



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MERCHANDISING A JEHO VLIV NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

MERCHANDISING AND ITS INFLUENCE ON THE SHOPPING BEHAVIOUR OF CUSTOMERS IN A
SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alice Havlíčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Alice Havlíčková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Merchandising a jeho vliv na nákupní chování zákazníků ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu prodejní jednotky společnosti se sportovním vybavením navrhnout zlepšení jejího merchandisingu. Doporučené návrhy by měly společnosti pomoci ke zvýšení tržeb, přilákání nových zákazníků a vylepšení její pozice z pohledu stávajících zákazníků.

Základní literární prameny:

FORET, M. Marketingová komunikace: Získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání.

Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

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

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-8-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, J. Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 807168-979-3.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel děkan

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřená na zlepšení merchandisingu prodejní plochy ve vybrané společnosti. V první části jsou zpracována teoretická východiska, na jejichž základě je zhodnocen stávající stav dané společnosti. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu a individuálních rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti je navrženo nové lepší rozložení prodejní plochy takovým způsobem, aby bylo dosaženo zjištěných požadavků zákazníků, získání nových a posílení loajality stávajících zákazníků a zároveň, aby došlo ke zvýšení tržeb.

Abstract

The diploma thesis is focused on improving the merchandising of selected company. The first part deals with definition of the theoretical framework, based on which the current situation in the company is evaluated. Through quantitative methods and individual interviews with employees of the selected company, a new store layout is proposed in such a way as to achieve the identified customer requirements, bring new customers to company, strengthen the loyalty of existing customers and at the same time increase sales.

Klíčová slova

marketing, merchandising, podpora prodeje, zákazník, marketingový výzkum

Key words

marketing, merchandising, sales promotion, customer, marketing research

Bibliografická citace

HAVLÍČKOVÁ, Alice. *Merchandising a jeho vliv na nákupní chování zákazníků ve vybraném podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133763>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a čas, který mi při psaní věnovala. Děkuji také pracovníkům vybrané společnosti za poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji i své rodině a blízkým, kteří mně po celou dobu mého studia podporovali.

Obsah

Úvod.....	16
Cíl a metodika práce	17
1. Teoretická východiska práce	19
1.1. Marketingový mix.....	19
1.1.1 Produkt.....	19
1.1.2 Cena	20
1.1.3 Distribuce.....	20
1.1.4 Propagace.....	21
1.1.5 Lidé	22
1.1.6 Procesy.....	22
1.1.7 Materiální prostředí.....	22
1.2. Marketingová komunikace.....	23
1.3. Nástroje komunikačního mixu	24
1.3.1 Reklama	25
1.3.2 Osobní prodej.....	26
1.3.3 Public relations	27
1.3.4 Sponzoring	28
1.3.5 Event marketing.....	28
1.3.6 Přímý marketing	29
1.3.7 Guerilla marketing	29
1.3.8 Virální marketing.....	30
1.3.9 Product placement.....	31
1.3.10 On-line komunikace.....	31
1.3.11 Výstavy a veletrhy	32
1.3.12 Obaly.....	32

1.3.13	Podpora prodeje	32
1.4.	Zákazník a spokojenost	35
1.5.	Nákupní chování a rozhodování.....	35
1.5.1	Modely nákupního chování	36
1.5.2	Impulzivní nakupování	38
1.5.3	Typy nákupního chování	38
1.5.4	Konverzní metoda EIEP	39
1.6.	Merchandising.....	40
1.6.1	Planogram	43
1.6.2	Nástroje merchandisingu	44
1.7.	Konkurence	50
1.8.	Marketingový výzkum	50
1.8.1	Proces marketingového výzkumu	51
1.8.2	Druhy marketingového výzkumu	51
1.8.3	Techniky sběru dat.....	51
1.8.4	Testování statistických hypotéz	52
1.9.	Matice IFE.....	54
1.10.	Analýza rizik	54
1.10.1	Skórovací metoda s mapou rizik.....	55
1.11.	Shrnutí teoretické části	55
2.	Analýza problému a současné situace	57
2.1.	Charakteristika společnosti	57
2.2.	Analýza konkurence.....	58
2.2.1	Decathlon.....	62
2.2.2	Sportisimo.....	62
2.2.3	A3 Sport.....	63

2.2.4	Vybraná společnost.....	63
2.2.5	Shrnutí analýzy konkurence.....	63
2.3.	Analýza současné situace trhu, retail trendy 2021	64
2.4.	Marketingový mix.....	65
2.4.1	Produkt.....	65
2.4.2	Cena	66
2.4.3	Distribuce.....	66
2.4.4	Marketingová komunikace	67
2.4.5	Lidé	70
2.4.6	Procesy.....	70
2.4.7	Materiální prostředí.....	71
2.5.	Dotazníkové šetření.....	71
2.5.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	72
2.5.2	Testování statistických hypotéz	83
2.5.3	Shrnutí kvantitativního výzkumu.....	89
2.6.	Individuální rozhovory	90
2.6.1	Výsledky rozhovorů.....	90
2.7.	Analýza zákazníků	93
2.8.	Analýza IFE	94
2.9.	Shrnutí analytické části	96
3.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	97
3.1.	Exteriér prodejní plochy.....	98
3.1.1	Výkladní skříně a vstupní prostory.....	98
3.2.	Interiér prodejní plochy.....	99
3.2.1	Plocha za výlohou a vstupními prostory.....	99
3.2.2	Umístění pokladní zóny	101

3.2.3	Zavedení testovací zóny.....	102
3.2.4	Oddělení obuvi.....	103
3.2.5	Oddělení oděvu	104
3.2.6	Oddělení hardware	105
3.2.7	Dětský sortiment	106
3.3.	Atmosféra prodeje	107
3.3.1	Design prodejny	107
3.3.2	Regály	108
3.3.3	Prezentační prostředky.....	114
3.4.	Moderní technologie	114
3.4.1	Návrh prodejní plochy	115
3.5.	Časový harmonogram realizace návrhů.....	116
3.6.	Odhad nákladů a přínosů.....	119
3.6.1	Náklady.....	119
3.6.2	Přínosy	121
3.7.	Analýza rizik	124
3.7.1	Identifikace rizik	124
3.7.2	Ohodnocení rizika.....	125
3.7.3	Návrhy na opatření.....	126
3.7.4	Mapa rizik	127
3.7.5	Pavučinový graf.....	127
3.8.	Shrnutí návrhové části.....	128
4.	Závěr.....	130
5.	Seznam použitých zdrojů	132
6.	Seznam použitých obrázků.....	139
7.	Seznam použitých tabulek.....	140

8.	Seznam použitých grafů	141
9.	Seznam příloh.....	142
I	Dotazníkové šetření	143
II	Individuální rozhovory	149
III	Záznamový arch	152

Úvod

V současné době, kdy není příliš obtížné začít podnikat v obchodní oblasti, je trh obchodními jednotkami přesycen. Míra konkurence je vysoká a zákazníci si mohou vybírat, ve které prodejně budou realizovat svůj nákup. Jejich rozhodování je ovlivněno vzhledem a dispozičním řešením prodejny, způsobem komunikace prodejců se spotřebiteli a vzhledem jednotlivých produktů. Z toho důvodu je potřeba, aby stávající i nové podniky své zákazníky zaujmul, přizpůsobili jim své strategie a taktiky a získali jejich přízeň. K tomu, aby to dokázali je využíváno mnoho faktorů, mezi které patří také propagace prodejny.

Merchandising, jako jeden z nástrojů marketingové komunikace, je dnes běžně využíván k ovlivnění nákupního rozhodování zákazníků, a to přímo v místě prodeje. S jeho rostoucím významem je nutné, aby obchodníci rychle reagovali na nastávající změny a aby byli schopni nabídnout svým zákazníkům větší hodnotu než jen nabízený produkt. Z toho důvodu by se měli zaměřit také na oblast vizuálního merchandisingu a komunikace uvnitř prodejny.

Zmíněné nástroje mohou mít velký vliv na rozhodování nakupujících zákazníků a jejich spokojenost, které mohou pro společnost představovat výhodu v podobě udržení dlouhodobých vztahů s danými zákazníky, úspory času, zvýšení tržeb či snížení nákladů.

Téma této práce jsem si zvolila na základě své pracovní zkušenosti v analyzované společnosti. Zajímalo mě, jak je tato prodejna vnímána v očích zákazníků a jaké změny je potřeba provést, aby se pro ně stala více přehledná a atraktivní.

Cíl a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh zlepšení merchandisingu pro vybranou nejmenovanou obchodní společnost v Brně. Doporučené návrhy mohou společnosti pomoci vylepšit vnímání prodejní jednotky stávajícími zákazníky, posílit jejich loajalitu a zároveň přilákat nové zákazníky. Mohou být také přínosem pro manažery společnosti, kterým bude sděleno, jak je možné vylepšit využití prodejní plochy, zlepšit nákupní atmosféru a tím zvýšit tržby.

Aby mohl být hlavní cíl naplněn, je třeba stanovit dílčí cíle, kterými jsou:

- seznámení se se základními pravidly merchandisingu,
- představení společnosti a současného stavu,
- zhodnocení aktuálního stavu dispozičního řešení prodejní jednotky (metoda Mystery Shopping),
- analýza marketingového mixu vybrané společnosti,
- analýza konkurence (metoda Mystery Shopping)
- na základě teoretické části identifikace statistických hypotéz,
- identifikace faktorů ovlivňujících nákupní chování zákazníků (kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření), analýza zákazníků,
- seznámení se se základními pravidly vybrané společnosti (forma individuálních rozhovorů),
- zpracování analyzovaných výsledků a na jejich základě vytvoření návrhu dispozičního řešení prodejní jednotky,
- časový harmonogram a vyjádření nákladů a přínosů realizace návrhu,
- analýza rizik.

Pro lepší pochopení dané problematiky jsou v teoretické části práce uvedeny klíčové pojmy týkající se tématu práce. K jejich vysvětlení bylo využito odborných literárních zdrojů, které jsou ocitovány na konci práce. V první části jsou popsány jednotlivé složky marketingového mixu 7P, který je charakteristický pro trh služeb. Z důvodu souvislosti s tématem práce byla věnována větší pozornost marketingové komunikaci a nástrojům komunikačního mixu. Detailněji zde byl rozepsán marketingový nástroj podpora prodeje, jenž úzce souvisí s nákupním chováním a rozhodováním, které jsou popsány v další části. V práci jsou dále uvedeny modely a typy nákupního chování, konverzní metoda EIEP a

je zde popsáno impulzivní chování zákazníků a kdo zákazníci vlastně jsou. Závěr teoretické části je věnován tématu merchandisingu a pravidlům a s ním souvisejícími, které je potřeba znát k naplnění hlavního cíle. Celá teoretická část je zakončena vysvětlením matice IFE, která slouží k shrnutí slabých a silných stránek společnosti.

V úvodu analytické části je nejdříve krátce představena charakteristika společnosti a obchodí trendy související s aktuální situací. Dále je zde sestaven marketingový mix služeb a analýza zákazníků a konkurence. V dalším kroku je zde identifikován aktuální stav dispozičního řešení dané prodejny. Z důvodu zjištění faktorů ovlivňujících nákupní chování a spokojenost zákazníků je proveden také kvantitativní výzkum, jsou stanoveny statistické hypotézy a popsáno jejich hodnocení. Pro seznámení se s pravidly a možnými změnami spojenými s uspořádáním prodejní plochy byly realizovány individuální rozhovory, jejichž výsledky jsou popsány dále. Veškeré analýzy jsou v závěru analytické části shrnuty pomocí matice IFE, která slouží jako podklad pro návrhovou část.

V návrhové části práce jsou stanovena doporučení pro jednotlivé části prodejní plochy. K návrhům interiéru jsou navíc znázorněny plány přesného umístění daných částí a k problematice regálů jsou přidány ilustrativní obrázky jejich možného řešení. V závěru kapitoly poté odhadnut časový harmonogram a finanční náklady a přínosy celé změny. Prostřednictvím Skórovací analýzy jsou dále zhodnocena potencionální rizika, ve kterých nejsou opomenuta upozornění na případné překážky a doporučení, jak jim předejít.

1. Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce je popsána teorie spojená s probíranou problematikou. Na základě odborných literárních zdrojů jsou zde zmíněny a objasněny klíčové pojmy.

1.1. Marketingový mix

Uvedení do problematiky marketingové mixu je v této kapitole důležité pro následné správné pochopení jeho jednotlivých prvků, kterým bude dále věnována pozornost. Marketingový mix je souhrn vybraných nástrojů, které podnik využívá, aby mohl dosáhnout svých cílů. Podle Foreta (2011) jsou tyto nástroje využívány tak, aby co nejvíce uspokojovaly přání a potřeby zákazníka a aby díky nim společnost dosahovala svých cílů. Říká také, že aby docházelo k efektivní komunikaci a zákazník správně pochopil nabídku společnosti, je třeba, aby jednotlivé prvky tohoto mixu byly vzájemně provázané. Ve své knize Marketingová komunikace tak zmiňuje profesora Harvardské univerzity Bordena, který v roce 1948 použil poprvé spojení marketingový mix a jeho funkčnost vysvětlil prostřednictvím harmonického propojení ingrediencí do těsta na koláč. Popsal, že každá ingredience v těstě hraje svou roli a pro dokonalou chuť musejí být využity všechny, stejně jako jednotlivé prvky marketingového mixu.

Smith (2000) ve své knize popisuje tři modely k marketingovému mixu, 4P, 5P a 7P, které se liší obsahem jednotlivých prvků. V této práci bude zmíněno všech sedm složek, které marketingový mix zahrnuje. Těmi jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion), lidé (people), procesy (process) a materiální prostředí (physical environment).

1.1.1 Produkt

Jak uvádí Vysekalová (2006) ve své knize, za produkt je považováno vše, co může být nabízeno či směřováno a dokáže to uspokojit zákaznickou potřebu, a to jak v hmotné, tak i nehmotné podobě. Produktem tedy může být výrobek, služba nebo například i myšlenka. Podle Foretova (2011) přístupu má marketingový produkt tři základní úrovně. **Jádro**, které vyjadřuje základní užitek, který zákazníci z produktu mají. Druhou vrstvu popisuje jako **vlastní produkt**, který je spojen s jeho vlastnostmi, tedy kvalitou a provedením, designem značkou a obalem. Třetí vrstva je pojmenována jako **Rozšířený produkt**, který

zahrnuje dodatečné služby, které společnost k produktu nabízí, jako například vybavení, záruční lhůty apod.

Vysekalová (2006) dále tyto tři přístupy doplňuje o čtvrtou úroveň produktu, kterou je vnímání hodnoty produktu zákazníkem neboli psychologické **vnímání produktu**. Zároveň dodává, že pokud dojde ke splnutí všech čtyř vrstev, dostává se podnik do fáze, kdy je schopen obstát své konkurenci.

1.1.2 Cena

Prostřednictvím ceny je možné vyjádřit aktuální hodnotu požadovaného produktu a vzhledem k tomu, že s ní lze pružně pracovat, představuje pro obchodníky oblíbený nástroj. Pro společnost navíc tento prvek marketingového mixu je jako jediný spojen s vytyčováním příjmů na rozdíl od ostatních složek, které představují náklady (Foret, 2011).

Na důležitost psychologických aspektů ceny upozorňuje Vysekalová (). Popisuje, že cena je součástí životního stylu a jednotlivé skupiny spotřebitelů ji mohou vnímat odlišně. Někteří zákazníci porovnávají ceny na základě svých zkušeností, některé spotřebitele lákají výhodné ceny a cenové rozdíly, jiní prožívají spíše kvalitu produktu či jeho prestiž. Firmy volí jednotlivé cenové taktiky pro přilákání zákazníků od konkurence. Cena je tedy součástí konkurenčního procesu.

1.1.3 Distribuce

O provázanosti jednotlivých prvků marketingového mixu se zmiňuje ve své knize také Zamazalová (2010). Podle ní je distribuce nedílnou součástí marketingového mixu a jejím úkolem je co nejefektivněji přiblížit produkty z místa jejich výroby až ke koncovým zákazníkům. Rozhodnutí v této oblasti má velký vliv jak na samotný produkt, tak také na jeho cenu, volbu způsobu marketingové komunikace a je využíváno zejména v oblasti služeb. Podle Foreta (2011) je distribuce spjata s cenou například v tom, v jakých distribučních místech bude produkt nabízen. Co se týče samotného produktu, dokáže distribuce ovlivnit také jeho kvalitu, provedení, značku či jeho propagaci. Distribuce navíc jako jediný prvek marketingového mixu vyžaduje dlouhodobé plánování a rozhodování.

Distribuční cesty

Mnoho výrobců využívá k distribuci svých výrobků prostředníků a vytvářejí tzv. **distribuční cesty**. Součástí procesu dostávání výrobku ke konečným spotřebitelům a zákazníkům jsou nezávislé organizace (Kotler, Armstrong, 2004). Kotler a Keller (2007) tři typy **mezičlánků**, které mohou být součástí distribuční cesty:

- **obchodníky**, jenž zboží nakupují a dále prodávají,
- **agenty**, kteří se snaží obstarávat zákazníky, avšak nejsou vlastníky daného zboží a
- **faciliátory**, kteří pomáhají společnosti s distribucí, co se týče přepravy, skladování a marketingu, avšak dané zboží nevlastní a nejsou ani součástí nákupního či prodejního procesu.

Prostředníci přinášejí společnosti spoustu výhod, a to zejména díky jejich zkušenostem na trhu.

Pokud distribuční cesta tyto prostředníky obsahuje, jedná se o **nepřímou distribuční cestu**, pokud je však zboží prodáváno dodavateli přímo konečným spotřebitelům, je distribuční cesta nazývána jako **přímá**.

Při vytváření distribuční cesty je důležitá **distribuční strategie**. Rozlišují se dva typy – strategie tlaku (push strategy) a strategie tahu (pull strategy). Při **strategii tlaku** se výrobce snaží prodat co nejvíce produktů nejbližšímu článku, tedy distributorovi. V rámci této strategie jsou poskytovány cenové slevy a srážky a obchodníci mají motivaci ke zvýšení objemu svého prodeje. Tuto strategii je vhodné aplikovat na trzích, kde je silná konkurence a produkt nese výjimečné vlastnosti. Při **strategii tahu** je o výhodách nákupu přesvědčován cílový článek distribuční cesty, tedy zákazník. Obchodníci k tomu využívají různé komunikační prostředky, jako například podporu prodeje, reklamu či soutěže. Tato strategie je využívána u jedinečných produktů, po kterých je vysoká poptávka a zákazník je dokáže ocenit (Vysekalová, 2006).

1.1.4 Propagace

Dalším prvkem marketingového mixu je propagace neboli marketingová komunikace. Jejím cílem je informovat spotřebitele o nabízeném zboží či službách, přilákat nové a oslovovat stávající zákazníky a pokusit se prodat jim nabízené produkty

(Vysekalová, 2006). Vzhledem k tomu, že celý komunikační proces je velmi složitý a téma diplomové práce je s touto problematikou úzce spojeno, je toto téma podrobněji rozebráno v kapitole 1.2.

1.1.5 Lidé

Podle Kotlera a Kellera (2007) jsou zaměstnanci společnosti pro úspěch v marketingu klíčoví. Marketing jako takový nemůže dosáhnout vyšší úrovně, než jakou mají lidé uvnitř organizace. Obchodníci by se při vytváření marketingového mixu neměli zaměřovat pouze na spotřebitele v momentě, kdy realizují nákup či spotřebovávají nabízené produkty a služby, ale měli by se snažit pochopit jako lidi, kteří žijí různé životy.

1.1.6 Procesy

Procesy lze definovat jako postupy a činnosti, které musejí pracovníci dodržovat a respektovat. Jsou využívány zejména v oblasti služeb (Cetlová 2007). Procesy jsou prvky marketingového mixu, které mohou přispět k dosažení strategie umístění a je tedy třeba řídit marketingové činnosti tak, aby bylo dosaženo synergického efektu procesů. Proces poskytování služby může dále také přispět ke zkvalitnění služeb (Vašítková, 2014).

Payn (1996) chápe procesy ze dvou hledisek:

- z hlediska komplexnosti neboli složitosti kroků a sekvencí vedoucích k realizaci procesu,
- z hlediska rozmanitosti neboli rozsahu a variability poskytování služeb.

Vlastnosti jednotlivých procesů je možné v průběhu času měnit. Tyto změny se mohou týkat obou zmíněných úrovní.

1.1.7 Materiální prostředí

Společnosti by při sestavování marketingového mixu neměli opomíjet ani systematické řízení materiálního prostředí. Obchodníci by se měli soustředit na vnější projev nabízeného produktu, tj. na vjemy zákazníků získané ze vztahu s danými službami. Jedná se o dojmy, které spotřebitel získá na základě prvního setkání s daným produktem, a mohou navodit buď příznivé či nepříznivé očekávání. První dojem z produktu navozuje náladu a ovlivňuje chování zákazníka.

Pokud dané **stimuly působí pozitivně**, pak jsou zákazníci ochotni strávit v nákupních prostorách více času a nakupovat zde, sdílet své zkušenosti a mají také tendence se na toto místo vracet a nákup opakovat. Kladné reakce se také odrážejí na zaměstnancích v pracovním prostředí. Jejich práce je více produktivní a vede k dobrému pocitu z odvedených služeb.

Pokud však materiálové prostředí vyvolává **záporné reakce**, zákazníci většinou omezí svůj čas věnovaný nákupu a ztratí zájem o další zopakování nákupu. Zaměstnanci se za těchto podmínek mohou cítit více unavení, pracovní vyčerpání může vést až k psychické či fyzické pracovní neschopnosti a pracovní nekázní (Vašítková, 2014).

1.2. Marketingová komunikace

Boučková (2003) definuje marketingovou komunikaci jako záměrně a cíleně vytvářenou komunikaci, kterou firmy využívají k předávání informací, přesvědčování a ovlivňování spotřebitelů, prostředníků či konkrétních skupin veřejnosti. Tyto informace jsou cílovým skupinám na trhu předávány v pro ně akceptovatelné podobě.

Podle Foreta (2011) by při veškeré komunikaci se zákazníky měly být respektovány **3P** marketingové komunikace, které v ní hrají důležitou roli. **Principy** se týkají rozpoznání potřeb, přání, názorů a spokojenosti zákazníka, které by měly přispět k úspěšné vzájemné komunikaci. **Prvky** jsou tvořeny jednotlivými složkami marketingového mixu, tedy produktem, cenou, distribucí, propagací a nástroji v ní využívanými. **Postupy** poté představují konkrétní činnosti jednotlivých složek neboli určení ceny, realizace podpory prodeje, vytváření distribučních řetězců apod. Nejdůležitější postup marketingové komunikace je dle autora takový, aby obchodníci **aktivně přistupovali ke svým zákazníkům**, vyhledávali jejich potřeby a dle toho sestavili nabídku a snažili se udržet jejich věrnost. Díky posilování věrnosti zákazníků může marketingová komunikace zvyšovat také hodnotu zákazníků (Kotler, Keller, 2007).

Marketingová komunikace je klíčová nejen pro společnosti vyskytující se v klasickém podnikatelském prostředí, ale také pro organizace poskytující služby (Vašítková, 2014). Zároveň je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Správné fungování marketingové komunikace probíhá také v momentě, kdy je zákazníkům představeno, jak a proč je výrobek používán, kým, kde a kdy. Je pravděpodobné, že si zákazníci zapamatují

a daný výrobek si poté dokáží spojit s konkrétní značkou nebo si jej budou chtít vyzkoušet nebo ho použít (Kotler, Keller, 2007).

1.3. Nástroje komunikačního mixu

Zmíněné nástroje jsou zahrnuty v komunikačním mixu a jejich využití je nezbytné pro efektivní komunikaci s okolím společnosti.

Komunikační mix je podsložkou mixu marketingového a jeho součástí je mnoho nástrojů, pomocí kterých společnost dosahuje podpory nabízených výrobků i vzhledu firmy jako takové (Pelsmacker, 2003). Tyto nástroje umožňují společnosti rychleji, srozumitelně a účelně komunikovat s cílovými skupinami a naplňovat tak cíle organizace (Vašítková, 2014). Foret (2011) dodává, že aby bylo možné dosáhnout maximálních a posilujících synergických efektů, je třeba, aby jednotlivé nástroje byly náležitě provázané s celým marketingovým mixem.

Vašítková (2014) rozděluje nástroje komunikačního mixu do následujících čtyř skupin:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations.

V současné době je však marketingová komunikace obohacena o zcela nové způsoby a autorka tak zmíněný seznam dále rozšiřuje o trendy s potenciálem uplatnit se v marketingu služeb:

- přímý marketing (direct marketing),
- internetová komunikace,
- komunikace na sociálních sítích,
- marketing událostí (event marketing),
- guerilla marketing,
- virální marketing,
- product placement.

Vysekalová (2006) tento výčet doplňuje navíc o obaly (packaging), sponzorství (sponsoring) a výstavy a veletrhy.

Jednotlivé nástroje budou podrobněji popsány v následujících podkapitolách této práce, přičemž podpora prodeje bude z důvodu rozsáhlejší problematiky účelně zařazena na konec této práce.

1.3.1 Reklama

Vysekalová (2006) popisuje reklamu jako placený komunikační nástroj, prostřednictvím kterého poskytovatelé zboží či služeb sdělují zákazníkům informace o kvalitě a výhodách jejich nabídky. Jejím hlavním cílem je udržení stávajících a získání nových zákazníků. Reklamní sdělení má veřejný charakter a jeho šíření je realizováno pomocí různých prostředků – tiskovou inzercí, televizními či rozhlasovými spoty, audiovizuálními snímky či vnější formou reklamy.

Mezi **výhody** reklamního sdělení lze zařadit rychlost jeho působení, absolutní kontrolu nad sdíleným obsahem a použitými médii. Reklama dále dokáže vytvořit dlouhodobou představu o jednotlivých produktech a dokáže oslovit širokou veřejnost, přičemž si sami zadavatelé mohou určit, na jaký segment chtějí dané médium cílit.

Nevýhodou reklamy je poté její jednosměrná forma (od vysílatele k příjemci), která může být velice nákladná a s ní spojená nízká míra zpětné vazby, která slouží k určení účinnosti daného média. Reklama je jednotlivým segmentům také podávána v neosobní formě, což vede ke snížení její působivosti a přesvědčení (Vašítková, 2014).

Podle Foreta (2011) je možné rozlišit tři hlavní funkce reklamy. **Informativní**, jejíž úkolem je předat spotřebitelům informace o novém produktu a vyvolat tak zájem o jeho koupi (pull-strategie). Cílem **přesvědčovací** funkce reklamy je zaujmout zákazníka a přesvědčit ho o výhodách daného produktu ve srovnání s jeho konkurencí (push-strategie). **Připomínací** reklama má udržet sdělované informace v povědomí zákazníků. Vedle těchto základních funkcí uvádí autor navíc funkci prestižní a alibistickou.

Vašítková (2014) navíc dodává, že pro správnou účinnost reklamy je třeba uplatňovat následujících 5M principů:

- **mission** – určení poslání reklamy,
- **message** – definovat obsah reklamního sdělení,
- **money** – určení velikosti rozpočtu připadajícího na reklamu,
- **media** – výběh vhodných médií, prostřednictvím kterých bude reklama sdílena,

- **measurement** – specifikace měřítek reklamy, podle nichž bude určena její účinnost.

Reklamní sdělení lze rozdělit na dvě části - jeho **tvorba**, kde se řeší otázka co, komu chceme sdělit a jakým způsobem. A určení používaného média, podle frekvence, místa a rozpočtu sdělení.

1.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je prvek komunikačního mixu, jehož komunikace probíhá oběma směry neboli interpersonálně. Při jeho realizaci tedy dochází k přímému kontaktu prodávajícího s jedním nebo více kupujícími (Příkrylová, 2010). Cílem tohoto typu prodeje je prostřednictvím prezentace nabízeného výrobku či služby dosáhnout jejich prodeje. Vzhledem k tomu, že se jedná o osobní formu komunikace, mohou být forma i obsah sdělení přizpůsobeny potřebám konkrétním zákazníkům a momentální situaci, což se oproti reklamě jeví jako velké plus. Mezi další výhody lze zařadit například posilování vztahů se zákazníky, kterých lze dosáhnout díky častému vzájemnému kontaktu a přátelské atmosféry. Prodávající může během prezentace vidět přímé reakce zákazníků a reagovat na ně, a to například stimulací nákupu dalších služeb spojených s nabízeným produktem (Vašítková, 2014).

Co se týče nevýhod osobního prodeje, zmiňuje Příkrylová (2010) hlavně jeho nákladnost a oslovení menšího počtu zákazníků oproti například již zmiňované reklamě. Je třeba zmínit také absenci absolutní kontroly nad zaměstnanci, kteří jsou pověřeni prezentací nabízených produktů. Vedoucí nemají mnoho možností, jak kontrolovat jimi odvedenou práci a zda nedochází například k mylnému podávání informací.

Foret (2011) k zmíněným vlastnostem osobního prodeje navíc dodává, že se jedná o velice efektivní nástroj komunikace, který lze využít k změnám preferencí, postojů, stereotypů a zvyklostí nakupujících zákazníků. Upozorňuje také na další příklad provázanosti a komplexnosti marketingové komunikace v rámci celého marketingového mixu. Při osobním prodeji je využíváno prvků podpory prodeje (například ve formě dárkových předmětů a vzorků), reklamy (tištěné materiály, letáky), public relations a také složek přímého marketingu.

Podle Vysekalové (2006) lze mezi hlavní úkoly osobní formy prodeje zařadit získání informací o prodejních možnostech, konkurenci a zákaznících, na jejichž základě je

možné si připravit a naplánovat prodejní taktiky a argumentaci a díky možnostem osobního kontaktu uzavřít obchodní jednání. V osobním prodeji by mělo být zahrnuto také poskytnutí ponákupní péče zákazníkům, jako například vyřizování reklamací a poskytování dodatečných informací a služeb.

1.3.3 Public relations

Public relations (PR), nebo také někdy překládáno do češtiny jako vztahy s veřejností, jsou dalším prvkem komunikačního mixu. Organizace se prostřednictvím šíření příznivých aspektů snaží o zajištění a sledování porozumění veřejnosti s cílem zlepšení své pověsti (Hannagan, 1996). Společnosti se většinou pozitivní publicity a mediální odezvy snaží dosáhnout bezplatně prostřednictvím různých sdělovacích prostředků, mediální prostor je však možné také zakoupit a publikovat PR článek vytvořený přímo společností. Využitím tohoto nástroje se organizace zaměřuje na široké spektrum veřejnosti a jeho působení je dlouhodobé. Těmito vlastnostmi se PR odlišuje od reklamy, která usiluje o oslovení konkrétních zákazníků v co nejkratším čase (Přikrylová, 2010).

