají vzdělávání zaměstnanců, manažerského stylu řízení, aktuálního stavu in-store komunikace v prodejně či odměňování personálu. K těmto otázkám přibýly v době konání rozhovoru další, které vyplynuly ze situace (viz Příloha 4). Rozhovor jako takový má velký význam pro celkové zlepšení komunikace v místě prodeje. Tento kvalitativní výzkum probíhal v hlavní prodejně společnosti M.A.T a trval přibližně 50 minut. Součástí rozhovoru jsou pouze otevřené otázky, protože jedině tak je možné získat vlastní poznatky a důležité zkušenosti respondenta na základě jeho volné odpovědi. Tato metoda je zvolena z důvodu lepšího zpracování získaných dat. Cílem je zjistit, jaký manažer uplatňuje přístup a jak se může on sám podílet nejen na splnění zadaných cílů této práce, ale i na cílech celé společnosti. Tento typ výzkumu může výrazně pomoci nejen k získání kompletního obrazu o aktuální in-store komunikaci v prodejně, ale i k zjištění, jak probíhá komunikace a řízení prodejního personálu. Scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím prodejny je možné najít v Příloze 4. V souvislosti s tímto realizovaným rozhovorem (otázka 5, Okruh 2, Příloha 4) je také v teoreticko-metodologické části uveden jeden zdroj, který je vydán v roce 2009. Správnost a platnost informací převzatých ze zmiňovaného zdroje je ověřována pomocí jiných aktuálních zdrojů. Důvodem pro využití tohoto zdroje je snaha poukázat na to, že některá pravidla in-store komunikace, která platí dodnes, bylo možné v teoretické rovině dohledat již před 15 lety, tudíž není možné obhajovat nevzdělanost některých zaměstnanců nedostatkem dostupných informací.

Tvrzení poskytnutá prostřednictvím rozhovoru s manažerem prodejny doplňují dále i informace získané od manažerky maloobchodu společnosti a manažerky marketingového oddělení.

Kvantitativní výzkum je podle Foreta a Melase (2021, s. 21) v podstatě opakem toho kvalitativního. Podle autorů se soustředí na mnohem větší skupiny respondentů, jedná se o standardizovaný, normovaný výzkum a jeho technikami jsou pozorování, dotazníková

šetření, experiment a další. Hendl (2016, s. 42) uvádí, že kvantitativní výzkum by měl být spojen i s teorií, na základě které se vytvoří dedukce či hypotéza, následně se provede samotné měření, které hypotézu potvrdí či vyvrátí, a v konečné fázi se výsledek porovná opět s teoretickými východisky. V praktické části je využita metoda pozorování, která je podle Foreta a Melase (2021, s. 54) postavena pouze na sledování daných jevů. K zajištění standardní, běžné situace musí být tato technika podle autorů provedena tak, aby na sebe pozorovatel a objekt neměli žádný vliv. Úkolem pozorovatele je zaznamenávat různé chování a vlastnosti objektů – zákazníků (Foret, Melas, 2021, s. 54). Autoři popisují i příklad z praxe, kde se sledují zákazníci v hypermarketu, a uvádí, že v tomto prostředí lze pomocí techniky pozorování zjišťovat počet zákazníků, kteří navštívili prodejnu, či jejich věk, pohlaví atd.

Tato diplomová práce je dále doplněna o zmiňovanou metodu pozorování, která je uskutečněna 28. 11. 2023. Výzkum probíhá od 15:00 do 16:00 hodin. Během této hodiny se pozorování nepřímo účastní 64 zákazníků. Výzkumnice provádí pozorování fyzicky přímo v prodejně. Provádí tak z důvodu zjištění dalších proměnných, které by nebylo možné identifikovat přes kamerové systémy. Metoda pozorování je realizována na podzim 2022 s účelem zjistit původní stav in-store komunikace ve zkoumané prodejně. Hlavním cílem pro tento výzkum je zjistit, jak zákazníci reagují na tři prezentace nápadu, které jsou umístěné v prodejně, a případně vyhodnotit efektivnost těchto prezentací. Následně je pozorování prováděno na začátku roku 2023 jako ověření efektivnosti provedených změn. Druhé pozorování je uskutečněno opět ve stejný čas, tedy od 15:00 do 16:00, nicméně tentokrát je prováděno prostřednictvím kamerového systému. Je to z toho důvodu, že cílem pozorování je zjistit, zda se stále tvoří fronty, když budou fungovat obě pokladny.

Pro účely této diplomové práce se při pozorování sledují tři místa určená pro prezentaci zboží. Zkoumané prezentace nápadu se nachází hned po příchodu do prodejny v jejím vestibulu. Konkrétní umístění těchto prezentací je zobrazeno v mapce prodejny, která je poskytnuta v Příloze 13. U zmíněných prezentací je třeba určit, zda upoutají zákaznickou pozornost a zda dojde k odběru zboží z těchto míst. Účelem pozorování je vyhodnotit efektivnost prezentací a prostřednictvím této metody ověřit informace získané z jiných výzkumů. U zákazníků se sleduje, jestli na oblíbenost jednotlivých prezentací působí i pohlaví zákazníků, počet, v jakém zákazníci přijdou, jestli se ovlivňují navzájem nebo jaký je jejich přirozený pohyb bezprostředně po vstupu do prodejny. Do pozorování jsou zařazeny i další jevy, které ovlivňují in-store komunikaci v prodejně a které je třeba ověřit. Tyto jevy jsou zjištěny prostřednictvím kvalitativního výzkumu a lze mezi ně řadit přítomnost či nepřítomnost hudby v prodejně, tvorbu front v odpoledních hodinách nebo existenci buď úplně prázdných, či naopak nepřehledně zaplněných regálů.

Nejen prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažerem prodejny či se zákazníky, ale i díky pozorování autorky práce je možné detailně popsat stávající situaci v prodejně vybrané společnosti. Na základě realizace těchto výzkumů je možné říct, že in-store komunikace nefunguje příliš efektivně. Faktorů, které aktuální stav ovlivňují, je hned několik a je možné se o nich dočíst v následujících kapitolách. Mezi ty nejdůležitější faktory lze řadit jednak nedostatečné znalosti prodejního personálu i manažera prodejny v oblasti in-store komunikace, ale také způsob řízení zaměstnanců manažerem, kterému chybí hlavně schopnost delegovat určité činnosti. Z toho důvodu je jako řešení navržen jednodenní program vzdělávání, k čemuž je nejprve nutné určit kvalifikační mezeru, následně vzdělávací aktivitu dobře naplánovat a poté o ní informovat personál s dostatečným předstihem. Podporou pro úspěšnou realizaci vzdělávání jsou teoretická východiska uvedená v kapitole 2.4.5. Zaměstnancům je před vzdělávací aktivitou i po ní položeno pár otázek, kterými je možné ověřit jejich znalosti. Odpovědi na zadané otázky také reflektují nejen spokojenost zaměstnanců s touto akcí, ale i očekávání, která mají od manažera, či faktory, které hrají roli v jejich motivaci. Palíšková

et al. uvádí (2021, s. 189), že je třeba, aby byl prodejní personál se vzdělávací aktivitou a jejími cíli dobře obeznámen, protože se úspěšnost vzdělávání hodně odvíjí od přístupu a motivace samotných zaměstnanců. Tento program je sestaven podle plánu vzdělávací aktivity definovaného v kapitole 2.4.5, který uvádí, že k úspěšné realizaci takové aktivity je zapotřebí odpovědět na 8 definovaných otázek a plánu se následně držet. V momentě sestavení plánu dochází k realizaci školení, ze kterého následně vzniká protokol. Tento protokol nejenže přesně dodržuje strukturu samotné vzdělávací aktivity, ale jsou v něm obsaženy i všechny podstatné informace získané prostřednictvím vzdělávání. Protokol je následně určen nejen pro stávající zaměstnance k zamezení ztráty nově získaných informací, ale především sestaven pro nově přichozí zaměstnance, pro které budou informace uvedené v protokolu nutným standardem znalostí.

Ověřování vzdělání je realizováno prostřednictvím několika otázek, které jsou uvedené v Příloze 7. Souhlas s ověřováním znalostí a realizací školení udělili zaměstnanci pouze pod podmínkou anonymity. V každé směně působí pět zaměstnanců, takže prvotního ověřování znalostí k získání kvalifikační mezery se mělo účastnit deset zaměstnanců. Z důvodu vysoké míry nemocnosti se nakonec účastnilo pouze 7 z nich a vedoucí prodejny. Podle Palíškové et al. (2021, s. 187) vyjadřuje kvalifikační mezera rozdíl mezi současnými a požadovanými znalostmi. Tato kvalifikační mezera je zjišťována právě prostřednictvím stanovených otázek v Příloze 7. K ověřování znalostí dochází tedy před vzdělávací aktivitou a také po ní, aby bylo možné vzdělávání vyhodnotit.

Vzdělávací aktivita probíhá metodou „on-the-job“, tedy v místě pracoviště, a účastní se jí všichni přítomní zaměstnanci včetně manažera prodejny. Zaměstnanci v této prodejně pracují na směny, je tedy třeba vytvořit dva totožné vzdělávací bloky v jednom dni pro obě směny. Zároveň je třeba rozdělit dopolední i odpolední směnu na dvě skupiny zaměstnanců tak, aby část personálu zůstala v prodejně k dispozici pro zákazníky a druhá část mohla absolvovat vzdělávací aktivitu a následně se vyměnit. Tento poněkud složitější způsob vzdělávání je vybrán z důvodu zajištění účasti všech zaměstnanců v rámci jejich pracovní doby, nevznikají tak další náklady na přesčasů či na pronájem jiných prostor. Zároveň se může teoretické školení prolínat do tréninku přímo v prodejně, aby si zaměstnanci mohli spojit nově získané teoretické znalosti rovnou s těmi praktickými.

Celý proces vzdělávání je rozdělen do několika etap. V první fázi je třeba zjistit kvalifikační mezery prodejního personálu, dle výsledků sestavit strukturu nebo obsah vzdělávací aktivity a rozhodnout o konkrétní metodě vzdělávání. Následně je vzdělávací aktivita realizována. Dále je třeba vyhodnotit její úspěšnost díky ověřování nově nabytých znalostí a zpětné vazbě vzdělávaných. Součástí vyhodnocení je schopnost zaměstnanců převést teoretické poznatky do praxe, což se sleduje delší časový horizont pomocí interních dat, jako jsou tržby, velikost či počet nákupů nebo úspěšnost položek na druhotném vystavení. Každý zaměstnanec má také možnost vyjádřit se prostřednictvím dodatečných otázek uvedených v Příloze 8 nejen k samotnému školení, ale i ke své roli v prodejně, což bude dále porovnáváno s názory manažera prodejny. Poslední fází vzdělávací aktivity je sestavení protokolu, viz výše.

K naplnění cíle této práce je zapotřebí provést změny v dané prodejně, které je ovšem třeba měřit pomocí různých metod, ty jsou detailněji popsány v kapitole 2.3. V praktické části je využita zmiňovaná přírůstková sazba, která podle Jaderné s Volfovou (2021, s. 156) dokáže sledovat odezvu zákazníků na akční zboží. Zkoumaná prodejna často využívá různé cenové akce, z toho důvodu je uplatněna právě přírůstková sazba. Způsob, jakým se vypočítá a interpretuje, je uveden v kapitole 2.3 (viz Vzorec 1). K měření změny in-store komunikace je použita i metoda pozorování. Všechny interní informace zahrnující tržby, počty prodejů, akční ceny a další jsou poskytnuty manažerkou pro maloobchod (Malá, 2023) nebo lze tato data dohledat v interním systému společnosti, k němuž má autorka práce jako zaměstnankyně

přístup. Převážně jsou využity procentuální rozdíly, protože si zkoumaná společnost nepřeje v některých situacích uvádět konkrétní hodnoty.

Úspěch či neúspěch této změny může také posloužit jako hodnocení kvality vzdělávací aktivity či řízení lidských zdrojů. Součástí vyhodnocení vzdělávací aktivity je také to, zda jsou zaměstnanci schopni využít získané znalosti v praxi.

Prostřednictvím pozorování (viz Tabulka 5, Příloha 10) je odhalena neefektivnost prezentací nápadů, které jsou umístěné ve vestibulu. V rámci změn je tento prostor eliminován a využit pro jiné účely. Ze stejného pozorování se ovšem ukazuje jako velice efektivní prezentace nápadu ve středu prodejny. Tento prostor lze díky pozorování označit za nejfrekventovanější místo v prodejně. Střed prodejny je převážně využíván na akční zboží, z toho důvodu je při přestavbě prodejny pozornost věnována i úpravě cenových akcí, jejichž efektivnost se vyhodnocuje právě prostřednictvím přírůstkové sazby nebo pomocí dat získaných z interních systémů společnosti. Stejným způsobem se vyhodnocuje i oblíbenost jednotlivých POP stojanů, které jsou v rámci přestavby také přemístěny na střed prodejny.

V kapitole 3.4.2 je možné zjistit více o měření úspěšnosti samotné přestavby, jejíž cílem je zvýšit počty nákupů v prodejně tak, aby se vyrovnala ztráta způsobená zdražováním. Tato skutečnost se sleduje hlavně prostřednictvím měsíčních tržeb, kdy vlivem zdražování klesá průměrná hodnota individuálních nákupů. Náklady obětované na přestavbu prodejny by se měly vyplatit v tom, že zákazníci, kteří před změnami odcházeli bez nákupu, budou po přestavbě nákup realizovat, čímž se snižování hodnoty nákupů vyrovná.

Posledním ukazatelem pozitivních či negativních změn je znovu realizované pozorování (viz Tabulka 6, Příloha 10) prostřednictvím kamerových systémů, kdy se pozoruje fungování pokladen a tvorba front. Obě pozorování jsou prováděna ve stejný čas i den v týdnu. Tvorba front byl jeden ze zásadních problémů původního stavu. Z toho důvodu dochází v souvislosti s realizovanými změnami ve zkoumané prodejně i k nařízení, aby ve vytížených časech fungovaly obě pokladny. Cílem je zabránit v maximální možné míře tvorbě front, které následně ovlivňují nákupní rozhodování ostatních zákazníků.

3 Praktická část práce

V této části práce se navazuje na teoretické znalosti uvedené a detailně popsané v teoreticko-metodologické části. Tyto znalosti se aplikují v reálném čase a ve zvolené společnosti. V následujících kapitolách je tedy možné zjistit, o jakou společnost se jedná, jaká je v ní stávající situace, a jak byly využity jednotlivé výzkumy zmíněné v metodice, aby mohlo dojít k získání skutečných dat. Stávající situace je popsána v komparaci s teoretickými znalostmi získanými při práci na teoreticko-metodologické části práce. Na základě všech získaných dat, informací a postřehů je možné získat kompletní přehled o in-store komunikaci ve zkoumané prodejně společnosti M.A.T. Group, s.r.o. Díky tomu je tedy možné zhodnotit tuto situaci, provést změny a zjistit, zda nový stav naplní předem určené cíle. Součástí praktické části je také doporučení pro další změny.

Během této práce je nezbytné věnovat pozornost nejen oblasti in-store komunikace, ale také oblasti managementu lidských zdrojů. Práce zkoumá pouze ty aspekty managementu lidských zdrojů, které souvisí s in-store komunikací. Zmiňované dvě oblasti se ve zkoumané prodejně významně ovlivňují a pouze jejich efektivním propojením může dojít k dosažení cíle. Z toho důvodu se praktická část práce věnuje nejprve zjištění stávající situace, poté managementu lidských zdrojů a následně provádění změn v oblasti in-store komunikace. Doporučení podává již ucelený přehled změn, které jsou dále doporučovány nejen pro řízení lidských zdrojů, ale i pro zlepšení in-store komunikace ve zkoumané prodejně.

3.1 Představení společnosti M.A.T. Group

Společnost uvádí na svých webových stránkách (M.A.T. Group, 2022a), že M.A.T. Group, s.r.o. (dále jen M.A.T.) působí na českém trhu již 30 let, založena tedy byla již v roce 1993. Svůj název získala převzetím iniciál z křestních jmen dvou majitelů, kterými jsou Martin a Tomáš. Dle stejného zdroje se M.A.T. za posledních 30 let dostal do vedoucí pozice, kde působí na trhu velkoobchodních prodejců nejen domácích potřeb, ale i železářství či produktů na zahradu. Společnost se pyšní dobrými vztahy se svými zákazníky, z nichž někteří jsou společností věrní po celou dobu jejího fungování, jak může coby její zaměstnankyně dosvědčit autorka této práce. Zdroj dále uvádí, že k uspokojení potřeb zákazníků nedováží M.A.T. zboží pouze z Česka, ale také ze zahraničí. Dále prozrazuje, že mezi tyto země lze zařadit například Čínu, Polsko, Německo, Indii a mnoho dalších; tyto země jsou pro společnost lukrativní hlavně z důvodu nižších cen za produkty. Na webových stránkách společnosti se lze dočíst, že s tím, jak se společnost vyvíjí, roste počet nejen zaměstnanců, nákladních aut, skladových prostor, ale i kamenných prodejen. Centrálu svého působení si ovšem M.A.T. zvolilo tam, kde firma začala, tedy v Plzni. Dle jednoho z majitelů sídlí v ulici Na Roudné 324/176, 301 62 v Plzni většina zaměstnanců a veškerý management společnosti (Hříbal, 2023).

Webové stránky společnosti (M.A.T. Group, 2022a) uvádí, že aktuálně firma zaměstnává okolo 300 zaměstnanců, kteří zastřešují celý proces od objednání zboží, jeho zpracování, uskladnění k dopravě vlastními vozidly. Během pandemie Covid-19 došlo k obrovskému nárůstu zboží, které společnost objednala z dalekých destinací pro případ, že by došlo k opětovnému přerušení dopravy (Hříbal, 2023). Z toho důvodu musely vzniknout i nové skladovací plochy, a proto se nyní společnost M.A.T. může pyšnit plně krytými skladovacími prostory, které mají přes 38 tisíc metrů čtverečních a jsou schopné pojmout okolo 25 tisíc položek (Hříbal, 2023).

Pro společnost byl dlouhou dobu prioritou velkoobchod, kdy precizně vyškolení zaměstnanci pravidelně objíždí své zákazníky, aby jim poskytli nové informace, akční nabídky či je informovali o změnách (M.A.T. Group, 2022a). Díky takovému přístupu má společnost možnost dodávat zboží obchodním řetězcům v České republice nebo na Slovensku. Mezi své

partnery může M.A.T. řadit například OBI či Hornbach nebo také Bauhaus a mnoho dalších. Tato skupina se od nedávna rozrostla ještě o internetové partnery, kterými jsou Alza nebo Mall (Róthová, 2023). Dle webových stránek M.A.T. se v současnosti společnost nezaměřuje pouze na velkoobchod, nýbrž i na maloobchod (M.A.T. Group, 2022a). Během uplynulých třiceti let byla společnost schopná vybudovat třináct prodejen po celé České republice, a to v Plzni, Praze, Nýrsku, Ledči nad Sázavou, Trutnově, ve Slaném, Vizovicích, Chebu, v Sokolově, Kralupech nad Vltavou, v Mariánských Lázních a v Pelhřimově (M.A.T. Group, 2022b). Podle webu M.A.T. (M.A.T. Group, 2022a) přešla společnost z poskytování produktů v oblasti železářství k nabízení širokého sortimentu, a to právě nejen ze železářství, ale i domácích potřeb, zahrady, stavby či kamen. Kamenné prodejny společnosti M.A.T. se staly velmi oblíbenými a za jejich hlavní prodejnu se považuje ta, která se nachází v Plzni v Lochotínské ulici (Róthová, 2023). Podle stejného zdroje navštíví denně tuto prodejnu největší počet zákazníků. Z toho důvodu se celá diplomová práce věnuje právě této prodejně.

Společnost M.A.T. má také významnou historii, co se charitativní pomoci týče (M.A.T. Group, 2022c). Dle stejného zdroje již dlouhodobě podporuje Centrum Hájek, které pečuje o postižené děti; v roce 2021 poslala na Moravu, oblast zasaženou tornádem, zboží v hodnotě 137 465 Kč a finančně i materiálně pomáhá svému zaměstnanci, kterému byla před několika lety diagnostikována nevléčitelná neurodegenerativní nemoc ALS (amyotrofická laterální skleróza).

M.A.T. myslí dále na sportovce, kteří působí v místě centrály, proto již dlouhodobě sponzoruje házenkářský klub Talent Plzeň, kde jsou několikanásobní mistři české nejvyšší ligy. Také sponzoruje úřadující mistry fotbalové FORTUNA ligy FC Viktoria Plzeň (M.A.T. Group, 2022d). Dle stejného zdroje se společnost jednou za čas podílí na jednorázových akcích. Například sponzorovala český národní tým v házené na Mistrovství Evropy v roce 2020.

I společnost M.A.T. má své charakteristické symboly, které ji dělají unikátní. Lze sem určitě zařadit její typickou tmavě modrou barvu, která je často doplňována bílou či dalšími barvami kroužků nacházejících se v logu společnosti (M.A.T. Group, 2022e). Tyto kroužky představují kategorie zboží, které jsou součástí nabídky M.A.T., a reprezentují sortiment pro domácnost, stavbu, zahradu, kamna a železářství. K symbolům společnosti mimo to neodmyslitelně patří hlavní sídlo v Plzni, bývalá budova Plzeňského společenského pivovaru. Jedná se o rekonstruovaný objekt poblíž centra města, postavený v roce 1896 jako pivovar s administrativní budovou (Domanický, n.d.). Třetici symbolů završuje logo společnosti, které nebylo pozměněno od samotných začátků a je umístěno na jejích webových stránkách (M.A.T. Group, 2022e). Jde o bílé čtvercové logo s modrým rámečkem, uvnitř nějž je vyobrazena pila a šroub. Z pohledu marketingu lze polemizovat o jeho zastaralosti.

Tato diplomová práce je především zaměřena na marketingové cíle společnosti, a to v hlavní prodejně v Plzni. Společnost M.A.T. si plně uvědomuje dnešní sílu marketingu, přestože donedávna se koncentrovala hlavně na velkoobchod, kde marketing jako takový nehraje natolik významnou roli. Ovšem nyní se M.A.T. snaží zlepšit své fungování i v oblasti maloobchodu a z toho důvodu se zajímá i o změnu in-store komunikace. Aby k tomu mohlo dojít a naplnily se prostřednictvím efektivního marketingu vytyčené cíle, je nejprve nutné řídit prodejní personál, který má v tuto chvíli jen okrajové znalosti v oblasti marketingu. Tyto zaměstnance je třeba doškolit, aby mohli sami stále posouvat nejen úroveň maloobchodu, nýbrž celého marketing managementu. Jak je zmíněno v teoreticko-metodologické části (viz kapitola 2.1), manažerské pojetí marketingu zasahuje do všech činností podniku, a prodejní personál se proto také může podílet na plnění podnikových cílů. Tím pádem může mít doškolení zaměstnanců v kombinaci s efektivní in-store komunikací významný vliv na prosperitu společnosti.

V souvislosti se situací společnosti je třeba uvést ještě pár ukazatelů, které je možné dohledat ve Sbírce listin (MSČR, 2021). Ze zmíněného zdroje je zřejmé, že vývoj čistého zisku má stále stoupající tendenci: v roce 2019 představoval 13 682 000 Kč a v následujícím roce dosahoval již 33 601 000 Kč. Podle interního zdroje (Zavřelová, 2022) byl rok 2019 zčásti zatížen nutností vytvořit opravné položky k pohledávkám, protože M.A.T. měl dceřinou firmu, která se poslední roky nacházela ve ztrátě. Dceřiná společnost se následně prodala, tudíž rok 2020 už nebyl touto povinností zatížen, a to je znát na skokovém rozdílu čistého zisku mezi zmiňovanými roky. Dle Sbírky listin (MSČR, 2022) se v roce 2021 neustálý růst čistého zisku potvrdil a dosáhl 59 781 000 Kč. Pro rok 2022 v uvedeném zdroji ještě není zpráva od auditora poskytnuta, ovšem účetní oddělení společnosti M.A.T. předpokládá opětovný nárůst čistého zisku. Prosperitu společnosti dokládá i údaj o obratu, jehož výše v roce 2019 byla 799 461 000 Kč, o rok později 880 531 000 Kč a v roce 2021 se čistý obrat poprvé v historii společnosti vyšplhal až za hranici jedné miliardy korun českých, přesněji 1 006 376 000 Kč (MSČR, 2022). Na základě tohoto zdroje je možné vyčíst, že největší část z celkového obratu tvoří každý rok tržby za prodej zboží. Stejně tak je uvedeno na webových stránkách společnosti (M.A.T. Group, 2022a), že M.A.T. má 298 zaměstnanců. Podle zprávy auditora (MSČR, 2022) bylo v roce 2021 ve společnosti M.A.T. zaměstnáno 304 zaměstnanců, což opět vypovídá o jejím růstu. Samozřejmě zde existuje řada dalších ukazatelů, díky kterým je vedení společnosti schopné zhodnotit celkové zdraví podniku a určit, jak společnost prosperuje po peněžní stránce, nicméně z těchto základních, výše zmíněných, ukazatelů je možné říci, že se společnosti M.A.T. na trhu daří.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost má v současné chvíli 13 prodejen po celé České republice, ovšem tato diplomová práce se zaměřuje pouze na jednu z nich – prodejnu v Plzni v Lochotínské ulici. Ta byla vybrána pro svůj význam v očích samotné společnosti M.A.T., největší plochu i sortiment ze všech 13 prodejen a také to, že je z nich návštěvnicky nejfrekventovanější (Róthová, 2023). Na základě výsledků dosažených v hlavní prodejně bude následně zvažováno, jestli budou provedené změny uplatněny i v dalších prodejnách.

3.2 Popis stávající situace ve vybrané prodejně v Plzni

Následující proces popisu stávající situace ve vybrané prodejně respektuje chronologické provádění jednotlivých výzkumů. Nejprve tedy kapitola popisuje situaci v komparaci s teoretickými východisky, následně se práce věnuje rozhovoru provedenému s manažerem zkoumané prodejny. K získání kompletního přehledu o stávající situaci v prodejně jsou poté v této kapitole vyhodnocovány jednotlivé rozhovory se zákazníky a k ověření některých získaných informací dochází pomocí pozorování. V závěru této kapitoly jsou veškeré informace sumarizovány a zhodnoceny.

Prvním důležitým pojmem zmiňovaným výše (viz kapitola 2.2) je tzv. 4P pro zvládnání marketingu v místě prodeje. Tento pojem hraje důležitou roli i ve zkoumané prodejně. Jak se píše v teoreticko-metodologické části, produktem v retailu může být i celý sortiment nebo prodejna. Mimo jiné díky své rozloze může prodejna v Plzni nabízet všechny položky sortimentu; to znamená, že zákazníci najdou řadu produktů z kategorie domácnosti, zahrady, stavby, kamen nebo i železářství. Samotná prodejna je výrazně označena svými charakteristickými barvami a snadno upoutá pozornost. Co se týče ceny coby další části 4P, i zde na ni působí několik faktorů. Jedním z nich je konkurence, jejíž obchod stojí nedaleko prodejny M.A.T., druhým je segment zákazníků – do M.A.T. prodejny chodí mnoho zákazníků starších 60 let, kteří jsou zvyklí na nízké ceny. Dalším důležitým faktorem působícím na utváření cen je dohoda s partnery společnosti v rámci B2B obchodování. M.A.T. ovšem téměř vždy nabízí akční slevu, zvýhodněné balení či jiné cenové zvýhodnění. Do distribuce spadá podle teoretické části práce nejen lokalizace prodejny, ale i samo umístění zboží v ní. Na základě osobní komunikace s vedoucí maloobchodu (Malá, 2023) je třeba zmínit, že v prodejně se aktuálně nachází nejméně 22 tisíc položek, a i když je tato prodejna z ostatních 13 největší, není připravena na takové množství zboží. Zákazník si tedy na jednu stranu z důvodu širokého i hlubokého sortimentu často vybere, ale na stranu druhou obchod působí nepřehledně, přeplněně a bez možnosti prezentace nápadu (viz kapitola 2.3.3). Velkým plusem pro plzeňskou prodejnu je ovšem fakt, že je výborně dostupná, protože se nachází jen kousek od centra Plzně a disponuje velkou parkovací plochou. Poslední částí 4P je komunikace, která využívá řadu nástrojů. V prodejně M.A.T. se z nástrojů komunikace používá například reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing nebo public relations (Róthová, 2023). Všechny tyto nástroje se snaží dostat zákazníky do prodejny, přimět je nakoupit a mít dobrý vztah se značkou společnosti. Tím se tyto nástroje stávají důležitou součástí in-store komunikace.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace ve spojitosti s prodejnou v Plzni je podpora prodeje, jejíž součástí je i samotná in-store komunikace. V rámci podpory prodeje M.A.T. nejčastěji využívá slevy, akční ceny či zvýhodněná balení. Zároveň nabízí možnost přidat se do věrnostního programu, kde zákazníci při každém nákupu sbírají body, za které si mohou pořídit hodnotné ceny. Na prodejně v průběhu roku probíhají i různé akce, kde si zákazníci mohou zatočit s kolem štěstí, vyzkoušet nový produkt či získat jedinečnou slevu v daný den – například u příležitosti narozenin prodejny. Dalším důležitým nástrojem, který podporuje nákup v prodejnách M.A.T., je reklama. Společnost vytváří během roku hned několik letáků, a to ať už pro účely velkoobchodní, nebo maloobchodní. Pro in-store komunikaci jsou důležité hlavně ty maloobchodní, které se vytváří každý měsíc. Nabízejí výběr několika desítek položek, které jsou zlevněné po celou dobu platnosti letáku ve všech prodejnách společnosti. V rámci reklamy se dále využívají rádiové spoty či inzerce v tisku, a to především v situacích, kdy marketingové oddělení pořádá akci v místě prodeje. Snaží se tímto způsobem na akci upozornit širokou veřejnost a nalákat ji do prodejny v den konání akce. Po Plzni je rozmístěno několik billboardů a do minulého roku jezdila v Plzni tramvaj s polepem charakteristických barev M.A.T., tedy tmavě modré a bílé. S letáky je úzce

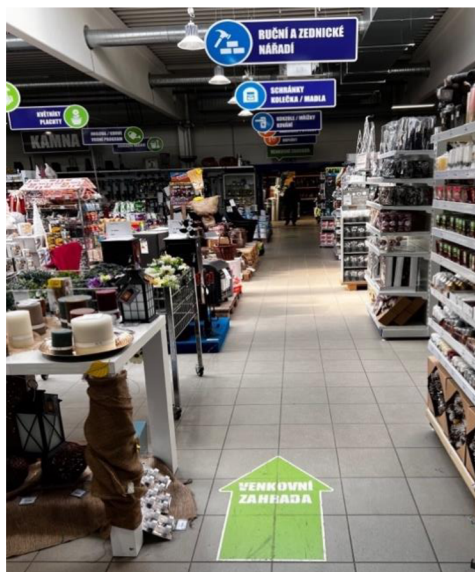
spojen další nástroj marketingové komunikace, a to přímý marketing. Jak je již zmíněno výše, významná část zákazníků plzeňské prodejny sestává ze starších osob, pro které je tvorba a tisk akčních letáků velice efektivní – hlavně proto, že chodí do poštovních schránek. Marketingové oddělení dále využívá newslettery, tedy zasílání různých obchodních oznámení do e-mailové schránky. Lidé se takto dozvídají o zmiňovaném maloobchodním letáku, o různých akcích, které se v prodejně konají, či o novinkách v rámci věrnostního programu. Společnosti M.A.T. hodně záleží na dobrém jménu, a proto se snaží udržovat dobré vztahy se všemi stakeholders. Dalším využívaným nástrojem je tedy public relations, jehož prostřednictvím M.A.T. buduje nejen dobrou image, ale i vztahy se zákazníky nebo zaměstnanci, což se opět prolíná jednak se záměrem této diplomové práce o doškolení zaměstnanců a jednak s dalším nástrojem marketingové komunikace, kterým je osobní prodej. Společnost M.A.T. očekává, že právě díky kamenným prodejnám a přítomným zaměstnancům bude budovat pozitivní vztahy se současnými zákazníky. K tomu je ovšem zapotřebí nejen vstřícný prodejní personál, který ví, jak se zachovat v krizových situacích, ale hlavně vyškolený personál. Je tedy nutné znát nejen nabízené produkty, ale i jejich substituty; vědět, jak se dané produkty používají, ale zároveň je umět prodat a vystavit tak, aby upoutaly zákaznickovu pozornost. Tyto nástroje je tedy třeba využívat a kombinovat tak, aby ideálně nalákaly zákazníky do prodejny, a i pomocí efektivní in-store komunikace došlo k nákupu, čímž se budou naplňovat cíle společnosti.