Podle Foreta (2011) hraje v public relations důležitou roli jejich **důvěryhodnost**, pomocí které se snaží ovlivnit perspektivní zákazníky, na které PR působí oproti běžné reklamě účinněji. **Klíčovými skupinami**, na které se organizace snaží zapůsobit lze rozdělit následovně:

- vlastní zaměstnanci organizace,
- majitelé, akcionáři organizace,
- finanční skupiny (zejména investoři),
- sdělovací prostředky, novináři,
- komunita místního obyvatelstva,
- zastupitelské orgány a úřady.

Primárním cílem public relations není propagovat či prodávat nabízený produkt, ale informovat veřejnost o image organizace. Mezi hlavní prostředky využívané ke komunikaci s populací lze zařadit charitativní dary a upomínkové předměty, osobní projevy, publikaci výročních zpráv, semináře, tiskové konference, články v tisku či lobbying (Vysekalová, 2006).

1.3.4 Sponzoring

V rámci marketingové komunikace lze chápat sponzorství jako smluvní vztah mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzorem může být podnikatelský, státní subjekt či veřejnoprávní organizace, která sponzorovanému poskytuje finanční, materiální či jinou pomoc a očekává za to protislužbu (Foret, 2011), nejčastěji v podobě práv či asociací, které mohou být dále komerčně využity. Cílem sponzorství je uskutečnit událost vyvolávající pozitivní publicitu napomáhající k posilování pozice značky. Dochází tak k uskutečnění projektu sponzorovaného a naplnění komunikačního cíle sponzora (Příkrylová, 2010). Pelsmacker (2003) uvádí hlavní typy sponzorství – sponzorství spojené s určitou událostí (sport, umění, kultura, zábava), sponzorské vysílání (sportovní programy, předpověď počasí, rodinné pořady), sponzorství sloužící pro dobré účely, sponzorství založené na transakcích a sponzorství jako součást hodnotového marketingu.

1.3.5 Event marketing

Event marketing, někdy nazývaný také jako zážitkový marketing, lze považovat jako jeden z nástrojů public relations. Mezi jeho nejdůležitější **funkce** patří zvyšování **oblíbenosti značky**, zvyšování **loajality stávajících zákazníků** ke značce a posílení asociace značky. Cílem event marketingu je vyvolat **pozitivní vnímání** nabízené značky u spotřebitelů, a to ve formě **poskytnutí emocionálního zážitku** spojeného s danou značkou (Karlíček, 2016). Tyto prožitky jsou při současné informační přesytenosti využívány k upoutání pozornosti cílové skupiny, pro které se tímto akce stává důležitější než samotný produkt. S rozvojem moderní doby jsou do event marketingu čím dál tím častěji zapojovány informační technologie, které u spotřebitelů vyvolávají pocity originality a atraktivnosti akce (Příkrylová, 2010). Eventy se mohou vyskytovat například v podobě sportovní či umělecké akce, zábavné show v ulicích, ve formě konferencí, workshopů nebo třeba jako výlet parníkem (Karlíček 2009).

Pro potřeby marketingu služeb lze podle Vašítkové (2014) rozdělit pořádané události do následujících tří skupin - **neziskově orientované akce** (konference, oslavy výročí, besedy apod.), **komerčně orientované akce** (akce s připraveným programem a zpoplatněným vstupem, tedy koncerty, plesy, festivaly, představení, sportovní soutěže apod.) a **charitativní akce** (výdělek z těchto akcí má charitativní účel).

1.3.6 Přímý marketing

Přímý marketing neboli také direct marketing je technika cílená k oslovení konkrétních skupin zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci na danou poptávku či prodej (Vysekalová, 2006).

K získání bezprostřední reakce jsou využívány různá média a **nástroje**, která lze podle Pelsmackera (2003) rozdělit do dvou skupin – **adresné a neadresné**. Mezi adresné řadí autor katalogy, telemarketing, přímý mail a nová interaktivní média. Neadresné nástroje nejsou směřovány na konkrétního zákazníka a patří sem například tištěná či televizní reklama s možností přímé odpovědi a teletext.

Karlíček (2009) rozděluje nástroje přímého marketingu do tří skupin, kterými jsou **sdělení zasílaná poštou** (direct mail, katalog, neadresná roznáška), **telefonická sdělení** (telemarketing a mobilní marketing) a **sdělení šířená prostřednictvím internetu** (email, online newslettery a webové stránky).

Karlíček (2016) dále vyzdvihuje mezi výhody přímého marketingu jeho zacílení na úzké segmenty či dokonce jednotlivce, kteří jsou pro organizace nejrelevantnější. Toho lze dosáhnout prostřednictvím detailních informací získaných z kvalitních databází. Díky přesnému zacílení mohou poté organizace přizpůsobit obsah a formu svých sdělení přímo daným segmentům či oslovovaným jedincům. Poslední hlavní funkci direct marketingu je stejně jako u reklamy zvyšování povědomí o značce a ovlivnění postoje zákazníků. Co se týče B2B trhu, může být zacílení na konkrétního jedince složitější, protože společnosti neznají odpovědnosti jednotlivých osob. Přímý marketing je proto spojen s rizikem, že jeho sdělení nemusí být vždy doručeno k adekvátní osobě.

1.3.7 Guerilla marketing

Guerilla marketing je marketingová kampaň, která je pojatá netradiční formou a jejím cílem je maximálně zaujmout cílové publikum v co nejkratší době s minimálními náklady (Vaštíková, 2014). Levinson (2011) dodává, že Guerilla marketing je proces, který si lidé řídí sami a pokud jsou do něj ochotni věnovat svůj čas, energii, představitost a informace, není do něj dále potřeba investovat peníze.

Přikrylová (2010) však tvrdí, že cílem Guerilla marketingu není vyvolat marketingovou kampaň, ale upoutat pozornost veřejnosti, a to ve vtipné a originální formě, která bývá

často postavena až na hranici zákona a její agresivním přístupem je často zasažena nejen konkurence, ale také spotřebitelé.

Guerillová komunikace je postavená na principu jejího vyobrazení na nečekaném místě, zaměření se na přesně vytipované cíle a po uskutečnění jednorázové akce je opět stažena. Je využívána zejména v těch případech, kdy společnosti chtějí maximalizovat svůj zisk a nemají dostatek finančních prostředků na klasickou reklamní kampaň (Přikrylová, 2010).

1.3.8 Virální marketing

Virální marketing je způsob komunikace, který by měl příjemcům přinést natolik zajímavé sdělení s reklamním obsahem, aby jej chtěli sami od sebe šířit mezi ostatní příjemce. Pokud se podaří příjemce obsahem zprávy dostatečně zaujmout, dochází k jejímu dalšímu rozesílání mediálním prostorem bez kontroly jejího iniciátora. Toto exponenciální šíření lze poté přirovnat k virové epidemii, od které je také odvozen název této metody – viral marketing (Přikrylová, 2010).

Karlíček (2009) název této techniky přirovnává k nekontrolovanému přenášení počítačových virů z jednoho zařízení na druhé. Lidé, kteří obdrží zajímavé reklamní sdělení ve formě originálního spotu, animace hry, obrázku apod. ho následně prostřednictvím emailu či sociálních sítí dále preposílají svým známým a přátelům. Pokud je marketingové sdělení dostatečně atraktivní, může se během několika hodin rozšířit na miliony počítačů po celém světě, a to za vynaložení minimálních nákladů. V dnešní době je však velmi obtížné vymyslet takový obsah, který příjemci dokáží posoudit jako atraktivní a odlišný od ostatních sdělení na internetu, a tak většina pokusů o jeho preposílání končí neúspěšně.

Podle Přikrylové (2010) nemusí docházet k šíření obsahu pouze mediální formou, ale také prostřednictvím *word-of-mouth* neboli „šeptandy“. V tomto případě dochází k předávání sdílených informací formou osobního kontaktu, kde jako zprostředkovatel může být také klasická pošta či mobilní telefon. Společnosti volí tento typ marketingové komunikace především z důvodu nízkých nákladů, rychlého šíření informací a vysoké účinnosti samotného zásahu.

1.3.9 Product placement

Podle Matušínské (2007) se jedná o záměrnou a placenou formu marketingové komunikace, kterou společnosti využívají pro prezentaci svého značkového výrobku či služby v audiovizuálních dílech, jako například ve filmech, seriálech, počítačových hrách apod. Kvalitní product placement je spojován s užíváním výrobků nebo služeb v běžném životě známých osobností, a to v pozitivních situacích (Vašítková, 2014).

V případě využití PP se nejedná o skrytou reklamu, ale o alternativní způsob umístění reklamy na propagovaný produkt či značku za smluvně daných podmínek s cílem snížení nákladů spojených se vznikem samotného díla, například bezplatným vypůjčením výrobků či pronajmutím propagované lokality. Na rozdíl od klasické reklamy se jedná o nenásilnou metodu, kterou sice divák vnímá, ale pokud je využívána v rozumné míře, nepůsobí na něj rušivě a často dochází až k touze vlastnit daný předmět či službu (Přikrylová, 2010).

1.3.10 On-line komunikace

On-line komunikace představuje formu komunikace propojené s prodejem za pomoci využití tzv. nových interaktivních médií. Dochází při ní ke komunikaci dvou či více uživatelů a propojení s prodejem (Bárta a kol., 2009). Dle Vysekalové (2006) přináší nová média do komunikačního mixu nové metody pro účinnou komunikaci. Frey (2008) mezi efektivní nástroje řadí web, e-mail a mobilní marketing. Podle Bárty a kol. (2009) sem dále patří digitální televize, různé formy mobilní komunikace, webové stránky a internet. Díky elektronické marketingové komunikaci je možné snížit náklady na prodej i propagaci nabízeného zboží a služeb a velice operativně měnit jejich ceny. Prostřednictvím vzájemné, oboustranné komunikace lze zrychlit a rozšířit spojení mezi prodejci a zákazníky, vytvořit mezi nimi trvalé vazby a uspokojit jejich potřeby (Foret, 2011).

Komunikace prostřednictvím **internetu** patří mezi nejmladší způsoby komunikace a dochází k jejímu neustálému rozvoji. Mezi hlavní výhody tohoto způsobu komunikace patří globální rozsah a náklady. Internet je jediné komunikační médium, u které náklady na jeho užívání jsou nepřímo úměrné na vzdálenosti komunikace. Nezáleží tedy na jak velkou vzdálenost je komunikace realizována a náklady jsou stále stejné. Mezi další výhody lze zařadit možnost přesné segmentace a měření reakce cílové skupiny, která je

téměř okamžitá. Jednou z nevýhod internetu je nedůvěra spojená s jeho používáním a dále jeho omezené využití pouze zákazníky, kteří mají možnost připojení. (Vašítková, 2014).

Webové stránky se jeví jako užitečný nástroj pro malé i velké podniky, které chtějí propagovat svoji značku. Může si je jednoduše založit téměř každý, aniž by to bylo příliš nákladné. Z tohoto důvodu však dochází k zahlcenosti internetu webovými stránkami a obchodníci, distributoři a dodavatelé musejí efektivně zvládat marketingové nástroje, aby přilákali zákazníky právě na jimi inzerovaný web (Pelsmacker, 2003). Hesková (2009) vidí důležitost on-line komunikace v **mobilním marketingu**, který zaznamenává dynamický rozvoj. Tento nástroj lze využít pro oslovení cílových zákazníků, propagaci nabízených služeb, servis, zábavu apod. Mezi výhody využívání mobilní komunikace se řadí vysoká operativnost v reálném čase, jednoduchost, rychlost a pohodlnost jednání a další služby.

1.3.11 Výstavy a veletrhy

Jedná se o místo, kde obchodníci a výrobci prezentují a nabízejí své výrobky či služby, sjednávají obchody, inspirují se nápady ostatních a navazují nové kontakty (Pelsmacker, 2003). Jedná se o události pořádané v krátkém časovém úseku zaměřené na určité kategorie výrobků či služeb. Mezi hlavní výhodu patří přímý kontakt s nabízenými produkty či službami a osobní kontakt se stávajícími či potencionálními zákazníky, obchodními partnery i konkurencí. Při veletrzích a výstavách je navíc využíváno několik nástrojů marketingové komunikace současně, jako například katalogy či doprovodné programy (Příkrylová, 2010).

1.3.12 Obaly

Dle Vysekalové (2006) je třeba mezi nástroje marketingové komunikace zařadit také obaly neboli packaging. Obaly umožňují spotřebitelům rozpoznat, o jakého výrobce, značku či výrobek se jedná. Jejich úkolem je působením na emoce zaujmout pozornost zákazníků a díky své informační funkci ovlivnit tak jejich nákupní chování.

1.3.13 Podpora prodeje

Podpora je dalším prvkem marketingové komunikace, která by měla za pomoci využití daných nástrojů vyvolat u zákazníků impulzivní nákup tak, aby došlo z jejich strany

k okamžité koupi produktu (Kotler a kol., 2007). Oproti klasické reklamě je podpora prodeje nákladnější a nemá dlouhodobý vliv na vnímání značky (Karlíček, 2016).

Podle Tellise (1998) má podpora prodeje pět hlavních cílů:

- poskytnou zákazníkům informace o produktu,
- vytvoření povědomí o produktu,
- snižování rizik spojených se zakoupením produktu, například prostřednictvím nabídnutí vzorku zdarma,
- vyvolat u zákazníka touhu po produktu,
- vytvořit dobrou pověst produktu.

Jak již bylo zmíněno výše, podpora prodeje je realizována prostřednictvím využití marketingových nástrojů. Podle Karlíčka (2016) mezi ně patří například snížení cen (slevy, kupony, výhodná balení), vyzkoušení produktu zdarma, dary a soutěže, věrnostní programy a POP média. Příkrylová s Jahodovou (2010) zase mezi nástroje podpory prodeje řadí osvětlení a značení prodejny, kreativní obaly výrobků, vybrané regály upozorňující na zboží v akci apod.

POP komunikace

Součástí podpory prodeje je také In-store komunikace neboli marketingová komunikace v místě prodeje. Jedná se o reklamní předměty uvnitř prodejny, které jsou určeny k tomu, aby ovlivňovaly nákupní rozhodování nakupujících (Boček a kol., 2009). Podle Egana (2007) jsou to veškeré materiály označující zboží v akci se kterými se nakupující setkávají v momentě svého nákupního rozhodování. Noble (2006) říká, že je to poslední možný zdroj informací, vyjma obalu, který zákazníci mají před jeho zakoupením. Marketingová komunikace by proto měla zákazníky přesvědčit o výhodách daného produktu či služeb již během jejich nákupní cesty (Cropper, 2012).

Cílem POP komunikace je tedy probudit v zákazníkovi touhu po daném produktu, a bez toho, aniž by si to předem plánoval a proměnit jeho rozhodování v nákupní proces (Liljenwall, 2004). Aby toho bylo dosaženo, je třeba vyvolat u zákazníků pozitivní pocit spojený s jejich nákupem, aby byli ochotni strávit v prodejně více času a věnovat svou pozornost také dalším produktům, personálu a utratili zde více peněz, než kolik původně plánovali (Findlay, Sparks, 2002). Podle Zamazalové (2010) je díky In-store komunikaci navíc možné vytvořit u zákazníka povědomí o značce, podnítit ho k opakovanému

nákupu a odlišit své produkty od konkurence. Díky vyvolání pocitu u zákazníků, že mohou strávit v prodejně více času, vzniká prostor k impulzivnímu nákupu (Liljenwall, 2004). Této problematice bude věnována samostatná kapitola 3.3.2.

Nástroje POP komunikace

Cílem POP komunikačních nástrojů je usnadnit zákazníkovi orientaci po prodejně a jeho nákupní rozhodování (Hickerson, 1981). Jejich úkolem je informovat zákazníky o existenci a výhodách komunikovaného sortimentu, jenž by mohl uspokojit jejich potřeby (Jesenský a kol., 2018). Tyto nástroje je možné rozdělit do dvou skupin – humanizované a nehumanizované.

Nástroje nehumanizované POP komunikace

- Cenové promoce (slevy, kupony, dary, výhodná balení)
- Tištěné letáky a katalogy
- Spotřebitelské soutěže
- Loajální a slevová schémata, jejichž cílem je získat data o zákaznících
- Web, mobilní web a aplikace

Nástroje humanizované POP komunikace

- Vícesmyslové zkoušení – ochutnávky a prezentace
- Rozdávání vzorků a představení produktů hosteskami
- Aktivní prodej a Mystery Shopping
- Merchandising (více v samostatné kapitole 3.4)

Podle ČMS (2017) jsou POP média z dlouhodobého hlediska vnímány nejlépe ze všech komunikačních prostředků. Zákazníci si naopak ochutnávky a prezentaci produktů v místě prodeje chválí. Tato média na ně totiž nepůsobí jako nucená reklama, ale spíše jako příležitost si zboží vyzkoušet a ověřit si pravdivost reklamy nacházející se přímo u daných produktů (Jesenský a kol., 2018).

Aby však nedocházelo k přesycení POP médií a k jejich následné ignoraci zákazníky, je důležité, aby byla na prodejní ploše umístěna strategicky a v rozumném množství. Mezi jejich **nevýhody** patří náklady spojené s jejich aplikací, uskladněním, údržbou, rozvozem apod. a poplatky třetím stranám, které spravují jejich umístování (Jesenský a kol., 2018).

1.4. Zákazník a spokojenost

V předchozích kapitolách bylo často používáno slovo zákazník, které je s marketingovým tématem neodmyslitelně spojeno. Kdo je ale opravdu zákazník a jak lze zajistit jeho spokojenost bude podrobněji popsáno v této kapitole.

Podle několika autorů je potřeba odlišovat termíny zákazník, nakupující a spotřebitel. Podle Jesenského a kolektivu (2018) mohou být zákazníkem spotřebitelé i nakupující, přičemž spotřebitel (consumer) je podle něj člověk, který konečný produkt přímo spotřebovává, ale nemusí ho nutně nakupovat. Nakupující (shopper) naopak dané výrobky nakupuje, ale nemusí je spotřebovávat. Také Zamazolová (2009) souhlasí, že je důležité tyto tři pojmy odlišovat a pro lepší pochopení zmiňuje příklad, že nakupujícím může být dítě, které nakupuje dárek pro svého kamaráda, avšak spotřebitelem je kamarád, který bude dárek spotřebovávat. Spáčil (2003) ve své knize píše o zákazníkovi jako o klíčovém prvku, na kterém stojí existence veškerých obchodních společností a jehož potřeby by proto měly být uspokojovány.

Podle Schiffmana (2004) by obchodníci neměli zapomínat, že zákazníci mají v dnešní době, zejména díky internetu, větší moc než kdykoliv předtím. Nakupujícím se prostřednictvím využívání online možností naskytuje přístup k zjištění více informací o poskytovaném výběru výrobků a služeb i nabídce konkurenčních podniků. Jejich požadavky jsou tedy stále náročnější a pokud chtějí obchodníci dosáhnout jejich spokojenosti, musí své služby co nejvíce přizpůsobit jejich požadavkům, aby je zaujali právě svojí nabídkou.

Dle Nenadála (2004) lze spokojenost zákazníka vyjádřit jako souhrn jeho pocitů vycházející z rozdílu mezi jeho požadavky a skutečností. Pokud jsou zákazníkovi požadavky totožné s tím, co na trhu nachází a využívá, je naprosto spokojen. Pokud však kvalita vyhledávaného výrobku či služby je nižší než zákazníkovo očekávání, dochází k jeho nespokojenosti a následné nedůvěře k obchodníkovi. (Kotler, Keller, 2007)

1.5. Nákupní chování a rozhodování

V této podkapitole bude popsáno nákupní chování, respektive motivace, principy uvažování a chování nakupujícího zákazníka, jeho rozhodování o nákupu a faktory, které ho ovlivňují.

Podle Engela (1968) existuje pět následujících fází popisujících nákupní chování. Průběh jednotlivých etap se však může lišit podle různého chování jednotlivců a může dojít k jejich splynutí či úplnému vynechání.

- **Rozpoznání problému** – Nakupující na základě vnitřních a vnějších faktorů identifikuje nedostatek ve formě touhy, přání, či problému, který je možné vyřešit realizací nákupu daného zboží či služby.
- **Hledání informací** – Jedná se o seskupení relevantních informací vedoucích k nákupnímu rozhodování.
- **Hodnocení nabídek** – Na základě získaných informací v předchozí fázi dochází k vyhodnocení dostupných nabídek.
- **Nákupní rozhodnutí** – Pokud se nabídky jeví pro zákazníka jako dostatečně lákavé, dochází k realizaci samotného nákupu odpovídající jeho potřebám a představám.
- **Ponákupní chování** – V této fázi dochází k porovnávání dosaženého užitku s předchozím očekáváním. Pokud je míra užitku rovná či vyšší, než bylo zákazníkovo očekávání, dochází k zopakování nákupu či sdílení informací a následnému doporučení nákupu. V opačném případě může docházet k situaci, kdy zákazník pochybuje o správnosti učiněného nákupu, tedy ke kognitivní disonanci. Takové chování nevede k opakovanému nákupu a zákazník často sdílí negativní zkušenosti s nákupem.

1.5.1 Modely nákupního chování

Podle Schiffmana (2004) lze nákupní chování popsat jako projev zákazníků při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení jejich potřeb. Podle Brychtové (2011) se jedná o vystupování spotřebitelů před nákupem, při nákupu a po něm, které je ovlivněno několika faktory.

Podle Browna (1998) je nákupní chování zákazníků ovlivněno **psychologickými** (motivace, zkušenost, postoje, vnímání), **osobními** (např. věk, období životního cyklu, zaměstnání, životní styl) a **společenskými** (referenční skupiny) faktory. Kotler (2007) k těmto vlivům přidává **kulturní faktory**, mezi které patří odlišná kultura či společenská vrstva, a které podle něho mají na rozhodování zákazníků největší vliv. Solomon (2002) zmiňuje dále faktory **situační**, které se dělí na fyzické prostředí a časovou tíseň.

Do fyzického prostředí lze zařadit faktory, které ovlivňují zákazníka uvnitř prodejny, tedy vůni, osvětlení, hudbu, teplotu a interiér celkově. Pod časovým omezením je možné si představit denní dobu, roční období nebo čas, který má zákazník vyhrazen pro svůj nákup.

Podle Easta (2013) odborníci upřednostňují následující tři modely nákupního chování.

Kognitivní model

Součástí nákupního chování založeném na kognitivním modelu je racionalita nakupujících zákazníků. Tito zákazníci během svého nákupního rozhodování pečlivě zvažují veškeré alternativy a porovnávají je s konkurencí. Aby obchodníci zamezili nákupu produktů u jiných prodejců, mohou rozhodnutí zákazníků ovlivnit podáním praktických informací tak, aby došlo k preferenci jimi nabízených výrobků (East, 2013).

Model posílení

Nákupní rozhodování vyplývající z tohoto modelu je založeno na odměně či trestu za výjimečné nákupní chování zákazníků. Pokud je chování zákazníků pozitivní, dojde k jejich odměně. Cílem obchodníků je poté motivovat je k zopakování takového nákupního rozhodnutí. Odměnami mohou být například slevy, ochutnávky či výrobky zdarma, které toto chování posilují a podporují. Pokud je však chování zákazníků negativní, tedy odlišné oproti představám obchodníků, měl by následovat trest, který by měl zamezit jeho opakování (Jílková, 2016).

Zvyklostní model

Jak již název napovídá, nákupní chování podle tohoto modelu se odehrává na základě známých podmětů, které si zákazníci spojují se značkou či výrobkem, který znají z předchozí zkušenosti (East, 2013). Kahneman (2012) dodává, že zákazníci podvědomě hledají právě produkty, které jim jsou povědomé. Obchodníci by proto měli usilovat o jednotnou marketingovou komunikaci a přimět tak zákazníky k impulzivního nákupu.

1.5.2 Impulzivní nakupování

Jedná se o nákupní chování zákazníků, které je ovlivněno marketingovou komunikací přímo v místě prodeje. Dochází zde k nákupu produktů, jejichž zakoupení zákazníci před vstupem na prodejní plochu neplánovali (Jesenský a kol., 2018).

Podle Šteflové (2016) je nákupní chování ovlivněno vývojem společnosti, ekonomickými, sociálními a kulturními faktory, změnou životního stylu a vývojem nových technologií. Muruganatham a Bhakat (2013) řadí mezi klíčové faktory ovlivňující nákupní chování činitele interního a externího prostředí, kam se řadí také charakteristika a atmosféra prodejny, merchandising a ostatní impulzy stimulující smysly. Dále uvádí faktory demografické, situační a psychologické.

1.5.3 Typy nákupního chování

Podle toho, jaké stimuly na nákupní rozhodování působí, Hawkins a Stern (1962) rozlišují **čtyři druhy nákupního chování** lišící se podle konkrétní nákupní situace.

Prvním typem pojmenovali jako **čistě impulzivní nakupování**, které podle nich zákazníci realizují bez předchozí přípravy a své potřeby nákupu zjišťují až v místě prodeje. Zákazníkově chování je tedy spontánně ovlivněno zejména emocemi.

Dalším druh nazvali jako nákupní chování **připomínající impulzivní nakupování**. V tomto případě je nákupní akce vyvolána prostřednictvím stimulů, které zákazníkovi připomínají daný produkt či značku na základě předchozí zkušenosti, jako jsou vzpomínky či nabyté informace.

Podle Hawkinsa a Sterna (1962) může být zákazníkově chování vyvoláno také pomocí informací, které získal v místě prodeje. Toto je nazýváno jako chování **navrhující impulzivní nakupování**. Od prvně zmiňovaného se liší zejména tím, že zákazník své rozhodnutí realizuje na základě racionálních argumentů a funkčních hodnot produktů.

U posledního typu nákupního chování, tzv. **plánovaného impulzivního nakupování**, zákazník vstupuje do prodejny s vědomím, že si nějaké produkty zakoupí, nezná však jejich přesný počet, cenu, vlastnosti apod. Nákup je tedy realizován přímo v místě prodeje na základě dostupné nabídky možností.

Klasifikaci impulzivních nákupů představila také mezinárodní asociace Point of Purchase Advertising International (POPAI, 2015), která rozlišuje plně

plánované nákupy, obecně plánované nákupy, substituční nákupy a plně neplánované nákupy a pomocí ukazatele IDR také udává, jaká je míra nákupního rozhodnutí v jednotlivých typech nákupů.

V případě, kdy zákazníci realizují první typ nákupu, tedy **plně plánovaný nákup**, přichází do prodejny již s určitým plánem, které produkty a jakou značku zakoupí. Co se týče **obecně plánovaného nákupu**, nakupující zákazníci také předem vědí, jaké produkty chtějí zakoupit, nemají však jasno o volbě dodavatele. U **substitučního typu nákupu** zákazníci přicházejí s vědomím, který produkt a jakou značku chtějí zakoupit, v průběhu nákupu však své rozhodnutí změni a zakoupí daný produkt od jiného dodavatele. **Plně neplánované nákupy** realizují zákazníci bez předchozího plánu nákupu a vybírají je přímo v místě prodeje.

První tři zmíněné typy souvisí s impulzivním nákupem a obchodníci mohou využít svých komunikačních aktivit tak, aby upozornili zákazníky na určité produkty či značky a zvýšili tak prodej. Také u úplně neplánovaných nákupů se mohou pokusit zaměřit pozornost zákazníků na jiné produkty, než které přišli původně zakoupit.

Jak již bylo řečeno hlavním důvodem využití POP komunikace v rámci aktivace impulzivního chování je snaha pomoci zákazníkům urychlit jejich nákupní rozhodování a ušetřit jim tak jejich čas a energii, které mohou dále věnovat ostatním produktům. Toho mohou obchodníci dosáhnout buď nabídkou nových produktů, které spotřebitelé zatouží vlastnit, nebo upozorněním na něco, čeho mohou mít nakupující doma nedostatek.

1.5.4 Konverzní metoda EIEP

Tato metoda spočívá v upoutání pozornosti nakupujících zákazníků a snaze ovlivnit jejich nákupní rozhodování prostřednictvím komunikačních médií. Pro sestavení účinné POP komunikaci mohou obchodníci využít například EIEP modelu, jenž má čtyři úrovně efektů, které na sebe vzájemně navazují.

V **první fázi** modelu se jedná o to, aby bylo POP médium dosažitelné a umístěné na viditelném a frekventovaném místě, kde se zákazníci často zastavují. Počáteční písmeno názvu modelu vystihuje sloveso „Exposure“ neboli „**Exponovat**“ a jedná se tedy o vhodné umístění daného komunikačního prostředku.

Další fáze se nazývá „Interruption“ neboli „**Vyrušit**“ a spočívá ve vyrušení zákazníka od rutinního nákupního modu a upoutání jeho pozornosti prostřednictvím vystavovaných

produktů, respektive jejich vizuálními vlastnostmi a provedením, a to v co nejkratším čase. Odlákání pozornosti by mělo být pro zákazníky smysluplné a mělo by jim to ulehčit jejich nákupní proces.

Třetí fáze je spojena se „**Zaujmutím**“ tedy „Engagement“, jejíž cílem je udržet zákazníkův zájem o komunikovaný produkt a informace s ním spojené. V tomto případě je cílem obchodníkům apelovat na zákazníkovu city a objasnit důvody, proč by měl produkt zakoupit právě v tento moment a na tomto prodejním místě.

Pokud zákazníkův zájem o produkt přetrvává, je nutné přesvědčit o atraktivních vlastnostech nabízeného produktu a přimět ho k nákupu. Podle toho je poslední fáze pojmenována „**Koupit**“ neboli „Purchase“.

Tyto kroky včetně jejich návaznosti by měly být dodržovány při realizaci veškerých marketingových kampaní a obchodníci by je neměli opomíjet.

1.6. Merchandising

Z předchozího textu je zřejmé, že pro zvýšení prodeje je nutné zákazníka zaujmout. Toho je možné docílit také správným umístěním zboží do regálů a po prodejně tak, aby byl zákazník motivován nakupovat po celé prodejně, a ne pouze po jejím obvodu. Správná lokalizace vhodného umístění záleží na mnoha faktorech, a právě touto problematikou se zabývá další marketingový nástroj nazývaný merchandising (Frey, 2008).

Dle Kotlera (2003) se jedná o nástroj sloužící k podpoře prodeje a zabývá se správným umístěním pozic regálů, umístěním produktů, cenovkami a využitím POP médií v prodejně. Podle Brychtové (2011) je možné merchandising chápat jako činnosti informující o nápaditosti výrobku a jeho dostupnosti cílovým zákazníkům. Zamazalová (2009) dále uvádí, že díky využití tohoto nástroje je možné zlepšit vizibilitu v místě vystavované nabídky a zvýšit tak atraktivitu prodejny, což vede k přilákání zákazníků a zvýšení prodeje.

Merchandising tedy podporuje kvalitu vnímání zboží umístěného v regálech dané prodejny a optimalizuje prodejní potenciál. Jeho cílem je ulehčit orientaci v prodejně a prostřednictvím vyzdvižení vizuálních a senzorických prvků ovlivnit nákupní rozhodování zákazníků a motivovat je k nákupu vystavovaných produktů. Pokud dojde ke zlehčení celého nákupního procesu a zvýšení celkových tržeb, lze využití tohoto nástroje považovat za efektivní (Jesenský a kol., 2018).

Podle Zamazalové (2009) však nejde pouze o oslovení zákazníka, ale také o zájem výrobců a obchodníků, aby se jejich zboží dobře prodávalo. Podle ní merchandising nahrazuje roli prodavačů a zboží by mělo být vystaveno takovým způsobem, aby docházelo k optimalizaci prodeje obchodníka. K tomu je třeba dodržovat následující pravidla:

- praktičnost,
- estetičnost,
- přehlednost a snadná orientace po prodejně,
- logické seskupení sortimentu,
- systematické uspořádání zboží v regálech.

Zmíněné zásady vyplývají z výzkumů zabývajících se pohybem a chováním zákazníků po prodejní ploše. Na jejich základě je možné rozlišit tři typy míst pro umístění zboží v prodejně – atraktivní, méně atraktivní a zcela neatraktivní. Na **neatraktivní místa** prodejny se obvykle umísťují produkty plánovaného nákupu, o jejichž potřebě zakoupení ví zákazník již před vstupem do obchodu. Nejčastěji jedná o zboží každodenní potřeby, jako například mouka, cukr, sůl apod. Místa **atraktivní pro umístění zboží** se nacházejí na takových pozicích, u kterých se zákazníci nejdéle zdržují a věnují svou pozornost nabízeným produktům. Obchodníci na tato místa umísťují buď drahé, nebo naopak výprodejové zboží v akci, které zákazníci nakupují sporadicky. Často se jedná o impulzivní nákup.

Podle toho, jak dlouho se zákazníci zdržují v jednotlivých částech prodejny a velkou pozornost věnují nabízeným produktům, rozděluje autorka prodejní plochu do tří zón.

Atraktivní zóny – Tyto zóny se nacházejí v prodejně na místech, kde zákazníci vykazují zvýšenou pozornost, tedy u pokladen, v čele regálů a v uličkách mezi regály, nejčastěji na pravé straně v úrovni očí.

Slabé zóny – Tato místa nepřitahují nijak extra pozornost zákazníků, ale zároveň nejsou opomíjená.

Mrtvé (hluché) zóny – Jedná se o místa prodejen, kde zákazník musí udělat pohyb navíc, aby je navštívil (např. ohnout se, dojít na konec prodejny), anebo prostory nacházející se ihned po vstupu do prodejny, kde zákazníci ještě nejsou připraveni vnímat nabídku. Nejčastěji jimi jsou kouty prodejen, konce regálů a umístění dole nebo nahoře v regálech.

Autorka navíc dodává, že každému výrobku by mělo být uvolněno místo podle jeho finančního podílu na celkovém prodeji v daném segmentu výrobků. Lepší umístění dostávají výrobky s mediálně podporovanými značkami a zajímavé produkty (novinky, akce). Umístění výrobků na lepším místě dokáže zvýšit jejich prodejnost až o desítky procent. (Zamazalová, 2009).

V rámci merchandisingu jsou realizovány kontroly dostupnosti zboží, cenovek a správnosti vystavení produktů, a to v takových frekvencích, aby prodejní plocha splňovala odpovídající plány a nařízení (Jesenský a kol., 2018).

Mezi základní **pravidla organizace produktů** v prodejně lze zařadit následující:

- **Míra vyprodanosti zboží** - Ideální doplněnost v regálech by se měla pohybovat mezi 60 % a 90 % plné kapacity (Boček, 2009). Pokud jsou totiž regály uspořádány příliš důkladně a jsou zcela zaplněny, působí na zákazníky dojmem, že si dané produkty nikdo nekupuje, a tak ani oni nejeví o nabízené zboží zájem. Toto chování vede ke snížení míry impulzivních nákupů (Underhill, 2000). Jedná se o tzv. princip společenského důkazu, kdy zákazníci hledají vzor v jednání ostatních a ten následují (Cialdini, 1993). Pokud jsou naopak regály zaplněné málo, působí na zákazníky prázdňe a snižují u nich pozitivní vnímání prodejny (Bermann, Evans, 1989). Toto však neplatí pro regály nabízející zboží ve výprodeji či zlevněné produkty. V tomto případě jsou nakupující na prázdné regály méně citliví (Zinzer, Lesser, 1980).
- **Počet variant vystavovaných produktů** – Dle POPAI CE (2009) je optimální počet vystavovaných produktů čtyři. Pokud je vystaveno variant příliš mnoho, nabídka se jeví jako málo atraktivní a nepůsobí na zákazníky příliš vzácně. Je tedy doporučeno vystavovat raději méně produktů než více. Regály se poté zdají být více přehledné a pro zákazníky to představuje rychlejší volbu při jejich nákupu (Jesenský a kol., 2018).
- **Seskupování výrobků do skupin** – Jednotlivé skupiny produktů stejných značek by měly být umístěny v těsné blízkosti a neměly by být odděleny konkurenčními výrobky. Zároveň by mělo být vedle sebe vystaveno zboží s podobnými vlastnostmi, které k sobě neoddělitelně patří (Horská, 2010). Zákazníkům takové třídění usnadní orientaci po prodejně a vyvolává v nich pocit, že vše, co si potřebuje koupit najde na jednom místě (Kahn, Wansink, 2004). Je však

doporučeno vystavovat maximálně pět takových výrobků od jedné značky. Zmíněné pravidlo se však může lišit podle typu, velikosti a prodejnosti nabízeného produktu (Bárta a kol., 2009).

- **Horizontální pravidlo řazení zboží** – Toto pravidlo nařizuje umístění nejdražší propagované značky na prioritní pozici (optimální výška je 150 cm), aby ji zákazník spatřil jako první. Konkurenční výrobky pohybující se ve srovnatelném cenovém rozmezí by měly být od prioritních výrobků v dostatečné vzdálenosti, aby nedocházelo k jejich porovnání. Pokud je však konkurenční výrobek levnější než upřednostňovaný produkt, měl by být umístěn právě k možnému porovnání cen (Bárta a kol., 2009). Hesková (2009) dále dodává, že těmto výrobkům by kromě prioritní pozice mělo být věnováno také více vystavovaného prostoru a nemělo by být opomíjeno tzv. druhé umístění (čela, gondoly, pokladny apod.). Podle Bárty (2009) může umístění produktů na této pozici zvýšit jejich viditelnost a vyvolat impulzivní nákup, což může vést k nárůstu prodeje až o 60 %.

Společnosti by dále měly řadit do předních pozic zboží s kratší dobou trvanlivosti a vyhýbat se tzv. slepým místům (Bárta a kol., 2009). To znamená, že by se měly pokusit umístit zboží ve směru pohybu nakupujících zákazníků, protože většina z nich svou pozornost nevěnuje zboží umístěnému v protisměru (Jesenský a kol., 2018).

1.6.1 Planogram

Aby společnosti dokázali potenciál merchandisingu využít naplno, využívají k tomu takzvané planogramy. Jedná se o grafické znázornění, jak by měly být uspořádány jednotlivé výrobky v dané prodejně (Bárta a kol., 2009). V rámci prodejní plochy je možné zakreslit jednotlivé pozice a počty kusů vystavovaných produktů (Quant, 2018).

Cimler (2007) jeho tvorbu popisuje v několika fázích. V první fázi jsou systémem vytvořené regálové moduly různých parametrů, na které lze nahlížet z různých pohledů a je vypočítána prodejní plocha. Poté jsou z databáze produktů vybrány výrobky různých kategorií, které mají být vystaveny. Dále dojde k indexaci jednotlivých kategorií určených libovolně uživatelem a rozdělení do podskupin. Poté dojde k převedení dat z pokladního systému, ze kterého je možné vyčíst informace o prodejnosti jednotlivých produktů a jsou provedeny optimalizační výpočty. Výsledkem jsou číselné hodnoty,

grafické znázornění v barevném provedení a statistické výstupy. Na základě získaných dat z pokladního systému je možné simulovat budoucí stavy zboží v regálech.

Mezi hlavní výhody planogramu patří podle Ebster a Garausa (2011) možnost naplánovat si předem umístění zboží v prodejně, jednodušší doplňování sortimentu a vytvoření jednotného vzhledu prodejny, který lze využít pro řetězce poboček.

1.6.2 Nástroje merchandisingu

V této podkapitole budou uvedeny nástroje vizuálního merchandisingu, které mají velký vliv na impulzivní nákup zákazníků. Podle Krishnakumara (2014) je lze rozdělit podle jejich využití na externí a interní. Externími prvky ovlivňujícími komunikaci v místě prodeje jsou podle něho fasáda a výlohy prodejních míst, které již z dálky dokážou zaujmout pozornost procházejících potencionálních zákazníků. Úkolem interních nástrojů je usnadnit nakupujícím pohyb po prodejně a přesvědčit je k nákupu. Řadí se mezi ně design prodejny a její dispoziční řešení (store layout), vystavení produktů a dekorace.

Design prodejny (store design)

Cimler (2007) odlišuje design prodejny podle toho, zda na zákazníka působí vnější nebo vnitřní stimuly. Vnější prvky lze podle něj chápat jako součást „exterior designu“ a vnitřní vlivy jsou zahrnuty v „interior designu“.

Bhalla a Anuraag (2010) zmiňují dva typy rovnováhy, které by měly být dodržovány při prezentování výrobků obchodníky. První typ rovnováhy se týká očekávání typu jedince, který vstupuje do prodejny s jistou představou, kterou získal na základě exteriéru prodejny. Pokud nedojde k naplnění jeho očekávání, považuje prodejnu za nevyváženou. Druhý typ rovnováhy je spojen s uspořádáním jednotlivých zařízení v prodejně, která by měla vytvářet dojem uspořádanosti a harmonie.

Gudonavičienė a Alijošienė (2015) zmiňují jako jeden z výsledků svého výzkumu, že největší vliv na impulzivní nakupování v prodejních jednotkách nabízejících obuv a oblečení mají výlohy a vnitřní design prodejny.

Exterior design

Prvky, které mají za úkol zákazníka nalákat ke vstupu na prodejní plochu označuje Cimler (2007) jako „**exterior design**“ a řadí mezi ně architekturu prodejní jednotky, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy a parkovací plochy.

Architektura prodejní jednotky

Do architektury prodejní jednotky je možné zahrnout například velikost prodejní plochy, zdůraznění prodáváného sortimentu, provedení prodejní jednotky (volba obkladů, skla apod. může naznačit cenovou úroveň, ve které se prodejní jednotka nachází) a jeho soulad s okolím prodejny. Všechny tyto stimuly mohou potencionální zákazníci zaznamenat již z větší vzdálenosti a přimět je přistoupit k jednotce blíže a umožnit působení ostatních externích faktorů tak, aby zákazníci vstoupili do prodejny.

Vstupní prostory

Podle Cimlera (2007) je možné do vstupních prostor zařadit průčelí a vchody. Dle jeho postoje by měl být vstup do prodejny řešen bez jakýchkoliv zábran, schodů apod. a být dostatečně široký, aby zákazníci příchod do prodejny nevnímali. Jesenský a kol (2018) naopak tvrdí, že zákazníci se při vstupu do prodejny nacházejí v tzv. kolaboračním módu, kdy se teprve na svůj nákup připravují, přemýšlejí o jeho průběhu, rozpočtu a nejsou otevření impulzivnímu nákupu a je třeba je na nákup připravit. Dle Hendricksona (2013) je toho možné docílit například umístěním nákupních košíků v blízkosti prodejny. Pokud prý jsou zákazníci k nákupu připraveni, začínají dříve nakupovat a vnímat marketingovou komunikaci v prodejně.

Výkladní skříně

Úkolem výkladních skříní je kromě přilákání zákazníků také zviditelnění prodejní jednotky a nabízeného sortimentu. Jedná se o externí komunikační kanál, na jehož základě se nakupující rozhodují o případném navštívení prodejny. Nejčastěji bývá ve výlohách vystaveno nové, výprodejové či sezónní zboží, které je umístěno takovým způsobem, aby se pro zákazníky jevilo jako atraktivní a chtěli si ho zakoupit či prodejnu navštívit (Cimler, 2007). Výlohy slouží také jako nástroj podporující budování značky a její image (Morgan, 2016). Nabízený sortiment by se prodejci měli snažit vystavit s odpovídající kulisou, pomocí které se nakupující snadněji dokáží vcítit do simulované situace a zatouží po koupi zboží. Interiér prodejny by měl odpovídat představě, kterou

nakupující získali na základě dojmu nabytého právě z výkladních skříní (Ebster, Garaus, 2011). Podle Bhalla a Singhala (2010) dochází v prodejnách zaměřených na prodej módního oblečení k obměně vystavovaného zboží jednou za týden.

Interior design

Jako „**interior design**“ lze poté chápat faktory spojené s technickým řešením interiéru dané prodejní jednotky, kterými jsou například materiály použité na výstavbu vnitřní části prodejny, obchodní zařízení (vozíky, pokladny apod.), barevné provedení a faktory ovlivňující smyslové orgány nakupujících, tedy osvětlení, zvuk a vůně. Zmíněné prvky budou nyní podrobněji popsány (Cimler, 2007).

Použitý materiál

Materiál použitý na výstavbu stropní a podlahové části a obvodových zdí musí odpovídat image celé prodejní jednotky a nabízenému zboží. Jeho použití a vlastnosti musí splňovat veškerá hygienická nařízení (Cimler, 2007). Podle studie Ebstera a Garause (2011) zákazníci chodí pomaleji po měkké podlaze a mají tendenci se častěji zastavovat při změně povrchu. V prodejnách jednotkách by proto podle nich mělo docházet k obměnám podlahového materiálu na základě strategických míst. V místech, ve kterých obchodníci chtějí klást důraz na nabízené zboží by měl být využit měkký materiál, a naopak v prostorách, kde by se mělo shromažďovat méně zákazníků je lepší využít tvrdého povrchu.

Obchodní zařízení

Pod tímto nástrojem je možné si představit zařízení sloužící k vystavení nabízeného zboží či prostředky pomocí kterých se nákup realizuje, tedy nákupní vozíky, pokladny, váhy apod. Ačkoliv obměna těchto zařízení může být pro prodejce nákladná, má na zákazníky velký vliv a dobré je modernizovat co nejčastěji. Obchodní zařízení se podílí na atmosféře jak kvalitativní stránkou (vzhled, funkčnost), tak také stránkou kvantitativní, tedy zajištěním kapacity (Cimler, 2007). Co se týče prostoru u pokladny, zákazníci se zde dle Handricksona (2013) nacházejí v režimu odchodu, ve kterém se již soustředí na kroky, jako odchod z obchodu, placení a následující povinnosti. Je zde tedy vhodné umístit takové zboží, kvůli kterému zákazníci nejsou ochotni procházet celou prodejnu, nebo impulzivní sortiment (Brychtová, 2011).

Faktory ovlivňující smyslové orgány

Atmosféra prodejní jednotky je z velké části ovlivněna jejím barevným provedením, osvětlením, hudbou a vůní. Při **barevném řešení** interiéru je třeba brát v potaz o jaký sortiment se jedná. Podle Cimlera (2007) je vhodné použít teplé barvy u vchodu, výloh a impulzivního sortimentu. Zároveň je však třeba držet se použití firemních barev připomínajících zákazníkovi místo nákupu. V barevném souladu by mělo být nejen zboží vystavené v regálech a výmalba, ale také například figuríny či vhodně zvolený tón osvětlení (Morgan, 2016). Správné **osvětlený prostor** prodejny dokáže pozitivně ovlivnit nákupní chování zákazníků a následné prodeje. Osvětlení v prodejně by také mělo být přizpůsobeno nabízenému sortimentu a různým cílovým skupinám, které vnímají osvětlení prodejny odlišně (Šobra, 2014). Jesenský a kol. (2018) ve své knize uvádí šest možností osvětlení prodejny:

- **centrální osvětlení** – jedná se o základní osvětlení pozadí prodejny,
- **lineární osvětlení** – slouží k vyznačení nákupní cesty, bývá umístěno nad hlavními uličkami či okruhem prodejny,
- **směřované osvětlení** – slouží k označení produktů, světelný paprsek je nasměrován na instalaci,
- **system bodových světél** – je využíván k osvětlení konkrétních produktů,
- **odrazové světlo** – osvětlení produktů je realizováno přes pomocný materiál, např. dřevo, sklo či kov,
- **speciální osvětlení** – osvětlení prostřednictvím instalace, např. vitríny.

Jesenský a kol. (2018) dále zmiňuje osvětlení v kabinkách, které by prodejci nemělo být podceňováno. Je třeba, aby si zákazníci mohli zboží vyzkoušet za reálného nasvícení barev. V jiném případě dochází často k navrácení zkoušeného zboží, které při umělém nasvícení vypadá jinak než ve skutečnosti.

Obecně je však doporučeno využívat tlumené osvětlení na stěnách prodejní jednotky a jasnější světlo na osvícení sortimentu (Ebster, Garaus, 2011).

Pohyb zákazníků po prodejně je ovlivněn také **zvukovou kulisou**. Ta může zakrýt hluk spojený s velkou koncentrací lidí či manipulací se zbožím v místě prodeje. Pomalejší hudba může ovlivnit tempo nakupování zákazníků a následné tržby. Mezi ostatní faktory

působící na smysly zákazníků při nakupování patří vůně, teplota, vlhkost, prašnost a klimatizace nacházející se v interiéru prodejny (Cimler, 2007).

Dispoziční řešení prodejny (store layout)

V této kapitole bude popsáno nejběžněji využívané prostorové uspořádání obchodního zařízení v prodejní jednotce. Podle míry omezení pohybu zákazníků rozlišuje Cimler (2007) čtyři modely dispozičního řešení.

Grid layout

Výstavní zařízení je uspořádáno rovnoběžně s bočními stěnami a vede zákazníka určeným směrem. Obchodníci tedy mohou předvídat pohyb zákazníků a přizpůsobit tomu řešení prodejny. Na zákazníky tento typ rozmístění prodejny však může působit kvůli řízenému pohybu negativně.

Free-flow layout

Tento typ dovoluje zákazníkům volný pohyb po prodejní ploše, bez jakéhokoliv omezení pohybu. Zákazníci si mohou prohlédnout nabízený sortiment v jakém pořadí chtějí a nemusejí nutně projít celou prodejní plochu. Využití prodejní plochy je tak v tomto případě nižší.

Boutique layout

V tomto případě je prodejní plocha rozdělena do oddělených úseků podle jednotlivých sortimentních skupin, cílových skupin, barevného řešení, formy prodeje apod. Zmíněné rozložení se využívá především u luxusních sortimentů, kde vytváří specifickou nákupní atmosféru.

Standard layout

Jedná se o standardní typ dispozice prodejní plochy, kdy je sortiment umístěn v pultech nacházejících se u stěn prodejny a střed jednotky slouží k volnému pohybu zákazníků. Ebster a Garaus (2011) ještě přidávají pátý typ rozmístění, tzv. **Forced-Path Layout**. Také v tomto případě je striktně určen pohyb zákazníků a obchodníci si tak mohou důkladně naplánovat umístění jednotlivých produktů. Mohou si být jisti, že se s nabízeným zbožím zákazníci dostanou do blízkého kontaktu a mohou tak ovlivnit jejich nákupní chování. Pohyb zákazníků je tedy řízen v ještě větší míře a ti se mohou cítit

iritování. S tímto typem řešení prodejny je možné se setkat například ve společnosti IKEA.

Prezentace zboží

Aby zákazníci získali zájem o koupi nabízeného sortimentu, je potřeba ho správně vystavit. Existuje několik technik možnosti prezentace zboží (Cimler, 2007).

- **Vertikální prezentace** – Stejný druh zboží je vystaven vertikálně pod sebou, šíře nabídky pak horizontálně vedle sebe. Cílem tohoto uspořádání je upoutání pozornosti zákazníka do míst s nízkou mírou pozornosti. Tento typ prezentace se vyplatí aplikovat ve větších prodejních jednotkách, kde je možné vystavit zboží s větší hloubkou.
- **Horizontální prezentace** – V tomto případě je zboží prezentováno horizontálně v malém množství jeden typ produktu. Prezentace zboží tohoto druhu je naopak uplatňována v malých prodejních jednotkách, které nemají prostor pro prezentaci více druhů sortimentu.
- **Otevřená prezentace** – V této technice vystavení zboží se předpokládá s možností vyzkoušení, prohlédnutí či porovnání zboží., což může často vést k případnému uskutečnění nákupu.
- **Tematická prezentace** – Prezentace zboží je uspořádána podle tématu, který si určuje sama společnost.
- **Prezentace životního stylu** – Tato technika je určena pro společnosti, které navštěvují zákazníci zajímající se o trend životního stylu.
- **Prezentace příbuzného zboží** – Tento druh vystavení zboží je uspořádán tak, aby zákazníci nakupující jeden druh zboží byli vedeni ke kompletnímu sortimentu na základě myšlenkové orientace.
- **Prezentace v blocích** – Tento typ prezentace je využíván v případech, kdy chtějí obchodníci prezentovat vybrané zboží z určitého důvodu. Často se jedná o vystavení nové, unikátní či výprodejové zboží. Tato technika je však náročná na prodejní prostor a je tedy využívána zejména v prodejních jednotkách s velkými kapacitními možnostmi.

Berekoven (1990) doporučuje další zásady, kterými je dobré se řídit při vystavování zboží. Prezentace sortimentu by měla obsahovat pouze nové a originální prvky nebo tak alespoň působit. Ne všechny části prodejní plochy podle něj musejí být prezentovány podle přísného řádu, v některých případech je lepší, když dané úseky působí neuspořádaně.

Při volbě prezentace zboží dále záleží na vlastnostech a charakteru zboží, kapacitě prodejní plochy určené pro vystavení sortimentu, prezentačních prostředcích (vzhled a designové řešení, materiál apod.) a na umístění výrobků na prodejní ploše (Cimler, 2007).

1.7. Konkurence

Co se marketingových možností společnosti týče, důležitým faktorem je také konkurence. Podle Čichovského (2001) je možné představit si pod pojmem konkurence neuzavřenou skupinu firem, které působí v určitém čase a na určitém území. Mezi těmito společnostmi vzniká tzv. konkurenční prostředí, ve kterém se každý podnik snaží získat rozhodující vliv oproti ostatním subjektům. Boučková (2003) dále uvádí, že konkurenční prostředí dokáže vytvářet tlak na snižování nákladů, inovaci a zdokonalování výrobků a má tedy na trhu velký význam. Dodává také, že pokud chtějí být podniky na trhu úspěšné, je potřeba, aby dobře znaly své konkurenty a snažily se lépe uspokojit potřeby a požadavky zákazníků než jejich konkurence.

Pro získání informací a zhodnocení konkurence na trhu se využívá analýza konkurence. Jejím cílem je získat souhrn informací o všech konkurentech tak, aby daná společnost dokázala včas a efektivně reagovat na jejich chování. Na základě zjištěných výsledků je dále možné vysledovat chyby, které se odehrávají v dané společnosti a najít řešení, jak jim zabránit a v budoucnu se jim vyvarovat. (Zamazalová, 2010)

1.8. Marketingový výzkum

Podle Kotlera (1998) lze marketingový mix definovat jako systematické sbírání dat, jejich úprava, zpracování, analýza a následná interpretace. Získané informace poté slouží k bližšímu určení a řešení různých marketingových situací nastávajících v organizacích. Podle Malého (2008) se výběr sběru dat odvíjí od konkrétního problému v daných podnicích a na jejich základě jsou určovány také metody a proces sběru těchto informací.

1.8.1 Proces marketingového výzkumu

Podle Kozla (2006) je možné rozdělit proces marketingového výzkumu na dvě etapy. První z nich se nazývá **přípravná etapa** a spadají do ní následující činnosti - definování cíle, problému, orientační analýza situace, plán výzkumného projektu.

Druhou etapu se nazývá **realizační** a patří sem následující kroky - sběr dat, jejich zpracování, analýza, interpretace výsledků výzkumu a následná závěrečná zpráva a její prezentace.

1.8.2 Druhy marketingového výzkumu

Dle Foreta (2008) se podle typu sběru dat rozlišují dva druhy marketingového výzkumu. Pokud jsou získávány informace prostřednictvím vlastního sběru dat nebo za pomoci agentury, jedná se o **primární výzkum**, který zahrnuje celý proces od identifikace problému, určení metody a realizace sběru dat až po analýzu obdržených údajů. **Sekundárního výzkumu** je naopak možné realizovat z již existujících informací, které byly již dříve vyzkoumány z jiného důvodu. Většinou se jedná již o data zpracovaná do statistické podoby.

Dále je nutné rozlišit, zda se jedná o výzkum kvantitativní či kvalitativní, které se liší charakteristikou analyzovaných jevů. **Kvantitativní výzkum** se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho existujícího či probíhajícího (Kozel, 2006) a prostřednictvím jeho výsledků lze odpovědět na otázku začínající slovem „**Kolik?**“. Jedná se tedy o získání měřitelných číselných údajů (Parasuraman, 1991).

Účelem **kvalitativního výzkumu** je zjistit příčinu, proč se něco děje nebo dělo. Odpovědi jsou často získávány od respondentů, kteří si jsou vědomi svého přínosu do výzkumu, a tak může dojít k jejich zkreslení. Proto se při této metodě často využívá odborné pomoci. (Bártová a kol., 2002) Jeho zkoumáním je možné zodpovědět na otázky začínající slovy „**Proč?**“, „**Z jakého důvodu?**“ (Parasuraman, 1991).

1.8.3 Techniky sběru dat

Jak již bylo řečeno, při primárním výzkumu je potřeba získat potřebné informace. K tomu existuje mnoho způsobů a technik. Podle Foreta (2003) patří mezi tři nejzákladnější dotazování, pozorování a experiment.

Dotazování

Nejčastěji využívanou metodou marketingového výzkumu je právě technika dotazování, která se realizuje za pomoci různých nástrojů, jako například dotazníků či záznamových archů. Důležitým aspektem této metody je volba nositele informací tedy respondentů. Jedná se o metodu, díky níž lze získat odpovědi od širokého vzorku cílových zákazníků. Dotazování může probíhat osobní i neosobní formou (písemně, telefonicky apod.). Otázky dotazování by měly být z důvodu snazšího vyhodnocení a zpracování pokládány co nejjednodušeji, srozumitelně a logickou formou. (Foret, 2003)

Pozorování

Pozorování bývá prováděno prostřednictvím nezávislého pozorovatele, který zkoumá obvyklé reakce a způsoby chování pozorovaných, jejichž aktivní účast zde tedy není potřeba. Podle stupně standardizace je možné rozlišit dva druhy pozorování. Při nestandardizovaném pozorování má pozorovatel předem určený cíl a o jeho průběhu a hlediscích může rozhodovat sám. Při tomto typu pozorování se však nenaskytuje možnost porovnání výsledků s jinými pozorovateli. Druhou variantou je standardizované pozorování, u kterého jsou přesně definované jevy a kategorie, které je třeba při pozorování sledovat a způsob jeho průběhu. Zjištěné výsledky jsou obvykle zaznamenávány do připravených archů.

Experiment

Pomocí experimentálních metod je možné sledovat závislost mezi dvěma proměnnými, a to na uměle vytvořené situaci. Jeho cílem je zachytit reakci na nově vytvořené podmínky a nalezení vysvětlení zjištěného chování. Podle místa uskutečnění je možné rozlišit dvě skupiny experimentů – laboratorní, které se realizují v organizovaném, uměle připraveném prostředí, a experimenty terénní, které probíhají v přirozeném prostředí. (Foret, 2003)

1.8.4 Testování statistických hypotéz

S vyhodnocením výsledků kvantitativního výzkumu úzce souvisí testování statistických hypotéz, a proto je zde tato kapitola uvedena. Jejich využití slouží zejména k zhodnocení toho, zda se obdržená data nevyklučují s vyslovenou hypotézou. (Pecáková, 2004) Podle Budíkové (2010) lze statistickou hypotézu definovat jako jakýkoliv číselný nebo obecný

předpoklad o rozložení jedné nebo více náhodných veličin. Jejich interpretace by měla být formulována takovým způsobem, aby po ověření jejich platnosti bylo možné provést rozhodnutí s předem určeným rizikem omylu spočívajícím v nesprávném zamítnutí pravdivého předpokladu. Jejich pravdivost se ověřuje prostřednictvím příslušných testů. Prostřednictvím testování lze přijmout či vyvrátit nulovou hypotézu H_0 , avšak z důvodu možných chyb či nedostatečných dat, není možné potvrdit její platnost (Neubauer a kol., 2016). Formulace statistických hypotéz bývá nejprve formulována slovně a poté je vyjádřena prostřednictvím matematických symbolů (Malá, 2014).

Vyslovený předpoklad v podobě určitého rozdělení v základním souboru či charakteristiky se nazývá jako **nulová hypotéza** a značí se H_0 . Hypotéza, která vyvrací tvrzení nulové hypotézy se nazývá **alternativní**, značí se H_1 a může se vyskytovat ve třech následujících podobách – pravostranná, levostranná a oboustranná alternativní hypotéza. (Hindls a kol., 2007) Alternativní hypotéza se přijímá při zamítnutí nulové hypotézy.

Při testování hypotéz je potřeba stanovit hladinu významnosti α , která představuje hodnotu rizika, že bude nulová hypotéza zamítnuta i v případě její správnosti. Nejčastěji bývá hodnota této pravděpodobnosti určena na jedno či pět procent. (Budíková, 2010).

Na základě vyhodnocení testů je nutné posoudit, zda výsledná hodnota spadá do oboru přijetí (V) či do kritického oboru (W). Do množiny V je možné zařadit hodnoty testové statistiky, které nejsou v rozporu s tvrzením nulové hypotézy. Hodnoty, které jsou v rozporu s její platností naopak spadají do množiny kritického oboru W. (Malá, 2014)

Interval kritického oboru lze určit podle hodnot uvedených ve statistických tabulkách.

Podle Budíkové (2010) je možné **postupovat při testování** statistických hypotéz prostřednictvím kritického oboru podle následujících kroků:

1. formulace problému,
2. stanovení nulové a alternativní hypotézy,
3. volba hladiny významnosti α ,
4. získání výběrového souboru realizací pozorování,
5. volba testovací statistiky a její výpočet,
6. vyhodnocení nulové hypotézy na základě kritického oboru,

7. interpretace výsledků.