Výše je uvedeno, jak funguje celá marketingová komunikace včetně jejích nástrojů. Samozřejmě je třeba dodat, že žádná marketingová komunikace nefunguje sama o sobě a je k ní třeba správně nastavit i zbytek nástrojů marketingového mixu. Nyní je ovšem nutné se soustředit pouze na in-store komunikaci jako součást podpory prodeje, která má v prodejně M.A.T. jisté mezery. Nejprve je nutné uvést, že každá prodejna M.A.T. má vlastního vedoucího nebo manažera, který zodpovídá za danou prodejnu. Zodpovědnost má tedy nejen za celkový vzhled prodejny, ale i za prodejní personál, za dostatek zboží atd. Tento manažer má dále povinnost být v kontaktu s marketingovým oddělením společnosti, které má za úkol projednat s vedoucím jeho marketingové požadavky v prodejně a případně je realizovat. Tímto způsobem došlo k výrobě nadregálových cedulí či podlahových grafik nebo se nechávají vyrobit různé plakáty či billboardy umístěné na prodejně nebo v ní. Prvním problémem je, že tato spolupráce nefunguje úplně ideálně, protože grafika umístěná v prodejně bývá často neaktuální nebo vlivem používání chátrá, ale vedoucí si již nezažádá o výměnu. Dochází tedy k tomu, že na zemi naviguje podlahová grafika na část prodejny, která už ovšem slouží k jiným účelům (viz Obrázek 2). Dalším negativním faktorem je, že neaktuální a zastaralé reklamní sdělení nejenže nepodává validní informace, ale také nepůsobí reprezentativním dojmem, což je pro prodejnu těchto parametrů nepřijatelné. Na druhou stranu z rozhovorů se zákazníky, které jsou detailněji popsány v kapitole 3.2.2, vyplývá, že se většina zákazníků orientuje v prodejně právě díky nadregálové grafice, která jim pomáhá v navigaci po prodejně. I z toho důvodu je třeba, aby veškeré navigační systémy vedly zákazníky správným směrem a prodejna tak měla možnost zvyšovat zákaznickou spokojenost. Nedílnou součástí in-store komunikace je tedy kvalitní a spolehlivá spolupráce mezi manažerem prodejny a marketingovým oddělením, které velkou část in-store komunikace realizuje. Jak je zmíněno výše, tato spolupráce ovšem z mnoha důvodů vázne, a i proto bude tento problém předmětem rozhovoru, který bude uskutečněn právě s manažerem prodejny. Je třeba zjistit, co brání tomu, aby marketingové a komunikační materiály v prodejně byly aktuální, proč si o jejich tvorbu manažer nezažádá dříve a zda tato spolupráce mezi manažerem a marketingovým oddělením skutečně funguje tak, jak má.

Podoba nadregálových a podlahových grafik, které ve zkoumané prodejně slouží k navigaci zákazníků po obchodě, je uvedena na obrázku dále. Jak je již uváděno výše, nadregálové cedule jsou stále platné a aktuální, zatímco podlahová grafika v podobě šipky navádí na místo,

kteří již v prodejně není. Tyto prostředky, které jsou nedílnou součástí in-store komunikace, lze vidět na Obrázku 2 dále, který je pořízen ve zkoumané prodejně.

Obrázek 2 Podlahová a nadregálová grafika v prodejně M.A.T.



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Zároveň lze na výše přiloženém Obrázku 2 popsat situaci v prodejně: je vidět hlavní uličku, která je nejširší, vlevo se nachází jednotlivé menší uličky s regály dle značení a vpravo je střed prodejny, kde se na paletách vystavuje zboží všeho druhu. Podrobný plán prodejny lze vidět v Příloze 13. A právě díky nedostatku místa zde dochází k prolínání zboží. Například od listopadu do prosince se sem umísťuje vánoční zboží, ale pouze na dvě palety, a za nimi se nachází ostatní zboží, které buď není kam dát, nebo je v akci. Výsledný dojem působí nepřehledně, nehledě na fakt, že palety ve středu prodejny jsou poskládány do dvou zástupů, ale ulička mezi nimi je tak malá, že jí neprojde vozík a větší počet zákazníků se tu nemá jak minout.

Dále je třeba upozornit na cenovky, které jsou, podle výzkumu autora, problémové od začátku. Na regálech dochází k přeceňování prodejním personálem, který přikládá jednotlivým položkám aktuální papírovou cenovku. Pro položky, které nejsou umístěné v regálu, ale na paletách, byly vytvořeny stojany A5, kam se měla z marketingu v momentě potřeby dodávat grafika pro cenovky stejného rozměru. Níže v této diplomové práci jsou detailněji popsána úskalí těchto cenovek. Příkladem je, že prodejní personál cenovky píše rukou a vkládá je do stojanu A5 (viz Příloha 1, Obrázek 3) nebo je ani nevkládá do stojanu a vytiskne papír velikosti A4, který nalepí na zboží do míst, kde si ho zákazníci nemusí všimnout (viz Příloha 1, Obrázek 4).

V prodejně M.A.T. mohou zákazníci přijít do styku hned s několika POP prostředky. Mezi ty nejpoužívanější patří stojany, plakáty, wobblery, děliče nákupů, nákupní vozíky či košíky a ImpactBoard. V případě konání nějaké akce v prodejně tiskne marketingové oddělení malé letáky, které se vkládají do nákupních vozíků nebo košíků a stejná grafika se připravuje pro plakáty a velkoformátové nosiče. Problém nastává v momentě, kdy se vlivem špatného počasí nebo lidské chyby plakáty a billboardy zničí. V důsledku tato POP média ani neupoutají pozornost, ani nepřivedou zákazníky do prodejny, ale hlavně působí neprofesionálně. V opačném případě, kdy média zůstanou neporušena, zase často nedochází k jejich odstranění, jakmile přestanou být aktuální. V prodejně se také objevují POP stojany. Ty jsou velice

oblíbené hlavně v případě, kdy jsou umístěné na dostupném místě v uličce, která vede od středu prodejny. Zboží na stojanech se vyprodá rychle, zato jejich odstranění trvá několik dní a pak prázdný stojan zabírá místo jinému (Obrázek 7, Příloha 2). Problémy se znovuzásobením prodejny budou zmíněny v kombinaci s budováním nákupní atmosféry či jinými výzkumy. Opačný problém je poté vidět na Obrázku 8 uvedeném v Příloze 2, kde je stojan umístěn na špatně dostupném místě na konci uličky a jeho oblíbenost tím výrazně klesá, nebo na Obrázku 9 v Příloze 2, kde není stojan správně postavený a působí rozbitě.

Teoreticko-metodologická část upozorňuje na to, že nedílnou součástí komunikace v místě prodeje je snaha o vytvoření co možná nejlepší nákupní atmosféry. Jak je již zmíněno výše, společnost M.A.T. se zaměřuje na marketing maloobchodu teprve krátce, v marketingovém oddělení neexistují žádní specialisté. I z toho důvodu má tato oblast mezery. Z výzkumu autora vyplývá, že hlavní prodejna v Plzni se nijak cíleně nezaměřuje na smysly zákazníka. Nutno dodat, že prodejna nabízí opravdu široký sortiment, kvůli čemuž je náročné udržovat po celé prodejně příjemnou vůni nebo se ne vždy podaří nechat zákazníky vyzkoušet materiál daného produktu. Nicméně zde se opět naráží na nedostatek znalostí prodejního personálu. Sensorický marketing je tím pádem součástí následujících kapitol o doškolení zaměstnanců, ale promítá se i do hloubkových rozhovorů. Součástí komunikace v místě prodeje není pouze sensorický marketing, ale i například merchandising. Zde si na základě výzkumu stojí prodejna mnohem lépe. Zboží je seřazeno odspodu od největšího a nejtěžšího po menší a v celé prodejně je snaha zboží kompletovat podle kategorie, nikoliv podle zboží, které se navzájem doplňuje. Prodejna má očividně velký obrat zboží, protože dokáže být naplněna zbožím, a přesto v ní často bývají i prázdné regály. Prezentační technikou merchandisingu je například prezentace nápadu, což je v prodejně M.A.T. hojně využívaná technika; její efektivnost ovšem není nejlepší. Tyto problémy jsou detailněji popsány a vysvětleny v následujících kapitolách.

Nákupní atmosféru samozřejmě utváří sám prodejní personál. Ten je zodpovědný za to, aby se zákazníkům v prodejně dobře nakupovalo, aby našli vše, co potřebují, ale hlavně aby zákazníci odcházeli spokojení. Z vlastního výzkumu autorky práce lze hodnotit, že personál je velice milý a v jednotlivých sekcích mají zaměstnanci dobré povědomí o prodávaném zboží. Jak personál hodnotí zákazníci, je uvedeno v kapitole 3.2.2. Zde je však potřeba se zaměřit na vedení těchto lidí, na jejich doškolení v oblasti komunikace v místě prodeje, případně je motivovat k adaptaci na změnu. Je také nutné zajistit, aby in-store komunikace fungovala dlouhodobě. Z toho důvodu je zapotřebí, aby školením prošel celý prodejní personál, protože na jednotlivých aktivitách, jež jsou součástí komunikace v místě prodeje, se podílí všichni. Manažer často uplatňuje direktivní styl řízení a v případě prezentace zboží vede zaměstnance k samostatnosti a nezasahuje, což v případě nedostatku marketingových znalostí či kreativity nenese dobré výsledky. Zaměstnanci často plní zadání, se kterým nesouhlasí, i když znají lepší řešení situace. Zcela logickým následkem jsou vypjaté vztahy na pracovišti, kde by se v tomto případě vyplatil spíše delegující či participativní styl řízení. U takového stylu řízení musí zaměstnanci stále respektovat autoritu manažera, ale mají možnost uvést do praxe své vlastní řešení. Vedoucí prodejny se tedy staví buď pouze do role kontrolujícího rádce, nebo nechává veškerou zodpovědnost na svých podřízených, čímž buduje důvěru v rámci těchto vztahů.

Výše uvedený text se věnuje hlavně interním prvkům komunikace v místě prodeje, ovšem součástí in-store komunikace nejsou pouze prvky interní, ale samozřejmě i ty externí. V kapitole 2.3.3 je zdůrazněno, že je nutné brát ohled na vchod, polohu a ostatní prvky, s nimiž přijde zákazník do kontaktu nejdříve. Jak je zmíněno v rámci 4P, prodejna se nachází ve výhodné lokalitě, ke které náleží velký prostor na parkování, čímž získává dobrou konkurenční výhodu. Jelikož je tato plzeňská prodejna brána jako hlavní, společnost se jí snaží udržet v obzvláště dobrém stavu. Obchod je rozpoznatelný už z dálky, protože je natřen firemními barvami. Většina poboček M.A.T. má ve svých prodejnách výlohy, které se nyní

maskují různými polepy, neboť prodejní personál jednotlivých prodejen nebyl schopen odprezentovat zboží dostatečně kvalitně. Prodejna v Plzni v Lochotínské ulici sice nemá žádné výlohy, ale tento problém sdílí s ostatními, protože hned po příchodu se zákazník ocitne ve vestibulu a ani zde není zboží prezentováno vhodným způsobem. Jednotlivá místa pro prezentaci zboží působí spíše jako nepořádek a rozhodně neplní úlohu zaujmout zákazníka hned u vchodu, což lze vidět na Obrázku 10–13 poskytnutém v Příloze 3. Na Obrázku 12 uvedeném v Příloze 3 je vánoční výzdoba umístěna ke dveřím, kde v případě většího počtu zákazníků překáží v procházení. Vánoční stromek je také ozdoben prvky, které v tu dobu společnost M.A.T. nenabízela, a totéž se týká balicího papíru, kterým jsou obaleny dárky pod stromem. To znamená, že v případě zájmu o tyto produkty by společnost nebyla schopna vyhovět přáním zákazníka; je zbytečné prezentovat při nedostatku místa v prodejně produkty, které nelze zákazníkovi prodat.

3.2.1 Hodnocení situace vedoucím prodejny

Je třeba provést řadu výzkumů, aby bylo možné nejen získat kompletní přehled o situaci v prodejně, ale zároveň na tuto situaci zareagovat co nejlépe, aby mohlo dojít k její efektivní změně. Výše je in-store komunikace popsána na základě poznatků získaných autorkou práce během výzkumů, které jsou v prodejně průběžně prováděny. K pochopení situace je ovšem důležité zjistit i postoje a názory samotného manažera prodejny, který má na starost nejen danou prodejnu, ale hlavně celý prodejní personál. Z toho důvodu se jeví jako důležité zjistit, zda je samotný manažer nakloněn vzdělávání a snaze o zefektivnění komunikace v místě prodeje, nebo je s aktuální situací spokojený. V závěru této kapitoly se bude vycházet z pohledu autorky práce, ze zpětné vazby zákazníků a z názorů manažera. Ten by měl být prvním iniciátorem efektivních změn, které povedou k navýšení tržeb, zvýšení prodejů zvolených produktů nebo zvýšení počtu nákupů v prodejně.

Pro tuto část diplomové práce je vybrán hloubkový rozhovor, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Více o tomto typu výzkumu je uvedeno v metodice práce. Celý rozhovor byl nahráván na diktafon a následně zpracován v dalších řádcích. Pevně stanovené otázky je možné najít v Příloze číslo 4.

Účelem tohoto výzkumu je snaha o sebereflexi manažera prodejny, která bude následně porovnáována s odpověďmi zákazníků a s poznatky autorky práce. Díky rozhovoru je možné zjistit, jak manažer přistupuje k nutnosti zefektivnit komunikaci v místě prodeje a jak této změně pomáhá nebo může pomoci. Podstatnou roli hraje způsob, jakým řídí prodejní personál. Z rozhovoru je také možné se dozvědět, jak určité věci v prodejně fungují, aby připravovaná změna mohla být co možná nejlepší.

První část rozhovoru se věnuje manažerskému stylu řízení, kdy vedoucí odpovídá na otázku, zda raději spoléhá sám na sebe, nebo deleguje určité úkony na své podřízené. Hned z první otázky (Okruh 1, otázka 1, Příloha 4) je citelné, že se manažer prodejny častěji přiklání k direktivnímu způsobu řízení, což potvrzuje názor autorky práce. Dle výpovědi se manažer totiž nejraději uchyluje k vlastním názorům a spoléhá sám na sebe, protože si není jist, zda má podřízeného, který by byl schopen nést zodpovědnost. Tento postoj ovšem nemusí být nutně špatný, pokud preferovaný způsob řízení nijak nenasuňuje vztahy na pracovišti a mezi podřízenými není nikdo, kdo by byl schopný a ochotný převzít zodpovědnost. Jak je už zmíněno v teoretické části, direktivní způsob řízení se vyznačuje rozdávaním rozkazů, neochotou spolupráce a respektováním pouze vlastního názoru, ovšem vedoucí zkoumané prodejny si na základě rozhovoru stojí za tím, že respektuje názory a nápady svých podřízených, pokud jsou přínosné. Zcela logicky doplnila předem stanovený rozhovor otázka, která se zaměřuje na to, jak má prodejní personál poznat, které nápady jsou přínosné a které nestojí za zmínku.

Odpovědi pana Mikšátka je: „*To vyhodnocuji já.*“ Takové subjektivní vyhodnocení může řadu zaměstnanců odradit od přednesení vlastních nápadů vedení, protože co je pro někoho zbytečné, může být pro jiné užitečné. V popisu stávající situace očima autorky práce je uvedeno, že pro kvalitní fungování prodejny je důležitá komunikace mezi vedením prodejny a marketingovým oddělením. Toto téma se týká otázky číslo 3 uvedené v Okruhu 1 v Příloze 4. Ve stejné příloze je také možné najít odpověď manažera, v níž tvrdí, že s marketingovým oddělením komunikuje na týdenní bázi. Pro zajištění pravdivosti výpovědi je oslovena manažerka marketingového oddělení (Róthová, 2023), která dodává: „*Komunikace mezi námi a prodejnou určitě není na týdenní bázi, nýbrž spíše na měsíční, a do budoucna bychom chtěli tuto komunikaci zintenzivnit, abychom měli o dění v prodejně větší přehled a měli možnost do toho více zasahovat.*“ Další otázka v této oblasti směřuje na ochotu zaměstnanců provádět jakékoliv změny (viz Okruh 1, otázka 4, Příloha 4). Vedoucí hlavní prodejny M.A.T. vnímá, že každý zaměstnanec je jiný a z toho důvodu i individuálně reaguje na změny. V roli nadřízeného je nicméně důležité vést zaměstnance takovým způsobem, aby se nakonec na změnách podíleli všichni. Proto se k této otázce přidala v průběhu rozhovoru ještě podotázka zaměřená na ty zaměstnance, kteří nejsou ochotní provádět změny. Cílem této podotázky je zjistit, jak manažer přistupuje k neochotným zaměstnancům, aby zajistil spolupráci všech. Z jeho odpovědi je jasné, že se manažer v těchto chvílích snaží o osobní přístup, kdy se změnu nejprve snaží vysvětlit a poté zaměstnance motivovat k tomu, aby se stali součástí plánované změny.

Shrnutím první části rozhovoru je, že manažer prodejny se nejraději řídí vlastními názory a intuicí, přičemž je otevřen tomu, vyslechnout nové nápady svých podřízených, ale ty musí být přínosné, aby se jimi dále zabýval. Pozitivním zjištěním je fakt, že vedoucí uplatňuje na své podřízené osobní přístup a případné tresty jsou pro něj až posledním řešením. Zároveň je patrný nesoulad v komunikaci s marketingovým oddělením, která by dle manažerky marketingu měla probíhat častěji a měly by se jasně vytyčit povinnosti každého oddělení. Z rozhovoru je evidentní, že vedoucí hlavní prodejny M.A.T. pochybuje o schopnostech svých zaměstnanců a tom, zda jsou ochotní převzít zodpovědnost za určité úkoly v prodejně. Tato domněnka bude na základě výstupu ze školení potvrzena, nebo vyvrácena.

Druhá část rozhovoru se zabývá vzděláváním prodejního personálu. Jinými slovy je důležité zjistit, zda mají zaměstnanci dostatečné znalosti k přebrání odpovědnosti za splnění některých úkolů. Vedoucímu prodejny je zadána otázka (Okruh 2, otázka 5, Příloha 4), zda si myslí, že jeho podřízení mají dostatečné znalosti v oblasti in-store komunikace. V tuto chvíli rozděluje manažer zaměstnance na starší a mladší generaci a popisuje, že si těchto znalostí všímá hlavně u mladší generace, která má již zkušenost s prací v jiných obchodech. S touto odpovědí ovšem vznikají další dvě podotázky, jedna zaměřená na mladší a vzdělanější generaci a druhá na tu starší, o které si manažer myslí, že nemá dostatečné vzdělání v oblasti marketingu (viz doplňující otázky, Okruh 2, Příloha 4). Manažer prodejny dále uvádí několik důvodů, proč není možné vždy poskytnout mladší generaci zaměstnanců prostor k vlastní realizaci, a opět zmiňuje, že se i v tomto případě nejraději spoléhá sám na sebe. Z této odpovědi tedy vyplývá, že vedoucí věří, že má některé zaměstnance schopné, ale přesto jim nedůvěřuje natolik, aby na ně některé úkoly delegoval nebo aby na nich nechal pouze realizaci některé činnosti. Druhá podotázka, zaměřená na starší generaci zaměstnanců, má za cíl zjistit, proč manažer prodejny nikdy předtím neinicioval žádné školení i přes skutečnost, že ví o mezerách ve vzdělání svých podřízených. Pan Mikšátko odpověděl následovně: „*my, jako vedení prodejny, jsme necítili potřebu se na toto zaměřovat*“, ale také pokračuje odpovědí na další otázku (Okruh 2, otázka 6, Příloha 4), že plánované školení vnímá jako krok správným směrem. Z dosavadních odpovědí tedy vyplývá, že těm zaměstnancům, kteří by mohli mít potenciál podílet se na tvorbě efektivnější komunikace v místě prodeje, není důvěřováno, a těm, kteří mají v této oblasti mezery, nebyla nikdy nabídnuta možnost tyto znalosti získat dodatečně. Plánované školení

bude tedy pro prodejní personál v M.A.T. první zkušenost; z toho důvodu je třeba zaměstnance motivovat, aby se snažili uplatnit nově získané znalosti, a to ať už formou odměn, nebo trestu. Důležitou informací v této části rozhovoru je fakt, že zaměstnanci jsou odměňováni na základě toho, jak se prodejně daří. Hodnocení v podobě trestu nebo odměny není ovšem nijak standardizované a určuje ho každý měsíc podle zásluh sám manažer. Jinými slovy, pokud se zvyšují tržby, jen někdo z prodejního personálu dostává odměny. To znamená, že ani zde nelze očekávat pevně stanovené odměny či tresty za nedodržování pravidel, která budou zmíněna na školení. Manažer prodejny následně odpovídá na otázku, zda doškolení zaměstnanců může napomoci ke zvyšování tržeb (Okruh 2, otázka 7, Příloha 4). Dle očekávání pan Mikšátko odpovídá, že nejenže existují položky, které by se prostřednictvím efektivnější in-store komunikace prodávaly lépe, ale dopad by to mělo mít i na sezónní či akční zboží, a proto je důležité, aby zaměstnanci měli motivaci využívat nově nabyté informace. Předmětem další otázky je způsob, jakým manažer zajistí, aby nově příchozí zaměstnanci měli stejné znalosti jako ti, kteří projdou školením (Okruh 2, otázka 8, Příloha 4). Zde se manažer opírá o dokument, který bude východiskem ze školení, a bude podle něj součástí zaškolení každého nového zaměstnance. Zároveň chce, aby noví zaměstnanci byli v době zaškolení přiřazeni k těm zkušeným, kdo plánovaným školením prošli. Na odpověď, zda má on sám nějaké vzdělání v oblasti marketingu, pan Mikšátko odpověděl, že vzdělání sice nemá, ale dohání to dlouholetou praxí, takže pro něj pojmy jako merchandising, POP média či sensorický marketing nejsou žádná novinka. Nicméně manažer prodejny je rozhodnutý, že i on sám se bude účastnit školení, protože si je vědom, že se vždy může naučit něco nového, a zároveň by chtěl mít potřebné znalosti, aby je mohl předávat dalším.

Shrnutím druhé části rozhovoru je, že manažer nerad deleguje, ale ani nevytváří možnosti pro kreativní realizaci svým podřízeným, i když si je vědom kvalit některých z nich. Školení vnímá jako krok správným směrem a přiznává, že změna in-store komunikace může zvýšit tržby v prodejně. Nicméně manažer nikdy neinicioval podobné školení a pro některé zaměstnance to tak bude jejich první zkušenost, což také přináší jisté překážky. Vedoucí prodejny má v plánu zvýšit nároky na zaškolení nových zaměstnanců, aby se dostali na úroveň těch, kteří absolvují školení.

Třetí a také poslední část rozhovoru je zaměřená na zkoumanou prodejnu M.A.T. v Plzni. Doposud v rozhovoru vedoucí prodejny vypovídá o tom, že i schopní a dostatečně vzdělaní zaměstnanci nemají příliš velkou šanci se realizovat kvůli dispozičnímu řešení prodejny, charakteru položek a dalším věcem. V prodejně se skutečně nachází velké množství kusů od jednoho produktu a bylo by příhodné dát část těchto přebytečných kusů na sklad a odtud doplňovat zboží do regálu. Na tento fakt naráží i otázka 10 uvedená v Okruhu 3 v Příloze 4. Manažer ovšem tento nápad neguje a tvrdí, že v prodejně neexistují žádné dodatečné skladové prostory. Z logiky věci tedy vyplývá další otázka, která pojednává o snížení počtu položek v prodejně (Okruh 3, otázka 11, Příloha 4). Vedoucí zkoumané prodejny je ovšem k tomuto tématu skeptický a nevnímá snižování počtu položek v prodejně jako žádoucí. K doplnění informací o této problematice byla kontaktována i manažerka (Malá, 2023), která má na starost celý maloobchod společnosti a uvádí, že „*snížení počtu položek v prodejně již není možností, ale nutností.*“ Na základě komunikace s manažerskou maloobchodu je tedy velice pravděpodobné, že ke snížení skutečně dojde, a tím vznikne větší prostor pro kreativitu a správné dodržování pravidel in-store komunikace, které lze najít v teoreticko-metodologické části práce. Dosud vystavoval prodejní personál zboží, které bylo určeno panem Mikšátkem. Takovým příkladem je vestibul prodejny, kde se nachází dvě místa pro prezentaci zboží, jež jsou mimo jiné předmětem výzkumu popsáném v kapitole 3.4.3. Jedná se o prostor, kde se zákazníci ocitnou hned po příchodu do prodejny. Vzhled tohoto místa je uveden v Příloze 3. Další otázka tedy směřuje na úspěšnost těchto prezentací (viz Okruh 3, otázka 12, Příloha 4).

Vedoucí prodejny přiznává, že nákupy z této části prodejny nejsou tak časté, nicméně tento prostor má hlavně plnit funkci výlohy než prodávat. Z toho důvodu bude tento prostor předmětem otázky v hloubkových rozhovorech se zákazníky, aby bylo možné zjistit, zda opravdu funguje jako výloha nebo prezentace zboží, a získává si tak pozornost zákazníků. Součástí komunikace v místě prodeje jsou i cenovky, jejich aktualizace a přehlednost. Otázky 13 a 14 uvedené v Okruhu 3 v Příloze 4 souvisí s tímto tématem. Důležitou informací z rozhovoru je, že cenovky se ve zkoumané prodejně mění relativně často. Jejich změnu ovlivňuje řada faktorů, ale personálu to hlavně z důvodu velké prodejní plochy zabere dost času. Z popisu situace v kapitole 3.2 jsou cenovky problémem hlavně v případě paletového stání, na něž jsou i podle manažerových slov určeny speciální stojany na cedulky – by atraktivní cenovky mělo vytvářet marketingové oddělení, ale spíše si je prodejní personál vytváří svépomocí (viz Obrázek 3, Příloha 1) a výsledek nevypadá profesionálně. Na základě komunikace s manažerkou marketingu (Róthová, 2023) zněla ovšem dohoda mezi marketingem a vedením zkoumané prodejny tak, že tyto cedulky bude vytvářet výhradně marketing po zadání požadavků. Manažer zkoumané prodejny na tuto skutečnost reaguje tím, že cenovky je třeba vytvářet tak často, že než by marketing zpracoval požadavek prodejny, musely by se znovu změnit. Je tedy třeba vymyslet novou domluvu, která zajistí, aby cenovky vypadaly reprezentativně, nikoliv jako na obrázcích poskytnutých v Příloze 1. I tato skutečnost bude zahrnuta do hloubkového rozhovoru se zákazníky, aby bylo možné zjistit, jak problém s cenovkami vnímají oni. Součástí in-store komunikace je též rozmístování zboží po prodejně a v regálech, čemuž se věnuje otázka 15 v Okruhu 3 v Příloze 4. V této souvislosti pan Mikšátka zmiňuje, že v prodejně se zboží kompletuje buď podle druhu, nebo podle firemního dodavatele, žádným jiným způsobem. Z rozhovoru s vedoucím prodejny je patrné, že je pyšný na svoji pozici ve společnosti, že si stojí za svými názory a že věří více svému úsudku než úsudku svých zaměstnanců. Efektivnost těchto názorů a určitých nařízení bude zhodnocena až na základě výzkumů dále. Manažer prodejny si zároveň uvědomuje, že změna in-store komunikace může promluvit i do aktuální nepříznivé ekonomické situace, která již ovlivnila tržby prodejny a snížila denní počty nákupů.

Shrnutím celého rozhovoru je, že v prodejně se nachází příliš mnoho zboží, pro které neexistují skladovací prostory, tudíž v ní nevzniká volné místo pro vhodnou prezentaci ani pro žádaný pohyb zákazníků v prodejně a doba přecenění zboží se s každou položkou prodlužuje. Manažer prodejny se nejčastěji uchyluje k direktivnímu způsobu řízení a spoléhá pouze sám na sebe, tudíž je pomocí dalších výzkumů třeba zhodnotit, zda jedná efektivně, či nikoliv. Díky tomuto způsobu řízení nedeleguje činnosti na své podřízené, je zavalen úkoly, a nestíhá tak komunikovat s marketingovým oddělením podle dohody, což má přímý vliv nejen na cenovky, nýbrž na prodejní personál, reklamní sdělení a další marketingové záležitosti v prodejně. Podle manažera prodejny funguje v obchodě zkušený prodejní personál s dlouholetou praxí v oboru, z nichž někteří mají i marketingové znalosti; přesto lze v prodejně vidět základní chyby, které jsou popsány v kapitole 2.3. Je třeba zjistit, zda relativně schopný personál má vůbec možnost fungování v prodejně ovlivnit. Pan Mikšátka vnímá plánované školení pozitivně a je otevřený novým změnám, nicméně sám nic podobného nikdy neinicíoval. Zároveň se snaží vyslechnout nápady svých zaměstnanců, které následně vyhodnocuje, ale k realizaci jich už dojde jen u zanedbatelného množství. Manažer zkoumané prodejny odměňuje prodejní personál na základě vlastního uvážení, a to hlavně v případě, že se prodejně daří. Když se nedaří, snaží se uplatňovat osobní přístup, kde může v krajním případě dojít i na tresty. Z rozhovoru tedy vyplývá, že neexistuje žádný standardizovaný motivační program. Pan Mikšátka uznává, že je spokojený s odvedenou prací, ale že má prodejna stále možnosti, které by mohly znamenat růst tržeb. Manažer také vnímá, jak důležitá je kontinuita znalostí z jednoho zaměstnance na druhého, z toho důvodu chce apelovat na řádné zaučení nových zaměstnanců.