1.9. Matice IFE

Zkratka IFE se nepřekládá, ale vychází z anglického Internal Factor Evaluation, tedy hodnocení interních faktorů. Matice IFE vychází z matice SWOT a slouží ke zhodnocení interní pozice společnosti nebo jejího strategického záměru. Výsledky vycházející z této analýzy lze kombinovat s výsledky matice IFE, která je také navazuje na matici SWOT, ale hodnotí externí pozici organizace.

Postup provedení matice je popsán v následujících krocích.

- Jako první krok je zpracování tabulky obsahující silné a slabé stránky společnosti, tedy interní faktory. Je doporučeno uvést do tabulky stejný počet silných a slabých stránek.
- Ke každému faktoru je dále přiřazena váha podle důležitosti v rozmezí od 0 do 1. Suma všech vah přitom musí být rovna jedné.
- V dalším kroku je jednotlivé faktory potřeba obodovat body od 1 do 4 podle určené stupnice.
 - 4 body znamenají, že silná stránka je výrazná, 3 body, že silná stránka je nevýrazná.
 - 2 body značí nevýraznou slabou stránku a 1 bod výraznou slabou stránku.
- Vzhledem k tomu, že výsledkem IFE matice je součet vážených průměrů všech faktorů, je potřeba ho vypočítat pro jednotlivé faktory, a to vynásobením váhy a hodnocení každého faktoru.
- Posledním krokem je zhodnocení celkového váženého průměru. Hodnota 4 představuje nejlepší možné hodnocení, číslo jedna naopak to nejhorší. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. (Management Mania, 2015)

1.10. Analýza rizik

Každý strategický plán je založen na předpokladu zlepšení stavu tržního prostředí. S realizací změny však souvisí určitá rizika, která tento předpoklad mohou ohrozit. Aby byly organizace schopny včas a pružně reagovat na nepříznivé okolnosti, je potřeba

sestaví analýzu těchto rizik a řídit je. (Fotr, 2012) Součástí analýzy rizik je navrhnutí opatření těchto rizik, díky kterým je možné jejich výskytu předejít. (Koráb a kol., 2007) Rizika je možné řídit prostřednictvím mnoha metod. V této kapitole bude popsána Skórovací metoda s mapou rizik, která bude využita v této práci.

1.10.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Tato metoda je sestavena na základě určení rizik ze čtyř nejdůležitějších oblastí:

- technická oblast projektu,
- finanční oblast projektu,
- personální oblast projektu,
- obchodní oblast projektu.

Postup Skórovací metody je možné rozdělit do **tří fází**.

1. Identifikace rizika
2. Ohodnocení rizika
3. Návrhy na opatření ke snížení rizika

Ve fázi **identifikace rizik** dochází k sepsání rizikových faktorů, kde ke každému z nich je následně přiřazena hodnota potencionálního výskytu a dopadu, a to prostřednictvím desetibodové stupnice. Je tedy potřeba, aby všechny určené faktory byly měřitelné.

Při hodnocení je přitom využíváno metody Team Delphi, při které by měli členové projektového týmu nezávisle na sobě ohodnotit jednotlivé faktory a výsledné skóre je poté určeno jako aritmetický průměr jejich odhadů. Hodnota **ocenění rizika** je poté rovna součinu skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu a může dosáhnout maximálně 100 bodů.

Součástí Skórovací metody je sestavení **mapy rizik** v podobě bodového grafu a návrh opatření vedoucích ke snížení rizik. (Doležal a kol., 2009)

1.11. Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické práce bylo seznámit blíže čtenáře s problematikou marketingu. Byly zde definovány pojmy jako marketingový mix, nákupní chování a merchandising, které byly dále podrobněji vysvětleny. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na marketing služeb, bylo zde uvedeno všech 7 prvků marketingového mixu, přičemž byla blíže zdůrazněna

důležitost marketingové komunikace a s ní spojené nástroje komunikačního mixu. Blíže byla specifikována také oblast nákupního chování a rozhodování zákazníků, kde byly popsány jednotlivé typy a modely. Byl zde také vysvětlen pojem konkurence a proč je důležité ji analyzovat. K naplnění cíle diplomové práce bylo důležité věnovat pozornost merchandisingu. Z použitých literárních zdrojů bylo zjištěno, že ovlivnění nákupního chování a rozhodování zákazníků je využíváno mnoho merchandisingových nástrojů, které byly rozděleny podle jejich využití na externí, které již z dálky dokáží zaujmout pozornost procházejících potencionálních zákazníků, a interní, jejichž úkolem je usnadnit nakupujícím pohyb a orientaci v prodejní ploše a přesvědčit je k nákupu.

V závěru teoretické části byl blíže specifikován marketingový výzkum, spolu s testováním statistických hypotéz a matice IFE, která byla využita v analytické části a vysvětlení jejich postupů bylo tedy důležité. Ze znalostí získaných na základě teoretické části bude dále vycházeno při vytváření analytické a návrhové části.

2. Analýza problému a současné situace

V této části diplomové práce bude nejdříve představena charakteristika analyzované společnosti a plánec prodejní plochy. Vzhledem k tomu, že společnost nechce být v práci jmenována, bude s ní dále pracováno pod názvem vybraná společnost. V této kapitole bude dále popsáno všech sedm složek marketingového mixu, bude provedena analýza zákazníků a konkurence, kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření, a prostřednictvím individuálních rozhovorů a interních dat společnosti budou zjištěny možné změny aktuálního stavu dispozičního řešení prodejny a pravidla, která jsou nutná při novém návrhu. V závěru kapitoly bude pro shrnutí zjištěných výsledků využita matice IFE, která bude sloužit jako základ pro návrhovou část.

Analyzovaná společnost má několik poboček po celé Evropě, které se řídí dle určitého standardu rozložení prodejen. I když budou tedy v této práci návrhy merchandisingu určené pro konkrétní pobočku, mohou být využity také pro ostatní prodejny v Evropě.

2.1. Charakteristika společnosti

Vybraná společnost byla založena v roce 1954 v Rakousku. V současnosti její expanze sahá do sedmi zemí v Evropě, kde má otevřených celkem 189 poboček a zaměstnává zde kolem 2 800 pracovníků. Předmětem jejího podnikání je prodej sportovní obuvi, oděvu a ostatního vybavení. Společnost se zaměřuje na široký sortiment různých celosvětově uznávaných značek a dále je v její nabídce pět vlastních exkluzivních značek.

Organizační struktura společnosti začíná v Rakousku, kde sídlí vrcholový management. Na český trh vybraná společnost vstoupila v roce 2002 a má zde otevřených 19 poboček. Na obrázku číslo 1 je možné vidět dispoziční řešení prodejní plochy, které odpovídá současnému stavu a bylo vytvořeno na základě pozorování ve vybrané společnosti realizovaného autorkou práce.



Obrázek č. 1: Plánek aktuálního dispozičního řešení prodejní plochy vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Co se týče jednotlivých částí prodejny, červenou barvou je vyznačen prezentovaný textil, zelenou je ohraničena obuv, v modře vyznačené části se nachází ostatní sportovní vybavení, ve fialových oblastech je nabízen akční sortiment a žlutá barva značí pokladnu a zónu v její blízkosti. Tučnými čarami jsou dále rozlišeny oddíly na dámské, pánské a dětské. Vchod do prodejní jednotky se na plánu nachází v levé krajní části a výloha v levém horním rohu. Kabinky jsou umístěny uprostřed mezi stěnami tvořící pravou část plánu a v pravém horním rohu se nachází vstup do zázemí, který je určen výhradně pro zaměstnance.

2.2. Analýza konkurence

Vzhledem k poměrně nízkým bariérám vstupu na trh je konkurence v obchodním odvětví vysoká. Nejsou zde žádné speciální požadavky, kvůli kterým by si podnikatelé či živnostníci nemohli zřídit svou obchodní společnost. Pro nový podnik by mohly být potenciální překážky například náklady spojené s vybavením, pořízením vhodného prostoru v dobré lokalitě či nedostatek schopného a kvalifikovaného personálu.

Vybraná společnost se snaží od svých konkurentů odlišit nabízeným sortimentem a značkami, na jejichž základě je postavena také orientace v prodejně.

Mezi hlavní konkurenty lze zařadit sportovní obchody nabízející podobný sortiment, kteří jsou cenově srovnatelní a stejně jako vybraná společnost se zaměřují na B2C trhy. Za ty největší lze v současné době považovat Sportisimo a Decathlon. Dalším velkým konkurentem je A3 Sport, který se sice specializuje především na prodej obuvi a oděvů, ale stejně jako prodejní jednotky analyzované společnosti, jsou také pobočky tohoto konkurenta situovány zejména v obchodních centrech.

Analýza zmíněných konkurentů bude provedena prostřednictvím porovnání vymezených kritérií stanovených na základě poznatků vycházejících z literární rešerše rozdělených do tří skupin – kritéria týkající se interiéru prodejny, dispozičního řešení a orientace v prodejně, prezentace zboží a sortimentu. Výběr jednotlivých faktorů byl přitom stanoven takovým způsobem, aby bylo dosaženo maximální vypovídající hodnoty, co se merchandisingu týče a mohly tak být vyvozeny závěry přispívající k návrhové části.

Pozorování bylo provedeno od 10. 12. 2020 do 20. 12. 2020 a jeho realizace proběhla pomocí metody Mystery Shopping. Při navštívení jednotlivých prodejen bylo do záznamového archu (viz Příloha III) na každou otázku bylo odpovězeno číslem, podle toho, zda konkurenti splňovali dané kritérium (3 – úplně splňuje, 2 – splňuje částečně, 1 – nesplňuje). Každý parametr má stejnou váhu a celkově bylo možné dosáhnout maximálně 63 počtu bodů. Výsledky pozorování jsou znázorněny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 1: Porovnání výsledků interiéru prodejny u konkurence
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z Mystery Shoppingu, 2021)

Interiér prodejny				
Společnost/Kritérium	Vybraná spol.	Sportisimo	Decathlon	A3 Sport
Velikost prodejní plochy (velká 3, malá 1)	2	2	3	1
Prodejní jednotka působila čistě.	2	2	3	3
Barevné řešení prodejny	2	3	2	3
Osvětlení sortimentu	3	3	3	3
Celkový počet bodů	9	10	11	10
Celkový počet bodů v %	60	67	73	67

V rámci porovnávání splnění stanovených kritérií v oblasti interiéru prodejen získala nejvíce bodů konkurenční společnost Decathlon. Analyzovaná společnost naopak po vyhodnocení interiéru dosáhla oproti konkurenčním firmám nejnižšího počtu bodů.

Tabulka č. 2: Porovnání výsledků dispozičního řešení a orientace v konkurenčních prodejnách
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z Mystery Shoppingu, 2021)

Dispoziční řešení a orientace v prodejní jednotce				
Společnost/Kritérium	Vybraná spol.	Sportisimo	Decathlon	A3 Sport
Umístění pokladní zóny (3 - levá strana, 1 - pravá strana)	2	3	3	3
Jednotné řešení a vzhled regálů	1	2	3	3
Přeplněnost regálů (3 – akorát, 1 – moc plné nebo prázdné)	1	1	3	2
Uličky jsou dostatečně široké.	1	1	3	1
Jasná orientace v prodejně.	2	2	3	1
Jasně viditelné nástěnné navigační cedule	3	1	3	2

Podlahová navigace v prodejně	3	2	1	2
Uspořádání dle sortimentu (3), sportu (2), značky (1)	3	3	2	1
Dobrá průchodnost prodejnou	1	1	3	2
Dispoziční řešení (3 – volný průchod, 1 – nucený průchod)	3	3	3	3
Celkový počet bodů	22	19	27	20
Celkový počet bodů v %	73	63	90	67

V oblasti dispozičního řešení prodejen si vedla nejlépe opět konkurenční společnost Decathlon, která získala 90 % bodů z celkového hodnocení.

Tabulka č. 3: Porovnání výsledků prezentace sortimentu a podpory prodeje u konkurence
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z Mystery Shoppingu, 2021)

Prezentace, sortiment a podpora prodeje				
Společnost/Kritérium	Vybraná spol.	Sportisimo	Decathlon	A3 Sport
Sortiment ze spousty druhů sportovního odvětví	03	03	03	02
Celosvětově známé značky	03	03	03	03
Exkluzivní značky	03	03	03	01
Využití moderních technologií	02	03	02	01
Možnost vyzkoušení sportovního vybavení	02	01	03	01
Ceny u sortimentu	03	03	03	03
Označení akce, výprodeje	03	03	03	03
Celkový počet bodů	19	19	20	14
Celkový počet bodů v %	90	90	95	67

Také v poslední oblasti získala konkurenční společnost Decathlon nejvíce bodů ze všech. Detailnější zjištění budou rozepsána v následujících čtyřech podkapitolách.

2.2.1 Decathlon

Co se týče srovnání konkurenčních prodejen s analyzovanou, v rámci merchandisingu získal s přehledem nejvíce bodů Decathlon. Tento bodový náskok si může nejspíše připsat zásluhou velikosti prodejny, která je ve srovnání se všemi konkurenty výrazně větší. Společnost Decathlon si tak může dovolit vystavovat více produktů, aniž by prodejna působila přeplněně. Design prodejny je slazen do firemních barev a regály působí na první pohled jednotně a přehledně a díky navigačním cedulím je orientace v prodejně zřejmá. Průchodnost v prodejně i v jednotlivých uličkách je velmi dobrá, můžou zde jednoduše projít maminky s kočárky i projet lidé na invalidních vozících. Velké plus vidím v prodejně možnost vyzkoušení si sportovního vybavení. Decathlon svým zákazníkům na rozdíl od ostatních konkurentů poskytuje možnost vyzkoušet si více než jen obvyklé vybavení, jako například koloběžky, jízdní kola, brusle apod., ale také méně obvyklé vybavení, jako například stolní tenis, golf, basketbalový koš a ostatní. Nevýhodou této prodejní jednotky je však její dostupnost. Se svými objemnými prodejny se většinou nachází na okrajích velkých měst a nejjednodušší je příjezd osobními automobily. Sledovaná prodejna však v hodnocení kritérií dopadla velmi dobře a analyzovaná společnost by si z ní mohla vzít příklad. Tyto silné stránky Decathlonu budou sloužit jako podnět při návrhu nového merchandisingu prodejní plochy.

2.2.2 Sportisimo

Sportisimo se se svými výsledky podobá analyzované společnosti nejvíce. Obě společnosti mají své pobočky nejčastěji umístěné v nákupních centrech a také velikosti prodejen jsou téměř totožné. Interiér společnosti je tedy velmi podobný a rozdíly jsou zřejmé spíše v dispozičním řešení prodejní jednotky a v prezentaci sortimentu. Sportisimo na rozdíl od vybrané společnosti používá ke své podpoře více moderních technologií. Jako nejužitečnější bych vytkla dotykový tablet, na kterém si zákazníci mohou sami vyhledat zboží a jeho dostupnost. Ve vybrané společnosti o tuto službu musí zákazníci poprosit personál. Analyzovaná společnost naopak ve svých prodejnách lépe využívá navigačních cedulí, a to zejména těch nástěnných.

2.2.3 A3 Sport

A3 Sport ostatním společnostem konkuruje zejména moderním designem svých prodejen. Vystavované regály působí uspořádaně a korespondují s firemními barvami. Společnost oproti ostatním podnikům zaostává v kategorii týkající se prezentace a sortimentu. Je tomu z důvodu, že ve svém sortimentu nabízí pouze oděv, obuv a pouze malé množství sportovního vybavení. A3 Sport také svým zákazníkům neposkytuje možnost zakoupení exkluzivních značek, ale pouze těch celosvětových, na jejichž základě je postaveno také uspořádání prodejny. V ostatních kategoriích se však A3 Sport nachází na konkurenceschopných pozicích. Prodejny této společnosti mají většinou malou rozlohu a lze je nejčastěji nalézt jako součást nákupních center.

2.2.4 Vybraná společnost

Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že zkoumaná společnost za svými konkurenty v některých oblastech zaostává. Mezi její slabé stránky patří zejména přeplněnost prodejní plochy a s tím spojené špatné průchodnosti. Také využívané regály nepůsobí jednotně a oproti ostatním společnostem nejsou synchronizované s firemními barvami. Vybraná společnost využívá regály šetrné k ekologickému prostředí, co se však týká jejich vlivu na zákazníky bude analyzováno na základě výsledků dotazníkového šetření (viz kapitola 2.4). Jako další negativum lze zmínit umístění pokladní zóny na prodejní ploše, které se ještě do nedávné doby nacházely na pravé straně u východu, což se podle pravidel merchandisingu jeví jako nevhodné řešení. Po poslední rekonstrukci prodejny však byly pokladny umístěny doprostřed prodejní plochy, avšak za roh, kde je při vstupu do prodejny není možné spatřit. Vzhledem však k tomu, že ideální pozice pro umístění pokladen se nachází na levé straně při vchodu, nemohla společnost u tohoto parametru dosáhnout maximálního počtu tří bodů.

2.2.5 Shrnutí analýzy konkurence

Z provedeného pozorování a zhodnocení výsledků je možné konstatovat, že vybraná společnost má výhodné umístění svých prodejen v nákupních centrech a dostupnost tedy není složitá. Také navigační cedule ve společnosti jsou poměrně dobře viditelné a zákazníci si v prodejnách mohou vybírat z nabídky širokého sortimentu obuvi, oděvu, ale

také ostatního vybavení. Jako výhoda se u tohoto sortimentu jeví také nabídka exkluzivních značek, které zákazníci dle výsledků dotazníkového šetření dokážou ocenit. Co se však týče uspořádání a designu uvnitř vybrané společnosti vedly si konkurenční podniky lépe. Jejich regály byly více uspořádané, působily jednotně a vzhled v prodejnách korespondoval s firemními barvami. Regály ve vybrané společnosti byly přeplněné a v důsledku toho docházelo k omezení průchodnosti. Nevýhodou bylo také nevhodné umístění pokladen na pravé straně prodejny, které se v podstatě vylučuje s doporučenými pravidly merchandisingu.

Vybraná společnost by se dále mohla inspirovat u konkurenčního podniku Decathlon, který svým zákazníkům nabízí možnost vyzkoušení si i méně obvyklého sortimentu či u Sportisima, které prostřednictvím dotykového tabletu poskytuje svým zákazníkům snazší vyhledávání dostupnosti zboží na prodejně.

2.3. Analýza současné situace trhu, retail trendy 2021

Na jaře v roce 2020 nastaly z důvodu výskytu Covid 19 změny, které postihly každodenní činnosti všech lidí v mnoha oblastech a ovlivněny byly také strategie maloobchodů, které musely na základě vládních opatření zavřít své prodejny a přizpůsobit své činnosti aktuální situaci. Dopad pandemie je extrémní a spousta společnosti musela své podnikání ukončit. Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na maloobchodní sportovní prodejnu bude zde tato oblast rozebrána podrobněji.

Asi největší změnou, kterou musely maloobchodní podniky podstoupit, byla změna prodejního systému na **on-line režim** a přestavění prodejních ploch na **výdejní okénka**, kam si mohou zákazníci chodit vyzvednou objednané zboží. (Howland, 2021)

Změnil se také **spotřební vzorec nakupovaného sortimentu**. Spousta lidí začala pracovat z domova a zavřela se sportovní centra. Lidé tedy začali více objednávat z internetu ležerní oblečení namísto společenského, formálního, ve kterém chodili do práce. Začali se také více zajímat o zdravý životní styl a snažili se zavření sportovních center kompenzovat zřízením vlastních domácích tělocvičen. (Deloitte, 2021)

Podle Šimánka (2020) bylo možné zaznamenat **nárůst prodeje zahradních, uklízacích potřeb, veganských potravin a deskových her**. Co se týče **sportovního sortimentu**, podle uvedeného zdroje zaznamenali prodejny 76% nárůst prodeje malého fitness nářadí a prodalo se o 33 % více jízdnicích kol. Tento fakt potvrzuje také regionální manažer

vybrané společnosti, který uvedl, že během prvních pěti týdnů pandemie došlo k téměř úplnému vyprodání zásob v oddělení fitness.

Pozitivem, které by dalo z celé situace zohlednit je **větší míra místních nákupů**. Zákazníci méně cestují a svými nákupy více podporují místní podniky a výrobce. (Deloitte, 2021)

Doba bez osobního kontaktu se zákazníky může pro obchodníky znamenat příležitost věnovat více svého času **inovacím**. Nákupy na dálku však nedokáží zákazníkům zaručit takové obchodní zážitky, které mohou čerpat v kamenných pobočkách. Až se situace vrátí do normálu, budou muset obchodníci opět proměnit svá výdejní okénka na prodejny představující **zážitkový maloobchod**. (Howland, 2021) Právě v tomto momentě může vybraná společnost využít **návrh** vytvořený v této diplomové práci a nabídnout tak svým zákazníkům prodejní plochu sestavenou **na základě jejich požadavků**.

2.4. Marketingový mix

V této části diplomové práce bude popsáno pět hlavních složek marketingového mixu, prostřednictvím kterých může vybraná společnost lépe dosáhnout svých cílů a upravit svou nabídku takovým způsobem, aby dokázala co nejlépe vyhovět požadavkům svých zákazníků.

2.4.1 Produkt

Vybraná společnost se zaměřuje na prodej sportovního vybavení, především sportovních oděvů, obuvi a dalších prostředků, které lidé potřebují k vykonávání sportovních aktivit. Nabízené zboží v prodejně je prezentováno dle jednotlivých sportovních odvětví, jako například běh, fitness, outdoorové aktivity a turistika, tenis, fotbal, volejbal, vodní a sálové sporty apod. S vybavením pro zmíněné sporty je možné se v prodejnách setkat celoročně. Co se týká sezónní nabídky, v letních měsících je zde možné zakoupit vybavení pro cyklistiku, inline bruslení a skateboardy či longboardy a plavání. V zimním období se nabídka upírá k hokejovým sportům, lednímu bruslení a sjezdovému či běžeckému lyžování. Nabízený sortiment je možné vybírat z celosvětově uznávaných značek, jako například Nike, Adidas, Puma, Salomon, Salewa, Under Armour apod., ale také z exkluzivních značek, vyznačujících se přímo vybranou společností. Veškeré zboží

samozřejmě podléhá dvouleté záruční lhůtě. Dále je v nabídce analyzované společnosti najít sportovní výživu napomáhající sportovcům k lepším výkonům.

Do produktu je možné zahrnout také služby, které vybraná společnost nabízí. Jedná se o kvalifikované odborné poradenství spojené s nabízeným zbožím, pojištění, servisní služby a možnost zapůjčení sportovního vybavení pro děti i dospělé.

Zákazníci mohou při svém nákupu využít platbu hotovostí či kreditními kartami, nebo mohou uplatnit dárkovou poukázku, kterou lze pořídit v libovolné částce a její platnost je 30 let. Zboží je možné ve vybrané společnosti nakoupit také na splátky, ačkoliv tento způsob není obvyklý.

2.4.2 Cena

Cenová strategie vybrané společnosti je určena na základě doporučení maloobchodní ceny dodavateli společnosti. V tomto případě je k nákupní ceně připočtena marže. Tyto ceny produkty nesou v běžném období, kdy se nekonají žádné akce. Vybraná společnost se soustřeďuje spíše na kvalitu nabízených výrobků než na cenu. Nové zákazníky se snaží přitáhnout nabízením sice dražších, ale spolehlivých výrobků.

Změna cen nastává v případě výprodejových období, tedy nejčastěji na konci léta a zimy, kdy se doprodává sezónní zboží. Další případ snížení cen nastává v momentě, kdy se na prodejně nachází poslední tři kusy daných produktů. Tato doprodejová nabídka bývá snižena o určitou procentní částku a je vystavena na speciálním místě s ostatními doprodejovými kusy. Ke snížení cen dochází také v průběhu akcí, které jsou pořádány několikrát do roka. Tyto však budou podrobněji rozebrány v marketingové komunikaci společnosti (viz kapitola 2.2.4).

2.4.3 Distribuce

Vybraná společnost využívá k distribuci nepřímou distribuční cestu. Zboží je společností zakoupeno od výrobců a dodavatelů za účelem jeho dalšího prodeje koncovým spotřebitelům. Co se týče intenzity distribučního kanálu, zvolila vybraná společnost intenzivní strategii spočívající v dosažení zákazníků prostřednictvím zaujmutí hojného počtu prodejních míst.

Zákazníci mohou své nákupy realizovat buď v kamenných prodejnách nebo přes e-hop. V současné době si mohou nakupující vybrat z devatenácti prodejních míst v České republice.

Co se týče internetových služeb, vybraná společnost namísto velkého centrálního skladu v zahraničí začala uplatňovat potenciál jednotlivých prodejen, které slouží jako sklady a výdejny zároveň. Zkrátily se tak logistické cesty a doba dodání výrobků a došlo ke snížení logistických nákladů s tím spojených. (Erbanová, 2020) V případě objednání zboží prostřednictvím internetového obchodu tak mohou zákazníci využít možnost zaslání své objednávky přímo do místa bydliště, či mohou využít variantu vyzvednutí si zboží v místě prodeje, přičemž doba dodání se obvykle pohybuje kolem tří až pěti pracovních dní. Pokud si zákazníci zvolí druhou variantu dodání, nemusí platit žádné poplatky spojené s dopravou a v případě nevyhovující objednávky mohou zboží okamžitě vrátit v dané prodejně. Jeden externí sklad je však pro uložení objemných výrobků stále využíván.

Zákazníci si mohou také zboží rezervovat v jakékoliv pobočce, kde je jimi vybraný sortiment dostupný, a to bez předchozí platby.

2.4.4 Marketingová komunikace

Vybraná společnost zvolila marketingovou strategii na propagaci značky a její hodnoty. Této strategii se snaží dosáhnout prostřednictvím zvýšené propagace nabízených značek ve svých prodejnách a dalších kampaních. Společnost se snaží zviditelnit menší značky pomocí spolupráce se značkami celosvětovými nebo například zapojením ambasadorů propagujících danou značku. To oceňují i dodavatelé, kteří podniku nabízejí speciální edice sortimentu, které jsou vyvinuty výhradně pro vybranou společnost. (Erbanová, 2020)

Vybraná společnost využívá ke svému zviditelnění několik propagačních nástrojů, kterými cílí na sportovce každého věku. Jednotlivé způsoby komunikace budou nyní podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

Reklama

Vybraná společnost využívá k reklamnímu šíření zejména televizní a rádiová média, letáky, billboardy a sociální sítě. Hlasovou inzercí je mimo rádia možné zaslechnout přímo v prodejních místech a v nákupních centrech, kde se nacházejí. Cílem je zasáhnout

co největší počet lidí. Co se týče letákové propagace, má společnost zavedená přísná pravidla, zejména ohledně maximálního počtu produktů vyskytujících se na jedné stránce. (Erbanová, 2020) Reklamu vybrané společnosti mohou stávající i potenciální zákazníci dále zahlédnout v ulicích města Brna, a to na jednom z tramvajových vozů.

Osobní prodej

Jak bylo popsáno v teoretické části, osobní prodej je vymezen jako vztah prodejce a zákazníka. Vedení vybrané společnosti se zaměřuje na řádné školení všech zaměstnanců takovým způsobem, aby byli schopni zákazníkům poskytnout odborné poradenství a informace o nabízeném sortimentu. Důraz je kladen také na jejich profesionální chování a prodejní dovednosti. Toho se snaží dosáhnout prostřednictvím školicího programu vyvinutého speciálně pro vybranou společnost. Zaměstnanci se v programu mohou dočíst veškeré informace o kvalitě a funkčnosti prodávaných výrobků a následně si své znalosti mohou ověřit pomocí testů. Zaměstnanci jsou školeni pro práci s informačním systémem a e-shopem společnosti, aby mohli zákazníkům co nejlépe poradit a zpříjemnit jim tak jejich nákupní zážitek.

Public Relations

Vybraná společnost se snaží zviditelnit své jméno na veřejnosti také poskytováním častých rozhovorů představitelů společnosti, nejčastěji manažerů marketingového oddělení. Jejich publikaci je možné najít nejčastěji ve zpravodajských webech a na marketingových portálech, jako například MediaGuru.cz. V článcích je možné se dočíst interní informace týkající se aktuálního stavu společnosti a novinky na trhu v daném odvětví.

Sponzoring

Společnost se snaží rozšířit svou propagaci také pomocí sponzorování sportovních událostí. Mezi ty nejvýznamnější patří známé lyžařské a běžecké závody a Jizerská padesátka, které je vybraná společnost hlavním partnerem již od roku 2015. Zájemcům, kteří se chtějí na závod přihlásit přes vybranou společnost přímo v jedné z jejich prodejen je navíc nabídnuta 10% sleva a pro závodníky jsou připravené balíčky s propagačními materiály. Přímo v prodejně je také možné zakoupit zboží s motivy Jizerské padesátky. Vybraná společnost během závodů poskytuje příležitost zakoupení sportovního vybavení v pop-up prodejnách vytvořených právě kvůli zvláštním událostem.

Přímý marketing

K direct marketingu využívá vybraná společnost adresné i neadresné nástroje. Mezi neadresné lze zařadit letáky, které jsou dodávány do domácností několikrát do roka, podle aktuálních akcí. Během těchto akcí společnost také najímá hostesky z externích společností, které rozdávají plakátky v blízkosti prodejních míst. Často se jedná o místa nákupních center a akce jsou cílené na potenciální zákazníky, kteří do nich zamířili provádět své nákupy. Mezi adresné nástroje dále patří zasílání novinek a upozornění na akce stávajícím zákazníkům, kteří jsou zaregistrováni v klubovém programu a souhlasili se zasíláním těchto informací. Často se jedná o newslettery, zaslání slevového kódu či slev na zakoupený sortiment. Společnost také spolupracuje s některými bankami a operátory, jejichž klienti mohou obdržet slevové poukazy na nákup ve vybrané společnosti.

Podpora prodeje

K podpoře prodeje nabízí vybraná společnost svým zákazníkům možnost stát se členy programu SportsClub, v rámci toho mohou využívat výhody klubových karet. Mezi výhody členství spadá mimo jiné nárok na prodlouženou lhůtu vrácení či výměny zboží. Založením zákaznické karty mohou nakupující také realizací nákupů sbírat body, které se jim za určité období vrací ve formě finanční částky, jež je možné využít na další nákupy. Tato sleva se odvíjí od výše nákupů a je odvozena jako procentuální sleva z celkové částky připsané na klubové kartě.

Vybraná společnost také několikrát do roka realizuje akce, ve kterých při zakoupení tří produktů nabízí nejlevnější zdarma. Někdy je možnost využít tyto výhody na celý sortiment, v jiných případech je akce zaměřena pouze na obuv či textil. Několikrát do roka mohou zákazníci využít slevu 15 či 20 %, která se vztahuje na celý nebo jenom část sortimentu nebo například 50% slevu na jízdní kola. Zmíněné akce se většinou konají v krátkých časových intervalech, nejčastěji od pátku do pondělí, aby přilákaly co nejvíce zákazníků.

Prodeje se vybraná společnost snaží navýšit také prostřednictvím internetového obchodu, kde mohou zákazníci najít veškerý nabízený sortiment. Také na e-shopu jsou neustále nabízeny různé akce. Kromě obvyklého sortimentu se zde nachází také sekce Mega Countdown, ve které je vybraný sortiment na omezenou dobu nabízen za výjimečné ceny. U takto vybraných výrobků je uveden odpočet doby, za kterou akční cena vyprší.

Kromě toho na e-shopu bývají nabízeny také další různé akce spojené s dopravou zdarma, procentuálními slevami, či poskytnutí dodatečné slevy při nákupu nad určitou částku.

Svou objednávku si mohou nechat zaslat na adresu svého bydliště nebo na vybranou prodejnu, přičemž v druhém případě nemusí platit poplatky za dopravu. Podle marketingového ředitele vybrané společnosti dosahuje internetový obchod velmi přívětivých výsledků. (Erbanová, 2020)

2.4.5 Lidé

Vedoucí pracovníci vybrané společnosti se soustřeďují na zvyšování znalostí svých zaměstnanců, a to prostřednictvím pravidelných školení a jejich seznámení s novými technologiemi a funkcemi nabízeného sortimentu, aby byli schopni co nejlépe poradit a vyhovět požadavkům zákazníků. Toho vybraná společnost dosahuje pomocí zavedeného školícího systému, ve kterém si zaměstnanci mohou své dosažené znalosti otestovat. Důraz je kladen také na udržování kolektivu a spolupráci jednotlivých zaměstnanců. Při správném odvedení zadané práce jsou nejlepší zaměstnanci ve vybrané společnosti odměněni mimořádnými prémie. Při přijímání nových pracovníků je vyžadován pozitivní přístup ke sportu, příjemné vystupování a komunikace s lidmi, ochota a flexibilita.

2.4.6 Procesy

Ve vybrané společnosti jsou uplatňovány procesy z hlediska standardizace jednotného uspořádání prodejních ploch a pracovních postupů. Právě navržením lepšího uspořádáním prodejní plochy by mohlo být nalezeno efektivní řešení, které by mohlo přispět k vyšší spokojenosti zákazníků.

Nabízený sortiment je zaměřen na širokou škálu zákazníků a jedná se spíše o univerzální nabídku. Jelikož jsou však prostory ve vybrané společnosti omezeny a dochází téměř k přeplnění prodejní plochy nabízeným sortimentem, měli by vedoucí pracovníci zvážit snížení komplexnosti, tj. zaměřit se na větší specializaci nabízených produktů či alespoň zúžení prezentovaného zboží.

2.4.7 Materiální prostředí

Co se týče prostředí, ve kterém dochází k uplatňování služeb mezi zaměstnanci a zákazníky, klade vybraná společnost důraz na zkvalitnění firemní kultury (jednotný dress code všech zaměstnanců a visačky), propagaci svého sortimentu prostřednictvím vylepšení webových stránek a vizualizaci prodejního prostředí. Součástí materiálního prostředí je také merchandising, který je podrobněji popsán v kapitole 1.6.

2.5. Dotazníkové šetření

Před vytvořením dotazníkového šetření byla stanovena následující centrální výzkumná otázka: „*Jaký vliv má umístění regálů a jejich vzhled v prodejně se sportovním vybavením na nákupní chování spotřebitelů?*“ Cílem výzkumu bylo tedy zjistit, jak zákazníci vnímají současný stav prodejní jednotky, a jak by v ní měly být uspořádány regály, aby upoutaly jejich pozornost a došlo ke zpříjemnění jejich nákupního zážitku.

Ještě před provedením kvantitativního výzkumu byla provedena pilotní fáze. Jejím cílem bylo ověřit bezchybnost, logickou strukturu a návaznost dotazníku. Tato zkušební verze byla poslána na vyplnění dvěma respondentům opačného pohlaví a rozdílné věkové kategorie. Po opravení veškerých nejasností byl formulář sdílen prostřednictvím sociálních médií mezi širokou veřejností, přičemž jeho publikace trvala 22 dní

(20.1.-10.2.2021) a odpovědělo na něj 127 respondentů. Vzhledem k současné situaci, kdy není možné dotazníkové šetření šířit jinou formou než online, byla zvolena jeho 90% spolehlivost a uvedená míra návratnosti je tedy dostačující. Celá forma výzkumu byla vytvořena a sdílena pomocí bezplatného nástroje Google Formuláře a některé výsledky byly dále upraveny v programu Microsoft Excel.

Dotazníkové šetření zahrnovalo 25 otázek, které byly vytvořeny na základě literární rešerše a potřeb analyzované společnosti a byly rozděleny do tří oblastí. V úvodu výzkumu byl sepsán úvodní text, ve kterém byla představena autorka práce a důvod tvorby výzkumu, problematika, na kterou byl dotazník zaměřen a požadavek k jeho vyplnění. První oblast otázek byla zaměřena na nákupní zvyklosti zákazníků a jejich vnímání dispozičního řešení prodejny. V druhé části byly z důvodu podrobnějšího zkoumání jejich vnímání a spokojenosti přiřazeny fotografie jednotlivých částí prodejny a na ně navazující otázky. Třetí oblast se týkala již pouze demografických otázek

sloužících k identifikaci respondentů. V celém dotazníku se vyskytovaly pouze dvě otevřené otázky, které navíc byly nepovinné. Všichni otázaní se na ně však určitým způsobem pokusili odpovědět.

2.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této části budou analyzovány jednotlivé výsledky získané z dotazníkového šetření.

Dvě třetiny respondentů, kteří se do výzkumu zapojili, tvořily ženy a pouze jednu třetinu muži. Co se týče stáří, převládala v dotazníku věková kategorie v intervalu od 21 do 30 let. Respondenti starší 41 let tvořili pouze 15,7 %. Z hlediska převažujícího ekonomického statusu vyplnilo formulář 56,7 % zaměstnaných a 24,4 % studentů. Z celkového počtu otázaných bylo 13 žen na mateřské dovolené, 9 osob samostatně výdělečně činných a dva důchodci. Pro větší přehlednost jsou tyto informace shrnuty v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Demografické rozdělení respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Demografická kritéria	Možné odpovědi	Absolutní počet	Relativní počet
Pohlaví	Muž	41	32,3 %
	Žena	86	67,7 %
Věková kategorie	Méně než 20 let	4	3,1 %
	21–30 let	91	71,7 %
	31–40 let	16	12,6 %
	41–50 let	11	8,7 %
	51 a více let	5	3,9 %
Převažující ekonomický status	Student/ka	31	24,4 %
	Zaměstnaný/á	72	56,7 %
	OSVČ	9	7,1 %
	Nezaměstnaný/á	0	0 %
	Důchodce/kyně	2	1,6 %
	Mateřská dovolená	13	10,2 %

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce respondentů si chodí do sportovních obchodů zakoupit **obuv či textil**. Co se týče **kritérií výběru**, nejvíce mužů uvedlo, že si zakupuje obuv (15 odpovědí) a textil (16 odpovědí) podle kvality, ženy se při výběru obuvi přiklánějí nejvíce k jejímu vzhledu (26 odpovědí) a při nákupu textilu hledí nejvíce na kritérium ceny (20 odpovědí). Při této otázce měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Jednotlivé četnosti odpovědí u nejčastěji zvolených kritérií (cena, kvalita, vzhled) a nakupovaného zboží (obuv, textil) jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 5: Preference kritérií při výběru sortimentu
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

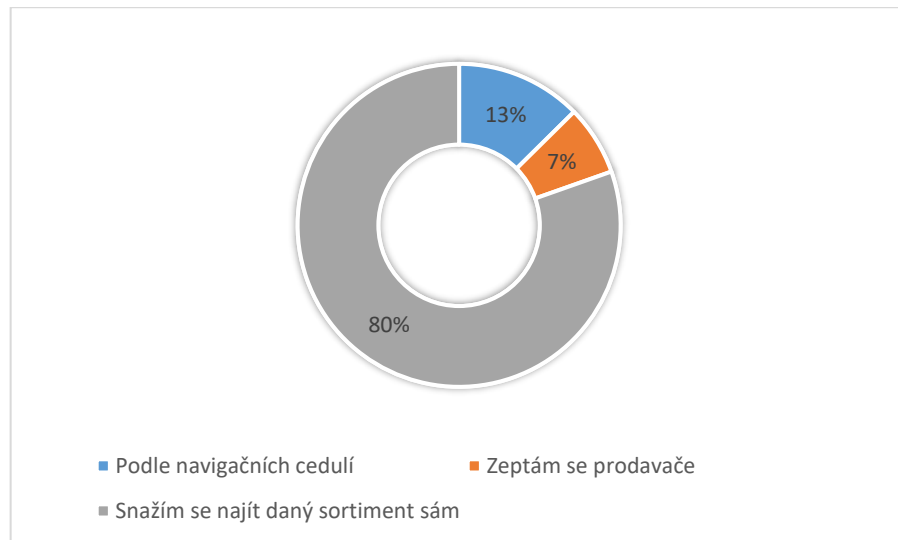
Kritérium	Obuv			Textil		
	Cena	Kvalita	Vzhled	Cena	Kvalita	Vzhled
Muž	14	15	14	11	4	8
Žena	23	16	26	17	20	15

Na přání vybrané společnosti byla do dotazníku přidána také otázka související s **oblíbeností značek u zákazníků**. Podle výsledků preferují zákazníci nejvíce celosvětově uznávané značky, zejména Nike, kterou ve své odpovědi označilo 34 % respondentů a Adidas, kterou mezi své odpovědi zařadilo 32 % respondentů. 12 % otázaných také uvedlo, že mají v oblíbenosti nákup exkluzivních značek společnosti. Pokud by se však vybraná společnost rozhodla zaměřit na vystavení zboží podle značek, nejevilo by se to jako nejlepší řešení, a to z toho důvodu, že pouze 1,6 % respondentů uvedlo jako kritérium při nákupu výběr podle značky. Toto zjištění však může být využito k zaplnění stěn textilu (tj. regálů v oblasti stěn, kde se prezentuje sortiment) a prezentovat zde oblíbené značky zákazníků.

Hodnocení otázek týkajících se dispozičního řešení prodejní plochy

Co se týče otázek zaměřených na dispoziční řešení prodejny, bylo zjištěno, že pouze 7 % respondentů využívá při **orientaci v prodejně** pomoci prodavačů a 12,6 % se orientuje podle nástěnných navigačních cedulí. Velká většina otázaných však odpověděla, že se snaží daný sortiment najít sama bez jakékoliv pomoci. Při realizaci návrhu nového rozložení prodejny bude tedy třeba brát v potaz, aby byly regály rozmístěny takovým způsobem, aby byla pro zákazníky orientace v prodejně co nejjednodušší. Jak také uvedl

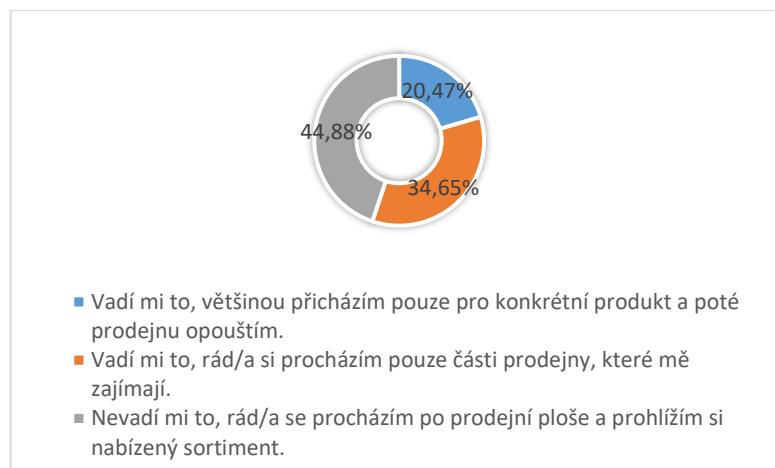
regionální manažer v individuálním v rozhovoru, vybraná společnost považuje snadný rozhled zákazníků po prodejně jako hlavní kritérium při rozmístování regálů po prodejní ploše. Pro společnost je důležité, aby zákazníkům ve výhledu nepřekážely žádné nosiče, a tak se snaží o umístění nízkých regálů v blízkosti hlavního průchodu prodejnou, a těch vysokých podél stěn tvořících hranici prodejny.



Graf č. 1: Výsledky orientace respondentů po prodejní ploše

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Na otázku, zda respondentům vadí, pokud je prodejna uspořádána takovým způsobem, že jsou nuceni ji projít celou odpovědělo 44,88 %, že jim tento způsob uspořádání nevadí, rádi si prodejní plochu projdou a prohlídnou si nabízený sortiment. 34,65 % otázaných odpovědělo, že si rádi procházejí pouze části prodejny, které je zajímají a toto rozmístění jim tedy vadí. Zbýlých 20,47 % odpovídajících uvedlo, že chodí do prodejny se sportovním vybavením nakupovat pouze konkrétní produkt, a tento způsob uspořádání by je tedy zdržoval. Toto zjištění je možné uplatnit při návrhu nového merchandisingu vybrané společnosti, konkrétně při vymýšlení uspořádání prodejny.



Graf č. 2: Názor respondentů na rozložení prodejní plochy
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Více než polovina respondentů dále uvedla, že se jim lépe nakupuje, pokud je sortiment v prodejní jednotce rozdělen na části, co se týče obuvi, textilu a ostatního sportovního vybavení. Konkrétně tak odpovědělo 53,5 % otázaných a 41,7 % respondentů preferovalo možnost **rozdělení prodejní jednotky** podle jednotlivých sportovních odvětví. Tato zjištění budou brána v úvahu při vytváření návrhu rozložení prodejní jednotky, kde bude v části prodejní jednotky umístěna obuv, v části textil a zvláště ostatní vybavení. V každé z těchto jednotlivých částí bude navíc sortiment rozdělen podle jednotlivého sportovního odvětví. Pouze 4,7 % respondentů uvedlo, že preferují členění zboží v prodejně dle značek. Vzhledem k nízkému počtu odpovědí nebude tato možnost ve fázi vymýšlení návrhu zohledňována.

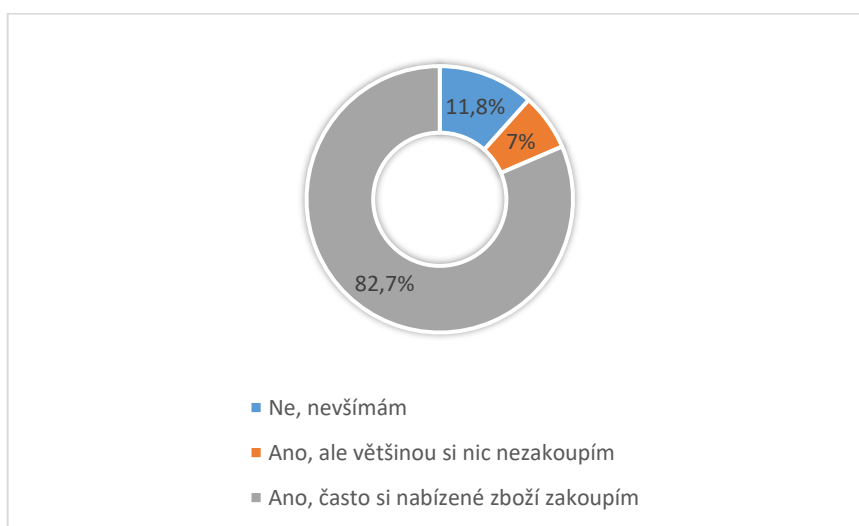


Graf č. 3: Preference respondentů na rozdělení prodejní jednotky

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Další dvě otázky v dotazníkovém šetření byly zaměřeny na **zboží nacházející se v blízkosti pokladní zóny**. Cílem bylo zjistit, jestli si zákazníci tohoto sortimentu všímají a jak jsou na jeho vystavení citliví. Dále jim byla také poskytnuto prostřednictvím otevřené otázky, vyjádřit se, jaký typ zboží by v blízkosti pokladem ve sportovních obchodech uvítali.

Nejvíce dotázaných, 82,7 % z celkového počtu, uvedlo, že si sortimentu v blízkosti pokladen všímá, ale většinou si nic nezakoupí. U 11,8 % bylo zjištěno, že si daného sortimentu nevšímají a pouze 5,5 % respondentů uvedlo, že si často takto umístěné zboží zakoupí. K navýšení procentuální míry u poslední zmíněné skupiny, tedy zákazníků, kteří si zboží u pokladen zakupují, by mohly pomoci zjištěné výsledky týkající se očekávání zákazníků na obsah tohoto sortimentu.



Graf č. 4: Výsledky vnímání sortimentu umístěného v pokladní zóně

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

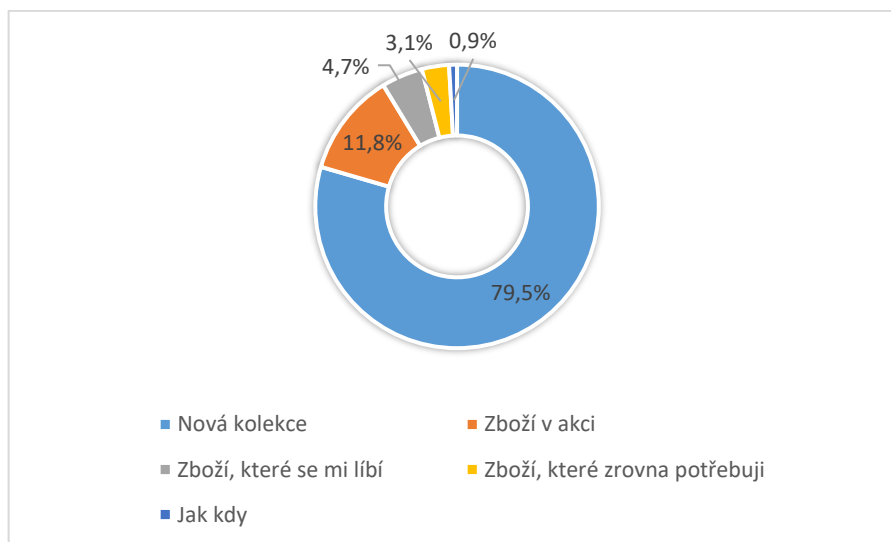
Ačkoliv byly odpovědi respondentů na tuto otázku slovní, několik z nich se v často opakovalo. 53,3 % z celkového počtu odpovědí se týkala vystavení doplňkového zboží, které by podle odpovídajících mělo být v okolí pokladen reprezentováno. Nejvíce respondentů, přesně 22, napsalo do své odpovědi přesně termín doplňkové zboží. Ostatní zmiňovali konkrétní sortiment spadající do této kategorie, například ponožky, lahve na pití, reflexní prvky, tkaničky do obuvi, produkty na ošetření zboží apod. Z dalších 25,3 % odpovědí bylo zjištěno, že respondenti v blízkosti pokladen uvítali nápoje výživové doplňky a 13,3 % z celkové odezvy uvedlo, že by si v tomto prostoru

představovali akční a sezónní zboží, jako například čepice a rukavice v období zimy a plavky a pantofle v letních měsících. Dosažené výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.

V tomto případě je třeba konstatovat, že vybraná společnost má sortiment, který umísťuje v okolí pokladní zóny, zvolený dobře a je téměř totožný s požadavky zákazníků. V případě realizace návrhu bude tento druh sortimentu u pokladen vhodné zanechat a případně změnit pouze jeho uspořádání.

Hodnocení odpovědí spojených se slevami a akčním zbožím

V následující části budou hodnoceny odpovědi týkající se akčního zboží a slev. První otázka z této kategorie byla položena v podobě „Jaký z uvedených typů zboží častěji nakupujete?“ a byla do dotazníkového šetření vložena opět z důvodu požadavku zástupce vybrané společnosti. Jejím cílem bylo zjistit, zda zákazníci přicházejí do prodejny zakoupit častěji sortiment **nové kolekce nebo zboží v akci**. Jak je vidět na následujícím grafu, velká většina respondentů uvedla, že do sportovního obchodu chodí nejčastěji nakupovat zboží v akci a pouze 11,8 % z nich má raději zboží nové kolekce. 7,8 % odpovídajících zvolilo možnost jiné odpovědi a uvedlo, že v prodejnách zakupují zboží, které se jim líbí, nebo které potřebují, bez ohledu na jeho stáří.



Graf č. 5: Výsledky preference nakupovaného zboží

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

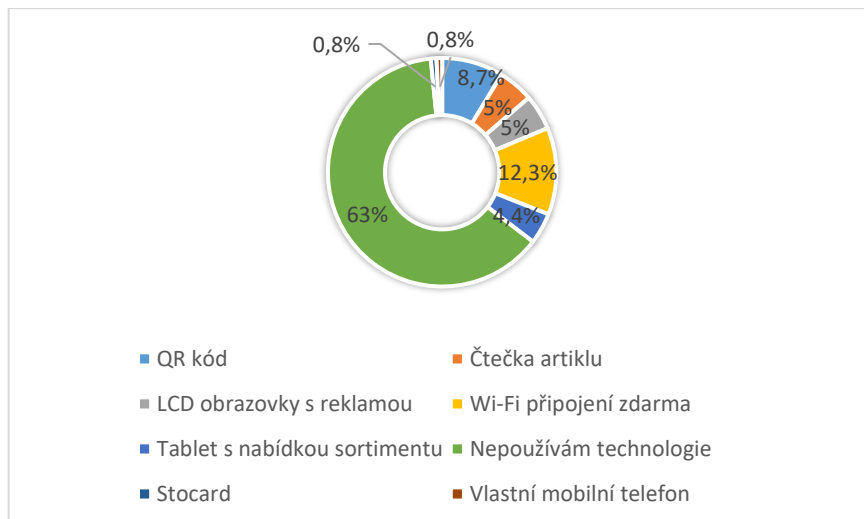
Také otázka „**Jaká z uvedených slev je podle Vás přitažlivější pro uskutečnění nákupu**“ byla do dotazníku vložena z iniciativy vybrané společnosti. Ze získaných výsledků však plynou informace přínosné pro navržení cedulí značících slevy a následné zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich nákupů. 43,3 % respondentů uvedlo, že je pro ně přitažlivější, pokud je sleva vyjádřena v podobě procentuální hodnoty. 37,8 % odpovídajících naopak preferuje slevu ve formě hodnotové slevy, tedy pokud je uvedena počáteční cena zboží a poté cena po odečtení zlevněné částky. Zbýlých 18,9 % otázaných uvedlo, že nejraději nakupují zboží, které je označeno jako výprodejové.

Cílem poslední otázky týkající se slev, bylo zjistit, zda respondenti **slevy umístěné ve výlohách či u vchodu** vnímají jako podnět pro vstup do prodejny. Téměř polovina respondentů, konkrétně 49,6 % z celkového počtu, přiznala, že na základě těchto slev jsou ochotni do prodejny nahlédnout. 48,8 % otázaných poté zvolilo druhou odpověď, a to, že sleva ve výloze a u vchodu pro ně neznamena důvod prodejnu navštívit. Zbýlých 1,6 % uvedlo, že odpověď „jak kdy“, tedy, že záleží na konkrétní situaci.

Vybraná společnost by tedy slevy a jejich umístění neměla podceňovat, protože téměř polovina respondentů je na jejich základě ochotna do prodejny vejít a případně uskutečnit nákup. Měla by také zvážit umístění procentuální podoby slev, která se pro respondenty jevila jako nejpřitažlivější.

Hodnocení odpovědí týkajících se moderních technologií a inovací

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř **70 % zúčastněných nevyužívá při svém nákupu moderní technologie**. Jako nejčastější odpověď u zbylých 30 % respondentů byla zvolena možnost „Wi-Fi připojení zdarma“, která odpovídala 12,3 % z celkového počtu odpovědí a „QR kód“, který tvořil 8,7 % také z maximálního počtu. Menší podíl odpovědí byl dále zaznamenán u možností „Čtečka artiklu“, „LCD obrazovky s reklamou“ a „Tablet s nabídkou sortimentu“. Dva respondenti také využili možnost jiné odpovědi a uvedli, že při nákupu využívají vlastní mobilní telefon, na kterém porovnávají ceny jednotlivých konkurentů a aplikaci Stocard, ve které mají uložené klubové karty.



Graf č. 6: Výsledky využívání moderních technologií respondenty

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Zjištění o prozatímním nevyužívání digitálních technologií potvrzuje také výzkum asociace POPAI CE (2020). Podle této studie lze na českém trhu najít nejpoužívanější moderní technologie, jako například LCD obrazovky, Wi-Fi, Bluetooth a QR kódy. Z výsledku však vyplynulo, že ačkoliv respondenti uvedli, že jim moderní vychytávky mohou zpříjemnit nákupní zážitek a pomoci při výběru sortimentu, jejich potenciálu ještě nevyužívají. POPAI CE (2020) však dodává, že doba digitální komunikace v instore teprve nastane a každá společnost, která bude chtít stačit moderní době, bude muset digitální komunikace implementovat.

K tomu, aby bylo zjištěno, co by mohlo vést k vyšší spokojenosti zákazníků při jejich nákupu, byla další otázka z této kategorie zaměřena na budoucí inovace ve sportovním obchodě. Respondentům byla poskytnuta možnost slovní odpovědi a 20 % z nich ji využilo. Pět z nich odpovědělo, že by v budoucnu ve sportovní prodejně uvítalo možnost vyzkoušet si produkty z různých sportovních odvětví, jako například hod na basketbalový koš, střelbu na florbalovou branku či vyzkoušení si obuvi na různých typech povrchů (tartan, halové parkety apod.). Vzhledem k tomu, že **testovací zóna** se jevila jako výhoda již při zpracování analýzy konkurence a je zřejmé, že dokáže přilákat zákazníky k navštívení prodejny, bude tento aspekt uvažován také při realizaci návrhu nového rozložení prodejní jednotky.

Tři respondenti uvedli, že by se jim líbilo, kdyby měli možnost ověřit si prostřednictvím e-shopu **skladové zásoby** sortimentu v dané prodejně či jeho dostupnost na jiných pobočkách. Další čtyři respondenti uvedli, že by pro tuto možnost využili aplikaci. V tomto případě je potřeba zmínit, že vybraná společnost tuto možnost svým zákazníkům nabízí, a to právě ve formě webových stránek, při jejichž navštívení mohou zákazníci zjistit informace o dostupnosti nabízeného sortimentu a případně si ho mohou rezervovat na nejbližší pobočce, kde je zboží skladem či si ho objednat přes internetový obchod.

Se skladovacími zásobami souvisel také další návrh, a to vytvoření **aplikace se skenem kódů**. Také tuto technologii již vybraná společnost využívá, avšak mohou ji využívat pouze zaměstnanci pro vyhledávání dostupnosti a velikostí zboží pro zákazníky. Jak již bylo ale řečeno, většina zákazníků se snaží vyhledávat zboží svépomocí a nežádá o radu personál. Může tak dojít k situaci, že zákazníci opustí obchod, aniž by si ověřili dostupnost sortimentu. Vedení vybrané společnosti by tak mělo zvážit možnost využívání této aplikace také pro zákazníky. Další z respondentů by navíc u zmíněné inovace požadoval, aby bylo možné vyhledat, na kterých místech konkrétně v prodejně se dané zboží nachází.

V odpovědích bylo také zaznamenáno, že respondenti by v prodejně uvítali například přístroje na výpočet kalorií, sportovní koutky pro děti nebo možnost zhlédnout reference na nabízený sortiment od zákazníků, kteří si dané zboží již zakoupili,

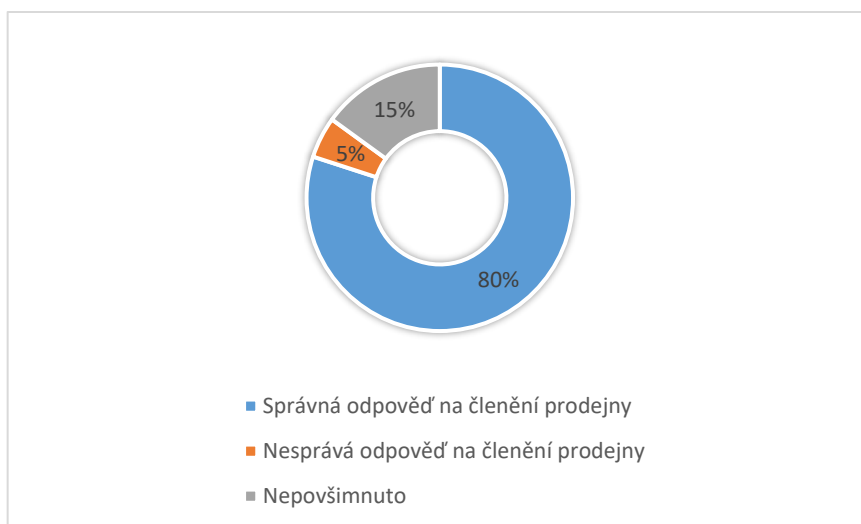
Odpovědi dalších čtyř respondentů na tuto otázku sice neodpovídají pojmu inovace, ale souvisí s tématem merchandisingu, a tak zde budou také uvedeny. Tito otázaní zmínili, že by na prodejní ploše uvítali více prostoru a širší uličky. Jeden z nich navíc svou odpověď rozšířil o návrh, že by se ve sportovních prodejnách mělo nacházet více zkušebních kabiněk.

Vyhodnocení odpovědí k přiloženým fotografiím

Jak již bylo zmíněno, v druhé oblasti dotazníkového šetření byly z důvodu zkoumání spokojenosti a vnímání zákazníků k otázkám přiřazeny názorné fotografie jednotlivých částí prodejny. Jako první byla do dotazníku umístěna fotografie části prodejny, která byla pořízena z větší vzdálenosti. Na záběru snímku bylo možné spatřit jakými barvami bylo provedeno **řešení prodejny, využití podlahových prostředků, umístění jedné digitální technologie a způsob dispozičního členění prodejní plochy**. Respondenti byli

dále požádání, aby si fotografii důkladně prohlédli a odpověděli na pět následujících otázek (viz příloha I), bez možnosti dalšího prohlížení uvedeného snímku.