3.2.2 Hodnocení situace zákaznůky

Pro účely této diplomové práce je zákaznická perspektiva velice významná. Díky ní je možné zjistit, jak komunikaci v místě prodeje a celkově prodejnu vnímají samotní zákazníci. Předmětem této kapitoly jsou tedy rozhovory se zákaznůky, které jsou prováděné metodou polostrukturovaného rozhovoru. Stejně jako u rozhovoru s manažerem prodejny byly pevně stanoveny otázky, na které v rozhovoru odpovídá každý zákazník. V průběhu rozhovorů následně vznikaly doplňující otázky. Celý průběh tohoto výzkumu je zmíněn v metodice práce a v Příloze 5–6 je možné nalézt seznam respondentů (viz Tabulka 3), scénář rozhovorů nebo samotné odpovědi všech respondentů na jednotlivé otázky. Výzkumu se účastní 12 respondentů v rozmezí 25–74 let.

Účelem výzkumu je zjistit, jak se zákazníci chovají v prodejně, jak vnímají in-store komunikaci, čeho si všimají a naopak na co by bylo třeba upozornit více. Tyto rozhovory mají poskytnout nejen autorce práce, ale i společnosti M.A.T. dobrou zpětnou vazbu pro další aktivity v prodejně. Součástí rozhovoru je také hodnocení chování prodejního personálu, které patří k nákupní atmosféře a in-store komunikaci obecně. Zákazníci jsou důležitým faktorem při zjišťování účinnosti současné komunikace v místě prodeje.

První část rozhovoru se věnuje hlavně zboží v prodejně, kdy zákazníci odpovídají na otázky týkající se akčního zboží, merchandisingu, cenovek a dalších (přesné znění otázek je uvedeno v Příloze 5). První otázka je zaměřená na akční zboží a novinky, které jsou tradičně vystaveny hned po příchodu do prodejny v jejím vestibulu, protože manažer prodejny apeluje na umístování produktů právě do těchto míst (viz Příloha 13). Presentace zboží a její účinnost v tomto prostoru bude dále součástí metody pozorování, protože na základě rozhovorů je možné říct, že většina respondentů buď neví, že jsou zde vystavovány novinky a akční zboží, nebo vestibul vůbec neupoutá jejich pozornost. Ukázkou presentace zboží v těchto místech je Příloha 3. Další otázka směřuje na to, jak jsou respondenti spokojeni s umístěním zboží v regálech. Téměř polovina respondentů zmiňuje, že zboží není vždy seřazené podle kategorie a uvítali by řadit k sobě i doplňující se zboží, což prodejní personál nedělá. Ti se spíše snaží kompletovat zboží podle stejného druhu. Vedoucí prodejny také v rozhovoru výše potvrzuje, že dokonce ne vždy řadí zboží podle druhu, ale někdy i podle dodavatele, tzn. že konkrétní produkt je možné dohledat pod značkou dodavatele, ale ne v kategorii, kde by měl logicky být. Z toho důvodu dochází velmi často k interakcím s prodejním personálem, protože zákazníci nemohou dané zboží dohledat. S tím souvisí následující otázka (Okruh 1, Otázka 3, Příloha 6), kde zákazníci odpovídají na to, jestli mají pocit, že je v prodejně dostatek zboží. Část respondentů na tuto otázku reaguje tím, že by ho klidně mohlo být i méně, což je pro autorky práce i pro manažera prodejny překvapující fakt, který souvisí se snižováním počtu položek zmiňovaným v kapitole 3.2.1. Těmto respondentům je ještě položena doplňující otázka (viz Příloha 5), ve které mají upřesnit, proč jsou zastánci menšího počtu zboží v prodejně. Ti poté odpovídají tak, že je náročné se v současné chvíli po určitých částech prodejny pohybovat nebo je toho podle nich zbytečně moc na výběr a je pak těžké se rozhodnout. Součástí zboží a in-store komunikace jsou cenovky a problémy s nimi spojené jsou zmíněny v kapitolách výše, nicméně i hloubkové rozhovory se zákaznůky mohou být pro řešení tohoto problému klíčové. Poslední otázka v tomto okruhu (Okruh 1, Otázka 4, Příloha 6) se tedy zabývá tím, zda je podle respondentů zboží přehledně označené příslušnými cenovkami. Dle odpovědí respondentů lze vidět, že zákazníci se cenovkami příliš nezaobírají, dokud ví, kolik jejich zvolený produkt stojí. I přesto je možné najít mezi respondenty ty, kteří nejsou spokojeni s označením zboží umístěného uprostřed prodejny na paletách, protože zde musí cenu hledat nebo se nevyznají v tom, která cedulka k čemu patří.

Shrnutím první části rozhovorů se zákaznůky je, že většina respondentů nevnímá vestibul jako výlohu či presentaci nápadu. Často tento prostor ani neupoutá jejich pozornost, což je v rozporu

s tím, co si manažer prodejny na základě hloubkového rozhovoru myslí. Dalším zajímavým faktem je skutečnost, že respondenti by uvítali řadit zboží i podle komponent. Zvážit by se také mělo, zda stále řadit zboží podle firemních dodavatelů, jejichž značky zákazníci nemusí znát. Rozhovory následně ukazují, že všichni respondenti vnímají, že je v prodejně hodně zboží, a někteří dokonce uvádí, že by sortiment nemusel být natolik hluboký. Nejen z hlediska teorie, ale i na základě odpovědí některých respondentů je také zapotřebí se zaměřit na cenovky, které nepůsobí profesionálně.

Výše respondenti odpovídají na otázky týkající se zboží a sortimentu v prodejně. Další část rozhovoru (Okruh 2, Příloha 5) na toto téma navazuje a otázky už budou směřovat na komunikaci v místě prodeje. Jak je zmíněno v teoreticko-metodologické části, POP média jsou důležitým prvkem in-store komunikace, z toho důvodu se první otázka věnuje právě POP stojanům ve zkoumané prodejně a zda si jich respondenti všimají. Je nutné dodat, že v průběhu rozhovoru je na stojany poukazováno, aby všichni respondenti věděli, na co se jich výzkumník ptá. Většina respondentů si těchto POP stojanů všimá a někteří z nich rádi nakupují, protože jsou pro ně stojany přehledné a nabízejí novinky nebo poukazují na výhodnější koupi. Mezi respondenty lze ovšem nalézt i ty, kteří v prodejně vidí stojany jako překážku, kolem které nelze projet vozíkem, nebo je zkrátka tato POP média nelákají a radši nakupují z regálu. Další otázka je zaměřená na orientaci v prodejně (viz Okruh 2, otázka 6, Příloha 6). Z odpovědí je patrné, že respondenti využívají navigační grafiku a cedule nebo se neváhají obrátit na prodejní personál, ovšem nejčastěji se jedná o zákazníky, kteří chodí pravidelně, takže se orientují na základě vlastních zkušeností. Poslední otázkou tohoto okruhu (Okruh 2, otázka 7, Příloha 6) je, zda si zákazníci všimají různých forem podpory prodeje, jako jsou cenové zvýhodnění, akční balení, slevy atd., a následně jich využívají. Téměř všichni respondenti shodně odpovídají, že buď jdou za těmito akcemi cíleně, nebo si jich určitě všimají, a pokud dávají smysl, tak akce využijí. Z této otázky vychází hned několik zajímavých poznatků. Prvním z nich je, že zákazníci uvítají slevy hlavně v dnešní době zdražování. Dalším poznatkem je fakt, že M.A.T. nabízí v prodejně velké množství zlevněného zboží, tudíž nevzbuzuje v některých respondentech pocit, že se jedná o exkluzivní nabídku. Dvě ženy se vyjádřily, že by uvítaly více slev na drogerii, a jeden respondent vnímá akci 15+3 na barvy jako nesmyslnou.

Souhrnem této části je, že POP stojany vzbuzují v respondentech pozitivní emoce a usnadňují jim nákup, pokud jim zrovna nepřekáží. Část respondentů si jich ani nevšimla, protože stojany nejsou umístěny v hlavní části prodejny. Z odpovědí je patrné, že nástroje podpory prodeje jsou ve zkoumané prodejně velice oblíbené a respondenti různé akce sami vyhledávají, nicméně je třeba se zamyslet nad povahou zvýhodněného zboží a jeho smysluplností pro zákazníky i pro prodejnu.

Dle teoreticko-metodologické části je zřejmé, že součástí komunikace v místě prodeje je i nákupní atmosféra. Té je v této části rozhovoru (Okruh 3, Příloha 5) věnován celý okruh otázek, protože je cílem zjistit, jak respondenti vnímají atmosféru ve zkoumané prodejně pomocí lidských smyslů. Pro řadu zákazníků je důležité mít možnost vyzkoušet požadovaný produkt přímo v prodejně, než dojde k jeho zakoupení. Z toho důvodu směřuje první otázka (viz Okruh 3, otázka 8, Příloha 6) právě na vzorky zboží a jejich dostupnost ve zkoumané prodejně. Téměř všichni respondenti se shodují, že tato možnost až na pár výjimek v obchodě není. Těmto respondentům byla zadána ještě doplňující otázka, zda by tuto možnost uvítali. Všichni až na jednoho respondenta souhlasí. Nicméně respondenti v rámci první otázky přiznávají, že hlavně u drogerie produkty stejně zkouší, aby věděli, co kupují. S tímto tématem souvisí i následující otázka, která se ovšem zaměřuje na vůni či zápach po celé prodejně. Zde se odpovědi liší. Půlka respondentů si chválí vůně z oddělení s domácími potřebami a naopak vytýká zápach psího žrádla či barev, ředidel a olejů. Druhá půlka uvádí, že si těchto věcí nevšimá, protože to berou jako normální jev nabízeného zboží. V každém případě

je z některých odpovědí zřejmé, že čich dokáže v zákaznících ponechat silné emoce z nakupování. Podle teorie lze za pomoci hudby podvědomě měnit chování zákazníků v průběhu nakupování. Ve zkoumané prodejně jsou rozmístěny 4 reproduktory, které jsou propojené s rádiem, takže zde každý den hraje aktuálně naladěná rádiová stanice. Zcela logicky je tedy poslední otázkou (viz Okruh 3, otázka 10, Příloha 6), jak respondenti vnímají hudbu v prodejně. Dle získaných odpovědí je překvapivým zjištěním, že někteří respondenti zaregistrovali hudbu v prodejně až v momentě, kdy je na to výzkumník upozornil. Nabízí se tedy otázka, zda je hudba příliš ztlumená, nebo je skutečně slyšet jen v některých částech prodejny kvůli malému počtu reproduktorů. I tato skutečnost bude zahrnuta do metody pozorování.

Shrnutím jsou tedy tři základní fakta. Respondenti nemají v prodejně možnost zkusit prostřednictvím vzorků nabízené zboží. Někteří si ovšem dané produkty stejně otevrou, zatímco jiným to přijde neslušné a může je to od nákupu odradit. Čich významně ovlivňuje nakupování a někteří respondenti si pamatují, které pachy v jaké části prodejny jim byly a nebyly příjemné. Většina respondentů odpověděla, že mají rádi hudbu při nakupování, přesto nezaregistrovali, že je ve zkoumané prodejně puštěné rádio.

Součástí nákupní atmosféry, ale i in-store komunikace jako celku je bezpochyby prodejní personál, proto je čtvrtý okruh rozhovorů (Okruh 4, Příloha 5) věnován právě otázkám směřujícím na personál. Je důležité zjistit, jak zákazníci vnímají chování a znalosti prodejního personálu, protože na základě dosavadních výpovědí je zřejmé, že k interakci mezi zákazníky a personálem dochází poměrně často. Přístupu a chování zaměstnanců se věnuje první otázka této části rozhovoru (Okruh 4, otázka 11, Příloha 6). Na základě odpovědí lze říct, že respondenti mají se zaměstnanci spíše pozitivní zkušenosti, což je velice důležité pro budování jejich zážitku z nakupování. Jak lze vidět z odpovědi Respondenta 6 (Okruh 4, otázka 11, Příloha 6), i příjemný personál může být důvod pro to, aby se zákazník vrátil. Zajímavou informací je, že vedoucí prodejny v hloubkovém rozhovoru uvádí, že si je vědom kvalifikační mezery mezi svými podřízenými, a za tu „vzdělanější“ označil mladší generaci. Z odpovědí respondentů ovšem vyplývá, že je to právě starší generace, s kým jsou více spokojeni. V mnoha případech také nastává problém při reklamacích, kdy se prodejní personál nemusí k zákazníkům zachovat správně či neví, jak tuto situaci vyřešit. Reklamacie jsou tedy předmětem další otázky, jejíž plné znění i s odpověďmi všech respondentů lze najít v Příloze 6. Nicméně pouze tři respondenti mají zkušenost s reklamací a všem byla vyřešena bez větších problémů, což je pro společnost pozitivní zjištění. Prodejní personál se podílí na obslužení zákazníků nejen na prodejní ploše, ale i u pokladny. Zkoumaná prodejna M.A.T. nabízí pokladny dvě a pro získání všech potřebných informací z běžného nákupního procesu je třeba zjistit, zda respondenti mají zkušenosti s frontami v prodejně (Okruh 4, otázka 13, Příloha 6). Překvapivým zjištěním je, že opravdu většina respondentů má s frontami v prodejně zkušenost. Uvádí, že fronty se tvoří hlavně v odpoledních hodinách, kdy zpravidla funguje jen jedna pokladna, i když jsou k dispozici dvě. Respondent 2 si dokonce myslí, že i dvě poklady jsou pro prodejnu v těchto časech málo. Tvořící se fronty mohou odradit zákazníky od nákupu nebo jejich potenciální nákup zmenšit, což potvrzuje i Respondent 6.

Na základě získaných poznatků z hloubkových rozhovorů lze říct, že respondenti mají převážně dobré zkušenosti s prodejním personálem. Chválí si hlavně přístup a zkušenosti starších zaměstnankyň. Dle odpovědí respondentů umí prodejní personál vyřešit i problémy spojené s reklamací. Negativním zjištěním pro zkoumanou prodejnu jsou tvořící se fronty v odpoledních časech, kdy je třeba zajistit, aby fungovaly obě poklady, a řady lidí tak neodrazovaly ostatní zákazníky od plnohodnotného nakupování.

Pro efektivní nastavení komunikace v místě prodeje je důležité znát nákupní chování zákazníků, kterému se věnuje poslední okruh (Okruh 5, Příloha 5) polostrukturovaných

rozhovorů se zákazníky. Respondenti v první otázce (Okruh 5, otázka 14, Příloha 6) odpovídají, zda si s sebou na nákup nosí připravený seznam, nebo nakupují impulzivně. Z odpovědí se ukazuje, že většina respondentů přichází do prodejny skutečně až v momentě, kdy něco potřebují, takže mají seznam buď připravený fyzicky, nebo si jednoduše pamatují, co je třeba koupit. Z první a druhé otázky v tomto okruhu (Okruh 5, otázka 14 a 15, Příloha 6) je zajímavým zjištěním, že pouze tři respondenti většinou dodrží tento seznam a nekoupí nic navíc. Tito respondenti jsou všichni muži, kteří se snaží nakoupit strategií „snadno a rychle“. Většina žen se v odpovědích shoduje, že nikdy seznam nedodrží, protože často při nakupování prochází celý obchod a využívá slevové akce nebo vyzkouší nové zboží, pokud ji zaujme. V souvislosti s tímto tématem se jeví jako důležité zjistit, jak dobré zkušenosti s nakupováním ve zkoumané prodejně respondenti mají. Následující otázky jsou tedy zaměřené na to, jak často respondenti prodejnu navštěvují a kolik času tu stráví. K rozhodnutí, jakou nákupní strategii respondenti využívají, poslouží dobře hlavně otázka 17 (Okruh 5, Příloha 6). Většina respondentů uvedla, že se jedná o 1–2 návštěvy do měsíce. Zákazníci ovšem přicházejí až v momentě potřeby, nikoliv chtíče. Odpovědi na otázku 17 potvrzují výše zmíněný text, kdy se ukazuje, že muži se snaží návštěvu prodejny zkrátit na co nejmenší dobu, ženy čas buď nepočítají, nebo odchází až v momentě, kdy uspokojí potřebu z nakupování. Poslední otázka (Okruh 5, otázka 18, Příloha 6) hloubkových rozhovorů se snaží zjistit, co je hlavním důvodem respondentů pro opakovaný nákup ve zkoumané prodejně M.A.T. Z odpovědí je patrné, že respondenti se do prodejny vracejí hlavně z důvodu lokality – mají poblíž adresu bydliště či práce. Díky opakovaným nákupům se následně respondenti v prodejně vyznají a vrací se i kvůli tomu, že už ví, kde co najdou, a mohou tak nákup urychlit. V neposlední řadě je důvodem opakované návštěvy cenová nabídka, kterou mohou respondenti využít v rámci MATklubu nebo akčního zboží.

Z poslední části rozhovorů plyne několik zjištění. Tím zásadním je, že téměř všichni respondenti přichází do obchodu až v momentě potřeby či nedostatku některých produktů, tudíž si většina připravuje seznam, ať už fyzicky, nebo uchovávaný v hlavě. Hlavně ženská část respondentů přiznává, že tento seznam nikdy nedodrží a vždy koupí něco navíc. Naopak, dle výpovědí, muži přistupují k nakupování racionálněji a rychleji, čímž vzniká větší pravděpodobnost, že nakoupí pouze to, pro co přišli. Do budoucna by dávalo smysl cílit komunikací v prodejně spíše na ženy, které mají ve zvyku strávit v prodejně více času. Mužská část respondentů se dle odpovědí snaží nákupy v prodejně urychlit i v případě, že nedodrží připravený seznam. Z odpovědí také vyplývá, že prodejna je situována v dobré lokalitě, a proto ji řada respondentů pravidelně navštěvuje.

3.2.3 Pozorování

Pro ověření všech informací zmíněných výše je zkoumaná problematika doplněna ještě o pozorování prováděné přímo ve zkoumané prodejně. Účelem výzkumu je nejen zhodnotit úspěšnost prezentací nápadů, které se nachází ve vestibulu prodejny a na paletovém stání uprostřed prodejny, ale i ověřit názory zákazníků zmíněné v rozhovorech s nimi (viz Příloha 5). Zkoumané prezentace nápadu se nachází hned po příchodu do prodejny v jejím vestibulu. Konkrétní umístění těchto prezentací je zobrazeno v mapce prodejny, která je poskytnuta v Příloze 13.

Prvotním důvodem zkoumání těchto prezentací je skutečnost, že se v těchto místech jedná o zdvojené položky, které jsou vystaveny i dále v prodejně. Spolu s tímto tvrzením uvádí manažer prodejny ve svém rozhovoru (viz Příloha 4), že veškerá tvorba prezentace nápadu v těchto místech je uskutečňována na jeho pokyn. Manažer také v rozhovoru uvádí, že co se týče in-store komunikace ve zkoumané prodejně, věří hlavně svým zkušenostem a znalostem. Je tedy třeba ověřit, nakolik manažer zná své zákazníky, kteří se skutečně hned po příchodu

do prodejny u těchto prezentací zastaví a případně z nich zboží odeberou. V této chvíli se nabízí výzkumná otázka, zda jsou konkrétně ve vestibulu prodejny prezentace nápadu efektivní. Dle výsledků výše uvedených výzkumů a po realizaci pozorování by mělo být možné podat na výzkumnou otázku odpověď.

Ze záznamového archu uvedeného v Příloze 10 lze vidět, že během zkoumané hodiny přišlo do prodejny 64 zákazníků. Tento počet tvoří 23 mužů a 21 žen, kteří přišli jako jednotlivci. Následně zákazníci přichází ve dvojici, kde se nejčastěji jedná o pár ženy s mužem. Lze tedy říct, že skladba zákazníků je relativně genderově vyvážená, což napovídá o širší sortimentu uspokojující ženy i muže. V záznamovém archu (viz Příloha 10) jsou uvedena políčka „zájem“ a „nezájem“, která symbolizují reakci jednotlivých zákazníků na dané prezentace nápadu. V případě, že dojde k odběru určitého produktu z prezentace, je tato skutečnost uvedena v záznamovém archu pomocí symbolu hvězdičky (X*).

Záznamový arch uvedený v Příloze 10 ukazuje, že ze 64 zákazníků odebralo nějaký produkt z prezentace 15 z nich. To znamená, že téměř každý pátý zákazník odebere produkt z některé ze tří prezentací. Z těchto 15 zákazníků jsou zaznamenáni pouze 2, kteří odebrali z více než jedné prezentace. Zajímavým zjištěním je ovšem fakt, že z těchto 15 zákazníků jich 13 odebralo zboží mimo vestibul, a to z paletového stání uprostřed prodejny. Prezentace nápadů ve vestibulu zaznamenaly pouze 4 odběry, a to od zákazníků, kteří pak odebrali i z Prezentace 3 (viz Příloha 13). Manažer prodejny však v rozhovoru (viz Příloha 4) zmiňuje, že vestibul má působit spíše jako výloha a upozorňovat zákazníky na novinky či jiné zboží. Dle rozhovorů se zákazníci (viz Příloha 6) se tvrzení manažera příliš nepotvrdilo. Zákazníci uvádí, že se buď po příchodu do prodejny soustředí rovnou na nákup, pro který přišli, nebo že zboží není dostatečně dobře odprezentované, aby zaujalo jejich pozornost. Prezentaci nápadu v těchto prostorech lze vidět v Příloze 3. Odpovědi zákazníků se dle pozorování potvrzují, protože 14 ze 64 sledovaných projevilo zájem o Prezentace 1 a 2 umístěné ve vestibulu. Ovšem zákazníci v rozhovorech (viz Příloha 6) sami uvádějí, že prezentaci se všimají, ale žádnou potřebu nákupu v nich nevzbudí. Zajímavým zjištěním je také fakt, že ze 14 zákazníků, kteří projevili zájem o prezentaci nápadu ve vestibulu, bylo 8 z nich ve dvojici. S touto informací se tedy dá pracovat i tak, že zákazníci přicházející ve dvojici mají jinou nákupní strategii než ti, kteří přichází individuálně a dopřávají si tak více času při nakupování. V záznamovém archu (viz Příloha 10) je také zajímavé sledovat, že k interakcím s prezentacemi většinou dochází tak, jak zákazníci přicházejí po sobě. Lze tedy zvážit i možnost, že se zákazníci navzájem ovlivňují.

Během pozorování se výzkumník nezaměřuje pouze na zmíněné prezentace nápadu, ale do tohoto výzkumu jsou přidány i další předměty zkoumání, které vzešly z rozhovorů v kapitolách výše. V rozhovorech (viz Příloha 6) zákazníci upozorňují na dva extrémní jevy, kterými jsou přeplněnost prodejny zbožím, a naopak na prázdné regály. Nicméně ani jeden z těchto extrémů se během pozorování nepotvrzuje. Do pozorování je také zahrnuta hudba v prodejně, kde se ukazuje, že ve střední části prodejny a u pokladen není téměř slyšet. Na požádání výzkumníka byla hudba zesílena. V takovém případě dochází k situaci, kdy je muzika ve zmíněných místech slyšet dostatečně, a naopak v některých odděleních je až nepříjemně moc nahlas. Dle pozorování se ukazuje, že na celou prodejnu připadají pouze 3 nebo 4 reproduktory, takže zvuk nemá správnou akustiku. V souvislosti s nákupní atmosférou je v průběhu pozorování zaznamenáno, že v zadních částech prodejny není dostatečné množství světla a zrovna kvalitní osvětlení je dle teoreticko-metodologické části jedním ze základních pilířů příjemné nákupní atmosféry. Z pozorování je také patrné, že ve zkoumané prodejně neexistují pokladny s pásem a odkládacím prostorem (viz Obrázek 17), takže zákazníci svůj nákup přenášejí v ruce a odkládají ho na Prezentaci 1, což je většinou zboží na paletách. Do pozorování je také zahrnuta informace od zákazníků, kteří si stěžují na tvorbu front v odpoledních hodinách.

I tento fakt se na základě metody pozorování potvrdil. Příčinou je hlavně špatný odhad prodejního personálu, kdy většinou funguje pouze jedna ze dvou pokladen a druhá se v tomto případě zprovoznila až v momentě, kdy ve frontě stálo cca 15 lidí.

Díky pozorování je možné odpovědět na výzkumnou otázku výše. Presentace nápadu realizované dle pokynů manažera prodejny a umístěné ve vestibulu prodejny nejsou příliš efektivní, zatímco prezentace zboží na paletovém stání ve středu prodejny se jeví jako účinná a oblíbená. Příčinou neefektivnosti prezentací ve vestibulu může být i kalibrační režim zákazníků. Význam tohoto pojmu je uveden v kapitole 2.3.1. Pro účely této diplomové práce se tedy navrhuje využít prostor v místě Presentace 2 (viz Příloha 13) pro rozšíření prodejny a umístit zde nezdvoužené zboží, aby jinde vzniklo více prostoru pro další prezentaci. Dále se doporučuje zrušit Presentaci 1 (viz Příloha 13) a místo ní vytvořit prostor, kam by měli zákazníci možnost odkládat své nákupy. Tento prostor může také posloužit pro reklamní sdělení společnosti. V odpoledních hodinách je také třeba zprovoznit vždy obě pokladny, aby se zabránilo tvorbě front, které budou zasahovat do prezentace zboží na paletovém stání a tím ovlivňovat prodeje v této části zkoumané prodejny. Na základě pozorování lze také soudit, že Presentace 3 (viz Příloha 13) ve středu prodejny je poměrně efektivní, takže je nutné zajistit průchodnost a přehlednost tohoto prostoru.

3.2.4 Zhodnocení situace ve zkoumané prodejně

Tato kapitola je zaměřená na zhodnocení stávající situace zkoumané prodejny M.A.T., kde se nyní prolínají názory nejen zákazníků nebo manažera prodejny, ale i autorky práce, která provádí výzkum v komparaci s teoretickými východiskem. K získání úplného přehledu o fungování in-store komunikace v prodejně je také využito pozorování. Díky tomu je možné uvést následující fakta. Jak autorka práce výše uvádí, prodejna je dobře přístupná a nachází se v centru města Plzně, což dle polostrukturovaných rozhovorů vyhovuje i respondentům, kteří uvádí, že mají zkoumanou prodejnu v blízkosti bydliště či práce. Z toho důvodu respondenti navštěvují prodejnu opakovaně a v obchodě se již orientují díky zkušenostem. Řada z nich ovšem přiznává, že pokud hledají něco speciálního, často se orientují podle nadregálových cedulí. Někteří respondenti ovšem zmiňují, že se jim stává, že požadovaný produkt nemohou najít ani díky cedulím ani díky zkušenostem. Jako možný důvod manažer prodejny uvádí způsob rozmístování zboží, to je totiž v prodejně řazeno buď podle kategorie nebo podle dodavatele, takže se požadovaný produkt může nacházet i v místech, kde by ho zákazníci nečekali. Jako dalším jednoznačným problémem se jeví přeplněnost prodejny nadmírou zboží. Tuto skutečnost vnímá nejen autorka práce, respondenti, ale i vedoucí prodejny a manažerka celého maloobchodu společnosti. To přímo ovlivňuje řadu dalších věcí jako je prezentace zboží, přehlednost v prodejně, dostatek prostoru pro příjemný nákup, náklady na přečeňování, prostory pro POP média a mnoho dalších. Z této kapitoly také vychází, že důraz by v nejbližší budoucnosti měl být hlavně na různé nástroje podpory prodeje, kdy většina respondentů využívá slevové akce, výhodná balení a další. Tyto akce pro ně ovšem musí dávat smysl, aby z rutinního nákupu byli ochotni přejít do impulzivního. K rozšíření nákupu nejen o položky na seznamu může dle odpovědí respondentů napomoci i zavedení senzorického marketingu, který aktuálně v prodejně chybí. Zákazníci nemají možnost vyzkoušet produkty pomocí vzorků, většina respondentů si nevšimla, že v prodejně hraje hudba, a někteří dokonce mají zkušenosti s nepříjemnými pachy v různých částech prodejny. Dle manažera prodejny jsou dlouhodobým a náročným problémem cenovky umístěné na paletovém stání, i když respondenti nevnímají tento problém jako závažný. Cenovky nepůsobí profesionálně hned z několika důvodů, které jsou uvedeny výše. Součástí komunikace ve zkoumané prodejně je i vestibul, tedy prostor, kde se ocitnou zákazníci hned po vstupu hlavními dveřmi. Tento prostor vnímá vedoucí prodejny jako výlohu zboží, i když se o skutečnou výlohu nejedná. Také

ovšem uznává, že odběry zboží z tohoto místa nejsou časté. Nejen z pozorování, ale i rozhovorů se zákazníky vyplývá, že vestibul nepůsobí lákavě (viz Příloha 3), takže produkty zde umístěné neupoutají zákaznickou pozornost, a jsou tedy umístěné zbytečně, protože v prodejně je zákazníci během nakupování také najdou. Na základě stejných výzkumů se dále ukazuje, že sensorický marketing v prodejně téměř nefunguje. Pozorování potvrdilo i výroky zákazníků, kteří v rozhovorech tvrdí (viz Příloha 5), že se v prodejně v odpoledních hodinách tvoří fronty. Dále je nutné zmínit, že ze tří prezentací nápadu (viz Příloha 13), které jsou předmětem pozorování, se jako nejefektivnější ukazuje ta, která se nachází ve středu prodejny.

Z polostrukturovaných rozhovorů se zákazníky je zřejmé, že respondenti při nakupování často využívají rad prodejního personálu, z toho důvodu by měl být kladen velký důraz na chování, ale i na vzdělání členů personálu. Z rozhovoru s manažerem prodejny vyplývá, že si je vědom, že někteří zaměstnanci jsou vzdělaní více než ostatní. Tato domněnka bude potvrzena či vyvrácena v kapitole pojednávající o doškolení zaměstnanců. Nicméně manažer mezi ty vzdělanější řadí spíše mladší generaci zaměstnanců, kteří zase nemají dlouholetou praxi na prodejně. Z rozhovorů se ovšem ukazuje, že respondenti jsou více spokojeni spíše se starší generací zaměstnanců, a to z lidské i profesní strany. K srovnání znalostí a k efektivní změně výše zmíněných problémů bude vytvořena jednodenní vzdělávací aktivita, které se budou účastnit obě směny zaměstnanců. Z pohledu autorky práce, ale i manažera prodejny se jedná o krok správným směrem, který by mohl napomoci nejen ke zvýšení tržeb v prodejně, ale i větší schopnosti manažera delegovat některé své úkoly na prodejní personál, a zlepšit tak například komunikaci s marketingovým oddělením.

3.3 Řízení a příprava prodejního personálu na změnu

Tato kapitola se věnuje vzdělávání lidských zdrojů. Na základě pozorování či hloubkových rozhovorů se nabízí výzkumná otázka, zda prodejní personál disponuje dostatečnými znalostmi v oblasti in-store komunikace. Dle realizovaných výzkumů v kapitolách výše lze říct, že aktivity spojené s touto oblastí nejsou ve zkoumané prodejně příliš efektivní, což vede k domněnce, že prodejní personál podílející se na realizaci in-store komunikace nemá v této oblasti požadované znalosti.