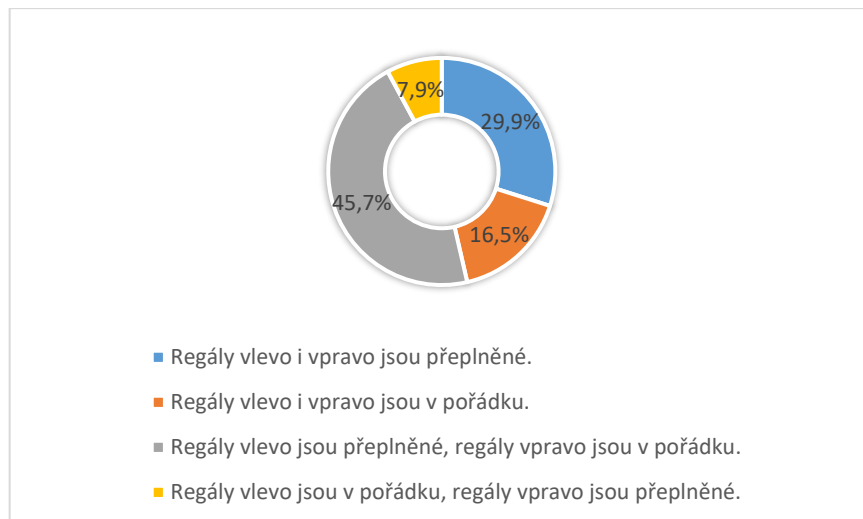
Na základě odpovědí na tyto otázky bylo zjištěno, že 40,9 % respondentů na fotografii nejvíce upoutal vzhled regálů, 26 % otázaných poté uvedlo, že je zaujalo dispoziční řešení prodejny a 20,5 % se líbilo barevné provedení prodejny. Co se týče všímavosti respondentů u jednotlivých kategorií, bylo zjištěno, že 66 % odpovídajících si všimlo, jakými barvami prodejna oponovala, 71 % otázaných si nevšimlo využití podlahových prostředků a 78 % respondentů si nevšimlo umístění digitální technologie. Co se týče vyhodnocení odpovědí souvisejících s dispozičním řešením prodejny (viz následující graf), téměř 80 % respondentů správně uvedlo, jakým způsobem byla prodejní plocha na fotografii členěna. 5 % odpovídajících tvrdilo, že si dispozičního řešení na fotografii všimlo, avšak typ členění prodejny uvedený v jejich odpovědi nebyl správný. Zbýlých 15 % otázaných rovnou uvedlo, že si uvedeného dispozičního řešení nevšimlo.



Graf č. 7: Výsledky vnímání členění prodejny respondenty

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Druhá otázka v této oblasti již byla položena zároveň s uvedením fotografií a respondenti si je tak mohli prohlédnout i v momentě volby své odpovědi. Otázka byla zaměřena na **míru zaplněnosti regálů** a k jejímu možnému zodpovězení zde byly zobrazeny dvě fotografie. Respondenti měli na základě možných odpovědí určit, na které fotografii jsou podle jejich názoru regály přeplněné, a na které jsou naopak v pořádku. Výsledky těchto odpovědí jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 8: Výsledky vnímání přeplněnosti regálů respondenty

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Jak je možné si všimnout, pouze 16,5 % respondentů uvedla, že se jim regály na uvedené fotografii nezdály být přeplněné. Podle názoru 75 % otázaných byly regály na fotografii uvedené vlevo přeplněné a podle 37,8 % respondentů byly přeplněny regály na fotografii vpravo. Na základě těchto výsledků je zřejmé, že většina respondentů vnímala regály jako přeplněné, a tudíž ne příliš působivé. Pokud chce vedení vybrané společnosti, aby se v dané prodejně cítili zákazníci příjemněji, je potřeba aby se snažili regály udržovat méně zaplněné. Na větší průchodnost a více prostoru bude kladen důraz také při realizaci návrhu prodejní plochy.

Poslední otázka sloužila k zjištění názoru zákazníků na **poutavost výlohy** vybrané společnosti. Také v tomto případě byla k otázce přiložena fotografie a respondentům byla poskytnuta možnost slovního komentáře.

Z odpovědí bylo zjištěno, že pouze pro 8 % respondentů vnímalo výlohu na přiložené fotografii přehlednou a zajímavou. Dalších 8 % respondentů uvedla, že na ně výloha působí normálně a nachází se v ní od každého sortimentu něco. 11 % otázaných odpovědělo, že se jedná o propagaci fitness kolekce a 9 % se zmínilo, že je výloha nijak neoslovila a nepřilákala by je k navštívení prodejny. Ostatních 62 % respondentů hodnotilo výlohu spíše negativně. 34 z nich uvedlo, že na ně výloha působí nezajímavě a nudně. Podle šesti otázaných bylo ve výloze vystaveno málo produktů a působila na ně stroze. 11 otázaných dále odpovědělo, že propagace v této výloze nebyla promyšlená a

uspořádaná, někteří ji nazvali jako chaos. Podle devíti respondentů byla výloha barevně nevýrazná a sedm odpovídajících podotklo, že v ni postrádají uvedení cen, případně slogan společnosti.

Vzhledem k tomu, že téměř polovina respondentů odpověděla v dotazníkovém šetření, že si všímá výloh a na základě jejich poutavosti je ochotna vstoupit do prodejny, měla by se vybraná společnost na prezentaci ve výlohách více zaměřit. Vedení společnosti, které má prezentaci výloh na starost, by se mělo více soustředit na její uspořádání, barevné provedení a také uvedení cen, díky kterým je možné zákazníky do společnosti přilákat.

2.5.2 Testování statistických hypotéz

V této kapitole budou stanoveny a otestovány tři statistické hypotézy související s rozložením prodejní plochy a citlivostí zákazníků na cenu. U prvních dvou hypotéz bude testována závislost dvou proměnných, pro třetí hypotézu bude aplikován test o relativní četnosti, který se využívá při testování, zda se relativní četnost rovná určité hodnotě. U všech hypotéz bude počítáno s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$.

První testovaná hypotéza

První hypotéza byla stanovena za účelem zjištění citlivosti respondentů na slevy umístěné ve výlohách či u vchodu prodejny v závislosti na pohlaví. U zjišťujících otázky na vnímání slev ve výlohách mohli respondenti vybrat svou odpověď ze dvou možností – „*Ano, sleva mě vtáhne k nahlédnutí do prodejny*“ a „*Ne, sleva pro mě neznamená důvod jít se podívat do prodejny*“. U zjištění pohlaví respondenti měli možnost zvolit odpověď „*Muž*“ či „*Žena*“. Aby bylo možné určit závislost mezi zmíněnými proměnnými, je třeba určit nulovou a alternativní hypotézu:

- H_0 : Vnímání slev ve výlohách respondenty není závislé na jejich pohlaví;
- H_1 : Vnímání slev ve výlohách respondenty je závislé na jejich pohlaví.

Utríděné výsledky jednotlivých odpovědí je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 6: Rozdělení četností citlivosti na slevu na věku respondenta
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření)

	Muž	Žena	Celkem
Ano	13	51	64
Ne	28	35	63
Celkem	41	86	127

Před vyhodnocením stanovených hypotéz je potřeba zjistit teoretické četnosti uvedených odpovědí. Ty je možné vypočítat podle následujícího vzorce:

$o_{jk} = \frac{n_j \times n_k}{n}.$	(1)
--------------------------------------	-----

Výpočet v tomto případě je následující:

$$o_{11} = \frac{41 \times 64}{127} = 20,66,$$

$$o_{12} = \frac{51 \times 64}{127} = 43,34,$$

$$o_{21} = \frac{41 \times 63}{127} = 20,34,$$

$$o_{22} = \frac{86 \times 63}{127} = 42,66.$$

Vypočtené hodnoty teoretických četností jsou uspořádány v tabulce číslo 7:

Tabulka č. 7: Zobrazení teoretických četností
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Muž	Žena	Celkem
Ano	20,66	43,34	64
Ne	20,34	42,66	63
Celkem	41	86	127

Jelikož všechny hodnoty uvedených teoretické četností splňují podmínku, že musejí být větší než 5, je možné přejít k výpočtu testovacího kritéria χ^2 a stupňů volnosti ν podle následujících vzorců:

$\chi^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^s \frac{(n_{jk} - o_{jk})^2}{o_{jk}}$	(2)
---	-----

Samotné výpočty jsou poté následující:

$$\chi^2 = \frac{(13 - 20,66)^2}{20,66} + \frac{(51 - 43,34)^2}{43,34} + \frac{(28 - 20,34)^2}{20,34} + \frac{(35 - 42,66)^2}{42,66}$$

$\chi^2 = 8,45$	(3)
-----------------	-----

$$v = (r - 1) \times (s - 1)$$

$$v = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1$$

Posledním krokem před vyhodnocením statistických hypotéz je určení kritického oboru W , který byl na základě vypočtených hodnot nalezen ve statistických tabulkách a je roven hodnotě 3,8.

$$W_{0,95} = < 3,8; \infty)$$

Vzhledem k tomu, že testovací kritérium χ^2 spadá do intervalu kritického oboru W , je možné nulovou hypotézu **H_0 zamítnout** a lze konstatovat, že při 5% hladině významnosti byla testem prokázána závislost mezi pohlavím respondentů a jejich citlivostí na slevy umístěné ve výlohách či u vchodu prodejny.

Druhá testovaná hypotéza

Cílem stanovení druhé hypotézy je pokusit se prokázat závislost citlivosti respondentů na cenu zboží na jejich věku. K jejímu testování byly využity odpovědi na otázky „Ovlivňují Vás zmíněná kritéria při výběru nakupovaného sortimentu?“, konkrétně se jedná o kritérium ceny a „Do jaké věkové kategorie se řadíte?“. Při první z uvedených otázek měli respondenti na výběr z těchto typů odpovědí: *Určitě ne; Spíše ne; Spíše ano; Určitě ano*, ve druhé poté měli na výběr možnosti: *Méně než 21 let; 21-30 let; 31-40 let;*

41-50 let a 51 a více let. Stejně jako u předchozí hypotézy byly nejprve stanoveny nulová a k ní alternativní hypotéza, které byly definovány následovně:

- H_0 : Citlivost respondentů na cenu sortimentu není závislá na jejich věku.
- H_1 : Citlivost respondentů na cenu sortimentu je závislá na jejich věku.

Četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v tabulce číslo 8.

Tabulka č. 8: Rozdělení četností citlivosti pohlaví na věku respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření)

	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano	Celkem
Méně než 21 let	0	1	2	1	4
21-30 let	21	41	18	11	91
31-40 let	3	7	4	2	16
41-50 let	1	3	4	3	11
51 let a více	0	1	2	2	5
Celkem	25	53	30	19	127

Teoretické četnosti byly vypočítány stejně jako v prvním případě podle vzorce číslo 1 a jejich hodnoty jsou znázorněny v tabulce číslo 9.

Tabulka č. 9: Zobrazení teoretických četností
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano	Celkem
Méně než 21 let	0,79	1,67	0,94	0,60	4
21-30 let	17,91	37,98	21,50	13,61	91
31-40 let	3,15	6,68	3,78	2,39	16
41-50 let	2,17	4,58	2,60	1,65	11
51 let a více	0,98	2,09	1,18	0,75	5
Celkem	25	53	30	19	127

V případě teoretických četností u druhé hypotézy však pravidlo určující, že jejich hodnoty musí být větší než 5, nebylo splněno a je potřeba tabulku upravit. K jeho pravdivosti je třeba sloučit řádky „Méně než 21 let“ s „21-30 let“ a také „41-50 let“ s řádkem 51 let a

více“. Dále je potřeba sloučit sloupce „Určitě ne“ a „Spíše ne“ a dále sloupce „Spíše ano“ a „Určitě ano“. Po provedení uvedených změn bude podmínka o hodnotě četností vyšší než 5 splněna. Nově určené intervaly počty odpovědí i s teoretickými četnostmi jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Rozdělení četností po úpravě sekcí
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Ne	Ano	Celkem
30 let a méně	63 (58,35)	32 (36,65)	95
31-40 let	10 (9,83)	6 (6,17)	16
41 let a více	5 (9,82)	11 (6,18)	16
Celkem	78	49	127

Dalším krokem je výpočet testovacího kritéria χ^2 podle vzorce číslo 2 a stupňů volnosti ν dle vzorce číslo 3:

$$\chi^2 = \frac{(63 - 58,35)^2}{58,35} + \frac{(32 - 36,65)^2}{36,65} + \frac{(10 - 9,83)^2}{9,83} + \frac{(6 - 6,17)^2}{6,17} + \frac{(5 - 9,82)^2}{9,82} + \frac{(11 - 6,18)^2}{6,18} = 7,098$$

$$\nu = (3 - 1) \times (2 - 1) = 2$$

Na základě zjištěných výsledků byla opět podle statistických tabulek určena hodnota kritického oboru, která je rovna číslu 6.

$$W_{0,95} = < 6, \infty)$$

Také v tomto případě je kritický obor určen hodnotami nižšími, než byla vypočteno testovací kritérium. Nulová hypotéza je tedy opět **zamítnuta** a lze konstatovat, že na hladině významnosti 5 % bylo testem prokázáno, že existuje **závislost** mezi citlivostí respondentů na ceny sortimentu a jejich věkem.

Třetí testovaná hypotéza

Třetí testovaná hypotéza byla stanovena tvrzením, že **20 % respondentů, kterých si všimlo navigačních cedulí na přiložené fotografii se podle nich také orientuje**. Jak již bylo zmíněno, snaha o prokázání pravdivosti této hypotézy bude provedeno prostřednictvím testu o relativní četnosti. Jako první krok je opět potřeba stanovit nulovou a alternativní hypotézu.

- $H_0: \pi = 0,2$
- $H_1: \pi \neq 0,2$

Také u tohoto testu je počítáno s 5% hladinou významnosti ($\alpha = 0,05$). Kritický obor W byl podle statistických tabulek určen následovně:

$$W_{0,05} = (-\infty; -1,96 > U < 1,96; \infty).$$

Tabulka č. 11: Zobrazení výsledků vnímání navigačních cedulí a orientace v prodejně
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření)

	Všiml/a jsem si	Nevšiml/a jsem si	Celkem
Podle navigačních cedulí	13	3	16
Snažím se daný sortiment najít sám	36	66	102
Zeptám se na radu prodavače	3	6	9
Celkem	43	84	127

Jak je možné vyčíst z tabulky číslo 11, na otázku, podle čeho se respondenti orientují v prodejně odpovědělo 16 z nich, že podle navigačních cedulí a 13 z nich si také na přiložené fotografii navigačních cedulí všimlo.

Dále je potřeba určit hodnotu výběrové četnosti p , kterou je možné vypočítat podle následujícího vzorce:

$p = \frac{n}{N}$	(4)
-------------------	-----

$$p = \frac{13}{127} = 0,102$$

Nyní následuje vzorec pro výpočet testu o relativní četnosti:

$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0 \times (1 - \pi_0)}{n}}}$	(5)
---	-----

Po dosazení všech hodnot je výpočet následující:

$$U = \frac{0,102 - 0,2}{\sqrt{\frac{0,2 \times (1 - 0,2)}{127}}} = -2,761.$$

Vzhledem k tomu, že vypočtená hodnota U spadá do kritického oboru W , nulová hypotéza H_0 se zamítá a lze tvrdit, že testem bylo prokázáno, že 20 % respondentů, kterých si na fotografii všimlo nástěnných cedulí se podle nich neorientuje.

2.5.3 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Jak bylo zjištěno z kvantitativního výzkumu, zákazníci chodí do sportovních prodejen nakupovat nejčastěji obuv a textil a sortiment si vyhledávají nejraději svépomocí bez pomoci personálu. Jako nejvhodnější se na základě výsledků jeví uspořádání prodejní jednotky dle rozdělení sortimentu, tedy odlišení obuvi, textilu a ostatního sortimentu. Respondenti si nejvíce všimají vzhledů regálů a barevného uspořádání prodejny, většině z nich navíc nevádí projít při nákupu celou prodejnu. Dále bylo zjištěno, že velká část nakupujících si všimá zboží umístěného v pokladní zóně, ale jeho nákup uskutečňuje pouze malé procento z nich. Nepatrná část zákazníků také odpověděla, že při realizaci nákupního procesu využívá moderní technologie. Co se týče preferované prezentace nabízených slev, upřednostňují zákazníci procentuální podobu, která by podle nich měla být využita také ve výlohách. Výkladní skříně by měli být podle odpovědí respondentů navíc více promyšlené, zajímavěji uspořádané a měly by v nich být uvedeny ceny nabízeného sortimentu. Na základě reakcí na přiložené fotografie pořízené ve vybrané společnosti lze dále konstatovat, že prostor prodejní plochy na otázané respondenty působil přeplněně a uličky byly příliš úzké. Někteří respondenti navíc uvedli, že by v prodejní ploše uvítali testovací zónu, ve které by měli možnost vyzkoušení si méně obvyklého sortimentu. Zmíněné poznatky budou společně s ostatními výsledky shrnuty prostřednictvím IFE matice v kapitole 2.8 a dále s nimi bude pracováno v návrhové části.

2.6. Individuální rozhovory

Ze získaných poznatků vyplývajících z dotazníkového šetření bude v závěru práce navrženo nové dispoziční řešení analyzované prodejní jednotky. Aby toho však mohlo být dosaženo, je třeba seznámit se s firemními možnostmi a pravidly, které je nutné při vytváření návrhu respektovat. K zpracování této části byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu ve formě individuálního rozhovoru, jehož realizace byla plně odsouhlasena vedením vybrané společnosti. Bohužel však průběh výzkumu byl v souvislosti s pandemií Covid 19 omezen vládními nařízeními a musel být proveden prostřednictvím emailové komunikace. Oslovenými respondenty byli regionální manažer vybrané společnosti a zástupce vedoucího pobočky této společnosti, kteří na kladené otázky odpověděli v období od 9.2.2021 do 20.2.2021. Součástí emailu byl dále průvodní dopis, kde byla představena autorka a cíl výzkumu, jeho struktura, informace o časové náročnosti vyplnění a kontaktní údaje pro případ nejasností. V daném souboru byly poté uvedeny konkrétní pokyny, návod k zodpovězení otázek a poděkování.

Před vytvořením tohoto výzkumu byla stanovena centrální výzkumná otázka, která měla následující podobu: *„Jakým způsobem dochází k rozmístění regálů a sortimentu v prodejní jednotce se sportovním vybavením a jaká pravidla je při tom potřeba dodržovat?“*. Cílem výzkumu bylo zjistit na základě jakých kritérií se vybraná společnost rozhoduje o umístění regálů a prezentaci sortimentu ve své prodejně. Dílčím cílem bylo seznámit se s pravidly, které musí být při reorganizaci prodejní jednotky dodržovány.

2.6.1 Výsledky rozhovorů

Výzkum zahrnoval jedenáct otázek rozdělených do tří oblastí. Jednotlivé otázky byly pokládány otevřenou formou, bylo tedy potřeba informovat respondenty o nutnosti rozvedení uvedených odpovědí. První část otázek byla zaměřena na rozhodování o umístění regálů a s nimi související skladové zásoby. Druhá část otázek se týkala pravidel umístění těchto regálů a sortimentu a ve třetí oblasti byly zahrnuty otázky související s nákupním chováním zákazníků.

1. oblast: otázky zaměřené na rozmístění regálů

První oblast rozhovoru byla zaměřena na umístění regálů a s nimi souvisejícími skladové zásoby. Jak bylo zjištěno, o rozmístění nosičů rozhodují ve vybrané společnosti **provozní**

ředitel, regionální manažer a vedoucí prodejny, kteří se musejí řídit standardy společnosti, tj. koncept rozložení by měl být pro všechny prodejny jednotný, je však přizpůsoben jejich tvaru, zásob nosičů a celkovému prostoru. Cílem této diplomové práce je zlepšení merchandisingu, a to v pobočce s odlišným tvarem prodejní plochy oproti ostatním prodejnám, takže je zde možné realizovat více zásahů. Konečným návrhem se přitom manažeři budou moci řídit také při umístování regálů na ostatních prodejních plochách.

Mezi **hlavní kritéria**, kterými je třeba se řídit, patří podle regionálního manažera vybrané společnosti zajištění co nejlepší **orientace pro zákazníky**. Regály ve společnosti jsou tedy stavěny takovým způsobem, aby nepřekážely nakupujícím ve výhledu. Z tohoto důvodu bývají nižší regály umístěny u hlavního průchodu prodejní plochou a ty vyšší u stěn. Orientace mezi odděleními je pak pro zákazníky snadnější. Není tedy možné, aby zaměstnanci s regály manipulovali svévolně bez **dodržování směrnice** společnosti. Jak uvedla zástupce vedoucí pobočky vybrané společnosti, připomínky a návrhy zaměstnanců mohou být ve společnosti zohledněny na základě prostoru či konkrétního místa v prodejně, konečné rozhodnutí však závisí na regionálním manažerovi, případně na vedoucím dané prodejny.

Co se týče **skladových zásob** regálů a možnosti jejich nahrazení, snaží se manažeři vybrané společnosti z důvodu nízké kapacity skladů udržet na skladě pouze nutné množství, které slouží k sezónní přestavbě. Množství takto uskladněných regálů by podle regionálního manažera vystačilo k obměně pouze 10 % regálů v prodejně. Pokud by však došlo k potřebě většího množství, je možné kontaktovat jinou pobočku a nechat si požadované regály zaslat. (zástupce vedoucí pobočky vybrané společnosti) Jak uvedl dále regionální manažer, usiluje vybraná společnost o modernizaci zařízení a usnadnění orientace zákazníků tak, aby došlo k lepšímu zážitku t jejich nakupování.

2. oblast: otázky zaměřené na pravidla týkající se umístování regálů a sortimentu

Ve vybrané společnosti jsou vyhrazené zvláštní regály pro textil a obuv. Pro akční zboží jsou využívány menší nosiče s maximálně čtyřmi artikly po dvou velikostních splitech, které jsou vystaveny do míst určených k prvnímu kontaktu se zákazníky. (zástupce vedoucí pobočky) Za těmito nosiči jsou vkládány větší regály s dražším sortimentem, jednou kolekcí či jednou sortimentní skupinou, na kterých je možné umístit až 12 artiklů po velikostních splitech. U stěn jsou poté umístovány rámy se zbožím, které dotvářejí

téma oddělení zpravidla jedné značky (např. funkční oblečení Nike apod.). Jedná se o vystavení nejlepšího zboží z celé kolekce. K vyvolání impulzivního nákupu slouží koše se sortimentem umístěné v zóně před pokladnami. (regionální manažer vybrané společnosti)

Podle regionálního manažera má vybraná společnost již vyzkoušený systém rozložení regálů pro jednotlivé sezóny, který vychází z dlouholeté praxe týkající se reakcí zákazníků a úspěšnosti finančních ukazatelů daných prodejen. Při vytváření návrhu bude tedy dobré se kromě výsledků dotazníkového šetření řídit se také těmito zkušenostmi, aby k došlo uspokojení požadavků zákazníků a zvýšení tržeb.

Ve vybrané společnosti se mohou zákazníci setkat s tzv. **značkovými rámy**. Jedná se o prezentaci nejlepšího sortimentu od vybrané značky. Pokud nastane shoda ze strany dodavatele této značky, že by chtěli prezentovat daný sortiment ve vybrané společnosti, dojde k uzavření dohody o spolupráci. (regionální manažer vybrané společnosti) Značkové rámy prezentují sortiment pouze jedné značky a působí na zákazníky velmi uspořádaným dojmem. (zástupce vedoucího pobočky)

3. oblast: otázky související s nákupním chováním zákazníků

Na otázku, zda mají respondenti již vyzorované nějaké **pravidelnosti při nákupním chování zákazníků** odpověděl regionální manažer, že převažuje skupina nakupujících, kteří se do prodejní jednotky chodí pouze porozhlédnout a v případě jejich zaujetí uskuteční nákup. Jedná se tedy o zákazníky provádějící spíše impulzivní nákupy. Spoustu z nich je do prodejny nalákáno na základě zhlednutí vystavených figurín u vchodu do prodejní plochy. Podle zástupkyně vedoucího pobočky vybrané společnosti zase většina zákazníků preferuje výběr zboží bez pomoci prodavače. Jeho rady si sami vyžádají až v případě nejasností.

Tento fakt potvrzuje také výsledek dotazníkového šetření, kde 79,5 % dotazovaných odpovědělo, že se snaží sortiment v prodejně najít svépomocí a pouze 7 % respondentů se raději zeptá na radu prodavače. Je tedy důležité uspořádat sortiment a navigační cedule přehledně, aby došlo snazší orientaci a k co největšímu uspokojení požadavků zákazníků. Co se týče otázky související s **navigačními cedulemi**, shodly se oba respondenti, že ačkoliv tyto cedule v prodejně mají umístěné, ne vždy zaručují jejich účinnost a

zákazníci vyhledávají pomoc právě u zaměstnanců. Podle dotazníkového šetření se podle navigačních cedulí orientuje pouze 12,6 % respondentů.

Poslední otázka se týkala **stížností od zákazníků v souvislosti s rozložením regálů**. Také tady došlo ke shodě obou respondentů, kteří si byli vědomi minimálního prostoru v uličkách mezi regály, který nastává z důvodu velkého množství zboží na prodejní ploše a zákazníci si podle nich na tento problém často stěžují. Podle regionálního manažera se však vedení vybrané společnosti snaží v poslední době tento problém řešit a zpříjemnit tak zákazníkům jejich zážitek z nakupování. Také tento problém potvrzují výsledky dotazníkového šetření, ve kterém pouze 16,5 % respondentů na základě přiložené fotografie odpovědělo, že se jim regály nezdají být přeplněné. V návrhu merchandisingu prodejny bude tedy usilováno o rozšíření prostoru v uličkách a zvýšení celkové přehlednosti prodejní plochy.

2.7. Analýza zákazníků

Vybraná společnost nabízí širokou nabídku sortimentu z několika sportovních odvětví. Zákazníci zde mohou nakoupit téměř vše, co se týče základní nabídky sportů. Prezentované produkty jsou vhodné pro zákazníky k rekreačnímu použití, nikoliv však pro profesionální sportovce.

Podle statistik získaných z interních dat vybrané společnosti chodí do prodejny nejvíce zákazníkům ve věku 20-40 let, kteří zde jsou ochotni utratit v průměru 999 Kč za jeden nákup. Často sem chodí nakupovat také rodiny s dětmi. Vzhledem k cenové politice lze tedy konstatovat, že cílovými zákazníky společnosti jsou lidé spadající do nízké až střední platové vrstvy.

Dále bylo zjištěno, že velká část nakupujících chodí do prodejny nakupovat bez předchozí přípravy a provádí zde impulzivní nákup sortimentu, který je zaujme až v místě prodeje. Toto chování provádějí nejčastěji na základě akčních nabídek, na které jsou upozorněni prostřednictvím letáček rozdáváných hosteskami nebo slevami či produkty umístěnými ve výlohách. Podle interních zdrojů bylo dále vypořádáno, že zákazníci provádějící tento typ nákupu prochází celou prodejní plochu a prohlížejí si prezentovaný sortiment. Mezi nejčastější položky jejich nákupu patří obuv a textil, jejichž prodej je navíc podporován různými akčními nabídkami, jako například 2+1 zdarma na obuv, textil či

celý nákup. Dále bylo zjištěno, že zákazníci nejsou naučeni při nákupu využívat moderní technologie, které by mohly zefektivnit jejich nákupní prožitek.

Pro návrh merchandisingu prodejní plochy vyplynul z analýzy zákazníků fakt, že je třeba dbát na prezentaci výloh, která slouží k přilákání potencionálních zákazníků. Vzhledem k nejčastěji nakupovaným položkám se vyplatí rozdělit prodejní plochu podle nabízeného sortimentu, tedy do kategorií obuvi, textilu a ostatního vybavení. Tento výsledek potvrzují také zjištění vycházející z dotazníkového šetření.

2.8. Analýza IFE

Pro shrnutí výsledných zjištění je v této diplomové práci využita matice IFE, která hodnotí vlivy související s interní pozicí a strategií organizace. Výhodou této metody je především přehledné řazení daných faktorů a zásadní východisko pro formulaci následných strategií.

Silné a slabé stránky vybrané společnosti, které jsou zmíněny v tabulce číslo 15, jsou založeny na základě výsledků získaných z předchozích analýz a týkají se problematiky této diplomové práce. Pro větší přehlednost jsou v tabulce proměnné související se silnými stránkami společnosti označeny písmenem S a slabé stránky písmenem W. Každému faktoru byla poté přiřazena **váha** v intervalu od nuly do jedné (suma vah se rovná jedné), podle jejich důležitosti a **body** od jedné do čtyř podle působení silných a slabých stránek (4 – výrazné S, 3 – nevýrazné S, 2 – nevýrazné W, 1 – výrazné W). Součinem bodového hodnocení a výsledků vah je vážený průměr.

Mezi slabé stránky vybrané společnosti patří například umístění pokladní zóny, vzhled prodejny a jednotlivých regálů či špatná průchodnost prodejnou. Silné stránky poté souvisí s dostupností prodejen vybrané společnosti, jejím uspořádáním a nabízeným sortimentem.

Tabulka č. 12: Matice IFE

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
W1	Umístění pokladní zóny na pravé straně prodejny	0,15	1	0,15
W2	Časté přestavby prodejny	0,06	2	0,12
W3	Design prodejny a regálů nekoresponduje s firemními barvami, působí nejednotně	0,08	2	0,16
W4	Špatná průchodnost prodejnou	0,08	1	0,08
W5	Absence testovací zóny	0,13	1	0,13
S1	Přehledné, viditelné navigační cedule	0,15	4	0,60
S2	Dostupnost prodejen	0,09	3	0,27
S3	Rozdělení prodejny (obuv, oděv, ostatní vybavení)	0,08	3	0,24
S4	Nabídka exkluzivních značek	0,12	4	0,48
S5	Dostupnost akčního sortimentu	0,06	3	0,18
Celkové hodnocení vnitřní pozice společnosti				2,41

Jak je zřejmé z uvedené tabulky (tabulka č. 15) nejdůležitějším faktorem a silnou stránkou vybrané společnosti je umístění navigačních cedulí v prodejní jednotce, které zákazníci využívají ke své orientaci. Co se týče slabých stránek, pro vybranou společnost se jeví jako největší nebezpečí špatná průchodnost prodejnou, která dokáže výrazně omezit zážitek z nakupování. Celkové hodnocení vnitřní pozice vybrané společnosti podle matice IFE hodnotu 2,41, což znamená, že její pozice je středně silná, ale má dostatečné předpoklady pro naplnění záměru souvisejícího s problematikou merchandisingu. Zmíněné slabé a silné stránky vybrané společnosti slouží jako podklad pro návrhovou část, ve které s nimi bude dále pracováno.