Nedílnou součástí komunikace v místě prodeje je právě prodejní personál, který má na starost nejen zřízení a fungování všech prvků in-store komunikace, ale podílí se na i utváření příjemné nákupní atmosféry. Je třeba, aby nebyla komunikace v místě prodeje závislá pouze na rozhodnutích a pokynech manažera prodejny, ale aby se využilo potenciálu ostatních zaměstnanců v prodejně. Následující kapitoly se snaží odhalit, jaké znalosti a předpoklady má aktuálně prodejní personál pro kvalitní vykonávání in-store komunikace. Tyto znalosti jsou ověřovány pomocí znalostních otázek, které jsou zaměstnancům poskytnuty, aby plánovaná vzdělávací aktivita mohla být pokud možno „na míru“. Školení zaměstnanců je následně zorganizováno pro obě směny prodejního personálu, aby měli všichni zaměstnanci v této oblasti stejné znalosti. Na konci vzdělávací aktivity je následně rozdán test znovu pro ověření nabytých znalostí. Součástí těchto testů jsou i otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců se způsobem řízení vedoucího prodejny a v konečné fázi je prostor pro hodnocení vzdělávací aktivity účastníky. Na základě obsahu školení je vytvořen protokol, který bude součástí zaškolení každého nového zaměstnance, aby měl stejné znalosti jako stávající zaměstnanci.

3.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Před plánováním či realizací samotné vzdělávací aktivity je nutné identifikovat potřeby vzdělávání. Účelem je zjistit tzv. kvalifikační mezeru mezi znalostmi, které se od prodejního personálu očekávají, a znalostmi, které skutečně mají. K tomuto tématu se vyjadřuje prostřednictvím hloubkového rozhovoru i manažer prodejny (viz Příloha 4). Ten je schopný rozdělit prodejní personál podle jejich znalostí v oblasti marketingu či in-store komunikace na starší a mladší generaci. Uvádí, že starší generace má mnohaleté zkušenosti v praxi, takže s komunikací v místě prodeje přijdou do styku, ale hlubší vzdělání či znalosti v této oblasti nemají. Manažer prodejny také uvádí, že s tím, jak se doba rychle vyvíjí, se marketing dostává nejen do studií, ale i do běžného života mladší generace, která má podle něj více znalostí v tomto oboru. Manažer Mikšátka popisuje v hloubkovém rozhovoru výše, že hned z několika důvodů bývá ve zkoumané prodejně kvalitní realizace in-store komunikace často náročná. Takové prostředí může spíše nahrávat personálu s delší zkušeností s fungováním zkoumané prodejny. Pro sjednocení znalostí prodejního personálu je ovšem nutné zjistit tuto kvalifikační mezeru a dle výsledků vytvořit takovou vzdělávací aktivitu, která v ideálním případě zaměstnancům dodá potřebné znalosti. Z již realizovaných výzkumů je v každém případě možné určit, že manažer prodejny i zákazníci vnímají rozdíly mezi jednotlivými členy prodejního personálu. Cílem vzdělávací aktivity tedy bude sjednotit znalosti prodejního personálu a případně přiřadit dané úkoly jednotlivým zaměstnancům podle jejich schopností a znalostí, aby komunikace v místě prodeje fungovala co nejefektivněji.

Na základě indicií získaných od manažera prodejny či zákazníků je třeba poskytnout prodejnímu personálu znalostní test, který potvrdí či vyvrátí rozdíly ve vzdělání či znalostech jednotlivých zaměstnanců. Součástí ověřování znalostí jsou pouze otázky týkající se stěžejních pojmů in-store komunikace, které jsou vysvětleny výše v teoreticko-metodologické části práce. Ke správné odpovědi na tyto otázky je důležité mít nejen dlouholeté zkušenosti s fungováním prodejny, ale hlavně je třeba rozumět a chápat kontext jednotlivých pojmů. K vytyčení

zmiňované kvalifikační mezery je ověřování znalostí prováděno nejen před realizací vzdělávací aktivity, ale ve stejné podobě i po ní. Účelem je zjistit, jaké znalosti prodejní personál aktuálně má a zda mu plánovaná vzdělávací aktivita pomůže získat znalosti nové.

V příloze 7 lze nalézt kompletní znění otázek určených pro ověření znalostí prodejního personálu. Vzdělávací aktivita je určena pro obě směny zaměstnanců, tedy pro 10 lidí, nicméně z důvodu nemoci se úvodního testování zúčastnilo pouze 7 lidí. Ověřování znalostí se také účastnil manažer prodejny, který v hloubkovém rozhovoru (viz Příloha 4) tvrdí, že tyto stěžejní pojmy týkající se in-store komunikace pro něj nejsou novinkou. Nicméně z testu se ukazuje, že manažer prodejny zodpověděl správně pouze 2 otázky z 5. Lze tedy jen spekulovat, zda manažer věnoval testu plnou pozornost nebo pro něj byly některé pojmy skutečně nové, ovšem sám projevil zájem se plánované vzdělávací aktivity zúčastnit, tedy i on bude mít možnost tyto znalosti získat.

V Příloze 7 je přesné znění sedmi otázek, které je nutné prodejním personálem vyplnit před vzdělávací aktivitou i po ní. Součástí ověřování znalostí jsou otázky týkající se in-store komunikace, které se jeví jako stěžejní v této oblasti. Výsledky testu pomohou k získání přehledu o znalostech pracovníků a rozdílech mezi nimi. V rámci tohoto ověřování se autorka práce snaží prostřednictvím otázky 6 (Příloha 7) přijít i na to, zda mají někteří zaměstnanci marketingové vzdělání. Součástí je ještě otázka 7, která je taktéž dotazována před vzdělávací aktivitou i po ní. Účelem této otázky je zjistit, jak se změní pohled jednotlivých zaměstnanců na aktuální komunikaci ve zkoumané prodejně po absolvování vzdělávací aktivity.

Součástí této přílohy (viz Příloha 7) je Tabulka 4, která zobrazuje odpovědi všech členů prodejního personálu. K identifikaci kvalifikační mezery je v tabulce promítnuto pět základních otázek z ověřování znalostí, jehož kompletní znění lze nalézt ve stejné příloze (Příloha 7). Tento test je ve stejné podobě rozdan zaměstnancům před vzdělávací aktivitou i po ní, z toho důvodu lze v tabulce (Tabulce 4) vidět, jak se odpovědi liší před realizací vzdělávací aktivity a posléze. Test obsahuje pouze uzavřené otázky, kde je možné odpověď vyhodnotit buď jako správnou, či naopak nesprávnou. V Tabulce 4 představuje symbol „√“ správnou odpověď a symbol „X“ nesprávnou odpověď.

Z Tabulky 4 poskytnuté v Příloze 7 je tedy možné zjistit, že pouze dva zaměstnanci znají správnou odpověď na všech pět otázek týkajících se in-store komunikace. Ze všech zaměstnanců pouze jeden odpovídá (Zaměstnanec 1), že tyto znalosti získal při studiu vysoké školy, kterou nakonec nedokončil. Ostatní zaměstnanci nemají žádné vzdělání v této oblasti, přesto někteří dokázali díky zkušenostem správně odpovědět na určité otázky. To samozřejmě není dostačující a je třeba, aby zmiňované pojmy chápali v širším kontextu. Dle Tabulky 4 jsou třetím nejlepším výsledkem pouze dvě správně zodpovězené otázky z pěti. Dva zaměstnanci z celkových sedmi dokonce neznají správnou odpověď na žádnou z těchto otázek. Tato tabulka tedy potvrzuje výrok manažera prodejny, který tvrdí, že jsou mezi jednotlivými zaměstnanci znalostní rozdíly, a že se skutečně jedná o mladší část zaměstnanců, která má širší vzdělání v této oblasti.

Vzdělávací aktivita bude na základě výsledků z testů (viz Příloha 7) zaměřena na stanovené pojmy. Cílem bude nejen srovnat znalosti mezi jednotlivými zaměstnanci, ale hlavně ukázat, jak lze tyto znalosti aplikovat do praxe, aby mohlo dojít ke skutečné změně. Vzdělávací aktivita bude probíhat v místě pracoviště metodou školení a tréninku, aby bylo možné uvádět konkrétní příklady přímo ve zkoumané prodejně. Z toho důvodu se bude účastnit všech sedm zaměstnanců.

3.3.2 Plán vzdělávací aktivity

Před realizací samotné vzdělávací aktivity je třeba vytvořit plán, který je sestaven z odpovědí na předem dané otázky. Tyto otázky se týkají cíle vzdělávací aktivity, obsahu, místa, pro koho je školení určené či kdo ho bude poskytovat. Součástí jsou i další otázky, které lze nalézt v kapitole 2.4.5. Plánované školení je třeba vhodně komunikovat i se samotnými zaměstnanci, aby s tím počítali a věděli, kdy se bude konat. Z toho důvodu bude vzdělávací aktivita naplánována tak, aby se jí mohl zúčastnit co největší počet zaměstnanců. Při určení data konání je také třeba myslet na inventury probíhající v prodejně a další povinnosti, které souvisí se stresem a přesčasy, protože je důležité, aby byl prodejní personál v době konání plně koncentrovaný a motivovaný získat nové informace.

Cílem vzdělávací aktivity je dodat prodejnímu personálu ve zkoumané prodejně M.A.T. prostřednictvím jednodenního školení potřebné znalosti z oblasti in-store komunikace, aby tyto znalosti mohli využít přímo v prodejně, a podílet se tak na dosahování stanovených cílů. Účelem je, aby měli všichni zaměstnanci stejné nebo podobné znalosti v oblasti in-store komunikace a související činnosti mohli vykonávat samostatně, dlouhodobě a správně takovým způsobem, aby komunikace v místě prodeje byla efektivní. To v ideálním případě znamená, že se v konečném důsledku budou navyšovat tržby prodejny, zboží bude vystaveno tak, aby upoutalo pozornost, zvýší se počet denních nákupů a spokojených zákazníků. Důležitým ukazatelem budou i prodeje zboží, které je vystaveno na druhotném umístění. Zda byl cíl naplněn, bude měřeno nejen prostřednictvím ukazatelů zmíněných v této diplomové práci, ale i dle interního systému zaznamenávajícího data o počtu nákupů a jejich velikosti. Efektivnost aktuálních prezentací zboží bude také vyhodnocena prostřednictvím metody pozorování, díky které bude možné určit potřebnou změnu. Znalosti získané z této vzdělávací metody budou následně nutným standardem prodejního personálu ve společnosti M.A.T.

Jak je již zmíněno výše, obsahem vzdělávání bude oblast věnující se in-store komunikaci. Školení bude rozděleno na několik částí, které jsou zřejmé z ověřování znalostí či z protokolu uvedeného v Příloze 9, kde se každá část soustředí na konkrétní pojmy. Na začátku bude třeba vysvětlit prodejnímu personálu, jak zásadní roli hraje marketing v prodejně, následně se školení bude věnovat in-store komunikaci, a to jak v teoretické, tak i praktické rovině. Většina zaměstnanců nezná pojem „merchandising“, takže i ten bude obsahem školení. Příklady merchandisingu budou ukázány ve zkoumané prodejně. Další skupinou, která spadá pod oblast in-store komunikace, jsou POP média a pravidla jejich implementace, metoda EIEP a další. POP prostředky jsou taktéž zařazeny do obsahu plánovaného školení. Většina zaměstnanců odpovědělo v testu, že pod nákupní atmosférou si představují pohodový nákup zákazníků. K docílení příjemné nákupní atmosféry je ovšem třeba myslet na řadu dalších věcí, jako je sensorický marketing, vybavení prodejny, klimatické podmínky, světla a další. Tento pojem je tedy šestou částí školení. Na závěr bude součástí obsahu i zhodnocení přístupu prodejního personálu dle rozhovorů se zákazníky společnosti. Zaměstnanci mají také možnost vyjádřit se prostřednictvím dodatečných otázek k systému odměn či způsobu řízení manažera.

Struktura školení je tedy vytvořena na základě kvalifikační mezery, která byla zjišťována v kapitole 3.3.1. Ze zmiňované struktury vznikne po ukončení vzdělávací aktivity protokol, který pomůže nově příchozím zaměstnancům dostat se na takovou úroveň znalostí, kterou má stávající personál.

Při plánování vzdělávací aktivity je také třeba zodpovědět otázku, komu je vzdělávání určené. V případě této problematiky se jedná o celý prodejní personál působící ve zkoumané prodejně, protože se všichni určitým způsobem podílí na komunikaci v místě prodeje. Účast na vzdělávací aktivitě je doporučena i manažeru prodejny, aby si dané téma nejen osvojil, ale také aby měl

přehled o tom, jaké znalosti budou novým standardem a co lze od prodejního personálu v budoucnu vyžadovat.

Vzdělávací aktivitu zajistí autorka práce, která má nejen dlouhodobé pracovní zkušenosti s prodejnou či prodejním personálem, ale i s marketingem ve společnosti M.A.T. Nejenže má autorka zkušenosti z praxe, ale využít může i teoretické znalosti, a to díky několikaměsíční přípravě této diplomové práce. Snahou bude předat tyto znalosti natolik dobře, aby prodejní personál uměl správně odpovědět ideálně na všechny otázky znalostního testu a uměl tyto informace zužítkovat v praxi.

Jak je již zmíněno výše, vzdělávací aktivita bude probíhat v místě pracoviště metodou školení a tréninku. Tyto dvě metody se budou prolínat, aby se teoretické znalosti mohly téměř okamžitě přenést do praktické roviny a ukazovat konkrétní nedostatky přímo ve zkoumané prodejně. Vítaná bude i diskuse, kde podněty zaměstnanců mohou výrazně pomoci při změně in-store komunikace. Zároveň je třeba zmínit, že se jedná o jednodenní školení, které bude probíhat dvakrát, aby se mohly účastnit obě směny pracovníků. Vzdělávací aktivita se bude konat v momentě, kdy jedna směna končí a druhá začíná, aby byl vždy někdo na prodejně k dispozici pro zákazníky. Tím pádem vzdělávací aktivita nepřináší téměř žádné náklady, protože zaměstnanci budou v místě pracoviště v době své pracovní doby a školitel pro společnost také neznamena žádné výdaje. Lze tedy hovořit jen o nákladech obětovaných příležitosti, které pro prodejnu vzniknou tím, že zaměstnanci stráví hodinu vzděláváním místo toho, aby plnili své úkoly v prodejně.

Vzdělávání se následně vyhodnotí podle výsledků ze znalostního testu, který je zaměstnancům rozdán před touto vzdělávací aktivitou a po ní. Bude se hodnotit, zda na základě těchto odpovědí došlo ke zlepšení. Součástí testu jsou i otázky, kde mají vzdělávání uvést, jak jsou spokojeni se vzdělávací aktivitou a zda jim něco přinesla. Úspěšnost této vzdělávací akce bude hodnocena i na základě výkonu zaměstnanců, tedy toho, zda jsou schopni převést nově nabyté znalosti do praxe. Změna in-store komunikace bude následně vyhodnocena podle zvolených ukazatelů.

3.3.3 Výsledky školení a jeho hodnocení zaměstnanci

Tato kapitola se zaměřuje na všechny informace, které bylo možné získat buď přímo z odpovědí prodejního personálu během vzdělávací aktivity, nebo nepřímo z jejich chování po ukončení vzdělávání. V teoreticko-metodologické části je uvedeno, že k úspěšné realizaci vzdělávací aktivity nepatří pouze identifikace potřeb vzdělávání či její naplánování, nýbrž i následné vyhodnocení úspěšnosti této aktivity. V případě zkoumané prodejny se vzdělávání metodou školení a tréninku vyhodnocuje hned několika způsoby. V první fázi probíhá bezprostředně po školení ověřování znalostí, kdy jsou účastníkům položeny stejné otázky jako před realizací vzdělávací aktivity (viz Příloha 7). Odpovědi na stejné otázky mají sloužit jako kontrolní mechanismus, zda byly pojmy související s in-store komunikací správně vysvětleny a účastníci nyní mají větší teoretický přehled v dané oblasti. K hodnocení vzdělávací aktivity také patří jednání samotných zaměstnanců, tedy jak se získanými informacemi naloží po školení a zda se je budou snažit aplikovat v praxi. Na základě toho se bude v další fázi měřit úspěšnost změn pomocí stanovených ukazatelů v kapitole 3.4.2. Součástí hodnocení vzdělávací aktivity je zpětná vazba od účastníků této aktivity.

Prodejní personál v průběhu školení také odpovídá na otázky zaměřené nejen na způsob řízení manažera prodejny, ale i na kvalitu školení jako takového (viz Příloha 8). Účelem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s manažerem prodejny. Jestli on sám, ať už vědomě, či nevědomě, nebrzdí rozvoj in-store komunikace. Personál tak odpovídá na otázky, které jsou uvedené v Příloze 8. Součástí stejné přílohy jsou otázky týkající se spokojenosti účastníků se vzdělávací akcí. Je třeba vědět, zda jim školení pomůže lépe pochopit zákonitosti, které jsou součástí denní

práce prodejního personálu, či je inspiruje k novým nápadům, a budou se tak moci podílet na pozitivních změnách in-store komunikace.

Mezi výsledky vzdělávací aktivity lze očekávat zisk zpětné vazby zaměstnanců, prohloubení jejich teoretických znalostí v definované oblasti, využití těchto znalostí pro změnu in-store komunikace ve zkoumané prodejně, zhodnocení způsobu řízení vedoucího prodejny tak, aby bylo možné vytvořit vhodný profil manažera, a vznik protokolu, který pomůže nově přichozím zaměstnancům dostat se na požadovanou úroveň znalostí.

Tabulka 4 poskytnutá v Příloze 7 zobrazuje výsledky z ověřování znalostí jak před vzdělávací aktivitou, tak i po ní. Na základě této tabulky lze vidět, že došlo k jednoznačnému zlepšení u všech zúčastněných. Správné odpovědi na dané otázky věděli před školením pouze dva zaměstnanci, ovšem z výsledků po školení je možné vidět, že 100% úspěšnost mají hned čtyři zaměstnanci a další dva chybují pouze jednou. První ukazatel vyhodnocující úspěšnost vzdělávací aktivity tedy ukazuje, že u prodejního personálu skutečně došlo k nárůstu teoretických znalostí v oblasti in-store komunikace. Nyní je třeba sledovat, jak s těmito informacemi naloží v praxi, což bude vyhodnoceno v kapitole 3.4.2 na základě různých ukazatelů a metod. Zajímavým zjištěním je fakt, že několik zaměstnanců změnilo s nově nabytými znalostmi názor na aktuální in-store komunikace ve zkoumané prodejně (viz otázka 7, Příloha 7). Kdy pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že stav komunikace v místě prodeje vnímá jako velice dobrý, zatímco zbytek ho vnímá jako dostačující s mezerami pro zlepšení.

Příloha 8 poskytuje přehled všech otázek, na které prodejní personál odpovídá v průběhu realizace vzdělávací aktivity. Jak je zmíněno výše, tyto otázky jsou rozděleny na dvě části, kde první z nich se věnuje manažerskému způsobu řízení a druhá zpětné vazbě účastníků školení. Tyto otázky jsou formou polostrukturovaného rozhovoru, nicméně byly poskytovány písemně. V příloze 4 je uveden hloubkový rozhovor s manažerem prodejny, ze kterého lze pochopit, že se manažer nejčastěji uchyluje k direktivnímu způsobu řízení a nevěří, že má natolik schopné zaměstnance, aby na ně bylo možné úkoly delegovat. Ve stejném rozhovoru je také uvedeno, že manažer prodejny sám rozhoduje o rozdělení odměn, což se může každý měsíc lišit podle tržeb a pracovních výkonů prodejního personálu. Z ověřování znalostí po absolvování školení je zřejmé, že zaměstnanci jsou nyní dostatečně vzdělaní, aby se mohli začít více podílet na fungování prodejny a být zodpovědní za určité úkoly. Otázka 2 v Okruhu 1 v Příloze 8 se zaměřuje na to, zda zaměstnanci vůbec chtějí větší zodpovědnost. Zajímavým zjištěním je, že tuto potřebu mají právě ti zaměstnanci, kteří měli dostatečné znalosti v oblasti in-store komunikace už před samotným školením. Také zmiňují, že s některými úkony v prodejně nesouhlasí, nicméně i tak plní zadání manažera prodejny. Zaměstnanec 5 uvádí, že během školení došli zaměstnanci pomocí brainstormingu k dobrým nápadům, které by bylo dobré realizovat. Z této otázky je tedy zřejmé, že se v prodejním personálu nachází zaměstnanci, jejichž potenciál není plně využit. S vyšší zodpovědností souvisí samozřejmě i odměny. Téměř jednohlasně se prodejní personál shoduje, že odměny by měly být standardizované a určené dle prodejů, splněných úkolů a docházky. Z odpovědí v tomto okruhu otázek (Příloha 8) je zřejmé, že se zaměstnanci skutečně řídí převážně zadáním vedoucího prodejny. Nedochází ani k žádným schůzkám prodejního personálu, kde by se mohly řešit návrhy na změnu. Téměř všichni zaměstnanci také navrhnou jiný způsob odměn, než byl doteď.

K vyhodnocení úspěšnosti vzdělávací aktivity přispívá i zpětná vazba vzdělávaných. Ty se mají možnost vyjádřit prostřednictvím dvou otázek uvedených v příloze 8 v Okruhu 2. Někteří zaměstnanci odpovídají, že pojmy probírané na školení znají z praxe, což se z ověřování jejich znalostí až tak nepotvrdilo, nicméně pro ostatní účastníky vzdělávací aktivity se to ukázalo jako přínosné. V rámci otázek uvedených v Okruhu 2 v Příloze 8 se více zaměstnanců shoduje na tom, že jim školení dalo mimo jiné šanci probrat danou situaci v rámci kolektivu, a tak měli možnost přijít na nová řešení či si vytvořit společný názor na danou problematiku. Další

zajímavou odpověď poskytuje Zaměstnanec 6, který uvádí, že díky školení začne pravděpodobně více přemýšlet nad jednotlivými činnostmi, které mu byly zadány a které doposud prováděl automaticky. Lze tedy říct, že školení mělo na zaměstnance pozitivní dopad. U některých účastníků vzdělávací aktivity dochází k prohloubení znalostí a u jiných pouze k oživení již získaných znalostí z dřívějška či případnému pochopení souvislostí. Díky ukázkovému přístupu zaměstnanců ke školení, jejich zpětné vazbě a možnosti ověření jejich znalostí je možné považovat vzdělávací aktivitu za úspěšnou.

K výsledkům vzdělávací aktivity lze zařadit protokol, který je uveden v Příloze 9. Tento protokol je sestaven dle problematiky probírané na školení a jeho podrobné nastudování bude novým požadavkem pro všechny nově příchozí zaměstnance. To by mělo být vyžadováno hlavně z toho důvodu, aby měli všichni členi prodejního personálu stejné znalosti v oblasti in-store komunikace. V ideálním případě by měl být protokol umístěn na intranet, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Je důležité, aby k těmto informacím měli neustálý a snadný přístup nejen noví zaměstnanci, ale i ti stávající, aby se tak zajistilo opakování nabytých informací. Manažer by tak měl apelovat nejen na zaškolení nových zaměstnanců, ale i na udržení těchto informací a pravidel u zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávací aktivity.

Jak je zmíněno výše, protokol je vytvořen na základě realizovaného školení. Struktura celé vzdělávací aktivity je tedy zřejmá nejen z tohoto protokolu, který je uveden v Příloze 9, ale i z plánu vzdělávací aktivity v kapitole 3.3.2. Kromě protokolu je sepsáno ještě deset nejdůležitějších pravidel in-store komunikace pro zkoumanou prodejnu (viz Příloha 12). Tato pravidla jsou zapracována do grafického vizuálu, který byl vytištěn a umístěn prodejnímu personálu na dveře do šatny, aby ho měl neustále na očích. Stejná pravidla budou vždy předána i novým zaměstnancům.

Díky realizaci několika výzkumů lze v této fázi odpovědět na výzkumnou otázku, která je uvedena na začátku této kapitoly. Dle ověření znalostí, zpětných vazeb zaměstnanců či hloubkového rozhovoru s manažerem prodejny se ukazuje, že někteří zaměstnanci mají dostatek znalostí v oblasti in-store komunikace a jsou ochotni podílet se více na efektivnějším fungování prodejny, ale aktuálně tuto možnost nemají, protože jejich schopnostem manažer dostatečně nedůvěřuje. Na druhou stranu, ze zmiňovaných výzkumů se také ukazuje, že ostatní zaměstnanci skutečně měli znalostní mezery v oblasti in-store komunikace. Nicméně do této situace promlouvá i fakt, že většinu in-store aktivit si řídí a organizuje sám manažer prodejny, takže zaměstnanci pouze vykonávají to, co jim je zadáno, aniž by řešili, zda daná nařízení dávají smysl.

3.3.4 Motivační program zaměstnanců

Z výše uvedených kapitol je možné zjistit, že motivační program vytvořený pro prodejní personál mu v podstatě nevyhovuje. V Příloze 8 jsou poskytnuty otázky týkající se odměn, na které zaměstnanci v průběhu vzdělávací aktivity odpovídají. Z odpovědí lze vidět, že téměř všichni zaměstnanci navrhnou jiné řešení, než je aktuálně platné. V rozhovoru s manažerem prodejny (viz Příloha 4) je řečeno, že pro prodejní personál nejsou nijak předem stanovené odměny, kterých by mohl svou pracovitostí dosáhnout v daný měsíc každý zaměstnanec. Manažer uvádí, že odměňuje zaměstnance na základě vlastního úsudku. Nejen pro zkoumanou prodejnu, ale i pro zaměstnance je přitom klíčové vytvořit motivační program, který bude všem vyhovovat. Dostatečná motivace zaměstnanců může mít vliv nejen na jejich přístup k práci a na jejich výkonnost, ale v konečném důsledku i na celou prodejnu.

Podle manažera prodejny (viz Příloha 4) by pro zaměstnance mělo být motivací už to, že se podílí na tvorbě hezké prodejny. V případě kladných měsíčních výsledků následně manažer určuje, kdo z prodejního personálu má v tomto konkrétním měsíci nárok na odměnu,

což by podle manažera mělo vést k větší motivaci v průběhu měsíce. Dle zpětné vazby zaměstnanců (viz Příloha 8) je ovšem možné vidět, že prodejní personál by uvítal spíše standardizaci odměn. Tedy předem stanovená pravidla, která povedou k tomu, že v případě jejich splnění budou mít zaměstnanci nárok na odměny. Na otázku číslo 4 uvedenou v Okruhu 1 v Příloze 8 polovina zaměstnanců odpovídá, že motivaci jim dodává i pochvala za odvedenou práci. Ostatní to naopak rádi nemají. V rámci této kapitoly se jeví jako důležité, aby vedoucí dobře znal své zaměstnance a věděl, co každý potřebuje k dosažení potřebného výkonu. Ve stejném okruhu i příloze odpovídají zaměstnanci na otázku číslo 2, kde mají navrhnout systém odměn, který by jim vyhovoval. Až na jednoho zaměstnance, kterému současný systém vyhovuje, se ostatní shodují, že odměny mohou být určeny dle prodejů za určité období, dle docházky či podle splněných úkolů. Cílem je, aby měli všichni stejný nárok na odměnu. Lze tedy říct, že existuje způsob, jak zaměstnancům zajistit spravedlivé a předem určené podmínky jejich odměňování.

Pro zaměstnance ovšem nemusí hrát roli pouze hmotná forma motivace, ale i ta nehmotná. Dle odpovědí (otázka 3, Okruh 1, Příloha 8) je možné říct, že zaměstnance skutečně motivuje i pochvala za dobře odvedenou práci, nicméně v dnešní ekonomické situaci upřednostňují všichni spíše hmotnou formu odměn či kombinaci obojího. Zaměstnanec 4 ještě dodává, že pro něj by bylo velkou motivací získat jako odměnu extra dny volna.

Z Přílohy 4 lze pochopit, že je aktuálně zaveden takový motivační program, kde manažer dle předem daných parametrů určuje, kdo má v daném měsíci nárok na odměnu. I přes tyto parametry se může jednat o poměrně subjektivní záležitost, kde jsou odměny zaměstnanců závislé na tom, co vnímá za správné samotný manažer. V Příloze 8 lze tedy vidět, že zaměstnanci požadují větší objektivnost a standardizaci odměn. Jako řešení je doporučeno vytvořit motivační program, na který budou mít šanci dosáhnout všichni zaměstnanci po splnění určitých podmínek. Po provedení řady výzkumů se pro tuto diplomovou práci navrhuje příplatek za 100% docházku v daném měsíci nebo za úspěšnou prezentaci zboží na druhotném umístění či za přínosný nápad a jeho následnou realizaci. Je třeba zvážit i nápad zaměstnanců, kteří uvádí (viz Příloha 8), že v případě kladných ekonomických výsledků prodejny by se měl finanční balíček rozdělovat rovnoměrně mezi prodejní personál. Tímto způsobem je možné zajistit, že zaměstnanci budou pracovat jako jeden kolektiv a společnými silami dosáhnou na odměny. Je třeba počítat s tím, že větší objektivnost přináší menší schopnost odměňovat zaměstnance jednotlivě. Dále by manažerovi neměla být sebrána pravomoc sledovat a odměňovat zaměstnance dle zmíněných kritérií (viz Příloha 4). Nově se navrhuje vytvořit měsíční schůzky prodejního personálu, kde by byl prostor odměnit zaměstnance dle těchto kritérií nehmotnou formou motivace, která se pro některé jeví také jako důležitá. Na schůzce by byl také prostor pro brainstorming, který se dle vzdělávací aktivity ukázal jako efektivní (viz otázka 2, Okruh 2, Příloha 8). Je třeba ukázat prodejnímu personálu, že na jejich názoru záleží a že společnými nápady mohou docílit skutečné změny.

Výše navržený systém odměňování je sestaven dle požadavků samotných zaměstnanců. V případě jeho zavedení může ideálně dojít k tomu, že prodejní personál bude dostatečně motivovaný nejen vykonávat svou práci, ale nacházet pro prodejnu nová řešení a celkově přinést přidanou hodnotu. S růstem motivace může růst i výkonnost, a pokud zaměstnanci budou pracovat na úrovni svého potenciálu, bude z toho profitovat celá prodejna. Motivace zaměstnancům pomáhá nejen k samotným výkonům na prodejní ploše, ale i ke vzdělávání a k aplikování nově nabytých znalostí do praxe.

3.3.5 Návrh změn a profil manažera

Na základě všech doposud provedených výzkumů je třeba říct, že znalostní a osobnostní změnou by neměl projít pouze prodejní personál, nýbrž i sám manažer prodejny. Dle rozhovoru s ním (viz Příloha 4), zpětné vazby zaměstnanců (viz Příloha 8), vzdělávací aktivity (viz kapitola 3.3.1) a popisu stávajícího stavu, který je vytvořen na základě manažerova nařízení, je možné říct, že vedoucímu zkoumané prodejny chybí některé kompetence potřebné pro vykonávání řídicí funkce. Na druhou stranu lze na manažerovi pozorovat, že má vysokou motivaci pracovat nejen na sobě, ale i na kvalitním fungování celé prodejny. To lze tvrdit hlavně z rozhovoru (viz Příloha 4), ve kterém vedoucí odpovídá, že se sám bude účastnit vzdělávací aktivity, aby měl dostatečné teoretické znalosti, které následně může předávat svým podřízeným. Ve stejném rozhovoru se také vyjadřuje, že po realizaci vzdělávací aktivity bude apelovat na pečlivé zaškolení nově přichozících zaměstnanců. Jeho oddanost práci lze vidět i na chování po absolvování školení, kdy inicioval přestavbu prodejny tak, aby to odpovídalo pravidlům in-store komunikace. Je tedy třeba zajistit, aby stávající manažer prodejny disponoval všemi potřebnými kompetencemi, které spolu s nově proškoleným personálem využije pro dosahování vytyčených cílů v prodejně. Nicméně získání těchto manažerských kompetencí je záležitostí delšího časového horizontu, z toho důvodu bude v této práci pouze doporučeno, jak by níže vytyčených kompetencí měl dosáhnout. V následujících řádcích je také popsán profil manažera na odpovídající pozici, kterou zastupuje pan Mikšátko.

Od manažera zkoumané prodejny se očekává řada kompetencí, které jsou součástí obecného profilu manažera. Mezi klíčové kompetence lze zařadit vedení týmu, znalost nabízeného sortimentu, zvládat plánování a organizaci, umět pracovat s daty, řídit změny a mnoho dalších. Z provedených výzkumů ve zkoumané prodejně je patrné, že současný vedoucí nedisponuje některými kompetencemi na manažerské úrovni. Jako hlavní problém se v souvislosti s touto prací jeví nedostatečné znalosti v oblasti marketingu a vedení lidí ve smyslu delegování a spolupráce. Od manažera se očekávají hlubší znalosti v oblasti in-store komunikace a marketingu, než které měl možnost on i prodejní personál získat prostřednictvím vzdělávací aktivity. Je to z toho důvodu, že manažer musí být schopen nejen řídit činnosti v této oblasti, ale i přicházet na nová řešení, a to vždy takovým způsobem, aby in-store komunikace byla úspěšná a efektivní. Na základě těchto informací je vyššímu managementu zkoumané prodejny doporučeno, aby se manažer zúčastnil kurzu zaměřeného na marketing a komunikaci v místě prodeje. Dále je třeba, aby manažer znal kvality svých zaměstnanců a důvěřoval jim. Ze vzdělávací aktivity (viz Příloha 7) se totiž ukazuje, že ve svém týmu má zaměstnance, kteří mají v této oblasti dostatečné znalosti. Také je možné sledovat jednoznačné zlepšení všech zaměstnanců při ověřování znalostí na konci vzdělávací aktivity (viz Příloha 7). Součástí vedení týmu je samozřejmě i schopnost jednat se zaměstnanci individuálně a poznat jejich potřeby. Dle Přílohy 8 lze vidět, že každého zaměstnance motivuje něco jiného. Od manažera se očekává, že bude schopný udržet zaměstnance spokojené, z toho důvodu je také doporučeno, aby současný vedoucí provedl vlastní výzkum – výzkum, kde zjistí, co od něj a od své práce prodejní personál očekává, a v maximální možné míře se jim bude snažit vyhovět. Současnému manažerovi nemohou být poskytnuty odpovědi získané během vzdělávací aktivity, protože by byla porušena zásada anonymity. S vedením týmu souvisí i jeho odměňování. Jak odměňování zaměstnanců probíhá, je vysvětleno v kapitole 3.3.4. Zde je vysvětleno, že v případě kladného měsíčního ekonomického výsledku prodejny manažer odměňuje zaměstnance individuálně. Hodnocení provádí dle tří zadaných parametrů, kde jedním z nich je i in-store komunikace, ve které ovšem sám manažer nemá příliš hluboké znalosti a doporučuje se jejich doplnění. I v tomto případě se tedy doporučuje, aby manažer absolvoval coaching či odborné školení na téma vedení týmu lidí, aby prohloubil své znalosti. Od takového kurzu se očekává, že manažerovi ukáže, jak má využít svůj potenciál pro efektivní řízení svého týmu. Výhodou

manažera je fakt, že má vystudovanou vysokou školu zaměřenou na psychologii, což se jeví jako užitečné v přístupu k zaměstnancům i zákazníkům. Také je zapotřebí dodat, že stávající manažer umí perfektně pracovat s daty, sám se věnuje zákazníkům a na vzdělávací aktivitu zareagoval řadou změn, které bez problémů naplánoval, zrealizoval a nyní měří jejich úspěšnost. Stávající manažer je také schopný plánovat a organizovat, nicméně je nedůvěřivý a některé činnosti nedeleguje, takže je zavalen úkoly, což se projevuje na celé prodejně. Kurz zaměřený na vedení lidí by měl manažera mimo jiné naučit, jak delegovat úkoly, aby mohl svoji schopnost plánování a organizace opět využívat na maximum.

V souvislosti s přípravou prodejního personálu na změnu se od manažera zkoumané prodejny následně očekává, že podnikne takové kroky, aby poznal své zaměstnance co nejlépe. Je třeba vědět, jak ke každému zaměstnanci přistupovat, protože se každý zaměstnanec vyjádřil, že preferuje něco jiného (viz Příloha 8). To platí i pro předávání zodpovědností jednotlivým členům týmu. Dle odpovědí zaměstnanců (Příloha 8) lze říct, že si někteří přejí mít větší zodpovědnost a rádi by se více podíleli na fungování prodejny. Tito zaměstnanci mají dle ověřování znalostí (viz Příloha 7) i dostatečné schopnosti pro větší participaci na změnách. V prodejním personálu jsou ovšem i ti zaměstnanci, kterým vyhovuje nemít příliš velkou zodpovědnost. Z toho důvodu je tedy doporučeno, aby manažer uplatňoval směrem k Zaměstnanci 1 a 7 delegující styl řízení. Pokud se má určit obecný přístup pro všechny, dle výzkumů se ukazuje jako nejlepší ten situační, kdy manažer mění styly podle situace a někteří zaměstnanci tak dosáhnou požadovaného stavu, kdy nechtějí příliš samostatnosti, ale naopak chtějí, aby na jejich názoru záleželo. Tyto informace tedy odpovídají na otázky poskytnuté manažerovi v Okruhu 1 v Příloze 4. Jak je již uvedeno výše, manažer zkoumané prodejny má v týmu zaměstnance, kteří jsou schopni a ochotni přebrat zodpovědnost za určité činnosti manažera. Tito zaměstnanci ovšem připouští (viz Příloha 8), že v aktuálním stavu prodejny se nedokáží moc angažovat, protože jsou zde buď krátce, nebo by jejich nápady nedávaly smysl. Přeplněnost a nesystematičnost prodejny tedy nahrává spíše zaměstnancům, kteří jsou s fungováním prodejny sžití díky letitým zkušenostem, ale znalostí v oblasti in-store komunikace nemají zdaleka takové jako Zaměstnanci 1 a 7.

Dle výše zmíněného je prodejně doporučeno snížit počet položek v prodejně, aby bylo možné aplikovat různé metody in-store komunikace. Díky větší rozloze v prodejně vznikne prostor pro realizaci zaměstnanců, kteří mají dostatečné kompetence pro řízení některých činností in-store komunikace. Tím se vykrystalizují zaměstnanci, kteří jsou schopni zajistit konkrétní aktivity in-store komunikace, a zbylé aktivity bude nově proškolený manažer (v případě absolvování výše zmíněných kurzů) efektivně řídit v rámci ostatních zaměstnanců, kteří netouží po zodpovědnosti či samostatnosti. V ideálním případě tak dojde ke spokojenému personálu, kdy manažer deleguje některé své činnosti na vybrané podřízené, čímž mu zbude více času na efektivní řízení týmu a dostatečnou komunikaci s dalšími odděleními. Takový stav by měl mít pozitivní dopad na celou prodejnu.

Dále je manažerovi doporučeno soustředit se na kontinuitu znalostí mezi odchozími zaměstnanci a těmi příchozími či současnými. Je důležité dbát na dobré zaškolení obsahující asistování při práci, prostudování protokolu a další techniky, které dodají nově příchozím zaměstnancům požadovaný znalostní standard. Z toho důvodu je také doporučeno proškolovat personál opakovaně a průběžně. V takovém případě se ovšem jedná o nákladnější doporučení, protože cena jednodenního školení se může pohybovat od několika tisíc až po desetitisícové částky.

Tato kapitola se týká převážně úskalí a doporučení souvisejících s managementem prodejního personálu a s dodatečným vzděláváním manažera prodejny. Návrh změn tedy vychází nejen z této kapitoly, ale i z kapitoly 3.2.4, která popisuje problémy spojené s in-store komunikací ve

zkoumané prodejně. K dosažení vytyčeného cíle je zapotřebí vyvinout takové úsilí, aby bylo odstraněno co nejvíce definovaných problémů z obou oblastí.

3.4 Změna in-store komunikace v prodejně

Následující kapitoly podávají přehled o všech změnách, které jsou ve zkoumané prodejně realizovány. Změny je možné provést hlavně díky realizaci několika výzkumů a skvělé spolupráci všech zúčastněných. Součástí této kapitoly jsou stanovené ukazatele poukazující na úspěšnost provedených změn. Snahou bylo vyřešit co nejvíce problémů identifikovaných v kapitolách 3.3.5 a 3.2.4.

3.4.1 Popis změn

Zpočátku je třeba upozornit na fakt, že se jedná o první změnu svého druhu. Z toho důvodu nejsou určeny žádné finanční či lidské zdroje a realizace jednotlivých návrhů musí odpovídat možnostem zkoumané prodejny. Po domluvě marketingového oddělení společnosti s celým vedením zkoumané prodejny se na plánované změny využijí peníze, které byly v minulém roce určeny na billboardy a jiné druhy reklam, které se jeví jako méně účinné. Součástí domluvy je také skutečnost, že pokud se změny ukáží jako efektivní, bude pro následující rok vytvořen speciální rozpočet určený na další změny. O vzniku tohoto rozpočtu rozhodne vedení společnosti, které musí zvážit, jaká z uvedených doporučení se rozhodnout realizovat.

V rámci realizace změn lze za jednu z nejzásadnějších považovat způsob, jakým je nově nahlíženo na prodejní personál a jak je a bude řízen. Samotní zaměstnanci představují velice důležitou část in-store komunikace, z toho důvodu je zapotřebí, aby byl kladen důraz na řízení a kvalitu prodejního personálu. Dochází tedy k proškolení personálu s cílem srovnat znalosti zaměstnanců na přibližně stejnou úroveň. Zároveň jsou také určeny dvě zástupkyně manažera, které se dle výsledků školení ukazují jako nejvhodnější kandidátky pro svěření části manažerovy zodpovědnosti za určité úkoly. Součástí řízení lidských zdrojů není pouze vzdělávání, ale například i odměňování. Pro dostatečnou motivaci prodejního personálu ve zkoumané prodejně je v kapitole 3.3.4 navržen nový motivační program, který je postaven na požadavcích samotných zaměstnanců. Tento program zajišťuje standardizaci odměn, která tu doposud nebyla. Je velice důležité mít dostatečně motivovaný personál, jehož potenciál bude plně využit, protože se pak bude snadněji dosahovat cílů a plánovaných změn. V průběhu práce byly zjištěny i mezery v manažerském řízení, což také nedílně souvisí s efektivností zkoumaného problému v prodejně. Z toho důvodu je v kapitole 3.3.5 vytvořen profil manažera. Jedná se o souhrn klíčových kompetencí, tedy odborných znalostí, osobních vlastností a praktických dovedností, které jsou zapotřebí pro vykonávání manažerské funkce ve zkoumané prodejně. Ve stejné kapitole je vrcholnému managementu doporučeno zajistit manažerovi prodejny kurz zaměřený na vedení lidí nebo coaching s certifikovaným koučem a kurz k prohloubení marketingových znalostí. Jedná se o nákladné doporučení, které se může pohybovat v řádu desítek tisíc, nicméně z důvodu letitých zkušeností se zkoumanou prodejnou, vystudovanou psychologií a motivací manažera pracovat sám na sobě se tato možnost jeví jako nejlepší. Společnost M.A.T. očekává, že zkoumaná prodejna bude působit jako ukázková pro zbylých 12 prodejen, z toho důvodu je toto doporučení středním managementem odsouhlaseno. Konečnou změnou, ke které přispěje nově proškolený manažer, je systematické plnění úkolů a vykonávání činností, které budou delegovány mezi nejschopnější zaměstnance toužící po zodpovědnosti. Proškolený manažer bude také efektivněji řídit nejen prodejní personál, ale i komunikaci s marketingovým oddělením, což bude mít opět vliv na zkoumané téma. Tato změna představuje pro vrcholný management pouze náklady na školení manažera, protože vzdělávací aktivita je provedena v místě pracoviště a v pracovní době prodejního personálu.

V souvislosti s řízením prodejního personálu jsou další změnou měsíční brainstormingové schůzky, kterých se účastní zaměstnanci i manažer prodejny. Na základě vzdělávací aktivity se ukazuje, že součástí prodejního personálu jsou i velice schopní zaměstnanci, kteří společně

s ostatními dokáží přijít na přínosná řešení či nápady vhodné přímo do zkoumané prodejny. Doposud žádné schůzky podobného typu neprobíhaly a zaměstnanci také neměli možnost zasahovat do rozhodování o fungování prodejny, protože manažer nevěřil, že na to mají dostatečné kompetence, což se v kapitole 3.3.3 vyvrátilo. Tyto schůzky mohou přinést přidanou hodnotu a zároveň dát zaměstnancům pocit, že se aktivně podílí na změnách, o kterých sami mohou rozhodovat.

První a zásadní změna provedená přímo v prodejně byla iniciována právě na jedné z výše uvedených schůzek personálu. Z výsledků jednotlivých výzkumů, které jsou zmíněné v této práci, se ukazuje řada problémů, které mají jednotné řešení. Tím řešením je kompletní přestavba prodejny. Mezi nejvýznamnější chyby předchozího uspořádání patří příliš velký počet položek, které ovšem byly rozmístěny na malém prostoru. Díky přestavbě dochází k efektivnějšímu využití některých míst a v souvislosti s tím je také managementem prodejny odsouhlaseno snížení stavu položek na prodejně o 4 %, čímž opět vzniká více místa pro větší přehlednost a realizaci in-store komunikace. Změnu v prodejně lze vidět na obrázcích poskytnutých v Příloze 11. K chybám původního stavu lze řadit i způsob rozmísťování zboží, které se kompletovalo převážně podle dodavatelů nebo druhu (viz kapitola 3.2.4). Nyní se veškeré zboží rozmísťuje nejen podle druhu, ale i podle komponent. Manažerka maloobchodu společnosti se k přestavbě prodejny vyjadřuje následovně: „*Ze školení jsme si vzali pár zajímavých nápadů a měníme směr složení sortimentu, abychom více podpořili doplňkový prodej*“ (Malá, 2023). Vzdělávací aktivita uvedená v kapitole 3.3 je tedy předlohou pro realizaci přestavby prodejny, která začala 2. 1. 2023 a trvala 3 týdny. Po přestavbě se očekává, že dostupný prostor bude využit efektivně a dojde ke snížení počtu položek v prodejně. To znamená, že prodejna by měla být přehledná, systematická, vzdušná a nabízet dostatek plochy nejen pro in-store komunikaci, ale hlavně pro volný pohyb zákazníků, který byl za původního stavu v odpoledních hodinách relativně omezen. S tím souvisí i navazující změna, kterou je odstranění prezentací nápadu z vestibulu zkoumané prodejny (viz Příloha 13). Prezentace se dle pozorování ukazují jako neefektivní a tento prostor je nyní využit pro regály a jiné zboží, které se sem umístilo v rámci přestavby prodejny. Náklady na tuto přestavbu jsou složeny z materiálních nákladů a nákladů na lidskou práci. Tyto náklady se pohybují kolem 20 000 Kč. Nicméně vedení očekává, že se díky přestavbě zvednou počty nákupů o 5–7 % a do budoucna to přivede a udrží více zákazníků, kteří se v prodejně snadno zorientují.

Z diplomové práce také vyplývá, že všichni respondenti chodí do prodejny opakovaně a orientují se hlavně na základě zkušeností, což je nejčastějším důvodem, proč prodejnu navštěvují. V souvislosti s provedenými změnami je také v prvním měsíci rozšířen prodejní personál o jednoho člověka v každé směně, aby se zaměstnanci mohli více soustředit na zákazníky a seznámit je s přestavbou prodejny.

Další změna, která je provedena na základě rozhovorů se zákazníky (viz Příloha 6), je rozmístění vonných difuzérů do každého oddělení. Cílem je zajistit příjemnou vůni v každé části prodejny. Nicméně tato změna se neukazuje jako správná, protože v některých odděleních se pachy mísí, a není tak dosaženo kýženého výsledku. Prodejnímu personálu také není příjemné pobývat celý den v blízkosti takto silných vůní, nehledě na skutečnost, že každému voní něco jiného. Je tedy třeba tuto změnu ohodnotit jako neúspěšnou. Mezi další změny provedené dle rozhovorů se zákazníky lze zařadit umístění vzorků a testerů k určitému zboží. Testery jsou přidány hlavně v oddělení s domácími potřebami, aby měli zákazníci možnost vyzkoušet vůni a materiál daných produktů.

Dle pozorování (viz kapitola 3.2.3) lze za nejfrekventovanější místo v prodejně označit její střed. Z toho důvodu jsou nyní všechny POP stojany umístěovány pouze v tomto místě nebo jsou sem přesouvány na období, kdy se produkty ze stojanů nejvíce využívají. Příkladem je stojan s kořením (Obrázek 8, Příloha 2), který je pro účely diplomové práce přesunut do středu

prodejny místo stojanu (viz Obrázek 7, Příloha 2). Již během února a března lze sledovat nárůst prodejů o 5 % oproti stejným měsícům loňského roku. Je také třeba dodat, že v prodejně se obecně zdražuje podle dodavatele či výrobní suroviny a konkrétně toto koření nebylo v průběhu roku zdražováno. Rozdíl lze sledovat téměř okamžitě, kdy v lednu 2023 zaznamenal stojan umístěn vzadu v prodejně 36 odběrů a v únoru po přesunutí 65 odběrů. To je zlepšení o 45 %. Také je nutné brát v potaz, že koření z tohoto stojanu se nejčastěji prodává v době grilovací sezóny, tudíž se dá ještě očekávat zvýšení prodejů, pokud bude stojan umístěn v těchto místech. Je ovšem důležité srovnávat stejné měsíce, protože doba prodejů se u každých položek mění v závislosti na několika faktorech. Z toho důvodu se v květnu předběžně kalkuluje s 10% nárůstem prodejů koření oproti minulému roku. Dalším příkladem je POP stojan (viz Obrázek 15, Příloha 11), který byl touto dobou v roce 2022 umístěn vzadu v prodejně u zahradnických potřeb (viz fotka vlevo na Obrázku 15 v Příloze 11) a aktuálně se nachází ve středu prodejny na paletovém stání (viz fotka vpravo na Obrázku 15 v Příloze 11). I tento stojan zaznamenává nárůst prodejů oproti loňskému roku. Stejně jako koření nebyla ani semena v průběhu roku nijak zdražována, proto je možné zlepšení lépe měřit. Ve více frekventované části prodejny se v únoru 2023 tomuto stojanu daří o 10 % lépe než v zadní části prodejny v únoru 2022. Jedná se také o aktuálnější zboží vzhledem k tomu, že se již v únoru začínají vysévat semínka, takže se tento druh zboží prodává více než výše zmiňované koření.

Další provedenou změnou je úprava cenových akcí, kdy je nově nabízeno více produktů za jednu cenu místo procentuální slevy, což se dle prodejů ukázalo jako efektivnější (viz kapitola 3.4.2). Na základě další kapitoly lze také soudit, že na slevy 10 % a méně již zákazníci nereagují. Dále zákazníci v rozhovoru (Příloha 6) upozorňují na probíhající akci 15+3, která byla určena na barvy na malování (viz Obrázek 3, Příloha 1). Při této akci je samotný nákup jedné barvy zlevněn o 20 % a při zakoupení 15 těchto barev lze dostat 3 zdarma. Dle prodejů se ukazuje, že takto komunikovaná akce nebyla příliš pochopena a tím pádem nebyla ani efektivní. Pro zákazníky je akce na 15 balení barvy až moc velké množství. Z důvodu vysoké marže na tuto položku si společnost může dovolit zrušit akci 15+3 a nahradit ji ještě dodatečnou slevou na samostatný kus. Nyní se tedy jedno balení barvy prodává s 30% slevou. Ve zkoumané prodejně se nově využívají spíše výhodná balení než procentuální slevy, pokud tak ovšem situace dovolí. V rámci prováděných změn jsou také odstraněny slevy menší než 10 %, na které zákazníci nereagují, a prodejna se od února více zaměřuje na poskytování zajímavých akčních nabídek na zboží s dlouhou dobou expirace. To se v prodejně ukazuje jako velice oblíbené akční zboží. Nyní je snahou poskytovat zajímavější cenové akce na úkor velkého počtu neefektivních akcí.

Pro jednotný a profesionální vzhled cenovek vzniká nově navržená šablona. Ta je umístěna v programu, ke kterému má přístup i prodejní personál. V případě potřeby přecenění si pouze prodejní personál otevře tento program, kde nahradí hodnotu akční ceny, původní ceny a ceny určené pro členy věrnostního programu a vytiskne v již předvoleném formátu. Cenovky na paletovém stání tak mají jednotný vzhled a jsou vyrobeny na míru do určeného stojánku, čímž se eliminuje vpisování informací rukou. Návrh vzhledu cenovek je uveden na Obrázku 16 v Příloze 11. V souvislosti s tvorbou grafického návrhu je také zpracována tabulka deseti pravidel in-store komunikace, která má sloužit jako připomenutí důležitých bodů řečených během vzdělávací aktivity. Využití bude mít i pro nově příchozí zaměstnance, kteří budou mít za úkol nastudovat v rámci zaškolení protokol uvedený v Příloze 9. Tento grafický návrh deseti pravidel je vytištěn a nalepen na dveře do šatny zaměstnanců, aby ho měli neustále na očích. Dále je umístěn spolu s protokolem na intranet, kam mají přístup všichni zaměstnanci. V této diplomové práci je uveden v Příloze 12.

Poslední změna je iniciována manažerem prodejny a nařizuje, aby každý den v odpoledních hodinách fungovaly obě pokladny, aby se v maximální možné míře zamezilo tvorbě front.

Z důvodu vyčerpání dostupných finančních prostředků není možné provést další změny. Kvůli tomu je zbytek navrhovaných změn popsán v kapitole 3.5.

3.4.2 Ukazatele prokazující pozitivní nebo negativní změnu

Tato kapitola podává přehled o zkoumané problematice pomocí dat a ukazatelů. Jedním z nejzákladnějších faktorů, který významně ovlivňuje úspěšnost změny, je zdražení. Vlivem aktuální ekonomické situace, dodavatelů a cen výrobních surovin byla prodejna nucena zdražit o 15–20 %. Tato skutečnost se tedy promítá i do výsledků prodejny, kdy v průběhu roku dochází k poklesu hodnoty jednotlivých nákupů v průměru o 25 %. Dílčím cílem změny in-store komunikace je tedy dorovnat ztrátu způsobenou zdražením, a ještě v roce 2023 zvýšit tržby ve zkoumané prodejně o 5 % oproti minulému roku. V případě nezměněných podmínek se tedy jedná o 10–15% zlepšení. Pomocí změny in-store komunikace by v ideálním případě mělo dojít ke zvýšení počtu nákupů. Jinými slovy, ti zákazníci, kteří před změnou odešli z prodejny bez nákupu, by nyní měli něco zakoupit, aby bylo možné vyrovnat sníženou hodnotu individuálních nákupů.

V průběhu této práce jsou realizovány výzkumy, díky kterým bylo možné odhalit slabé stránky in-store komunikace v prodejně. Popis všech změn je uveden kapitole 3.4.1. Nyní je třeba změřit efektivnost těchto změn. Jak vyplývá z rozhovorů se zákazníky i manažerem společnosti, zkoumaná prodejna nabízí velké množství zlevněných produktů a akcí. Mezi ty patří i nepříliš efektivní akce, které jsou ve výši 10 % a méně. Neefektivnost se projevuje pomocí přírůstkové sazby – pro tento příklad je vybrána lopata od značky Cellfast. Ta před zlevněním stála 499 Kč a v této ceně si ji zakoupili 3 zákazníci za měsíc. Následně je na zmiňovanou lopatu poskytnuta sleva 10 %, což představuje 449 Kč. S novou slevou ovšem nedochází ke změně a v dalším období jsou v tržbách zaznamenány opět 3 prodané kusy za měsíc. Po dosazení do Vzorce 1, který je popsán v kapitole 2.3, vychází přírůstková sazba záporná a 10% akce se nejeví jako úspěšná. Poté je na tuto značku vytvořena akce 20 % a změna v prodejkách se projevuje téměř okamžitě, dochází k 9 prodejkám této lopaty za měsíc. Historické příjmy tedy zůstávají stejné a realizované příjmy jsou nyní 3591 Kč, což po dosazení do Vzorce 1 vykazuje kladnou přírůstkovou sazbu v konkrétní hodnotě 2094 Kč. To poukazuje na to, že propagace zvýšila prodeje nad základní hodnotu a 20% akci lze hodnotit jako úspěšnou. Zhodnocení úspěšnosti akcí je provedeno i na produktu Jar z oddělení drogerie, který se prodává v balení po dvou. Zde je zajímavé sledovat, že dostatečně efektivní nebyla ani 15% sleva, kdy historickými příjmy je nezlevněná cena 139 Kč a 35 kusů za měsíc a realizovanými příjmy je zlevněná cena 120 Kč násobená 40 prodanými kusy. V takovém případě je přírůstková sazba opět záporná s konkrétní hodnotou -65 Kč. Nově je tedy na tento produkt vytvořena speciální akční cena 40 %, kdy prodejna zaznamenává 100 prodaných kusů během jednoho měsíce, čímž celková hodnota přírůstkové sazby je 3135 Kč a lze tuto akci hodnotit jako velice úspěšnou. Další provedenou změnou, která souvisí s úpravou cenových akcí, je sledování zákazníků, jak reagují na procentuální slevy a na zvýhodněná balení. Předmětem zkoumání je lepidlo Mamut od značky Den Braven. V lednu 2023 je na tento produkt poskytnuta sleva 50 % a za těchto podmínek se prodává 208 kusů lepidla. V únoru se stejné lepidlo začne nabízet ve zvýhodněném balení 1+1 zdarma. V únoru prodejna zaznamenává 364 prodaných kusů. Na základě této změny lze vidět, že zvýhodněná balení jsou jednoznačně efektivnější. Je třeba dodat, že nutným předpokladem pro realizaci takové akce je mít na skladě dostatečné množství zboží. Při sledování úspěšnosti akčních zboží se také ukazuje, že zákazníci nejčastěji kupují zboží, které nepodléhá expirační době.

Součástí in-store komunikace jsou POP stojany, kterých je ve zkoumané prodejně hned několik. V rámci změn dochází pouze k přesunu vybraných stojanů do nejfrekventovanějších míst prodejny (viz kapitola 3.4.1). Účinnost této změny lze sledovat téměř okamžitě ve srovnání

s měsíci leden 2023 a únor 2023. Předmětem zkoumání jsou dva stojany, kde ani u jednoho nedochází v průběhu roku ke zdražení. Lze tedy dobře porovnávat jednotlivé měsíce loni za původního stavu a letos po změnách in-store komunikace. Je také zapotřebí brát v potaz, že kupní síla v tomto roce není a nebude tak silná, jako byla v roce minulém. Více ke změnám prováděným s POP stojany je uvedeno v kapitole 3.4.1, nicméně lze jednoznačně konstatovat, že střed prodejny je pro POP stojany mnohem efektivnějším místem.

Dle pozorování (viz Tabulka 6, Příloha 10) prostřednictvím kamerových systému lze vidět, že je na obou pokladnách obslužen podobný počet zákazníků, což vypovídá o funkčnosti obou pokladen. Z tabulky 6 poskytnuté v Příloze 10 se ukazuje, že Pokladna 1 obsluží během této hodiny 30 zákazníků a Pokladna 2 obsluží 22 zákazníků. Z poznámek k pozorování, které jsou také součástí Přílohy 10, lze vidět, že vytiženost těchto pokladen je ve zkoumané hodině skutečně rovnoměrná. Výzkumnice také uvádí, že fronty se dále tvoří, nicméně pouze o třech až čtyřech lidech. Lze tedy zhodnotit, že v případě funkčnosti obou pokladen se zmenší velikost front, a stojící lidé tak v prodejně nikomu nepřekáží a neovlivňují nákupní rozhodování nově přichozích zákazníků.

Nyní lze měřit i rozdíl v počtech nákupů před přestavbou a po ní. Nicméně tento údaj může být v takto krátkém časovém horizontu zkreslený, protože v rozhovorech (viz Příloha 6) zákazníci nejčastěji odpovídají, že do zkoumané prodejny chodí rádi, protože už to tu znají a ví, kde co najdou. Přestavba prodejny je tedy může zpočátku odradit od velkých nákupů. Naopak nově přichozí zákazníci může přesvědčit k nákupu, který by za podmínek před přestavbou neuskutečnili. Dle počtu nákupů a měsíčních tržeb, které každý měsíc eviduje manažerka maloobchodu společnosti, lze již v únoru 2023 vidět zlepšení oproti únoru v roce 2022 (Malá, 2023). Výrazné zlepšení v počtu nákupů ovšem zaznamenává prodejna v březnu a v průběhu dubna 2023, kde hlavně v březnu hraje významnou roli i zmiňovaný pokles hodnoty nákupů (Malá, 2023). Manažerka se vyjadřuje k vývoji celkových tržeb následovně: *„Únor a březen nejsou naše nejsilnější měsíce, nicméně vývoj tržeb a počtu nákupů je vzhledem k aktuální ekonomické situaci dobrý. Pokud se povedou i silné měsíce, je možné mluvit o dosažení cíle.“* Manažerka dále poskytuje data, kde je vidět, že únor téměř splnil 5% nárůst tržeb oproti loňskému roku, kdy konkrétní hodnota nárůstu tržeb představuje 4,5 %. Březen se ukazuje jako slabší měsíc, nicméně tržby v porovnání s rokem 2022 vzrostly o 3,5 %. Měsíc duben následně předčil svá očekávání, a i když se už jedná o silný měsíc, prodejna zaznamenává až 6% zvýšení tržeb oproti roku 2022. Důležité je zmínit, že i v případě nesplnění 5% nárůstu tržeb ve zkoumaných měsících je stále možné dosáhnout vytyčeného ročního cíle.

Z provedených výzkumů a získaných interních dat společnosti lze tedy konstatovat, že se tržby a změny v prodejně v daných měsících vyvíjí příznivě, k čemuž výrazně pomohla změna in-store komunikace. V případě, že bude tento trend v průběhu roku zachován, lze předpokládat dosažení vytyčeného cíle, který je konkrétně definován v úvodu práce. Důležitým aspektem bude úspěšnost silných měsíců, kterým je už duben, ale hlavně květen, červen, říjen, listopad a prosinec.