2.9. Shrnutí analytické části

Na začátku analytické části byla nejdříve krátce popsána charakteristika vybrané společnosti a obchodní trendy spojené s aktuální situací. Jelikož je práce zaměřená na marketing služeb, byla v této části provedena analýza všech sedmi prvků marketingového mixu. Dále bylo zanalyzováno skutečné rozložení prodejní plochy vybrané společnosti a vytvořen její plánec. Prostřednictvím metody Mystery Shopping a využitím záznamového archu byla provedena také analýza konkurence. Pro zjištění vnímání spokojenosti a požadavků zákazníků byl proveden kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření a na něj navazující analýza zákazníků. Součástí práce bylo uspořádání dvou individuálních rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti, na jejichž základě byly obdrženy informace týkající se možných změn dispozičního řešení prodejní plochy a pravidla, která je nutná při tvoření návrhu respektovat.

Veškeré poznatky a zjištěné informace z provedených analýz byly shrnuty prostřednictvím matice IFE a budou sloužit jako podklad při tvorbě návrhové části práce.

3. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této kapitole budou vybrané společnosti navrhnutá konkrétní doporučení a návrhy vyplývající z výsledků zjištěných v analytické části. Ty by ji měly napomoci vylepšit uspořádání dané prodejny a pomoci tak k dosažení stanovených cílů. Veškeré návrhy, které zde budou zmíněny, jsou podloženy dílčími analýzami provedenými v analytické části nebo vyplývají z teoretické rešerše. Při jejich vytváření byla respektována pravidla a doporučení vycházející z výsledků výzkumů nákupního chování, která slouží k zajištění úspěšného prodeje a přilákání zákazníků. Na základě popsanych doporučení bude dále navrhuto nové uspořádání dané prodejny, které je v souladu s výsledky analýz a zmíněných pravidel. Následovat bude také časové a finanční shrnutí provedení všech návrhů.

Pro větší přehlednost jsou jednotlivé návrhy shrnuty v následující osnově.

- **Exteriér prodejní plochy**
 - Výkladní skříně a vstupní prostory
- **Interiér prodejní plochy**
 - Plocha za výlohou a vstupními prostory
 - Umístění pokladní zóny
 - Zavedení testovací zóny
 - Oddělení obuvi
 - Oddělení oděvu
 - Oddělení hardware
 - Dětský sortiment
- **Atmosféra prodeje**
 - Design prodejny
 - Regály
 - Obuv
 - Oděv
 - Hardware

- Akční a sezónní zboží
- Pokladní zóna
- Prezentační prostředky
- **Moderní technologie**
- **Celkový návrh prodejní plochy**

3.1. Exteriér prodejní plochy

První návrhy pro vybranou společnost se budou týkat stimulů nacházejících se v exteriéru prodejní jednotky, konkrétně vstupních prostor a výkladních skříní.

3.1.1 Výkladní skříně a vstupní prostory

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 49,6 % otázaných respondentů je ochotno vstoupit do prodejny na základě prezentovaného zboží ve výkladních skříních. Jejich reakce na skutečný stav výloh vybrané společnosti (viz příložené fotografie v dotazníkovém šetření) byla přitom spíše negativní. Většina odpovídajících uvedla, že vzhled výkladních skříní na ně působí neuspořádaně a nudně, někteří také vzpomenuli chybějící ceny u prezentovaného sortimentu. Výlohy přitom plní úlohu zaujmutí zákazníka a při jejím optimálním provedení je možné zákazníky přesvědčit k navštívení dané prodejny. Pokud vejdou zákazníci do prodejny, kterou neznají, prvním jejich krokem je zjištění cenové úrovně v dané jednotce. Může však nastat situace, že si nakupující prohlédnou cenu u dražšího sortimentu a budou tak od nákupu odrazeni.

Doporučuji tedy vybrané společnosti, aby do svých výloh umístila ceny prezentovaného akčního sortimentu, aby si zákazníci mohli být jisti, že je nabízené zboží cenově dostupné. Výloha by navíc měla být přizpůsobena cílové skupině, která má být nabídkou oslovena, mělo by docházet k její časté obměně zaměřené na vybrané téma. Podle odpovědí v dotazníku nepůsobila výkladní skříně vybrané společnosti lákavě, a bylo by tedy dobré oživit ji více barvami, aby upoutala pozornost. Prostor by mohl být dále vyplněn figurínami, které vybraná společnost v nedávné době zakoupila a které dokážou efektivněji prezentovat zboží, než například stojany či regály. Obchodníci by při zpracování výkladů měli využít pouze lákavý sortiment za výhodné ceny a neměli by se snažit do nich umístit všechnen sortiment. Mezi další faktory, kterými je možné

zapůsobit na zákazníka patří dostatečné osvětlení a poskytnutí možnosti prohlédnutí si interiéru za výlohou. Zákazníci si tak mohou udělat lepší představu o velikosti prodejní jednotky, počtu nakupujících apod. a mohou poté do prodejny vstoupit více připraveni ke svému nákupu. Co se týče vstupních prostor, je důležité, aby v tomto místě nenacházeli žádné bariéry a zákazníci mohli bezpečně vstoupit do prodejny. Toto kritérium však společnost splňuje a není k němu potřeba přidávat další doporučení.

Vstup do prodejny vybrané společnosti je velmi široký (tzv. dvě brány), a proto vedení zvolilo strategii vystavování sortimentu do jedné z bran, aby byl prostor, kudy zákazníci vcházejí do prodejny užší.

3.2. Interiér prodejní plochy

Další doporučení se tedy budou týkat jednotlivých částí prodejní plochy a následně k nim bude uveden plánec s provedenými změnami.

3.2.1 Plocha za výlohou a vstupními prostory

Po vstupu do prodejny je dobré poskytnout zákazníkům malý prostor, který jim pomůže naladit se na nákupní atmosféru. V tomto místě se nedoporučuje umisťovat zbytečné informace o produktech, ale například nákupní košíky, aby zákazníci začali vnímat začátek nákupního procesu. Tento prostor je vyznačen na následujícím obrázku žlutou barvou.

Do další části prodejny, tedy do té, kterou zákazníci spatří jako první po zahájení svého nákupního procesu doporučuji společnosti umístit akční a sezónní zboží (lyže, běžky, hokej, cyklistická kola, in-line brusle apod.), a to ze čtyř důvodů.

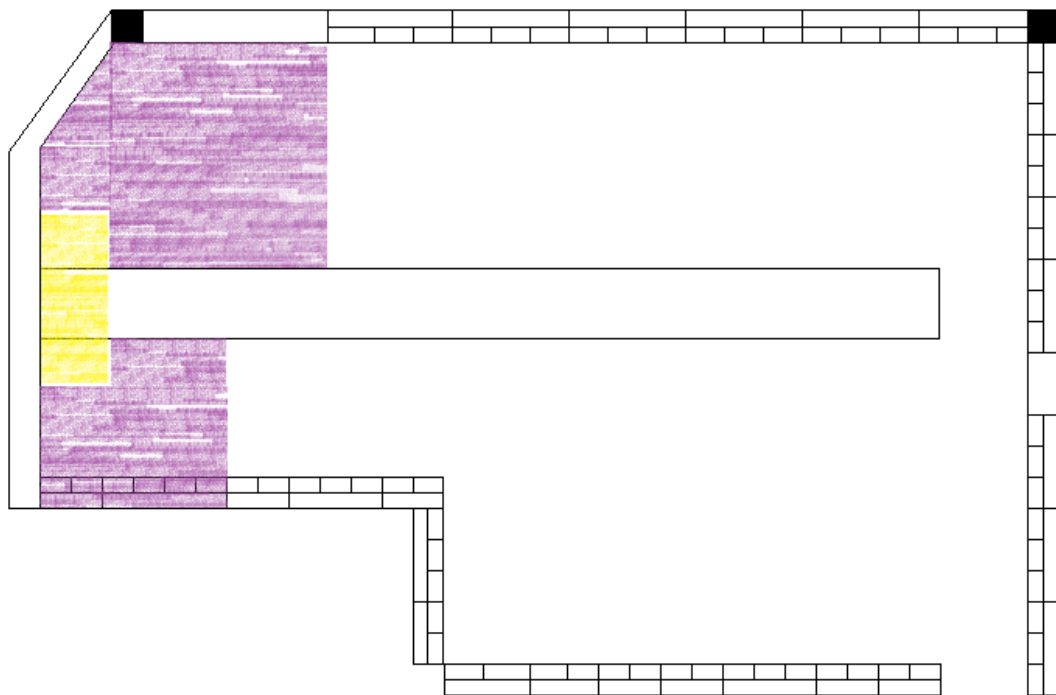
- Zákazníci mají na začátku nákupního procesu ještě pocit tzv. plných peněženek, jejich pozornost není otupělá nadbytečnými informacemi a jsou tedy otevřeni realizaci impulzivních nákupů.
- Dalším důvodem je požadavek zákazníků vyplývající z výsledků dotazníkového šetření, podle kterého by respondenti ocenili umístění akčního a sezónního sortimentu v blízkosti pokladní zóny.
- Toto zboží bude vystaveno v blízkosti výkladních skříní, ve kterých bude také prezentováno. Zákazníci budou mít tak možnost vidět ho za výlohou a nebudou

ho muset hledat po celé prodejně. Zvolené umístění tedy může sloužit k přilákání zákazníků a zvýšit přehlednost uspořádání zboží v prodejně.

- Když tento typ zboží rozmístěn po prodejně, byli pracovníci nuceni k častým přestavbám těchto ploch. Přestavby však pracovníkům zabíraly mnoho času, který by mohli věnovat svým zákazníkům. Přesunutím zmíněného sortimentu do jedné části prodejny se bude měnit pouze tato část, a to pouze sezónně, čímž dojde k velké časové úspoře.

Dále v této části prodejny bude vyhrazena sekce na výprodejový sortiment, kde se budou nacházet poslední kusy nabízeného zboží ve velkých slevách.

Umístění akčního a sezónního sortimentu je na obrázku číslo 2 zaznačeno fialovou barvou.



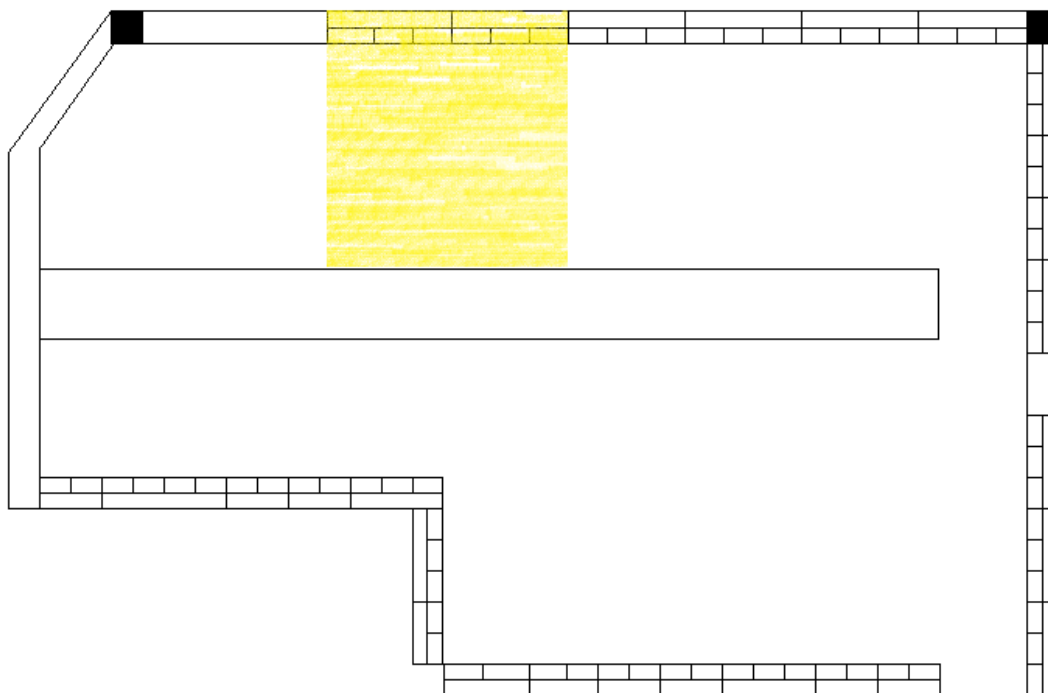
Obrázek č. 2: Návrh dispozičního řešení vstupních prostor a přední části prodejní plochy
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

3.2.2 Umístění pokladní zóny

Co se týče zboží prezentovaného v pokladní zóně, vyplynulo z výsledků kvantitativního výzkumu, že zákazníci si tohoto sortimentu sice všímají, ale téměř ho nezakupují. Není tedy potřeba prezentovat zde širokou škálu sortimentu, ale nabídnout zákazníkům pouze to, co si přejí. Podle dotazníkového šetření by nejvíce zákazníků v oblasti pokladní zóny ocenilo nápoje a výživové doplňky již zmiňované akční a sezónní zboží (například v zimním období rukavice, čepice, v létě potom plavky a pantofle) a doplňkové zboží, jako třeba ponožky, lahve na pití, reflexní prvky či tkaničky. V tomto případě však nebudou prováděny žádné velké změny, protože vybraná společnost prezentuje v oblasti pokladní zóny produkty téměř totožné s požadavky zákazníků, pouze akční a sezónní zboží bude vystaveno v přední části prodejny hned vedle pokladní zóny.

Jak již bylo řečeno, vybraná společnost má pokladní zónu umístěnou na pravé straně prodejny, což se podle pravidel merchandisingu jeví jako nevhodná strategie. Na základě výzkumů o chování zákazníků (Ebster. Garaus, 2011) bylo zjištěno, že nejčastější pohyb nakupujících je vpravo a je tedy vhodné umístit do těchto prostor nejžádanější produkty prodejny. Proto by na této straně mělo vedení vybrané společnosti umístit spíše tento druh sortimentu, ale ne pokladní zónu. Podle provedené analýzy bylo navíc zjištěno, že také konkurenční podniky mají pokladny umístěny na levé straně.

Doporučuji tedy vedení společnosti přemístit pokladní zónu na levou stranu, kde je předpokládán konec zákaznickova nakupování. Z tohoto místa bude mít pokladní navíc přehled o pohybu zákazníků po celé prodejně, a ne pouze na část prodejny, jako tomu bylo doposud. Volba tohoto umístění může tedy navíc zabránit častým krádežím a zákazníci se mohou v klidu soustředit na placení a svůj odchod z prodejny. Nově navržené umístění pokladní zóny je na obrázku zaznačeno žlutou barvou.



Obrázek č. 3: Návrh na umístění pokladní zóny
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

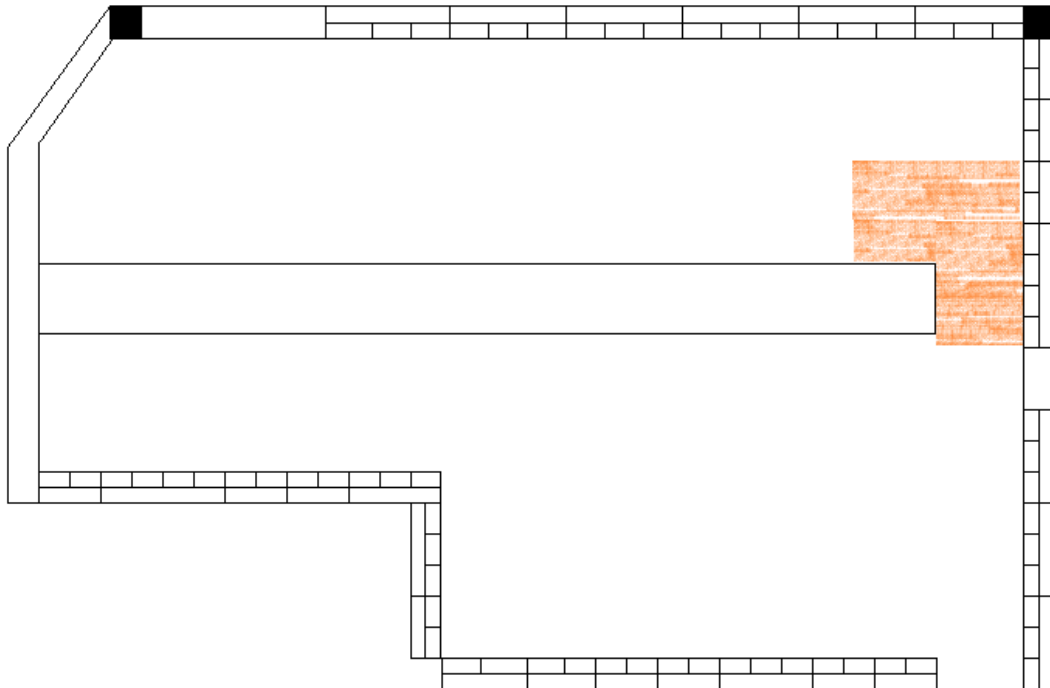
3.2.3 Zavedení testovací zóny

Z analýzy konkurence dále vyplynulo, že je dobré umístit na prodejní plochu zónu, kde si zákazníci mohou vyzkoušet prodáváný sortiment. O její zavedení byl projeven zájem také v dotazníkovém šetření, ve kterém několik respondentů uvedlo jako návrh na inovaci právě testovací zónu. Navrhují tedy vybrané společnosti, aby si vyhradila prostor na její výstavbu. Díky její schopnosti přilákat zákazníky by mohla být umístěna na konci uličky, kde může sloužit jako přitažlivý faktor při nákupu. Zároveň by tedy došlo k oživení tzv. mrtvé zóny, do které zákazníci příliš často nezacházejí.

Jelikož je však v prodejně problém s nedostatkem volného prostoru, muselo by při realizaci dojít k omezení počtu regálů s nabízeným sortimentem. Tato problematika je podrobněji rozebrána v kapitole číslo 3.3.2.

Vedení vybrané společnosti by však mohlo zvážit do tohoto prostoru například umístění florbalové hole a míčku s možností trefit se do postavené florbalové branky, pingpongového stolu s raketami a míčky nebo třeba vyzkoušení si obuvi na různých povrchích. Uvedené možnosti nejsou nebezpečné pro zákazníky a nezabírají mnoho prostoru. Zákazníci naopak v prodejně budou trávit svůj volný čas raději a delší dobu. Tato zóna může sloužit také jako zábava pro děti, které by teoreticky mohly

znepříjemňovat nákupní zážitek svých rodičů. Prostor vyhrazený na umístění testovací zóny je na obrázku číslo 4 vyznačen oranžovou barvou.



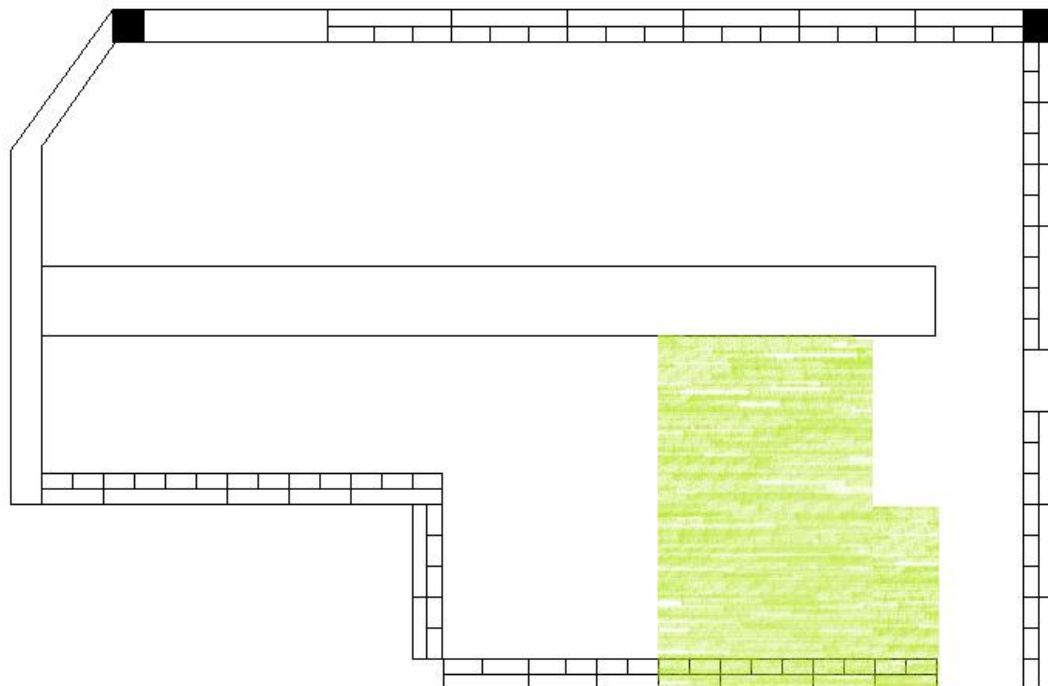
Obrázek č. 4: Návrh na umístění testovací zóny
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

3.2.4 Oddělení obuvi

Jak je vidět na obrázku číslo 1, vybraná společnost měla obuv rozmístěnou ve třech částech prodejní plochy a rozdělenou podle toho, zda se jednalo obuv dámskou, pánskou či dětskou.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, nejvíce respondentů si chodí do sportovních obchodů zakupovat nejčastěji obuv a preferuje rozmístění zboží na prodejní ploše do jednotlivých částí podle nabízeného sortimentu, tedy oddělení obuvi, textilu a ostatního vybavení. Podle pravidel merchandisingu je dále vhodné umístit nejžádanější zboží do méně atraktivních zón prodejen. Z tohoto důvodu bude v novém návrhu pánská a dámská obuv umístěna do jednoho místa prodejní plochy, a to konkrétně do její zadní části, která bývá nejméně navštěvována. Zákazníkům tak bude poskytnut důvod, projít celou prodejní plochu a prohlédnout si při tom i další sortiment. Stejně jako při umístění testovací zóny dojde k oživení méně atraktivní nákupní zóny. Způsob vystavení obuvi bude opět podrobněji popsán v kapitole zabývající se regály (kapitola číslo 3.3.2). Dětská obuv bude dle nového návrhu přesunuta do dětského oddělení, popsaného

v kapitole 3.2.7. Návrh umístění pánské a dámské obuvi je na následujícím obrázku vyznačen zelenou barvou.

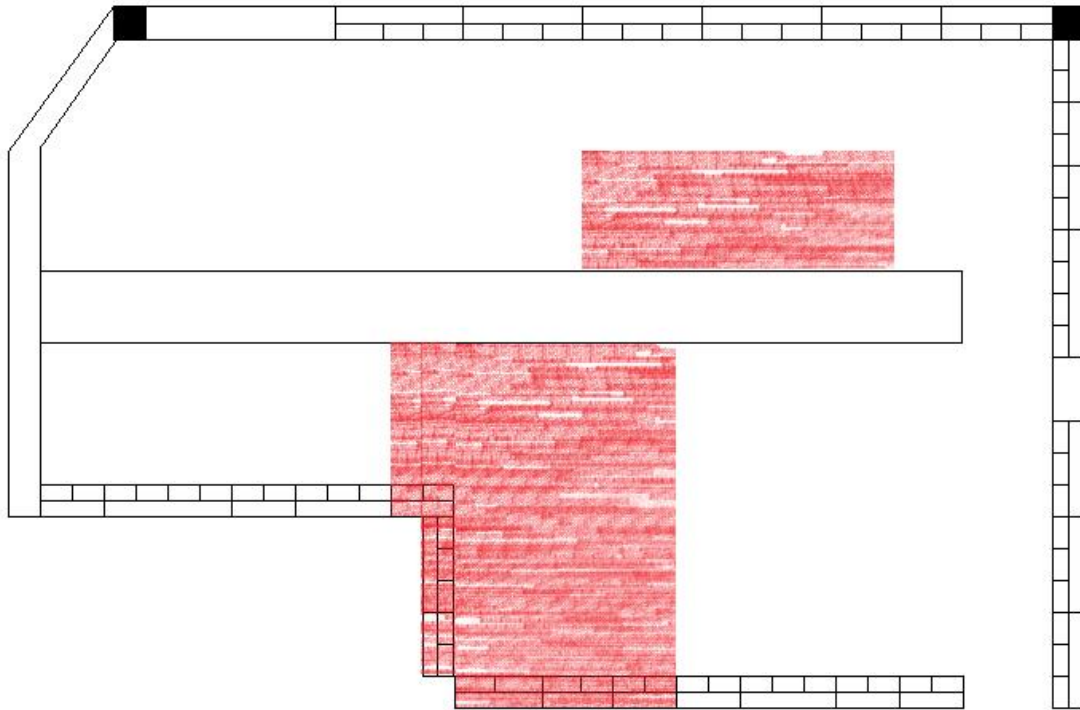


Obrázek č. 5: Návrh na umístění oddělení obuvi
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

3.2.5 Oddělení oděvu

Ve srovnání s konkurencí lze konstatovat, že vybraná společnost má prodejní jednotky přeplněné regály s textilem. Potvrzuje to také zjištění vyplývající z dotazníkového šetření, ve kterém respondenti uvedli, že na ně prodejní plocha a prezentace textilního zboží působily přeplněně. S přeplněností souvisí také špatná průchodnost prodejní plochou, která dokáže znepříjemnit nakupování nejen běžným zákazníkům, ale také maminkám s kočárky či lidem na invalidních vozících. Kvalitnějšímu nákupnímu zážitku a přehlednosti prodejny může vybraná společnost dosáhnout vytvořením více volného prostoru. Pokud se například vybraná společnost zaměří na užší specializaci nabízeného sortimentu, bude jí stačit k prezentaci zboží méně regálů a prodejna bude na zákazníky působit přehledněji. Je tedy třeba, aby se vedení vybrané společnosti zaměřilo také na nákupní oddělení a zvážila nákup pouze nejvíce prodávaného zboží. V prodejně by tedy po tomto zákroku nebylo vystavováno neatraktivní zboží, které se neprodává již několik let a neustálým zlevňováním pak ztrácí prodejní hodnotu. Pokud by bylo vedení vybrané společnosti ochotno přistoupit k tomuto kroku, stačil by k prezentaci pánského a

dámského oděvu pouze prostor, který je na obrázku vyznačený červenou barvou. Na tomto místě by nebyl vystavován dětský sortiment ani zboží v akci, které jsou umístěny v jiné části prodejny. Způsob umístění textilního sortimentu je podrobněji popsán v kapitole popisující regály (kapitola číslo 3.3.2).



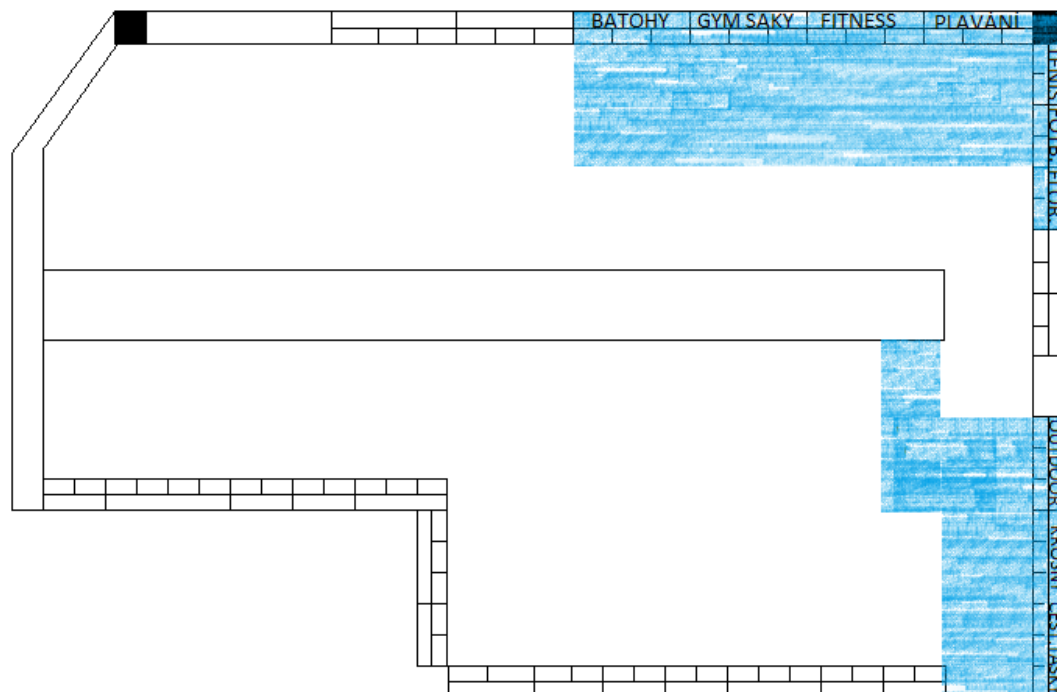
Obrázek č. 6: Návrh na umístění oddělení oděvu
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

3.2.6 Oddělení hardware

Co se týče prezentace sortimentu spadajícího do kategorie hardware (tzn. ostatní vybavení), je pro ni navrhnut stejný způsob vystavení pouze se změnou umístění jednotlivých sportovních odvětví. I v tomto případě však platí zvažování výměny regálů za přitažlivější a takové, které budou korespondovat s firemními barvami. Prezentace ostatního sportovního sortimentu ve stěnách je však považována za efektivní a bude s ní pracováno i nadále. Navrhuji však vybrané společnosti zvažování možnosti umístění sportovních batohů na levou stranu od pokladen, vedle nich poté prezentovat nabídku fitness a oddělení vodních sportů. Je to z toho důvodu, že prezentace batohů a vodních sportů dále nevyžaduje umístění sortimentu před stěnami a tento prostor tak může dostatečně sloužit pro potřeby vystavení fitness příslušenství a také by do těchto míst mohl být rozšířen pánský a dámský oděv. Na pravé straně od kabinok pak doporučuji vystavit zboží míčových a raketových sportů, které k sobě náleží. Na základě myšlenky

zavedení testovací zóny bych zvolila umístění florbalového a fotbalového sortimentu do svou stěn nacházejících se vlevo od kabiněk a do levého rohu prodejny poté tenisovou nabídku. Opět je zde uvažován také prostor před stěnami potřebný pro vystavení objemnějšího sortimentu a zmíněné umístění testovací zóny.