Dále lze uvést, že i tyto výsledky spolu s výsledky uvedenými v kapitole 3.3.3 přispívají k tomu, aby bylo možné prohlásit vzdělávací aktivitu za úspěšnou. Ta se vyhodnocuje mimo jiné i podle toho, zda jsou zaměstnanci schopni přenést nabyté znalosti do praxe. Jak je již zmíněno výše, nejen celá přestavba prodejny, ale i řada jiných činností vznikala na základě vzdělávací aktivity. Změna řízení prodejního personálu a jeho proškolení se vzhledem k úspěšnosti některých změn ukazují jako velice přínosné.

3.5 Doporučení

Celá práce je rozdělena na oblast managementu lidských zdrojů a na oblast in-store komunikace, kde se ovšem jednotlivé oblasti propojují a významně ovlivňují. Pro celkový úspěch prodejny je tedy třeba vynaložit maximální úsilí, aby obě oblasti fungovaly co nejefektivněji. V kapitole 3.2.4 je zhodnocena situace hlavně z pohledu in-store komunikace, kde se z provedených výzkumů ukazují nejzávažnější problémy, které byly předmětem změn. Ostatní identifikované problémy pomohly k sestavení doporučení pro další zlepšení v oblasti in-store komunikace. V kapitole 3.3.5 lze vidět zhodnocení situace a návrh doporučení týkající se pouze managementu lidských zdrojů při změně in-store komunikace ve vybrané prodejně. Pro lepší přehlednost a jednotu budou všechna doporučení uvedená v této práci sumarizována a popsána v následujících řádcích.

Jak lze vidět z kapitol výše, některé provedené změny je možné hodnotit pozitivně. U vývoje měsíčních tržeb lze sledovat 3,5–6% nárůst oproti předcházejícímu roku, nicméně se v únoru a březnu nejedná o nejsilnější měsíce roku, takže v případě zachování tohoto trendu bude možné dosáhnout vytyčeného cíle. Pro další zlepšení v oblasti in-store komunikace jsou v této práci popsána doporučení, která mohou napomoci k větší loajalitě zákazníků, k vybudování příjemnější atmosféry v prodejně, k usnadnění nakupování, případně ke zvýšení tržeb či počtu nákupů a tak dále. Některé změny pravděpodobně nebudou mít okamžitý dopad na tržby, nicméně právě tyto změny mohou mít vliv na PR společnosti či na jiné faktory, které budou v budoucnu rozhodovat o oblíbenosti značky či prodejny. Z toho důvodu je téměř nemožné vyčíslit návratnost peněz investovaných do těchto změn. Je také třeba uvést, že se dále jedná o doporučení, která nemohou být v rámci této diplomové práce z důvodu časového nebo finančního tlaku realizována. Tabulka 7 umístěná v Příloze 11 ukazuje vyčíslení rámcových nákladů na všechna doporučení zmíněná níže a je pouze na vedení společnosti, která z těchto doporučení se rozhodne realizovat.

Součástí doporučení uvedených v této práci jsou také manažerské kurzy zmiňované v kapitole 3.4.1. Pro prodejnu je klíčové, aby byl manažer schopný řídit činnosti týkající se komunikace v místě prodeje a aby byl schopný přicházet na nová řešení, která budou efektivní a úspěšná. K tomu ovšem potřebuje dostatečné znalosti v oblasti marketingu a in-store komunikace. Cena takových kurzů se pohybuje od několika tisíců až po desetitisíce. Dále je vrcholnému vedení doporučeno zajistit manažerovi prodejny půlroční či roční coaching zaměřený na vedení lidí. Očekává se, že díky coachingu bude manažer schopný naplno využívat potenciál každého zaměstnance a naučí se uplatňovat delegující styl řízení, čímž mu vznikne více prostoru na jiné činnosti. Odhadovaná cena za hodinu coachingu je 3000 Kč, kdy nejprve je doporučen coaching 2x měsíčně a následně se může počet schůzek snižovat. Dále je doporučeno zavést ve zkoumané prodejně nový program odměňování, který bude standardizovaný a více objektivní. V souvislosti se vzděláváním je také doporučeno udržovat znalosti prodejního personálu aktuální, a to hlavně v oblasti in-store komunikace. Zde je opět tlak na manažera, aby byl schopný zajistit kontinuitu znalostí mezi odcházejícími a přicházejícími zaměstnanci a využíval k tomu všechny dostupné prostředky. K zajištění znalostního standardu v průběhu let je dále vrcholnému managementu doporučeno investovat do opakovaného proškolení zaměstnanců.

Pokud v budoucnu dojde ke schválení rozpočtu určeného na změny ve zkoumané prodejně, je vedení doporučeno zvážit investici do aktuálních trendů in-store komunikace. Mezi tyto trendy patří například tzv. digitální shelftalker. Jedná se o LCD panel, který se umísťuje místo cenovek na police či regály, a jeho cílem je primárně upoutat pozornost zákazníků a zvyšovat prodej. Výhodou takového shelftalkeru je úspora nákladů, a to nejen na přecení či na výrobě propagačních materiálů, ale i na práci prodejního personálu. Zároveň zajišťuje správnost,

přehlednost a aktuálnost všech údajů. Všechny informace v tomto zařízení je možné spravovat vzdáleně přes wifi síť. Digitální shelftalker je na jednu celou polici v prodejně nakalkulován na 60 900 Kč. Dalším trendem komunikace v místě prodeje je in-store rádio, které má podvědomě působit na zákazníky při nakupování a podílet se na utváření příjemné nákupní atmosféry. Při jeho zakoupení je možné získat nepřeberné množství hudby s licencí. Součástí in-store rádia je i možnost kombinovat hudbu s reklamními spoty, plánování obsahu a logování. In-store rádio se platí měsíčně nebo ročně a cena se odvíjí od rozlohy prodejny či počtu reproduktorů. Pro zkoumanou prodejnu začínají ceny na 5000 Kč/rok. Další variantou je následné dokoupení minimálně tří reproduktorů do prodejny, aby se mohl zvuk ze současného rádia zesílit na takovou úroveň, kdy bude v každé části prodejny slyšet stejně. Dalším problémem, který je prostřednictvím pozorování v kapitole 3.2.3. objeven, je nedostatek osvětlení v zadní části prodejny. Vedení prodejny je tedy doporučeno zakoupit potřebné osvětlení, které může výrazně přispět ke zpříjemnění nákupní atmosféry a k oblíbenosti daných oddělení. Ceny těchto svítidel se pohybují kolem 500 Kč/kus.

Dle pozorování (viz Příloha 10) se jako problém ve zkoumané prodejně ukazuje i tvorba front. Za původních podmínek se podle tohoto výzkumu tvořily fronty hlavně v odpoledních hodinách a čítaly až 15 zákazníků. Díky změnám provedeným ve zkoumané prodejně se počet zákazníků stojících ve frontě výrazně snižuje, nicméně do budoucna lze očekávat nárůst počtu provedených nákupů v prodejně, čímž by fronty mohly začít opět růst. Z toho důvodu je doporučeno zvážit investici do samoobslužných pokladen, která by odbavení zákazníků urychlila. Pro prodejnu se jedná o vysokou jednorázovou investici, kterou lze ovšem rozložit do měsíčních plateb. V souvislosti s počtem zákazníků v prodejně se doporučuje pořídit systém pro počítání lidí. To umožní lépe pracovat s daty o zákaznících. Současně prodejna kalkuluje pouze s denními počty realizovaných nákupů a počet návštěv pouze odhaduje. Díky počítačům by tak společnost mohla získat mnohem větší přehled a jednotlivá data mezi sebou porovnávat. Takový přístroj se zpravidla umísťuje na dveře obchodu a stojí od 10 do 20 tisíc korun.

Z popisu stávající situace před změnami v prodejně uvedeného v kapitole 3.2.4 je zřejmé, že in-store komunikace prováděná ve vestibulu prodejny je neefektivní. Z toho důvodu je Prezentace 2 (viz Příloha 13) v rámci změn zrušena a nahrazena regály s klasickou nabídkou zboží, což je popsáno a vysvětleno v kapitole 3.4.1. Pro zkoumanou prodejnu se navrhuje řešení i v prostoru Prezentace 1. Je doporučeno nahradit tento prostor policemi či jiným odkládacím prostorem, který bude sloužit zákazníkům pro odložení zakoupených věcí a umístění těchto nákupů do tašek. Police či celý tento prostor se dá také využít pro komunikaci věrnostního programu, akcí či jiných in-store aktivit. Z důvodu, že prodejna nemá u pokladny žádný pokladní pás či odkládací prostor, tak zákazníci balením nákupu výrazně zpomalují plynulý chod fronty nebo nákup odkládají na produkty, které slouží jako prezentace nápadu, čímž se snižuje efektivnost těchto prezentací. Nově vytvořený odkládací prostor by mohl napomoci ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

Mezi další doporučení lze určitě zařadit i realizaci nových hloubkových rozhovorů se zákazníky, kteří budou schopni zhodnotit provedené změny, což by prodejně podalo dobrý přehled o efektivnosti těchto změn. Zajímavou výpovědní hodnotu by zde neměli pouze zákazníci, kteří v prodejně nakupují opakovaně a byli by schopni srovnat stav před změnami a po nich, ale i zákazníci, kteří zkoumanou prodejnu navštívili poprvé a nákup hned realizovali. Případně by bylo zajímavé zjistit zpětnou vazbu od zákazníků, kteří žádný nákup neprovedli. Úspěšnost provedených změn in-store komunikace se hodně odvíjí také od aktuální ekonomické situace, z toho důvodu by mělo nové ověřování výsledků proběhnout i příští rok a jednotlivá data z roků 2022, 2023 a 2024 by se měla porovnat a vyhodnotit.

Posledním doporučením pro zkoumané téma je využít POP/POS média na palety umístěné ve středu zkoumané prodejny. Zde nejsou žádné regály ani police, takže se vytváří pouze

„ostrůvky“ pomocí palet. Pro tyto palety by měla být vytvořena paletová omotávka, jejíž design bude ve firemních barvách. Cílem těchto paletových dekorací je stejně jako u POP stojanů upoutat pozornost, podpořit prodej a v neposlední řadě i zvelebit daný prostor. Při nacenění 20 kusů těchto omotávek je nabízenou cenou 2150 Kč za kus včetně grafické práce, dopravy a produkční práce.

4 Závěr

Tato práce se zabývá řízením lidských zdrojů při řešení změny in-store komunikace v prodejně společnosti M.A.T. Group. Snahou je, aby dosahování změn bylo snadné a dlouhodobě efektivní. Výsledky práce ukazují, že většina zaměstnanců zkoumané prodejny neměla dostatečné znalosti v oblasti in-store komunikace a ti, co požadované znalosti mají, nejsou pověřeni se na fungování prodejny více podílet. Dle výsledků je zřejmé, že se manažer nejraději uchyluje k direktivnímu způsobu řízení, což má dopad nejen na prodejní personál, ale i na úspěšnost celé prodejny. Toto zjištění tedy ukazuje, že pro prodejnu nebude součástí řešení pouze realizace vzdělávací aktivity, ale i změna v řízení lidských zdrojů, přístupu manažera a tvorbě týmu podílejícího se na změnách. Ukazuje se, že tyto skutečnosti přispěly k neefektivní in-store komunikaci, která probíhala v prodejně před změnami. Proto byla zavedena metoda školení či tréninku, která měla sjednotit znalosti celého prodejního personálu, aby se zvýšila schopnost těchto zaměstnanců vytvářet individuálně a správně změny v in-store komunikaci ve zkoumané prodejně. Z této vzdělávací aktivity také vzniká protokol, který bude k dispozici nejen pro stávající zaměstnance, ale hlavně pro ty nové. Znalost informací uvedených v protokolu bude nyní nutným standardem prodejního personálu. Dále jsou manažerovi doporučeny kurzy a certifikované koučky, aby věděl, jak správně řídit lidské zdroje, jak je odměňovat a jak nakládat s jejich potenciálem. Z práce se totiž ukazuje, že každý zaměstnanec vyžaduje k maximální výkonnosti něco jiného a motivuje ho něco jiného.

Právě novému způsobu řízení lidských zdrojů lze z valné většiny přisoudit pozitivně se vyvíjející ekonomické výsledky, kterých prodejna po realizaci změn dosahuje. Prodejní personál je nyní lépe vybaven k identifikaci komunikačních nedostatků a příležitostí ke zlepšení, což vedlo k efektivnějším změnám v in-store komunikaci v prodejně. Toto zjištění podporuje myšlenku, že vzdělávací aktivity a komunikace se zaměstnanci jsou klíčovými faktory při podpoře rozvoje zaměstnanců a zajištění efektivní implementace organizačních změn.

Po změně v řízení lidských zdrojů v organizaci dochází ke skutečné změně samotné in-store komunikace. Chyby ve stávající komunikaci jsou v práci zjišťovány pomocí několika výzkumů, na základě kterých je provedeno hned několik dílčích změn. Tou nejzásadnější je komplexní přestavba prodejny respektující merchandising a další oblasti spadající pod in-store komunikaci. V rámci této přestavby jsou eliminovány prezentace nápadu umístěné ve vestibulu prodejny, které se ukázaly jako neefektivní. Všechny POP stojany jsou nyní nově umístovány pouze do nejméně frekventovaných míst prodejny. Management zkoumané prodejny se také nově zaměřuje na efektivnost cenových akcí, kdy se už nebudou používat slevy 10 % a méně, a pokud to situace dovolí, budou se využívat spíše zvýhodněná balení než procentuální slevy. Součástí přestavby je i snížení počtu položek v prodejně, aby vzniklo více místa pro pohyb zákazníků i případnou prezentaci produktů. Cílem změn bylo také zamezit v maximální možné míře tvorbě front.

Vzhledem k ekonomické situaci byla prodejna nucena zdražit a v důsledku toho zaznamenává pokles hodnoty jednotlivých nákupů. Ze zkušenosti ovšem prodejna ví, že taková situace může znamenat i příležitost. Cílem změny in-store komunikace je proto zvýšit počet uskutečněných nákupů a snažit se opět navýšit i hodnotu jednotlivých nákupů. Jinými slovy donutit k nákupu ty zákazníky, kteří předtím odcházeli bez nákupu, a cílit více na impulzivní nakupování. Z toho důvodu je již v úvodu stanoven cíl zahrnující 5% navýšení tržeb ve zkoumané prodejně za rok 2023. Měření dopadu změn na měsíčních tržby je započato v únoru, kdy je 5% cíl téměř naplněn, konkrétně tržby dosahují 4,5% nárůstu. V březnu zaznamenává prodejna výrazné zlepšení v počtu nákupů, ale tento úspěch je snížen o opětovný pokles hodnoty jednotlivých nákupů, a v březnu tak dosahuje prodejna 3,5% navýšení tržeb. Milým překvapením je poté

duben, který ukazuje, že v prodejně dochází k navýšení tržeb dokonce o 6 %. Duben však už patří mezi silné měsíce. Tržby v předchozích měsících tedy nedosahují 5% nárůstu, ale tomuto číslu se v obou měsících blíží. Nejedná se ovšem o silné měsíce. Diplomová práce nemá dostatečnou časovou dotaci, aby bylo možné sledovat celoroční výsledky, nicméně pokud bude zachován dosavadní trend tržeb i v následujících silných měsících, lze tvrdit, že cíle může být dosaženo.

Součástí cíle byly i výzkumné otázky, na které je nyní možné odpovědět. První otázkou bylo, zda jsou ve vestibulu prodejny prezentace nápadu efektivní, a druhou výzkumnou otázkou bylo, zda prodejní personál disponuje dostatečnými znalostmi v oblasti in-store komunikace. Na základě realizovaných výzkumů se ukázalo, že prezentace nápadu realizované dle pokynů manažera prodejny nebyly příliš efektivní, zatímco prezentace nápadu na paletovém stání ve středu prodejny se jevila a nadále jeví jako účinná a oblíbená. Na druhou výzkumnou otázku bylo možné odpovědět díky ověřování znalostí, zpětným vazbám zaměstnanců či díky hloubkovému rozhovoru s manažerem prodejny. Ukázalo se, že někteří zaměstnanci mají dostatek znalostí v oblasti in-store komunikace, ale nikdy nedostali možnost tyto znalosti ve zkoumané prodejně využít, protože jim manažer dostatečně nedůvěřuje. Na druhou stranu se ze zmiňovaných výzkumů také ukázalo, že ostatní zaměstnanci skutečně měli znalostní mezery v oblasti in-store komunikace.

V poslední části diplomové práce jsou také předložena doporučení, která mohou vést k dalším zlepšením in-store komunikace ve vybrané prodejně. K využití těchto doporučení je zapotřebí, aby byl v budoucnu společností vytvořen rozpočet na tyto aktivity v prodejně, který doposud neexistoval. Zdroje na provedené změny byly tedy alokovány odjinud. Jedním z prvních doporučení je využití příležitosti, kterou nabízí digitální technologie. Dále je třeba pracovat s daty o zákaznících; z toho důvodu je doporučeno zakoupit a implementovat systém pro počítání lidí. Nejdůležitějším faktorem úspěšnosti in-store komunikace je spokojenost zákazníků, proto by jim měl být zřízen prostor pro odkládání nákupů, zajistit dostatečné osvětlení, zajistit hudbu koupí tzv. in-store rádia a případně zvážit investici do samoobslužných pokladen, aby zákazníci nemuseli stát ve frontě. Efektivní fungování in-store komunikace by nebylo možné bez účinného řízení lidských zdrojů, a proto je doporučeno poskytnout manažerovi prodejny možnost zúčastnit se kurzů, které ho budou v managementu zdokonalovat.

Závěrem lze hodnotit, že práce poskytuje přínos hlavně pro zkoumanou prodejnu. Ta se rozhodla využít aktuální ekonomickou situaci jako příležitost, a pomocí efektivních změn zajistit nejen měsíční, ale hlavně roční růst tržeb. Práce ukazuje, jak velký vliv má řízení lidských zdrojů na všechny aktivity prováděné v prodejně a jak lze dojít k pozitivní změně týkající se nejen managementu lidských zdrojů, ale i in-store komunikace.

Literatura

Primární zdroje

JADERNÁ, E., VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.

JESENSKÝ, D. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 2018. 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., a STRŽÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. 204 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOČEK, M., JESENSKÝ, D., KROFIÁNOVÁ, D. *POP – In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. 166 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

GODIN, S. *Tohle je marketing!: Zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha: Grada, 2020. 206 s. ISBN 978-80-271-2567-8.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

POSTLER, M., BÁRTA, V. *Retail marketing: (přepracované vydání)*. Praha: Press21, 2020. 150 s. ISBN 978-80-907529-1-7.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP, 2016. 180 s. ISBN 978-880-6847-79-5. Dostupný také z WWW: http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketingove_komunikace-Jaroslav_Svetlik.pdf

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 4., uprav. vyd. Praha: VŠPP, 2018. 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupný také z WWW: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, J. *Management: Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. 289 s. ISBN 978-80-247-4843-6.

Internetové zdroje

ANDERSON, K. The Path to Repurchase: Why Recursive Moments of Truth Matter. *Medium* [online]. 2016 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: https://medium.com/@keith_anderson/the-path-to-repurchase-why-recursive-moments-of-truth-matter-41cd34042ef9.

BUŘÍVALOVÁ, I. Robot Tokinomo slibuje zvýšení prodejů. Zákazníky může i roztančit. *MAM* [online]. 2020 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://mam.cz/zpravy/2020-11/robot-tokinomo-slibuje-zvyseni-prodeju-zakazniky-muze-i-roztancit/>.

Český statistický úřad. Maloobchod – srpen 2022: Pokles maloobchodních tržeb pokračoval. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-srpen-2022>.

DAMEN, A. What Is Cross Merchandising in Retail? Why It's Important & How to Do It. *Shopify* [online]. 2020 [cit. 2022-07-18]. Dostupný z WWW: <https://www.shopify.com/retail/cross-merchandising>.

DOMANICKÝ, P. FARKAČ Josef 31.7.1863-7.10.1930. *Biografický slovník Historického ústavu AV ČR* [online]. N.d. [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW: http://biography.hiu.cas.cz/Personal/index.php/FARKA%C4%8C_Josef_31.7.1863-7.10.1930.

LANGEROVÁ, J. Pomocí hudby v obchodech můžete komunikovat se zákazníky i je ovlivňovat. *Podnikatel.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pomoci-hudby-v-obchodech-muzete-komunikovat-se-zakazniky-i-je-ovlivnovat/>.

M.A.T. Group. *O nás* [online]. 2022a [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW: <https://www.matgroup.cz/o-nas/>.

M.A.T. Group. *Síť maloobchodních prodejen* [online]. 2022b [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW: <https://www.matgroup.cz/prodejny/>.

M.A.T. Group. *Charitativní akce* [online]. 2022c [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW: <https://www.matgroup.cz/o-nas/charitativni-akce/>.

M.A.T. Group. *Napsali o nás* [online]. 2022d [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW: <https://www.matgroup.cz/o-nas/napsali-o-nas/>.

M.A.T. Group. *Železářství a domácí potřeby pro řemeslníky i kutily* [online]. 2022e [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW: <https://www.matgroup.cz/>.

MAM. *Jak efektivní jsou POP materiály?* [online]. 2016 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://mam.cz/zpravy/marketing/2016-11/jak-efektivni-jsou-pop-materialy/>.

MaRS. *What is marketing communication (MarCom)?* [online]. N.d. [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://learn.marsdd.com/article/what-is-marketing-communication-mar-com/>.

MSČR. Zpráva nezávislého auditora o auditu účetní závěrky M.A.T. Group, s.r.o. k 31. 12. 2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2021 [cit. 2023-01-15]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69390047&subjektId=179610&spis=486987>.

MSČR. Zpráva nezávislého auditora o auditu účetní závěrky M.A.T. Group, s.r.o. k 31. 12. 2021. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73987257&subjektId=179610&spis=486987>.

POPAI, Ipsos. Shopper Engagement Study: Czech Republic 2015. *POPAI* [online]. 2016 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: http://www.popai.cz/files/publishing/ses_brochure_15012016_strany_5164.pdf.

POPAI. Digitální shelftalker – jedinečný marketingový nástroj. *POPAI* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.popai.cz/novinky/digitalni-shelftalker-jedinecny-marketingovy-nastroj>.

SendPulse. *Marketing Communications* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://sendpulse.com/support/glossary/marketing-communications>.

Skywell Software. Retail Marketing — Strategies and Ideas to Increase Sales. *Medium* [online]. 2020 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://medium.com/datadriveninvestor/retail-marketing-strategies-and-ideas-to-increase-sales-bd94853d4344>.

Tokinomo. *In-Store Marketing in 2022: Tactics, ideas and case studies* [online]. N.d. [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://www.tokinomo.com/in-store-marketing>.

VEJVODOVÁ, A. Krize vstupuje do nákupních košíků. Většina potravin se prodá v akci. *Ekonom* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://ekonom.cz/c1-67101590-krize-vstupuje-do-nakupnich-kosiku-vetsina-potravin-se-proda-v-akci>.

VESECKÝ, Z. Vím, jak úplně zadarmo motivovat zaměstnance k lepším výkonům. *Podnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vime-jak-uplne-zadarmo-motivovat-zamestnance-k-lepsim-vykonum/>.

WEINER, B. 4 Ways to Elevate In-Store Promotions. *Repsly* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://www.repsly.com/blog/4-ways-in-store-promotions>.

Rozhovory

HŘÍBAL, T. *Provoz společnosti*. Rozhovor, Plzeň, 19. 1. 2023.

MALÁ, G. *Popis situace hlavní prodejny M.A.T. v Plzni z pohledu manažerky maloobchodu*. Rozhovor, Plzeň, 20. 1. 2023.

RÓTHOVÁ, A. *Komunikace mezi marketingovým oddělením a vedením hlavní prodejny M.A.T. v Plzni*. Rozhovor, Plzeň, 16. 1. 2023.

ZAVŘELOVÁ, J. *Finanční ukazatele společnosti*. Rozhovor, Plzeň, 10. 11. 2022.

Seznam příloh

Příloha 1 Cenovky a jejich umístění na zboží mimo regál	I
Příloha 2 POP stojany v prodejně M.A.T.	III
Příloha 3 Prezentace zboží ve vestibulu zkoumané prodejny	V
Příloha 4 Scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím prodejny	VI
Příloha 5 Scénář hloubkového rozhovoru se zákazníky společnosti M.A.T. Group, s.r.o.	IX
Příloha 6 Přepis rozhovorů se zákazníky společnosti M.A.T. Group, s.r.o.	X
Příloha 7 Ověření znalostí prodejního personálu	XX
Příloha 8 Přepis otázek určených prodejnímu personálu	XXI
Příloha 9 Protokol ze vzdělávací aktivity pro nově příchozí zaměstnance	XXIII
Příloha 10 Pozorování před změnou in-store komunikace i po ní	XXV
Příloha 11 Ukázka v prodejně před a po realizaci změn	XXVIII
Příloha 12 Deset základních pravidel in-store komunikace	XXXI
Příloha 13 Mapa zkoumané prodejny	XXXII

Přílohy

Příloha 1 Cenovky a jejich umístění na zboží mimo regál

Obrázek 3 Umístění cenovky A



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 4 Umístění cenovky B



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 5 Vzhled cenovky



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 6 Nepřehledně uspořádané produkty a nevhodný rozměr cenovky do stojanu A5



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Příloha 2 POP stojany v prodejně M.A.T.

Obrázek 7 POP stojan bez doplněných zásob



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 8 Nesprávně umístěný POP stojan



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 9 Poškozený POP stojan



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

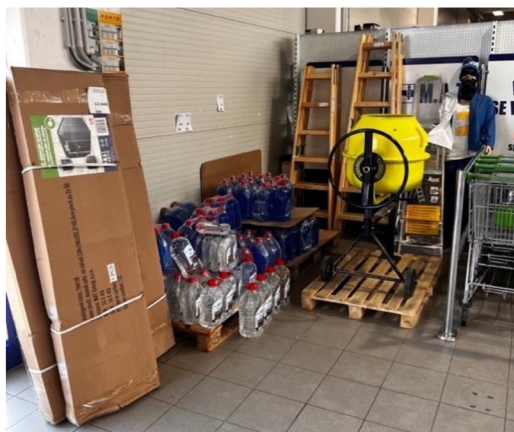
Příloha 3 Presentace zboží ve vestibulu zkoumané prodejny

Obrázek 10 Presentace zboží A



Zdroj: vlastní výzkum (2021)

Obrázek 11 Presentace zboží B



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 12 Presentace zboží C



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Okruh 1 Manažerský styl řízení

1. Delegujete určité činnosti na své podřízené, nebo se raději spoléháte sám na sebe?

„Raději se spoléhám sám na sebe. Všechno je to o tom, jaké podřízené máte, a pokud nemáte člověka, který je schopen převzít zodpovědnost, tak jedinou jistotou jsem si sám.“

2. Jste otevřený nápadům svých zaměstnanců, které se snažíte realizovat, nebo jim zadáváte pouze jasné pokyny k plnění?

„Snažím se vyslechnout názory a nápady svých podřízených, pokud jsou přínosné. Často jsou ale situace, kdy pro diskusi není čas a je třeba rozdávat jasné úkoly.“

- **Doplňující otázka:** Jak zaměstnanci poznají, že je jejich nápad přínosný?

„To vyhodnocuji já.“

3. Jak často komunikujete s marketingovým oddělením?

„Jen v případě pořádání nějakých akcí, vnímám to tak, že v takovou chvíli má marketing napomáhat prodejně. Jinak na týdenní bázi.“

4. Jak ochotní jsou Vaši zaměstnanci provádět změny?

„Každý zaměstnanec je jiný, někteří jsou puritánští, takže změny vnímají negativně, někteří jsou otevření, takže změny vítají pozitivně, a zbytek prostě musí pochopit důvod změny.“

- **Doplňující otázka:** Jak přistupujete k těm, kteří nejsou ochotní provádět změny?

„Nejdříve jim vysvětlím, proč je nutné, aby byla změna provedena, a pokud ani to nepomůže, tak se s každým zaměstnancem komunikuje osobně. Je třeba jim vymyslet motivaci, a to ať už formou odměny, nebo trestu.“

Okruh 2 Vzdělávání zaměstnanců

5. Myslíte si, že mají Vaši zaměstnanci dostatečné vzdělání či znalosti v oblasti in-store komunikace?

„Půl na půl, starší generace má dlouholetou praxi, ale tyto teoretické znalosti nemají. Nehledě na fakt, že se tyto trendy rychle mění a před 20 lety neplatilo to, co platí dnes. U mladší generace to pozorují hlavně u těch, kteří mají zkušenosti s jinými prodejnami.“

- **Doplňující otázka:** Pokud vnímáte, že někteří vaši zaměstnanci mají dostatek znalostí i zkušeností, dáváte jim dostatek prostoru pro vlastní realizaci?

„Důležitým faktorem je zde dostupný prostor prodejny a povaha zboží, občas se toho prostě moc udělat nedá. Zároveň, jak už jsem řekl, mám radši, když se můžu spolehnout sám na sebe. Takže záleží na situaci.“

- **Doplňující otázka:** Pokud jste si vědom, že někteří nemají potřebné vzdělání, z jakého důvodu zde ještě nikdy neproběhlo podobné doškolení zaměstnanců?

„My, jako vedení, jsme nikdy necítili potřebu se na toto zaměřovat.“

6. Jak jako manažer přistupujete k tomuto školení, jste ochoten poskytnout odměny za efektivně provedené změny, nebo naopak tresty za nedodržení stanovených pokynů?

„Vnímám to jako krok správným směrem. Pouze tresty nejsou správná cesta. Hlavní odměnou by však mělo být, že prodejna je perfektní, což by v ideálním případě mělo znamenat vyšší obrát a z toho pramenící odměny pro zaměstnance.“

- **Doplňující otázka:** Takže zaměstnanci jsou ohodnoceni na základě měsíčních výsledků prodejny? Je tento systém odměn nějak standardizovaný?

„Ano, ale způsob odměňování je závislý na mém posouzení. Mám tři základní parametry, kde prvním z nich je péče o konkrétní oddělení ve smyslu doplňování zboží, pořádek a tak. Druhým parametrem je, jak zaměstnanci v daném měsíci přistupovali k zákazníkovi, a třetím je dodržování pravidel. Já mám k dispozici finanční balíček, který je závislý na ekonomických výsledcích prodejny, a ten dle parametrů a vlastního uvážení rozděluji mezi zaměstnance.“

7. Myslíte si, že doškolení zaměstnanců může pomoci ke zvýšení tržeb?

„Existují v prodejně položky, u kterých se zvyšuje pravděpodobnost nákupu v případě, že prodejní personál bude mít dobré komunikační dovednosti a další užitečné znalosti. Nápomocné to může být i u sezónního nebo akčního zboží, které se může se správnou prezentací vyprodat.“

8. Jak zajistíte, aby nově příchozí zaměstnanci měli stejné znalosti jako ti, co projdou školením?

„Bylo mi řečeno, že ze školení vyjde nějaký dokument, který budu chtít, aby si nováčci nastudovali. A také budu apelovat na kvalitní zaučení nových zaměstnanců těmi zkušenými.“

9. Máte nějaké vzdělání v oblasti marketingu? Byly pro Vás některé dnes zmíněné pojmy nové?

„Marketingové vzdělání sice nemám, ale myslím si, že tuto mezeru doháním dlouholetou praxí, a zmíněné pojmy pro mě nejsou žádná novinka. Přesto se plánovaného školení chci zúčastnit, protože se může stát, že se člověk dozví něco nového, a tyhle znalosti bych chtěl být schopný předávat novým zaměstnancům.“

Okruh 3 Hlavní prodejna M.A.T. v Plzni

10. V regálech máte od každého produktu velké množství stejných kusů, a tak není prostor pro řádnou prezentaci. Nemáte v prodejně volné prostory, kam by se dalo přebytečné zboží uklidit a odtud ho doplňovat postupně?

„Samozřejmě chápu, že je cílem, aby to bylo všechno vzdušné a krásné, ale bohužel skladové prostory navíc nemáme.“

11. Je možné snížit počet položek v prodejně, aby zde vzniklo více místa pro lepší prezentaci zboží a orientaci v prodejně?

„Možné to je, ale také nejsem vůbec přesvědčen o tom, zda je to žádoucí.“

12. Jak často lidé nakupují z vystaveného zboží ve vestibulu prodejny?

„Nákupy nejsou tak časté, protože zboží je zde zdvojené se zbožím v prodejně a vestibul je využíván spíše jako výloha.“

13. Jak často měníte cenovky u zboží a jak dlouho to prodejnímu personálu zabere?

„Cenovky se mění celkem často, protože jejich změnu ovlivňuje řada okolností a faktorů, nehledě na fakt, že tato prodejna je velká, takže její přecenění zabere dost času.“

14. Jak řešíte označení zboží a cenovky na produktech, které mají paletové stání?

„Bud' máme stojany na cedulky, kde vždy cenu aktualizujeme tak, že si je vyrobíme nějak svépomocí, nebo poptáváme u marketingu, aby to bylo atraktivní.“

15. Jakým způsobem řadíte zboží v prodejně?

„Zboží řadíme buď podle druhu, nebo podle dodavatele, tímto způsobem to děláme již léta.“

16. Připadá Vám aktuální in-store komunikace efektivní?

„Jsem spokojený s odvedenou prací, ale prodejna má stále kam růst.“

17. Jak současná ekonomická krize ovlivnila tržby a počty nákupů v prodejně?

„Následky války na Ukrajině, zdražování a všechno kolem toho ovlivňuje situaci na prodejně, kdy tržby od minulého roku nerostou ani neklesají, ale s inflací se logicky dostáváme do horších čísel. Poklesly i počty nákupů za den.“

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Okruh 1 Sortiment v prodejně

1. Všimnete si při příchodu do prodejny akčního či nového zboží?
2. Je v regálech seřazené zboží podle Vašich představ? Myšleno tak, že jsou související položky u sebe, nebo položky, které se doplňují.
3. Myslíte si, že je v prodejně dostatek zboží?
 - Doplnující otázka: Proč myslíte, že by mohlo být méně zboží?
4. Je zboží přehledně označené svými cenovkami?

Okruh 2 Komunikace v místě prodeje

5. Všimáte si v prodejně POP stojanů?
 - Doplnující otázka: Pokud ano, nakupujete zboží z těchto stojanů?
6. Orientujete se v prodejně dobře a najdete vždy to, co hledáte, bez větších potíží?
7. Všimnete si, pokud v prodejně probíhá nějaká akce, např. 1+1, slevy atd.? Využíváte takové akce?

Okruh 3 Nákupní atmosféra

8. Máte možnost zkusit v prodejně vůni či materiál některých produktů?
 - Doplnující otázka: Uvítal/a byste to?
9. Cítíte v některé části prodejny vůni či zápach?
10. Hraje v prodejně nějaká hudba?

Okruh 4 Prodejní personál

11. Pomohl Vám při Vašem nákupu prodejní personál?
 - Doplnující otázka: Takže hodnotíte prodejní personál kladně/záporně?
12. Reklamoval/a jste někdy něco? Jak se zachoval prodejní personál?
13. Stojíte často ve frontě v obchodě?

Okruh 5 Nákupní strategie zákazníků

14. Nakupujete impulzivně, nebo máte předem připravený seznam?
 - Doplnující otázka: Pokud máte seznam, nakoupíte vždy jen to, co je na seznamu, nebo i něco navíc?
15. Pokud upoutá Vaši pozornost nové zboží či nějaká akce v prodejně, zkusíte to?
16. Jak často prodejnu navštívujete?
17. Kolik času většinou strávíte v prodejně?
18. Z jakého důvodu rád/a chodíte do M.A.T.?
 - Doplnující otázka: Máte odborné znalosti v marketingu nebo fungování in-store reklamy?

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Tabulka 3 Představení respondentů

Respondent	Povolání	Pohlaví	Věk
respondent 1	důchodkyně	žena	74 let
respondent 2	učitelka	žena	53 let
respondent 3	na mateřské dovolené	žena	28 let
respondent 4	účetní	žena	39 let
respondent 5	podnikatel	muž	25 let
respondent 6	podnikatel	muž	44 let
respondent 7	obchodní zástupce	muž	58 let
respondent 8	obchodní zástupkyně	žena	47 let
respondent 9	asistentka	žena	25 let
respondent 10	důchodce	muž	72 let
respondent 11	důchodkyně	žena	73 let
respondent 12	vedoucí prodeje	muž	52 let

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Okruh 1 Sortiment v prodejně

1. Všimnete si při příchodu do prodejny akčního či nového zboží?

Respondent 1: Vždy když chodím nakupovat, tak si všímám, že je tam nějaké zboží, ale nikdy k němu nechodím, protože jdu radši rovnou do prodejny.

Respondent 2: Jestli je tohle zlevněné a nové zboží, tak si ho všimnu málokdy, protože je docela nevzhledně seskládané, někdy až naházené.

Respondent 3: Nechci být zlá, ale spíše mi to přijde jako nepořádek, takže mě neláká si zboží prohlédnout.

Respondent 4: Všimnu si, že ve předu nějaké zboží je, ale že jsou to novinky nebo akční zboží, se dozvídám až teď od Vás. Pokud vím, vždycky jsou tam nějaké žebříky nebo technické zboží a toho si popravdě nevšímám.

Respondent 5: Akční zboží je označené, ale je různě vystavené po celé prodejně, radši bych uvítal, kdyby bylo akční zboží na jednom místě.

Respondent 6: Zboží jsem si všimnul, ale většinou jdu po příchodu do prodejny hned nakupovat.

Respondent 7: Většinou si akčního či nového zboží všimnu, ale jen v tom případě, že mám čas na nákup. Jakmile jdu jen pro jednu konkrétní věc, nic jiného mě nezajímá, vezmu to, pro co jsem přišel, a honem pryč.

Respondent 8: Zjišťuji až teď, že se zde nachází novinky nebo akční zboží.

Respondent 9: Víam, že tam nějaké zboží je. Mohlo by být označené lépe, že jde o novinky nebo zvýhodněné zboží.

Respondent 10: Ano, všímám si, většinou sleduji, co je v akci.

Respondent 11: To si bohužel nevšímnu, po příchodu jdu rovnou nakupovat.

Respondent 12: Většinou při vstupu do prodejny koukám jen po produktu, pro který jsem přišel, a nezajímám se o výlohy.

2. Je v regálech seřazené zboží podle Vašich představ? Myšleno tak, že jsou související položky u sebe, nebo položky, které se doplňují.

Respondent 1: Ano, tuhle jsem si šla pro pánev a bylo jich vedle sebe hned několik.

Respondent 2: Občas by se mi hodilo, kdyby bylo u sebe i zboží, které se doplňuje.

Respondent 3: Ano, od jednoho druhu zboží je vždy hodně co na výběr.

Respondent 4: Většinou je tam hodně zboží, ale občas se mi stane, že přijdu a jsou téměř prázdné regály.

Respondent 5: Jo, zboží je seřazené podle příslušných oddělení nebo značek.

Respondent 6: No, jak u čeho. Rád si zde kupuji sazenice a vedle na regálu je sekera. Uvítal bych spíš náčiní vhodné k sázení, ale už jsem si zvykl.

Respondent 7: Jsem spokojen, a když hledám a pospíchám, tak se vždycky zeptám personálu.

Respondent 8: Záleží, co sháním. Bylo by fajn, kdyby všechno zboží bylo roztříděno podle kategorie, ale nestydím se zeptat, takže vždy seženu, co potřebuju.

Respondent 9: Zboží v regálech dle mých představ seřazené bylo.

Respondent 10: Asi jo.

Respondent 11: Dneska jsem přišla pro nějaké skleničky na vodu a víno, které ale byly od sebe úplně na jiném regále.

Respondent 12: Řekl bych, že jo, ale docela často se ptám zaměstnanců, kde co najdu.

3. Myslíte si, že je v prodejně dostatek zboží?

Respondent 1: Ano, řekla bych, že je toho až dost. Prostě některé věci tu mají až moc dalších druhů.

Respondent 2: Tady ve středu to vypadá, že prodejna až jako překypuje zbožím a nerada tam kvůli tomu chodím. Taky už se mi tu ale stalo, že můj druh zboží je vyprodaný nebo je regál nedoplněný. Hlavně v potřebách do kuchyně a jídelny.

Respondent 3: Ano, je ho tu opravdu hodně.

Respondent 4: Uprostřed prodejny je velké množství zboží a v regálech někdy zažiju, že jsou doslova přeplněné a jindy úplně prázdné, skoro bez zboží. Když něco chybí, tak se to dá u prodavaček objednat, ale když něco potřebuju urgentně, tak to nemám ráda.

Respondent 5: Na prodejně je určitě dostatek zboží, za to chválím.

Respondent 6: V obchodě je nadmíra zboží. Mnohdy až zbytečně. Například vedete prodlužovačky a máte od jedné délky 10 druhů. Člověk potom hledá důvod, proč jedna stojí 150 Kč a druhá 180,-, když jsou ve finále úplně stejné.

Respondent 7: V prodejně je toho hodně, ale zrovna u háčků, kterých jsem potřeboval 10 ks, jsem v regále našel pouhých 6 ks.

Respondent 8: Bohužel jsem v mnoha případech viděla i prázdná místa v regálech. Možná to ale souvisí s momentálním nedostatkem zboží obecně.

Respondent 9: Ano, výběr je moc fajn.

Respondent 10: Proto zde rád nakupuju, zboží je tu spousta.

Respondent 11: Více než dost, klidně bych uvítala méně, protože se vždycky nemůžu rozhodnout.

Respondent 12: Někdy je náročnější se mezi regály vyvinout, mohlo by tam toho být méně

4. Je zboží přehledně označené svými cenovkami?

Respondent 1: Ano, každá věc má svoji cenovku. Občas teda hledám, hlavně u akčního zboží uprostřed, co k čemu patří, ale to může být i mýma očima.

Respondent 2: Myslím, že jo, kdyby nebylo, tak o tom vím. Jediné co, tak se často ptám prodavaček na cenu zboží na paletách, ale tam je asi těžké dát normální cenovky.

Respondent 3: Ne, cenovky jsou v různých výškách, dneska jsem zrovna pobíhala kolem toaletního papíru, než jsem našla cenovku, a někdy tam dokonce nejsou. Radši nakupuju v regálech.

Respondent 4: Myslím, že ano.

Respondent 5: Pro moje potřeby určitě.

Respondent 6: Když se na to takhle ptáte, tak je pravda, že regály jsou polepené vším možným, ale sám bych si toho asi nevšiml.

Respondent 7: Ano, zboží je označeno přehledně a myslím, že dostatečně.

Respondent 8: Ano, cenovky na zboží nikdy nechybí, i když zrovna tady jsou přeškrtnané a napsané rukou, což vypadá trochu neprofesionálně.

Respondent 9: Zboží je přehledně označeno.

Respondent 10: Vždy sleduji cenovky, protože je kontroluji s cenami v letáku. Většinou je zboží správně označené.

Respondent 11: Asi ano, když chci zboží koupit, tak cenovku vždycky najdu.

Respondent 12: Asi jo, asi si nepamatuju, že bych měl někdy problémy s cenovkou.

Okruh 2 Komunikace v místě prodeje

5. Všimáte si v prodejně POP stojanů?

Respondent 1: Nevšímám, vždy jdu pro zboží k regálu.

Respondent 2: POP stojanů si všímám, ale zboží z nich kupuji pouze, když je nějak výhodné.

Respondent 3: Ano, všímám, ale většinou je nevyužívám. Jsem zvyklá nakupovat zboží tam, kde má svoje místo, a stojanů si všimnu až později.

Respondent 4: Ty nejde v prodejně přehlednout, když okolo nich člověk sotva projede vozíkem.

Respondent 5: Tyto stojany jsem nezaznamenal, zřejmě byly na jiném místě, než jsem procházel.

Respondent 6: Ano, z těch naopak nakupuju rád, protože jsou hezky přehledné a někdy na nich najdu i novinky.

Respondent 7: Stojanů se zbožím jedné značky si občas všimnu, když je na něm něco, co mě zaujme, rád si to koupím. Často jsou na tom věci, co se doma nikdy neztratí.

Respondent 8: Spíše se POP stojanů nevšímám, protože radši nakupuju zboží oblíbených značek, ale když zaregistruju, že zboží je za zajímavou cenu, tak to zkusím.

Respondent 9: POP stojanů si všímám a ano, zboží z těchto stojanů celkem často nakupuju, je to pohodlný.

Respondent 10: Těchto stojanů si všímám, hlavně, když je na nich nějaká super sleva. Většinou to jdu ale ještě porovnat s dalším zbožím, protože si nepotrpím na značky.

Respondent 11: Těchto stojanů si všímám, ale nenakupuji z nich, mám radši nakupovat v regálech, kde si můžu vybrat z vícero druhů.

Respondent 12: Jak říkám, já jdu většinou do prodejny za jedním účelem, stojanů si všimnu, ale nechávají mě klidným.

6. Orientujete se v prodejně dobře a najdete vždy to, co hledáte bez větších potíží?

Respondent 1: Chodím často pro známé věci, a když něco hledám, vždycky se zeptám paní prodavačky.

Respondent 2: Orientuji se tu hlavně podle nadregálových cedulí.

Respondent 3: Ano, na tohle jsou dobré tyhle modré cedule.

Respondent 4: Popravdě se trochu hledám, ale je to z důvodu, že tu nejsem každý den. Často mi pomůžou cedule nad regály.

Respondent 5: Orientuju se v jednotlivých sekcích, ale když se hledá něco menšího jako třeba šrouby atd., tak oslovím raději obsluhu.

Respondent 6: Vždy najdu, co potřebuju, a když nenajdu, tak to tu zrovna není.

Respondent 7: Já se většinou orientuju v prodejně dobře, když náhodou nevím, zeptám se prodavače, který mě pošle tam, kde zboží najdu.

Respondent 8: V prodejně se orientuji dobře, jsem stálým zákazníkem.

Respondent 9: Jsem zvyklá i z jiných obchodů se orientovat podle těch cedulí.

Respondent 10: Jak kdy a v jaké prodejně.

Respondent 11: Ano, orientuji se dobře.

Respondent 12: Většinou chodím opakovaně pro zboží, které znám a vím, kde je, takže najdu.

7. Všimnete si, pokud v prodejně probíhá nějaká akce např. 1+1, slevy atd.? Využíváte takové akce?

Respondent 1: Ano, často chodím záměrně pro akční zboží, protože mi chodí do schránky firemní leták, kde si vyberu, co mě zaujme.

Respondent 2: K akčnímu zboží chodím hned po příchodu do prodejny, ale dneska tu byla barva v akci 15+3 a to mi nezaujme.

Respondent 3: Tyhle akce určitě ráda využívám, hlavně na drogerii, protože mám doma alespoň zásoby. Ne vždycky tu je ale zboží, které mě zajímá.

Respondent 4: Je to super, kort s tímhle zdražováním, seženu tak věci mnohem levněji.

Respondent 5: Tyto akce využívám často.

Respondent 6: Já na tohle moc nejsem.

Respondent 7: Všechny typy slev jsou určitě fajn a v téhle bláznivé době to uvítá spoustu lidí.

Respondent 8: Přijde mi, že M.A.T. má pořád nějakou slevu, už se ani neorientuju na co, prostě vždycky přijdu do obchodu a podívám se. Někdy ji využiju, někdy zase ne, nejradši mám akce na drogerii.

Respondent 9: Akcí si všímám a občas je využívám. Jen je škoda, že to není viditelněji označeno.

Respondent 10: Většinou si toho nevšímám, chodím do obchodu pro konkrétní zboží, které je v akci. Na akce 1+1 nevěřím, že jsou zvýhodněné.

Respondent 11: Asi ani ne, přijdu vždy, když potřebuji něco konkrétního.

Respondent 12: Akce nevyhledávám, ale když je výhodný produkt, pro který jdu, akci využiju.

Okruh 3 Nákupní atmosféra

8. Máte možnost zkusit v prodejně vůni či materiál některých produktů?

Respondent 1: V drogerii si většinou vezmu první produkt z regálu a fouknu, abych věděla, jestli mi to voní, když už to chci koupit, ale nevšimla jsem si, že by poskytovali nějaké vzorky.

Respondent 2: Jen zřídka tu nabízejí možnost některý z druhů zboží si vyzkoušet.

Respondent 3: Nevím o tom, nezkoušela jsem a ani jsem se neptala – je mi to blbý.

Respondent 4: Nemyslím si a u drogerie by to teda bylo fajn. Já si stejně ta víčka od pracích prášků odšroubuju a přivoním.

Respondent 5: Uvítal bych u některých produktů zkusit hlavně ten materiál. A naopak některé výrobky bych zabalil a nechal venku jen vzorek, protože bych si to už nevezl s vědomím, že nevím, kolik lidí na to šahalo.

Respondent 6: Ne, pokud mi něco zaujme a začnu zboží blíže zkoumat, přiskočí ke mně prodavačka a hned se mi ptá, co potřebuju, a to mě otravuje.

Respondent 7: Já vlastně ani nevím, nikdy jsem to asi nepotřeboval.

Respondent 8: Určitě tu nic na zkoušku není, ale já to stejně vyzkouším. Nechci si koupit nic, co by mi nevonělo, kort při praní.

Respondent 9: Možnost je i není, některé zboží zkrátka vyzkoušet jde, jiné je zabalené a to nejde.

Respondent 10: Nevnímám a ani nevyžaduji.

Respondent 11: Možnost nemám a určitě bych to uvítala, hlavně u drogerie.

Respondent 12: U laků a barev visí na regálech vzorky, což vždy uvítám.

9. Cítíte v některé části prodejny vůni či zápach?

Respondent 1: To necítím, ale mám ráda, jak to voní po pracím prostředku v uličce s drogerií a v uličce pro domácí mazlíčky si vždy všimnu zápachu psího žrádla.

Respondent 2: V technické části občas cítím zápach chemie, jinak většinou nic. V uličce s drogerií mám ještě ráda vůni mýdel.

Respondent 3: Mám ráda vůni pracího prášku, a naopak posledně si pamatuju, že jsem cítila něco nepříjemného v oddělení se zahradou, dneska už mi to nepřišlo.

Respondent 4: Všimla jsem si, že teď nabízíte hezké svíčky, a tam to voní krásně.

Respondent 5: Ne, necítil jsem tu nikdy ani vůni, ani zápach.

Respondent 6: Nevšímám si.

Respondent 7: Neuvědomuju si, že bych v prodejně něco cítil, to bych si všiml.

Respondent 8: Uvědomuju si, že v každé části prodejny je něco cítit, to k tomu asi patří.

Respondent 9: Vždycky cítím vůni u regálu se svíčkami a taky v potřebách pro úklid.

Respondent 10: Nevnímám to.

Respondent 11: Ne, necítím nikde nic, ani vůni, ani zápach.

Respondent 12: Nevím o tom.

10. Hraje v prodejně nějaká hudba?

Respondent 1: To si ani neuvědomuju, ale teď když se ptáte, tak [to rádio] tu slyším.

Respondent 2: Všimla jsem si, že tu občas hraje rádio, ale teď ho téměř neslyším.

Respondent 3: Ano, hraje tam rádio. Je to fajn, když hraje nějaká známá písnička.

Respondent 4: Nemyslím si, ale uvítala bych to, hudbu k nakupování miluju.

Respondent 5: Něco tu hraje, ale hodně potichu. Je to škoda, trochu hudby nikomu neublíží.

Respondent 6: Dneska tu hrály vánoční koledy, toho jsem si všiml, protože to mám rád.

Respondent 7: Hudbu v obchodě jsem asi nikdy neslyšel, ale možná jsem se na to jen nesoustředil.

Respondent 8: Myslím, že tam slýchávám rádio.

Respondent 9: Já si nejsem jistá, myslím, že nic nehraje.

Respondent 10: Netuším, jsem již starší a nedoslýchavý, celkově všude slyším spíš hluk.

Respondent 11: Chtěla jsem říct, že nehraje, ale teď to slyším, předtím jsem si nevšimla.

Respondent 12: To se přiznám, že nevnímám. Asi kdyby to bylo hodně nahlas nebo ne můj vkus hudby, tak bych věděl.

Okruh 4 Prodejní personál

11. Pomohl Vám při vašem nákupu prodejní personál?

Respondent 1: Ano, prodavačky jsou moc milé.

Respondent 2: Je to různé, mám tu oblíbenou prodavačku, takovou starší paní, která se mi vždy věnuje, a cokoli potřebuji, s tím mi pomůže a poradí. S těmi mladšími už tak dobré zkušenosti nemám.

Respondent 3: Ano, často využívám jejich služby, než abych bloudila po prodejně. Hlavně starší prodavačky a chlapi mají dobrý přehled o zboží a jeho funkčnosti.

Respondent 4: Na mou otázku přijde vždy velmi milá odpověď, takže určitě ano!

Respondent 5: Jak se to vezme, chápu, že je tu před Vánoci hodně práce, ale dnes jsem potřeboval poradit od prodavače, který mi jen mávnul rukou, kde co najdu, a pokračoval ve své činnosti. Až když jsem přišel podruhé, tak se zvedl a ukázal mi to.

Respondent 6: Já vždycky říkám, že sem chodím rád nakupovat, protože jsou tu moc milí lidi.

Respondent 7: Ano, často mi prodavači či prodavačky poradí s výběrem zboží, ve kterém nejsem tolik zblhlý.

Respondent 8: Personál mi pomohl, ale bohužel, až když jsem si je dlouhosáhle vyhledávala v prodejně.

Respondent 9: Prodejní personál mi nijak nepomohl. V prodejně jsem strávila asi 15 minut a za celou dobu za mnou nikdo nepřišel, zda hledám něco konkrétního, nebo jestli mi mohou

s něčím poradit. Na druhou stranu, zrovna měli očividně spoustu práce na prodejně s doplňováním nového zboží.

Respondent 10: Ano, ale nemám to rád, když jejich pomoc vyloženě nevyhledám.

Respondent 11: Ano, vždy se zeptají, zda můžou s něčím pomoci.

Respondent 12: Párkrát jsem měl zkušenost, a to hlavně u mladých prodavaček, že moc nevěděly, která bije, když jsem potřeboval poradit, ale v zásadě jsou tam milí a ochotní.

12. Reklamoval/a jste někdy něco? Jak se zachoval prodejní personál?

Respondent 1: Reklamovala jsem už podruhé varnou konvici a paní prodavačka se nezdála být překvapená, asi to zrovna nebyl ten nejkvalitnější výrobek. Reklamaci normálně přijala a vyřešila.

Respondent 2: Nikdy jsem nic nereklamovala.

Respondent 3: S tímhle nemám zkušenost, naopak mě spíš levná elektronika překvapila, jak drží.

Respondent 4: Jednou jsem vracela toustovač a jedna mladá slečna nebyla zrovna nejpříjemnější, ale zavolala vedoucí prodavačku a ta vše vyřešila bez problému.

Respondent 5: S produkty z M.A.T. jsem vždy spokojen, takže ne.

Respondent 6: Ne, s tím nemám zkušenost.

Respondent 7: Zatím jsem měl to štěstí, že jsem reklamoval zboží jen jednou a vše proběhlo podle mých představ.

Respondent 8: Reklamaci jsem nikdy neřešila.

Respondent 9: Nikdy jsem nic nereklamovala.

Respondent 10: Naštěstí s tímhle nemám zkušenost.

Respondent 11: Tohle za mě řeší dcera, takže nedokážu říct.

Respondent 12: Asi ne.

13. Stojíte často ve frontě v obchodě?

Respondent 1: Když přijdu odpoledne, tak se tu tvoří docela velké fronty, ale já chodím dopoledne jako dnes a to je všechno rychlé.

Respondent 2: Často se mi stává, že dlouho čekám ve frontě u pokladny na zaplacení, dvě pokladny jsou na prodejnu této velikosti málo.

Respondent 3: Jak kdy, všimla jsem si, že často funguje jen jedna pokladna. Kdyby fungovaly obě, fronty by se podle mě netvořily.

Respondent 4: Ano, to se mi stává, kort teď v období Vánoc, to je hrůza.

Respondent 5: Fronty v M.A.T.u mi občas odrazují a radši přijdu jindy. Nechápu, proč si zaměstnanci navzájem nepomůžou dřív, než když stojí ve frontě deset lidí.

Respondent 6: Záleží v jaký den a hodinu. Když je fronta, většinou zboží vrátím a odejdu. Nebo když vidím tvořící se frontu, nakoupím méně a spěchám k pokladně. Uvítal bych samoobslužné pokladny, tak, jak to ve větších obchodech je již samozřejmostí.

Respondent 7: Ano, občas se stane, že musíte chvíli čekat. Jakmile je více zákazníků, snaží se personál obsluhovat na obou kasách a vše probíhá v klidu.

Respondent 8: Fronty u pokladny jsou bohužel na pořadu dne vždy, ale celkem to pokladním jde rychle, tak to nemám problém vystát.

Respondent 9: Nezaregistrovala jsem tu žádné velké fronty.

Respondent 10: Fronty zde nepamatuji.

Respondent 11: Chodíme jako správný důchodci dopoledne, to je vždy málo lidí.

Respondent 12: Výjimečně, nesnáším fronty.

Okruh 5 Chování zákazníků

14. Nakupujete impulzivně nebo máte předem připravený seznam?

Respondent 1: Vždycky, když jdu nakupovat, tak si dělám seznam.

Respondent 2: Do prodejny chodím, když něco potřebuji, ale často odcházím i se spoustou nepotřebných věcí, takže asi spíš impulzivně.

Respondent 3: Vždycky mám seznam, ale když mám čas, tak si ráda procházím celou prodejnu a podívám se, co by se nám domů ještě hodilo.

Respondent 4: Dělán si seznam, který zapomenu, a pak impulzivně hledám, co by se mi hodilo.

Respondent 5: V tomhle jsem trochu ženská. Nejenže nakupuji impulzivně, ale i když jdu pro jednu věc, tak vždy přikoupím i něco dalšího.

Respondent 6: Seznamy si nepíšu a většinou nakoupím fakt jen to, pro co jsem přijel.

Respondent 7: Já jsem zrovna zákazník, který přesně ví, co jde koupit. Málokdy se stane, že koupím něco jiného, než pro co jsem do obchodu přišel.

Respondent 8: Na tohle jsem stará škola a vždy mám s sebou seznam na papírku.

Respondent 9: Vždycky mám v hlavě pár potřebných věcí, ale jinak rozhodně impulzivně.

Respondent 10: Často jdu pro konkrétní věc. Pokud jich je víc, mám seznam, jinak ne.

Respondent 11: Já mám u sebe vždy seznam.

Respondent 12: Na psané seznamy moc nejsem, ale mám ho v hlavě.

15. Pokud upoutá Vaši pozornost nové zboží či nějaká akce v prodejně, zkusíte to?

Respondent 1: Ano, ráda si projdu celý krám, a pokud je zde nějaká akce na zboží, které se mi zrovna hodí, tak si ho i tak koupím. Koneckonců je za lepší cenu a užiju to vždycky.

Respondent 2: Často vyzkouším i nové věci, když mě tu něco zaujme.

Respondent 3: Ano, když je něco ve slevě, která mi dává smysl, tak to koupím, i když to zrovna nepotřebuji. Příkladem je toaletní papír do zásoby. Často se ale snažím vyhnout středu prodejny, protože je tam moc lidí a akční zboží bývá tady.

Respondent 4: Slevy a novinky je něco, na co vždycky slyším.

Respondent 5: Záleží na zboží, které je zrovna v akci, dnes tu byla barva 15+3, tak to mi teda neláká.

Respondent 6: Jak říkám, na tohle se moc utáhnout nenechám.

Respondent 7: Kdybych měl být úplně upřímný, tak i mě občas zláká výhodná koupě, ale musí to dávat smysl a musím na to spíš narazit, protože krám jen tak neobcházím.

Respondent 8: Ano, určitě, když mi v průběhu nakupování zaujme zajímavá akční nabídka nebo hezké zboží, tak to většinou koupím.

Respondent 9: Určitě, to ani nemusí být novinka, často vezmu mnohem víc věcí, než pro kolik jsem původně přišla, ale v tady M.A.T.u mají pořád nějaké slevy, takže mi to úplně nenutí brát teď, protože vím, že příště nebo přespříště to taky pravděpodobně za tu dobrou cenu dostanu.

Respondent 10: Pokud je levnější nějaké zboží, které využívám denně, tak ho vezmu.

Respondent 11: Ano, protože vždycky vezmu něco navíc, co jsem na seznamu neměla, jenom si prostě v prodejně uvědomím, že to taky potřebuju.

Respondent 12: Po jiném zboží většinou sáhnu jen tehdy, když není k dispozici to, co bych rád.

16. Jak často prodejnu navštívujete?

Respondent 1: Pokaždé jinak, podle toho, jak se dostanu do města anebo když mi něco doma dojde.

Respondent 2: Tuto prodejnu s domácími potřebami mám nejbliž k adrese bydliště, proto ji navštívuji relativně často.

Respondent 3: Nepravidelně, cca 2x za měsíc.

Respondent 4: Většinou tak jednou za měsíc nebo když něco nutně potřebuju, protože to mám kousek.

Respondent 5: Nechodím pravidelně, jen když něco potřebuju.

Respondent 6: Přijde mi, že jsem tu pořád, ale vesměs 2–3x měsíčně.

Respondent 7: Prodejnu navštívuji minimálně 1x za 14 dní, takže se dá říct, že jsem stále se vracějící zákazník.

Respondent 8: Řekla bych tak jedenkrát za měsíc, ale ono to splývá.

Respondent 9: Občas, nepočítám to.

Respondent 10: My toho moc nepotřebujeme a bydlíme za Plzní, řekl bych tak jednou za jeden dva měsíce.

Respondent 11: 2x měsíčně

Respondent 12: To nevím, jednou za měsíc přibližně.

17. Kolik času většinou strávíte v prodejně?

Respondent 1: Tak půlhodinky, záleží, jestli zrovna chytanu nějakou frontu nebo mám chuť projít celý krám, to je pak delší.