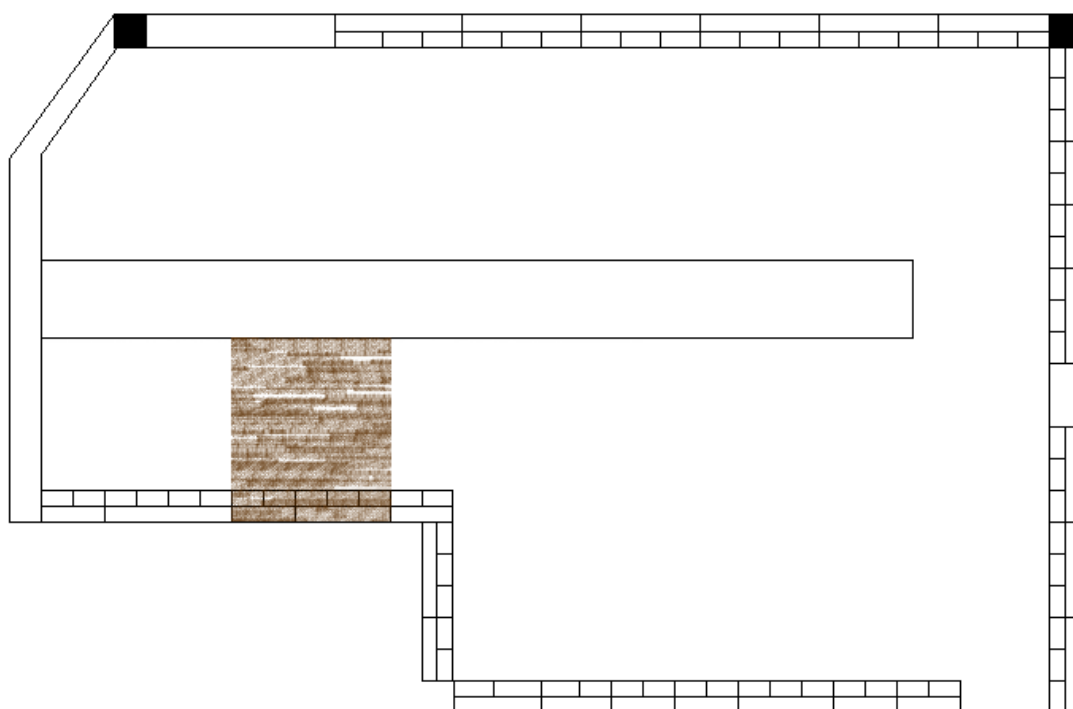
Do stěn na pravé straně od kabiněk bych poté vybrané společnosti doporučila umístit outdoorový sortiment a zboží spojené s turistikou a cestováním, tedy outdoorové batohy a cestovní tašky. Z důvodu velkého množství outdoorového sortimentu bude toto zboží umístěno hned do stěny vedle kabiněk a před ní. Přesné umístění celoročního hardware je znázorněno a popsáno na následujícím obrázku modrou barvou. Jak již bylo zmíněno, sezónní hardware bude umístěn v přední části prodejní plochy.



Obrázek č. 7: Návrh na umístění oddělení hardware
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

3.2.7 Dětský sortiment

Dětský sortiment je ve vybrané společnosti nabízen pouze v určité míře a neobsazuje tedy širokou prodejní plochu. V novém návrhu bude dětská nabídka přesunuta do přední pravé části prodejny, přičemž obuv i oděv budou na jednom místě. Pokud by vybraná společnost přistoupila k tomuto návrhu, nemuseli by rodiče s dětmi prohledávat celou prodejnu a byla by zajištěna větší přehlednost. Umístění dětského sortimentu je v návrhu znázorněno hnědou barvou.



Obrázek č. 8: Návrh na umístění dětského oddělení
 (Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz, 2021)

3.3. Atmosféra prodeje

Na zákazníky při nákupu působí dále atmosféra v prodejně, kterou lze vytvořit správnou volbou stimulů takovým způsobem, aby na zákazníky působily příjemně a zajímavě.

3.3.1 Design prodejny

Vzhled prodejny se netýká pouze jejího interiéru, ale je důležitý také vnější vzhled, který svým nápaditým řešením může upoutat pozornost procházejících zákazníků a přimět je k navštívení prodejny. Jak již bylo řečeno, vybraná společnost by se měla soustředit na vytvoření poutavých a atraktivních výloh, ve kterých poskytne zákazníkům základní informace o prezentovaném sortimentu a jeho cenách. Větším problémem ve vybrané společnosti je však design interiéru prodejní plochy. Zákazníci, kteří do prodejny vstoupí, se mohou setkat se spoustou způsobů vystavení zboží a zařízením, které nekoresponduje s firemními barvami. Interiér prodejny tak nemusí odpovídat představě, kterou zákazníci získali v jejím exteriéru.

Doporučuji tedy vybrané společnosti zaměřit se na sjednocení vnitřního vybavení a obložení, včetně stěn a podlah, do firemních barev. Zákazníci budou vnímat prodejnu více uspořádaně a budou si po celou dobu nákupu uvědomovat, v jakém obchodě zrovna

nakupují. Nebude tak docházet k situacím, že zákazníci až při placení a hledání klubové karty zjišťují, v jakém obchodě se vlastně nacházejí. Jak bylo zmíněno v teoretické části, nákupní proces ovlivňuje také tvrdost povrchu. Pokud by tedy vybraná společnost zvažovala v prodejně také změnu podlahového obložení, doporučuji zvolit měkký povrch do míst s nabídkou akčního a sezónního zboží. Pro zpříjemnění nákupního zážitku vybrané společnosti dále doporučuji uspořádat nábytek stejným způsobem po celé prodejně a pomocí redukce sortimentu a regálů vytvořit lepší průchodnost celou prodejnu. Celá prodejna pak bude na zákazníky působit více čistotně a estetičtěji.

Na základě poznatků vycházejících z teoretické části dále vedení vybrané společnosti doporučuji zvolit k osvětlení nabízeného sortimentu jasnější světlo a do kabelek využít osvětlení, které zákazníkům umožní vidět nabízené zboží v reálných barvách. Z důvodu snížení míry zaplnění prodejní plochy nebudou do uličky vedoucí uprostřed prodejny umístěny žádné regály.

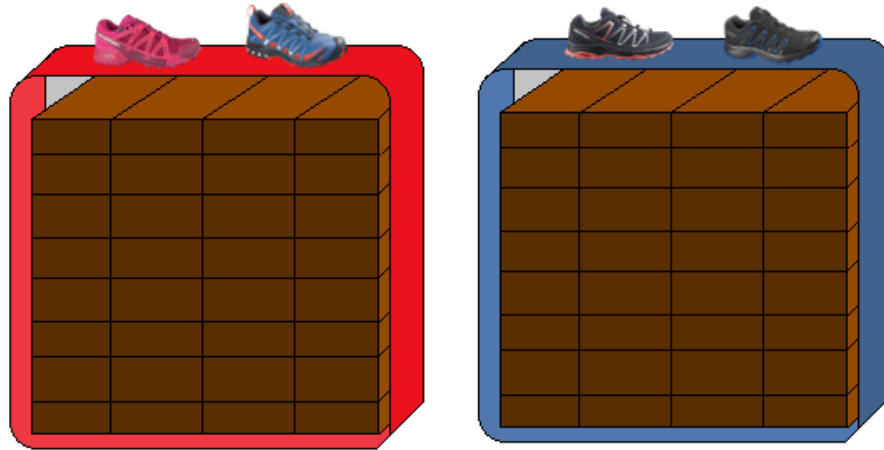
3.3.2 Regály

Na základě odpovědí v individuálních rozhovorech bylo zjištěno, že je při umístování regálů je potřeba dodržovat firemní pravidla, zejména tedy postavení nižších regálů v blízkosti uličky a vyšších v blízkosti stěn. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 66 % respondentů si v prodejní jednotce všímá harmonie barev a 83,5 % vnímá prodejní plochu jako přeplněnou. Z těchto důvodů se budu snažit vybrané společnosti doporučit umístění takových regálů, které splňují standardy společnosti a zároveň vyhovují požadavkům zákazníků. Při jejich návrhu bude pracováno s myšlenkou, aby byly slazeny do firemních barev, nebyly přeplněné, ani příliš vysoké. Dojde tak k lepší průchodnosti a přehlednosti prodejní plochy. Nyní budou navrženy regály pro jednotlivé části prodejny.

Obuv

Jak již bylo řečeno výše, obuv je ve vybrané společnosti vystavována v šedých kovových regálech, na modro-šedých paletových stolech a ve stěnách. V regálech je vždy naskládáno osm krabic ve dvou sloupcích nad sebou a ve čtyřech řadách. Na krabicích je poté vystavena jedna pravá bota od každého modelu. Často se stává, že zákazníci po vyzkoušení zboží nevrátí krabici od bot na správné místo a nechají ji nahoře u vystaveného zboží.

Na základě reakcí v dotazníkovém šetření doporučuji vybrané společnosti regály sjednotit a využívat pro prezentaci kromě stěn, které působí esteticky, pouze jeden typ regálu slazený do firemních barev. Aby byla zároveň prodejna více přehledná, regály by neměly být příliš vysoké.



Obrázek č. 9: Návrh regálu na obuv
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Navrhuji tedy vedení vybrané společnosti zvážit nákup regálů na podobný způsob, jaký je znázorněn na ilustračním obrázku výše. Regály jsou nízké a lehké, není problém provést je v jakékoliv barevné variantě a lze je vyrobit tak, aby jejich rozměr odpovídal přímo vystavovanému počtu krabic. Pokud zákazníci po vyzkoušení obuvi budou chtít krabici vrátit zpět, místo pro krabici bude jasně viditelné. Vzhledem k přizpůsobenému rozměru krabic navíc zanikne prázdné místo mezi jednotlivými krabicemi, které vznikalo na paletových stolech. Nové regály tedy zaberou méně prostoru a vznikne více místa na průchodnost prodejní plochou. Vystavený model pravé boty bude opět na vrchu regálu a krabice by mohly být pro větší přehlednost seřazeny podle velikosti. Vystavování jednotlivých modelů do stěn působí přehledně a esteticky a doporučuji ho tedy zanechat. Jelikož je v návrhu počítáno s méně stěnami v oddělení obuvi, je možné do každého sloupce stěny vystavit jiný modelu a nebude docházet k situaci, kdy nebylo dostatek modelů na zaplnění celých stěn.

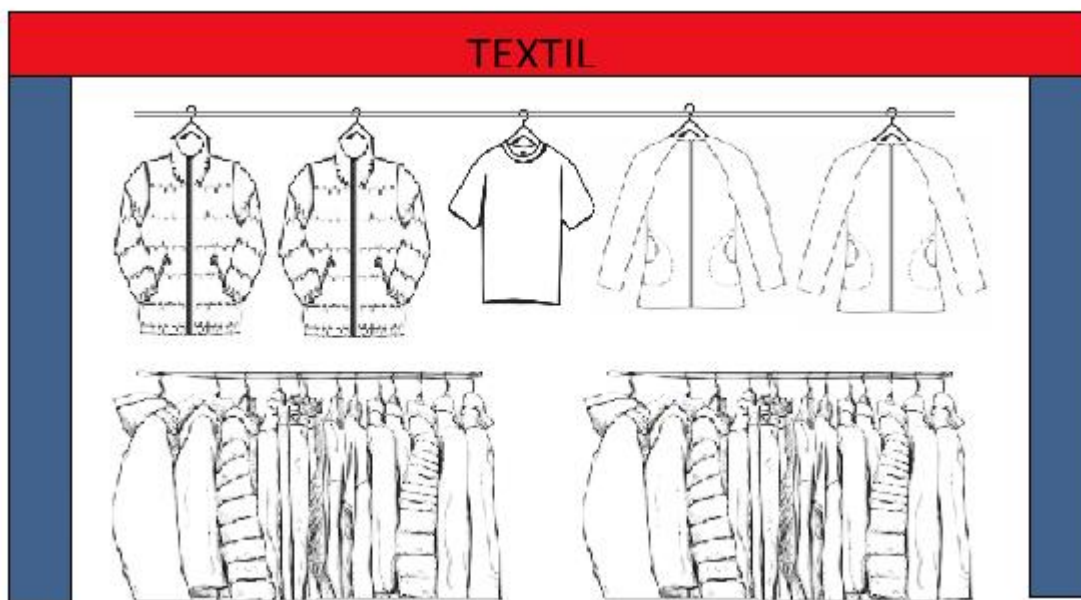
Oděv

Vedení vybrané společnosti prezentuje nabídku oděvu ve stěnách, pyramidových stolech (tj. dvoupatrové čtvercové stoly, přičemž vrchní čtverec je menší než spodní), na šedých

kovových regálech, na kterých je textil pověšený na ramínkách a na vrtulnicích (tj. kovová ramena ukazující do čtyř stran, na kterých je oděv zavěšen také na ramínkách). Vzhledem k nedostatku místa na skladu je co nejvíce textilu vystavováno přímo na prodejní ploše. Jak však vyplývá z dotazníku, regály v prodejně působily na respondenty přeplněně. V prodejně navíc kvůli způsobu vystavení sortimentu dochází k situaci, kdy si zákazníci chtějí nabízené zboží prohlédnout a poskládané zboží nevrátí do původní podoby. I když je textilní oddělení neustále kontrolováno, tempo prohlížení zboží zákazníky je tak vysoké, že prodejní asistenti mu nestačí. Pokud je tedy v prodejně velká návštěvnost, stává se, že oddělení textilu působí neupraveně.

Navrhuji tedy vedení vybrané společnosti zvolit takové regály, u kterých bude možné vystavit prezentovaný model a které budou mít více úložného prostoru. Samozřejmě by opět měly být slazeny do barev společnosti, aby si zákazníci během svého nákupu podvědomě uvědomovali, ve kterém obchodě se nachází.

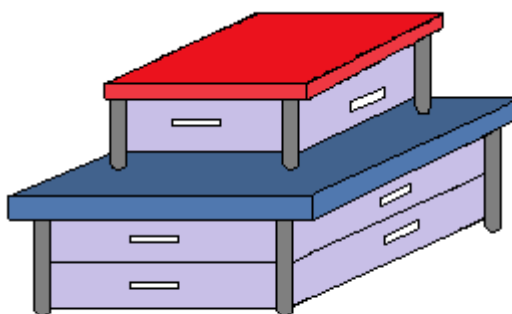
Ve stěnách by tedy vedle sebe mohly být vystaveny po několika kusech jednotlivé modely na ramínkách a ostatní kusy by mohly být pod takto vystavenými modely poskládané v policích či pověšené na ramínkách boční stranou.



Obrázek č. 10: Návrh regálu na oděv umístěný ve stěně
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Co se týče pyramidových stolů, doporučuji vedení vybrané společnosti vylepšit je o úložný prostor (například přimontování šuplat do spodní části) a sladit jejich povrch

do firemních barev. Vzhledem k tomu, že na stolech není možné vystavit modely na ramínko, mohla by být u každého z nich vystavena jedna nebo dvě figuríny prezentující daný sortiment. Podle výsledků dotazníkového šetření na většinu respondentů působila prodejna přeplněně, a proto doporučuji zredukovat množství těchto stolů. Díky úložnému prostoru bude možné mít na prodejně více kusů a prodejna nebude působit tak přeplněně. V prodejně se také zmenší prostor vyžadující neustálou údržbu ze strany zaměstnanců.



Obrázek č. 11: Návrh regálu na oděv-pyramidový stůl
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

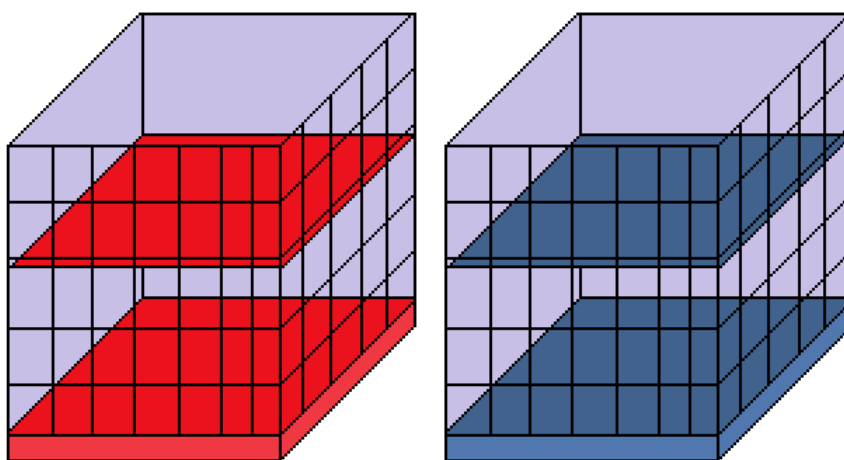
Zbylou část prodejny určené pro oddělení textilu doporučuji vedení vybrané společnosti zaplnit kovovými regály přizpůsobenými firemním barvám. Tento typ regálů je ve vybrané společnosti již využíván a jeví se jako vhodný pro vystavení veškerého sortimentu, zejména dlouhých kalhot. Dále vedení vybrané společnosti nedoporučuji vystavovat zboží na tzv. vrtulníkové regály, které zabírají v prodejně mnoho místa a kvůli pohybu zákazníků kolem jejich čtyř vrtulí dochází k omezení nákupního prostoru a prodejna vypadá méně prostorně. Ze zmíněných důvodů nebude s tímto typem regálu v novém návrhu dále pracováno.

Hardware

Co se týče oddělení hardware, sortiment ve vybrané společnosti bývá nejčastěji prezentován ve stěnách, policových regálech a hlubokých kovových koších umístěných na paletách. Vystavování ve stěnách působí velmi esteticky a přehledně a stačí tedy upravit barvy rámu ve stěnách se zbytkem prodejní plochy. Slazení do firemních barev bych doporučila také u policových regálů, které slouží k vystavování menšího zboží.

Naopak kovové koše jsou optimální pro vystavení velkoobjemového zboží nebo mnoha kusů sortimentu jednoho druhu. Do kovových košů je možné namontovat dno do jakékoliv výšky a rozdělit je tak do více částí. Dají se navíc otevřít z boční strany, takže personál může zákazníkům poskytnout i zboží uložené na dně koše bez větší námahy.

Tyto regály se tedy jeví jako vhodné pro uložení velkého zboží a doporučuji je vedení vybrané společnosti využívat i nadále. Bylo by však vhodné sladit jejich vzhled opět do firemních barev, alespoň například paletu nacházející se ve spodní části zakrýt barevnou vrstvou. Sama o sobě nepůsobí přitažlivě a nekorespondovala by s designem zbylé části prodejny.

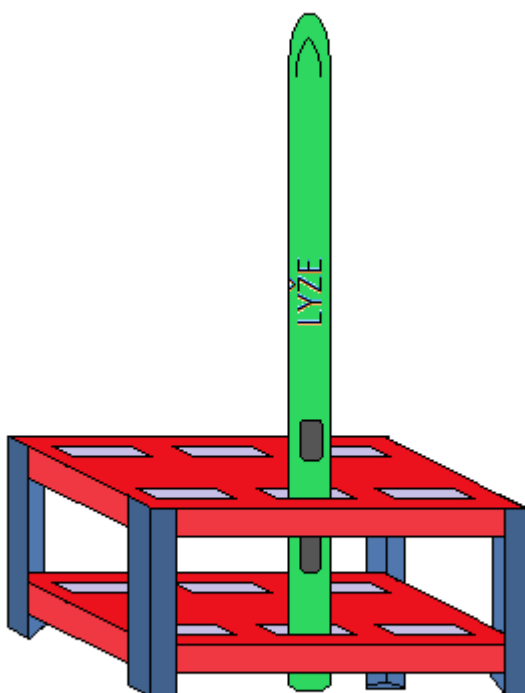


Obrázek č. 12: Návrh regálu na ostatní vybavení
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Akční a sezónní zboží

Co se týče vystavení akčního a sezónního zboží, záleží vždy na jeho typu, ale z velké části budou využity již uvedené regály. Textil bude vystavován na figurínách postavených před pyramidovými stoly či na vyšších kovových regálech, viz kapitola 3.3.2. Pro prezentaci obuvi budou využity kovové regály ve firemních barvách, jak bylo uvedeno ve stejné kapitole. V hardware při vystavování záleží na sezónním období. V létě bývají vystavována cyklistická kola, která doporučuji vybrané společnosti umístit do prostoru jedné vstupní brány, kde mohou přilákat procházející zákazníky. Dále in-line brusle, které je z důvodu přehlednosti a estetiky vhodné vystavit do stěny. Prezentace letních pantoflů je možné vystavit do nízkých regálů, které vedení vybrané společnosti využívalo i doposud.

Vystavení zimního sortimentu je složitější, protože vyžaduje více prostoru. Volný prostor ve čtyřmetrové stěně v tomto oddělení bych doporučila nechat na zimní oděv a dvoumetrovou stěnu na hokejový sortiment. Lyže a běžky by poté mohly být vystaveny v nově navržených regálech (viz obrázek číslo 13) umístěných opět do jedné ze vstupních bran pro přilákání procházejících zákazníků. Výhodou těchto regálů je, že lyže mohou být umístěny na jakémkoliv místě v prodejně, a ne pouze ve stěně.



Obrázek č. 13: Návrh regálu na lyže
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Pokladní zóna

Jak již bylo řečeno, v oblasti pokladní zóny budou nabízeny nápoje a výživové a doplňkové zboží, jako třeba ponožky, lahve na pití, reflexní prvky, které odpovídají požadavkům zákazníků. Veškerý zmíněný sortiment doporučuji vybrané společnosti vystavit stejným způsobem, jakým byl vystavován doposud, avšak s upravením barev regálů do firemních barev.

3.3.3 Prezentační prostředky

Zákazníci se v prodejnách vybrané společnosti mohou setkat s velmi vysokým množstvím různých popisků a cedulí. Některé informují o ceně výrobku, jiné o jeho vlastnostech, další například o akčním zboží. Často tak dochází k situaci, kdy jsou zákazníci zmateni a nevědí, ke kterému produktu daný popis náleží. Po realizaci nového návrhu, kdy bude akční zboží, obuv i oděv oddělené, by mělo postačit odlišit dámský a pánský sortiment. Místo mnoha popisků v každém regále, které se týkají zmíněného odlišení, postačí tedy dva popisky v každé sekci. Výprodejové zboží bude navíc vyznačeno takovým způsobem, aby bylo zákazníkům jasné, že se jedná o akci.

Aby byly zároveň zákazníkům poskytnuty všechny důležité údaje o výrobcích, navrhuji vybrané společnosti zpřístupnění zaměstnanecké aplikace stávajícím zákazníkům, třeba i v omezené verzi. Je totiž důležité, aby zákazníci znali informace o jednotlivých výrobcích a měli možnost je porovnat s ostatním sortimentem. Aplikací tohoto způsobu informování o výrobcích by si zákazníci našli informace pouze o zboží, které je zajímá a nedocházelo by tak k přehlcení zbytečnými informacemi a nejasnostem k jakému popisku náleží který sortiment. Vedení společnosti tímto krokem navíc může získat podrobnější informace o svých stávajících zákaznících a jejich oblíbených produktech. Detailnější informace o fungování aplikace jsou zmíněny v kapitole 3.4.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že většina otázaných respondentů se v prodejně orientuje podle navigačních cedulí. Co se těchto prostředků týče, je důležité konstatovat, že ve vybrané společnosti jsou umístěny správně a v novém návrhu není potřeba jejich vzhled měnit. Budou tedy pouze přesunuty podle změn jednotlivých oddělení.

3.4. Moderní technologie

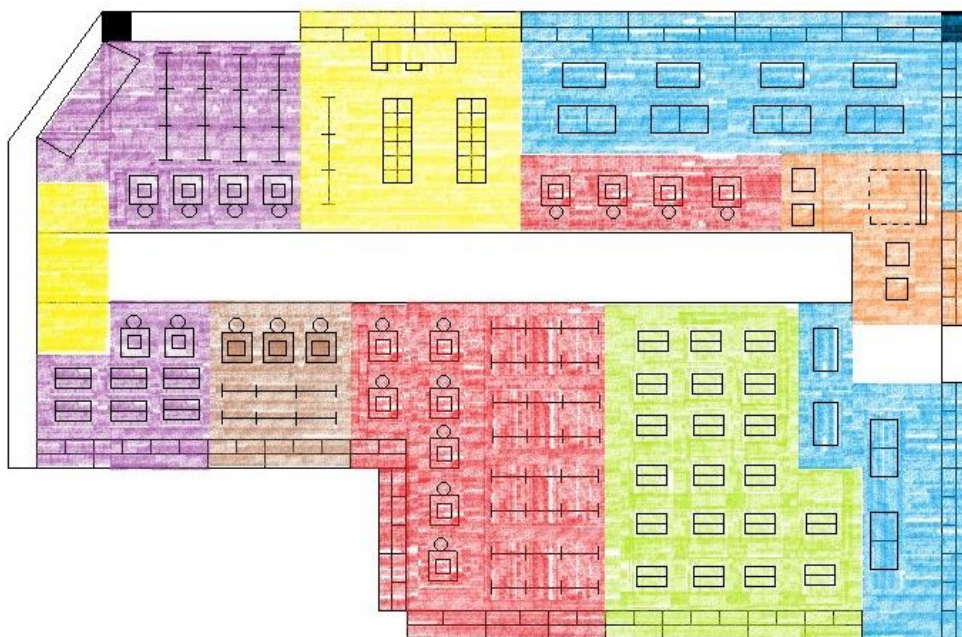
Jak již bylo zmíněno, doporučuji vedení vybrané společnosti zpřístupnit zákazníkům, alespoň v omezeném režimu, zaměstnaneckou aplikaci podávající informace o nabízeném sortimentu. Nedocházelo by tak k mylným domněnám, že popis náleží k jinému zboží. Prodejna by navíc nebyla celá zaplněna mnoha popisky a působila by přívětivěji. Návrh o zavedení téměř totožné aplikace vyplývá také z dotazníkového šetření, ve kterém několik respondentů uvedlo, že by pro ně využití aplikace představovalo způsob inovace. Práce s aplikací by mohla fungovat na způsobu čtení

čárového kódu. Zákazníci by si aplikaci stáhli do svých telefonních zařízení a poté pouze namířili na čárový kód. Jim by se poté ukázaly detailní informace o daném produktu, jeho ceně a skladové dostupnosti i na jiných pobočkách. Pokud by nebyla například potřebná velikost skladem, mohli by si ověřit její dostupnost na e-shopu společnosti a případně zboží objednat. Do aplikace by se zákazníci přihlašovali pomocí e-mailové adresy a hesla, které si sami zvolí. Na vedení společnosti by poté bylo rozhodnutí, zda aplikaci zpřístupní pouze stávajícím zákazníkům, kteří jsou členy klubu, nebo všem nakupujícím. U stávajících zákazníků by však mohla společnost při použití aplikace získat bližší informace o jejich oblíbených produktech a další statistiky související s nabízeným sortimentem, které by mohly být využity k další optimalizaci a inovacím.

Pro zákazníky, které z určitých důvodů nemohou ke svému nákupu využít své mobilní zařízení a pro ostatní nakupující (v případě, že by byla aplikace poskytnuta pouze stávajícím zákazníkům) by mohlo vedení vybrané společnosti do prodejny umístit několik tabletů, ve kterých by se daly zjistit potřebné informace o sortimentu bez nutnosti přihlášení. Stále by nedocházelo k přeplnění prodejny informačními popisky a vedení společnosti by i v tomto případě mohlo získávat informace o tom, které produkty jsou nejčastěji vyhledávány.

3.4.1 Návrh prodejní plochy

Pokud by byla vybraná společnost ochotna přemístit jednotlivá oddělení a regály podle uvedených návrhu a doporučení, vypadal by konečný návrh prodejní plochy ve variantě pro letní sezónu následovně.

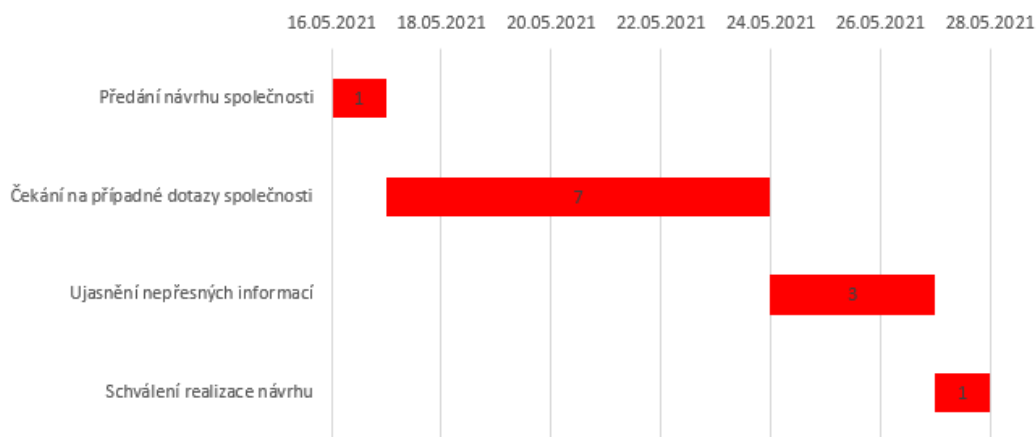


Obrázek č. 14: Návrh dispozičního řešení prodejní plochy
 (Zdroj: vlastní řešení na základě výsledků provedených analýz, 2021)

Prodejní plocha je rozdělena do jednotlivých částí, jež byly zmíněny v předchozích kapitolách a je zaplněna regály, které byly popsány v kapitole 3.3.2.

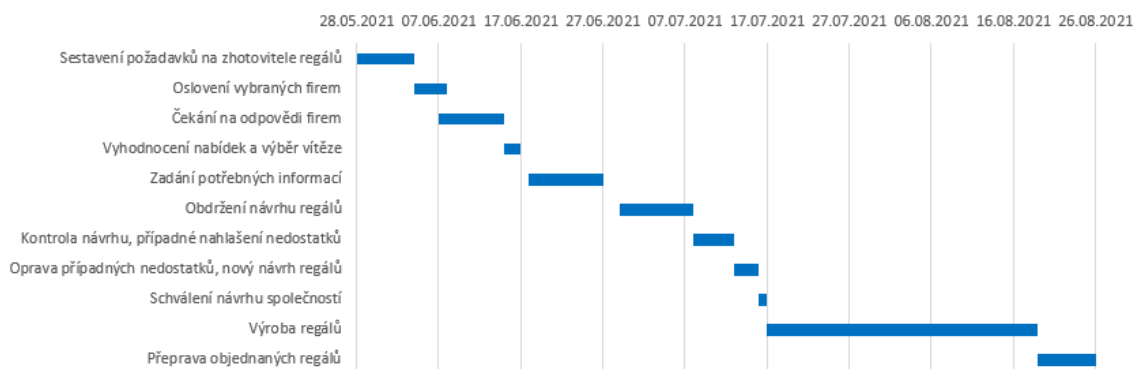
3.5. Časový harmonogram realizace návrhů

V případě schválení návrhů vybranou společností je nutné vhodně načasovat průběh jejich realizace. Ten je znázorněn na následujících pěti obrázcích podle jednotlivých kategorií.