Respondent 2: Jak kdy, občas mám ráda prodejnu jen tak „bloumat“ a jindy pospíchám.

Respondent 3: Cca 30 minut, když mám děti, tak se to snažím uspišit.

Respondent 4: Podle toho, kolik mám času, ale mám ráda prohlédnout si všechno.

Respondent 5: I když moje nakupování neskončí u jedné věci, vždycky chci být nejdéle za půl hodiny z obchodu pryč.

Respondent 6: Podle počtu lidí a podle toho, co zrovna sháním, ale naštěstí to tu není nikdy na dlouho.

Respondent 7: Většinou 10 minut, když jdu ale koupit něco většího, tak si chci pořádně vybrat a trvá to déle.

Respondent 8: Dokud nenakoupím vše ze seznamu.

Respondent 9: Jsem celkem rozhodná, takže si myslím, že tu víc jak 20 minut nikdy nestrávím. Snažím se ale vyhnout době, kdy lidi chodí z práce.

Respondent 10: Maximálně 30 minut. Když se mi někdo z prodavaček věnuje, tak je to rychlejší.

Respondent 11: Hodinu jsme v krámu asi ještě nebyli, takže takhle nějak.

Respondent 12: Nestopuju to. Prostě vezmu a jdu a snažím se tu zbytečně nezdržovat.

18. Z jakého důvodu rád/a chodíte do M.A.T.?

Respondent 1: Chodím sem hlavně proto, že už prodejnu znám a vím, kde co najdu.

Respondent 2: Mám to blízko z domova a prodejnu už znám, tak chodím jen sem.

Respondent 3: Vždy jsem spokojená s výběrem a mám jistotu, že vždycky seženu, co potřebuju.

Respondent 4: Mám to kousek od domu, takže vždycky chodím sem, ale musím přiznat, že se tu asi nikdy úplně neorientuju, ještě že tu jsou tak milé paní prodavačky.

Respondent 5: Jsem členem MATklubu a v rámci toho nabízí fakt super ceny, takže asi proto.

Respondent 6: Do M.A.T.u chodím proto, protože to mám po cestě z práce. Pokud potřebuji například více pytlů s mulčovací kůrou, zajedu ale do většího hobby marketu, protože mají větší vozíky a krám uzpůsobený na tento druh nákupu.

Respondent 7: Chodím sem rád, protože dobře vím, kde daný zboží najdu, proto mě moc nepotěší, když se prodejna předělá a já nevím, kde co je.

Respondent 8: Jednak protože sem chodím nakupovat už hrozně dlouho a taky chci podporovat české obchodníky, a ne zahraniční řetězce.

Respondent 9: Jsou tu fajn ceny a mám to kousek.

Respondent 10: Chodí mi do schránky firemní leták, kde jsou často fajn věci, tak proto.

Respondent 11: To je jednoduché, jsme s manželem téhle firmě věrný už několik let, protože tu vždycky dostanu to, co chci, a když ne, tak mi to milé prodavačky objednají.

Respondent 12: M.A.T. má široký sortiment, takže mě baví hlavně to, že seženu, co potřebuju.

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Příloha 7 Ověření znalostí prodejního personálu

1. Co je to in-store komunikace?

- Jen marketingové záležitosti uvnitř prodejny
- To, jak mezi sebou personál komunikuje
- Všechny aktivity v prodejně, které mohou ovlivnit zákazníka
- Nevím

2. Co je to merchandising?

- Snaha o zlepšení povědomí o značce
- Péče o zboží
- Snaha o udržení čisté prodejny
- Nevím

3. Co je to senzorický marketing?

- Jde o snahu poznat potřeby a přání zákazníka
- Snaha o působení na smysly zákazníka
- Snaha o působení na zrak zákazníka
- Nevím

4. Co jsou to POP média?

- Reklama, která na nás vyskakuje prostřednictvím televize, počítače či telefonu
- Média, která mají zákazníkovi usnadnit nákup, případně jej upozornit na určité zboží
- Média jako například tisk, díky kterým může společnost zvyšovat povědomí o značce
- Nevím

5. Co si představíte pod pojmem „nákupní atmosféra“?

- Pohodový nákup zákazníka
- Senzorický marketing, prodejní personál, vybavení prodejny atd.
- Hezká a čistá prodejna
- Nevím

6. Máte nějaké vzdělání v oblasti marketingu?

- Nemám
- Nemám, ale výše uvedené pojmy znám z praxe
- Mám (Jaké?):

7. Stav komunikace v místě prodeje vnímám jako:

- Dostačující
- Má to své mezery, ale jsou důležitější věci
- Určitě to chce zlepšení
- Přijde mi, že je to velice dobré
- Vlastní odpověď:

Tabulka 4 Výsledky testů prodejního personálu před vzdělávací aktivitou a po ní

otázky v Příloze 7:	Otázka 1.	Otázka 2.	Otázka 3.	Otázka 4.	Otázka 5.
výsledky před/po školení:	před/po	před/po	před/po	před/po	před/po
Zaměstnanec 1	✓ / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓
Zaměstnanec 2	X / X	X / ✓	X / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓
Zaměstnanec 3	X / ✓	X / ✓	X / ✓	X / ✓	X / X
Zaměstnanec 4	X / X	✓ / ✓	X / ✓	X / ✓	X / X
Zaměstnanec 5	✓ / ✓	X / ✓	X / ✓	X / ✓	✓ / ✓
Zaměstnanec 6	X / ✓	X / ✓	X / ✓	X / ✓	X / ✓
Zaměstnanec 7	✓ / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓	✓ / ✓

Zdroj: vlastní výzkum (2022–2023)

Okruh 1 Způsob řízení manažera prodejny

1. Chtěl/a byste se více podílet na fungování prodejny?

Zaměstnanec 1: Ano, ráda si беру na starost věci, co mi dávají smysl. Chtěla bych více zapojit marketing a korigovat vystavování zboží, viz body v merchandisingu. Jsem tu ale krátce, takže si nemyslím, že bych dostala to privilegium.

Zaměstnanec 2: Podílím se dostatečně.

Zaměstnanec 3: Nepotřebuji.

Zaměstnanec 4: Přijde mi, že jsem schopná udělat vše, co se mi řekne, takže ani ne.

Zaměstnanec 5: Ano, během školení jsme s kolegyněmi přišly na fajn nápady, které bych chtěla pomoci uskutečnit.

Zaměstnanec 6: Vyhovuje mi to tak, jak je to nastavené.

Zaměstnanec 7: Bylo by to fajn. Možností, jak se realizovat, tu moc není, takže řada mých nápadů by tu aktuálně nedávala smysl. Trochu mě to demotivuje, takže jsem si zvykla řídit se spíš pokyny vedoucího.

2. Popište systém odměn, který bude spravedlivý pro všechny a který Vám bude vyhovovat v případě, že se prodejně bude dařit.

Zaměstnanec 1: Každý by měl na starost část prodejny nebo konkrétní prezentaci. V případě zvýšení prodejů v této oblasti, bude mít zaměstnanec nějaké % z tržby.

Zaměstnanec 2: Pro všechny stejné odměny z prodeje nebo poukázky.

Zaměstnanec 3: Dle pracovního výkonu a docházky.

Zaměstnanec 4: Odměny určuje vedoucí podle našich výkonů, což mi přijde spravedlivé.

Zaměstnanec 5: Odměny by se určovaly podle splněných úkolů, docházky atd.

Zaměstnanec 6: Všem stejné odměny z prodeje spolu s evidencí za nemarodění.

Zaměstnanec 7: Vyhovuje mi, že se dostávají odměny z prodeje, ale chtěla bych, aby byly předem dané a nezávislé na oblíbených vedoucího.

3. Uvítali byste raději hmotnou (mzda, benefity atd.) nebo nehmotnou (pochvala, povýšení atd.) formu motivace nebo kombinace obojího?

Zaměstnanec 1: Mám ráda, když mě někdo pochválí za odvedenou práci, ale v dnešní době a z pohledu samoživitelky potřebuji hlavně hmotnou odměnu.

Zaměstnanec 2: Vždycky hmotnou, za pochvalu si nic nekoupím.

Zaměstnanec 3: Hmotnou, ale pochvala mě potěší.

Zaměstnanec 4: Brala bych nehmotnou, kdyby šlo třeba o pár dní dovolené navíc.

Zaměstnanec 5: Hmotnou.

Zaměstnanec 6: Kombinace obojího.

Zaměstnanec 7: Určitě kombinace obojího, ráda bych v budoucnu vzala pozici vedoucí směny.

4. Jakou roli pro Vás hraje odměna formou pochvaly před ostatními zaměstnanci?

Zaměstnanec 1: Rozhodně motivující.

Zaměstnanec 2: Osobně to nemám ráda.

Zaměstnanec 3: Je to milé.

Zaměstnanec 4: Mám dobrý pocit z odvedené práce, a to mi dělá radost.

Zaměstnanec 5: Žádnou.

Zaměstnanec 6: Vedoucí tohle nikdy nedělá a přijde mi, že to ani není vhodné.

Zaměstnanec 7: Lichotí mi to a dodává chuť do práce.

Okruh 2 Spokojenost účastníků se vzdělávací aktivitou

1. Co Vám školení dalo? Máte pocit, že Vás někam posunulo?

Zaměstnanec 1: Oživení některých pojmů. Školení mi ale pomohlo pochopit, jak některé věci fungují konkrétně tady v prodejně, protože tu jsem krátce.

Zaměstnanec 2: Měla jsem znalost z praxe.

Zaměstnanec 3: Až se někdo bude bavit o merchandisingu, tak budu vědět, o čem mluví.

Zaměstnanec 4: Další názory a novou motivaci pro lepší prodej.

Zaměstnanec 5: „Posunulo“ nevím, ale došly jsme ke kolektivně ke stejným názorům na dané situaci.

Zaměstnanec 6: Budu teď pravděpodobně nad doposud automatickými úkony více přemýšlet.

Zaměstnanec 7: Motivaci prosazovat svoje nápady a vysvětlovat, proč si myslím, že jsou dobré. Témata probíraná na školení jsem znala, ale poprvé jsem je rozebírala takto do hloubky. Školení bylo dobře propojené rovnou s prodejnou M.AT.

2. Dozvěděli jste se něco nového?

Zaměstnanec 1: Bylo to pro mě spíše oživení znalostí, které jsem získala na studiích.

Zaměstnanec 2: Ano.

Zaměstnanec 3: Nové pojmy, které jsem do dneška neznala.

Zaměstnanec 4: Ano, ale měly jsme i možnost přijít společně na nová řešení.

Zaměstnanec 5: Asi ano.

Zaměstnanec 6: Ano.

Zaměstnanec 7: Spíš mi to připomnělo některé znalosti.

Zdroj: vlastní výzkum (2022–2023)

1. Role marketingu v prodejně

- vzbudit v zákaznících potřebu (např. poukázat na zboží denní potřeby, které si mohli zapomenout přidat do nákupního seznamu)
- prezentovat zboží tak, aby upoutalo pozornost a zákazníci ho chtěli mít doma
- usnadnit zákazníkům jejich nákup – ušetřit jim čas hledáním
- vnímat to, co se nám líbí u konkurence – nechat se inspirovat
- vytvořit co nejpříjemnější nákupní atmosféru
- využívat nejfrekventovanější prostory v prodejně

2. In-store komunikace / komunikace v místě prodeje

„Snaha nejen ovlivnit impulzivní nákupy zákazníků, ale i odvést pozornost od rutinních nákupů a přimět tak zákazníka vyzkoušet něco nového.“

Co všechno je součástí komunikace v místě prodeje?

- merchandising
- POP a POS média
- akce, slevy, novinky – podpora prodeje
- senzorický marketing
- nákupní atmosféra (senzorický marketing, světla, materiály, prodejní personál, vybavení prodejny)
- nákupní strategie zákazníků (“snadno a rychle“ nebo „užívat si nákupy“)

3. Merchandising a jeho důležitá pravidla

„Cross merchandising znamená, že se produkty umísťují do regálu vedle jejich komponentů, aby měl nakupující možnost získat vše potřebné na jednom místě.“

- doplňování zboží (zpětná vazba zákazníků)
- přiřazení produktům platnou cenovku (zpětná vazba zákazníků)
- zřízení POP prostředků
- vyřazení zboží se škodou
- dispoziční řešení obchodu (paletové stání)
- prezentace a rozmístění zboží v obchodě (regály, paletové stání, vestibul)
- **pravidla:**
 - od největšího/nejtěžšího po nejmenší/nejlehčí (z pohledu zespoda nahoru)
 - vždy prezentovat zboží, které je aktuálně v prodeji
 - pro prezentaci vybírat vhodné zboží – nutné upoutat pozornost
 - ušetřit zákazníkům čas – řadit zboží podle druhu nebo komponent
 - mít prostor pro řádnou prezentaci zboží
 - důraz na průběžné doplňování zboží
 - profesionální vzhled cenovek a zboží

4. POP/POS média a implementační pravidla

„Lépe se budou prodávat standardně vyhlížející POP prostředky na dobrých místech než esteticky a vizuálně skvělé realizace na špatných místech.“

- POS– vše, co si lze odnést z prodejny (letáky, kupóny, členství v MATklubu)
- POP – všechny materiály v prodejně určené k upozornění na zboží, k jeho prezentaci či na lepší orientaci v obchodě (plakáty, stojany, nákupní vozíky, wobblers, podlahová grafika atd.)
- nesmí působit jako překážka, ruina, bezpečnostní hrozba či manipulátor cen
- metoda EIEP

- **pravidla:**
 - zásada dostupnosti, viditelnosti a dosažitelnosti
 - POP média do nejfrekventovanějších míst prodejny
 - neumisťovat POP prostředky do málo viditelných míst
 - POP média musí vyčnívat prostorově i designově – upoutat pozornost
 - stojany musí doplňovat zboží v regálu
 - interní i externí prvky – stav prodejny, parkoviště, billboardy – upoutat pozornost zvenku

5. Nákupní atmosféra

- senzorický marketing (všechny smysly)
 - význam rádia – pomalá vs. rychlá hudba
 - vůně – svíčky, deodoranty vs. psí žrádlo, barvy
 - hmat – vzorky, materiály
 - barvy, označení sekcí a oddělení
- vybavení prodejny (regály, vozíky atd.)
- klimatické podmínky (zima, horko)
- pořádek
- fronty
- chování, schopnosti a znalosti prodejního personálu

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Příloha 10 Pozorování před změnou in-store komunikace i po ní

Tabulka 5 Záznamový arch z pozorování před změnou in-store komunikace

Datum záznamu:		28. 11. 2022		Hodina:		15:00–16:00	
		Prezentace 1		Prezentace 2		Prezentace 3	
Počet	Pohlaví (Ž/M)	zájem	nezájem	zájem	nezájem	zájem	nezájem
1	Ž + M		X		X		X
2	M		X		X		X
3	M		X		X	X	
4	Ž		X	X		X*	
5	M		X		X		X
6	M		X		X		X
7	M		X		X	X*	
8	M	X		X			X
9	Ž		X		X	X*	
10	Ž + M		X		X		X
11	Ž		X	X*			X
12	Ž + M		X		X	X	
13	Ž + M		X	X		X	
14	M		X		X		X
15	Ž + M	X		X			X
16	Ž + M		X		X		X
17	Ž		X		X		X
18	M + dítě		X		X	X*	
19	Ž + M		X	X*		X*	
20	M		X		X	X*	
21	M		X		X		X
22	Ž		X	X*		X*	
23	M + M		X		X	X	
24	Ž		X		X	X*	
25	Ž		X		X	X*	
26	Ž + M		X		X		X
27	Ž		X		X	X	
28	Ž		X		X		X
29	M		X		X		X
30	Ž + M	X		X		X	
31	Ž		X		X	X*	
32	Ž + M		X		X	X	
33	Ž		X		X	X	
34	Ž		X		X		X
35	M	X		X		X	
36	Ž + M		X	X			X
37	Ž + M		X		X	X*	
38	Ž + M		X		X		X
39	M		X		X	X*	
40	M		X		X	X	
41	Ž		X		X		X
42	Ž		X		X	X	

43	Ž + Ž		X		X	X	
44	M		X		X		X
45	Ž	X		X		X	
46	Ž + Ž		X	X			X
47	M		X		X		X
48	M		X		X	X*	
49	M		X		X		X
50	M + dítě		X		X	X	
51	M		X		X	X	
52	Ž		X		X		X
53	Ž		X		X		X
54	Ž		X		X	X	
55	Ž + M	X*			X		X
56	Ž		X		X		X
57	M + M	X	X		X		X
58	M		X		X		X
59	M		X		X	X	
60	M		X		X		X
61	Ž		X		X	X	
62	M		X		X		X
63	M		X		X		X
64	Ž		X		X	X	

Záznamový arch – metoda pozorování

Poznámky k pozorování:

- po ulou dle pozorování funguje pouze jedna pokladna →
konoba front → coa řídí ve frontě a má kódy dle kódu
k otevření 2. pokladny
↳ lidé se řadí před prezentací s, takže nově přichází
se jim vyřezávají
- nikde nejsou předstírní regály ani místa - spíše rozopak - na střed
ke v některých uličkách nevyimnou 2 záznamní
- hudba u pokladen slyšet jen slabě nebo vůbec, naopak v oddělení
kuchyně a rekreačního je až nepřijemná hlasitost
↳ prodejní personál tvrdí, že jsou na prodejnu
max 3-4 reproduktory
- v zádi v zadní části prodejny není dostatek místa - chybí zde osvětlení
umístěné přímo nad uličkou - 5010
- po prezentaci 1 je vybrání příliš velké zboží, které v těchto
místech přechází
↳ zboží zde je zdvojnásobeno
↳ záznamníci to využívají jako odkladovou plochu!

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Tabulka 6 Pozorování po změně in-store komunikace

Datum záznamu:	20. 2. 2023	Hodina:	15:00–16:00
Místo pozorování	Počet obslužených zákazníků		
Pokladna 1	IIII IIII IIII IIII IIII IIII		30
Pokladna 2	IIII IIII IIII IIII II		22

Záznamový arch – metoda pozorování

Datum záznamu:	20.2. 2023	Hodina:	15:00-16:00
Místo pozorování	Počet obslužených zákazníků		
Pokladna 1	IIII IIII IIII IIII IIII IIII		30
Pokladna 2	IIII IIII IIII IIII II		22

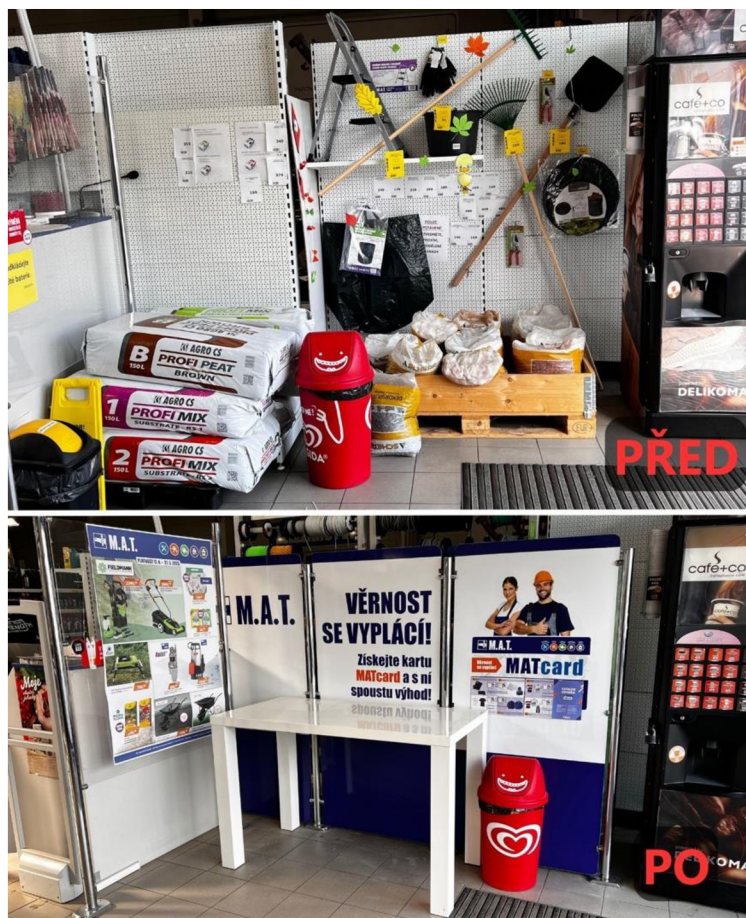
Poznámky k pozorování:

- v průběhu hodiny fungují obě pokladny – zákazníci jsou obsluženi rovnoměrně viz obrázek výše
- 15:35 - opět tvorba front, cca 3-4 zákazníci ve frontě
↳ tyto fronty nezasahují do nákupního prostoru
- lidé většinou přicházejí s drobným nákupem
- v případě většího nákupu ho nemají kam odkládat → odbavení zákazníkovi se zpomaluje!

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Příloha 11 Ukázka v prodejně před a po realizaci změn

Obrázek 13 Presentace ve vestibulu prodejny



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 14 Paletové stání ve středu prodejny



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Obrázek 15 změna umístění i vzhledu POP stojanů



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Obrázek 16 Šablona pro jednotný vzhled cenovek



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Obrázek 17 Vzhled pokladny ve zkoumané prodejně



Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Tabulka 7 Rámcové náklady doporučení

Rámcové náklady doporučení	
Doporučení	Cena
coaching	cca 27 000 Kč/půlrok
kurz zaměřený na marketing a in-store komunikaci	cca 8 000 Kč/osoba
školení prodejního personálu (možnost množstevní slevy)	cca 6000 Kč/osoba
ShelfTalker	60 900 Kč/police
In-store rádio	5000 Kč/rok
reproduktory	cca 700 Kč/kus
osvětlení	cca 500 Kč/kus
system počítání zákazníků	cca 15 000 Kč
samoobslužné pokladny	cca 200 000 Kč
odkládací prostor za pokladnou (police/stůl)	cca 3000 Kč
paletová omotávka	2150 Kč/kus

Zdroj: vlastní zpracování (2023)



DESATERO IN-STORE KOMUNIKACE

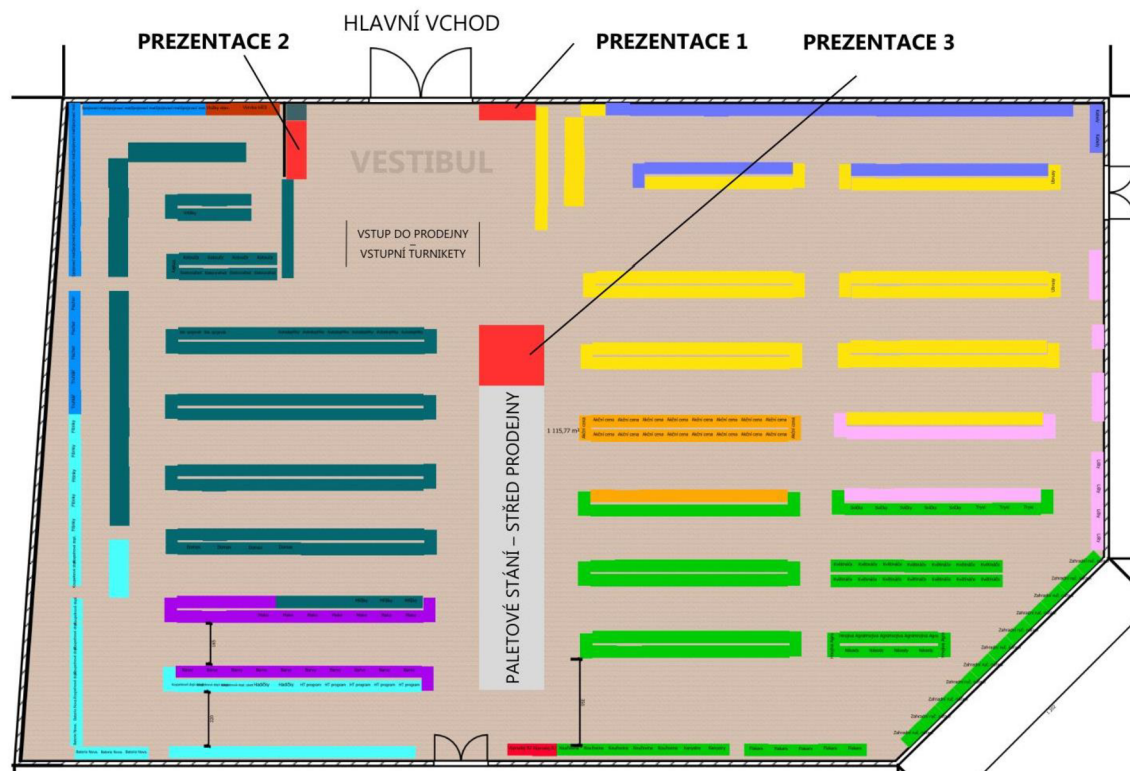
- ✓ Vzbudit v zákaznících potřebu koupit i produkt, pro který původně nepřišli.
- ✓ Usnadnit zákazníkům nákup pomocí pravidel in-store komunikace a schopného prodejního personálu.
- ✓ Prezentace nápadu pouze toho zboží, které je aktuálně v nabídce a je pro prezentaci vhodné.
- ✓ Dbát na příjemnou nákupní atmosféru.
- ✓ Zajistit, aby se zákazníci v prodejně snadno orientovali i bez cizí pomoci.
- ✓ Dodržovat implementační pravidla POP prostředků a vyhnout se jejich negativním efektům.
- ✓ Využívat nejfrekventovanější místa prodejny.
- ✓ Nechat se inspirovat konkurencí – nekopírovat!
- ✓ Využívat senzorický marketing.
- ✓ Dodržovat pravidla merchandisingu.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

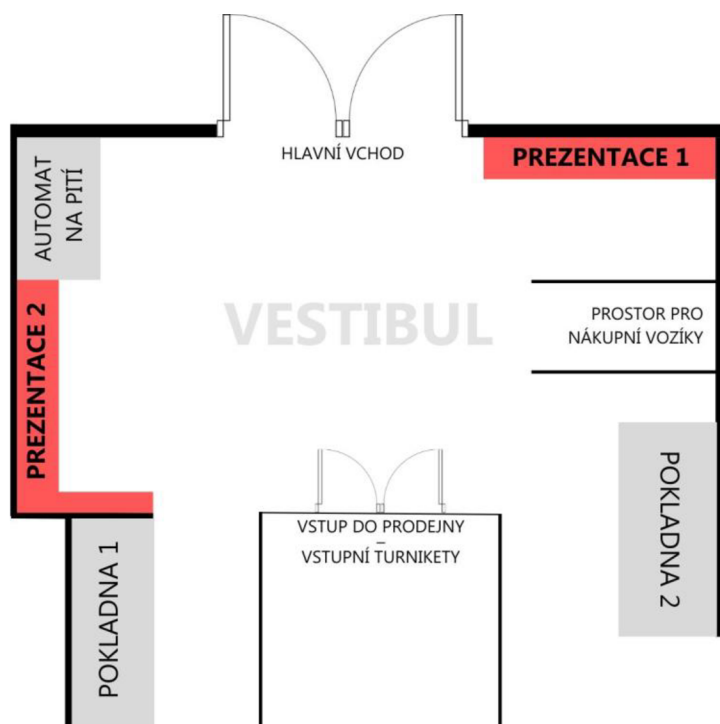
Příloha 13 Mapa zkoumané prodejny

Obrázek 18 Půdorys celé prodejny M.A.T.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Obrázek 19 Detailní pohled na vestibul prodejny M.A.T.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)



Management lidských zdrojů při řešení změny in-store komunikace ve vybrané prodejně

Petra Šafránková, PEMMA04

Řešená problematika

úvod

- Hlavním cílem práce je realizovat ve zkoumané prodejně všechny změny související s in-store komunikací a managementem lidských zdrojů takovým způsobem, aby bylo možné na konci roku 2023 docílit 5% nárůstu tržeb.

problém

- Neefektivně nastavená in-store komunikace
- Problém s manažerským stylem řízení
- Znalostní rozdíly mezi personálem
- Příliš mnoho položek v krámě a jejich nesprávné uspořádání

přístup

- Porovnáváním a vyhodnocením informací získaných od zákazníků, manažera prodejny či zaměstnanců
- Sběr dat z interních systémů společnosti
- Porovnáváním skutečného stavu od teoretického ideálu

Postup řešení

zdroj

- Zákazníci prodejny
- Manažer prodejny
- Zaměstnanci prodejny
- Manažerka marketingového oddělení společnosti
- Manažerka maloobchodu zkoumané společnosti
- Zkoumaná prodejna

získávání

- Hlubkové rozhovory
- Pozorování ve vybrané prodejně
- Ověřování znalostí prodejního personálu
- Vzdělávací aktivita
- Měření efektivity in-store komunikace

zpracování

- Porovnávání získaných dat
- Stanovení problémů a způsobů jejich řešení
- Implementace těchto řešení
- Vyhodnocení úspěšnosti řešení
- Formulace doporučení

Postup řešení



- Identifikace a řešení problémů spojených s managementem lidských zdrojů ve zkoumané prodejně
 - Identifikace a řešení problémů spojených s in-store komunikací ve zkoumané prodejně
-
- Vzájemné ovlivňování a propojování
 - Tyto oblasti nefungují jedna bez druhé

Výsledky práce

Ve sledovaných měsících dochází ve zkoumané prodejně k 3–6% navýšení tržeb oproti předcházejícímu roku → v případě zachování tohoto trendu bude pravděpodobně dosaženo vytyčeného ročního cíle

- In-store komunikace má vliv na úspěšnost prodejny
- U prodejního personálu dochází k zisku nových znalostí
- Efektivní řízení lidských zdrojů ovlivňuje kvalitu in-store komunikace
- Lze využít i nepříznivé ekonomické situace
- Existuje další prostor pro zlepšení

Doporučení



1. Zajistit další rozvoj pro manažera prodejny formou kurzů a koučinku.



2. Zajistit udržení znalostního standardu prodejního personálu pomocí řádného zaškolení, kontinuity znalostí a pravidelných školení.



3. Využít moderní technologie, které mohou pomoci navýšit prodeje či získávat důležitá data o zákaznících.



4. Vytvořit roční rozpočet, ze kterého budou financovány další zlepšení v oblasti in-store komunikace.

Závěr



Díky práci bylo možné identifikovat problémy spojené s neefektivní in-store komunikací a příčiny těchto problémů. Pomocí změny řízení lidských zdrojů dochází ve zkoumané prodejně k radikální změně in-store komunikace, která se z doposud získaných dat jeví jako účinná.

Řešením je:



- Další znalostní a osobnostní rozvoj manažera zkoumané prodejny
- Efektivní řízení prodejního personálu (vědět, co každý zaměstnanec vyžaduje)
- Dodržování pravidel efektivní in-store komunikace (lokalizace POP stojanů, cenové akce, merchandising atd.)
- Měsíční schůzky personálu (brainstorming, identifikace dílčích cílů)



Problematika byla posunuta díky ochotě všech zapojených subjektů, kteří se podíleli na identifikaci problémů či jejich následném řešení.

DEKUI ZA POZORNOST

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU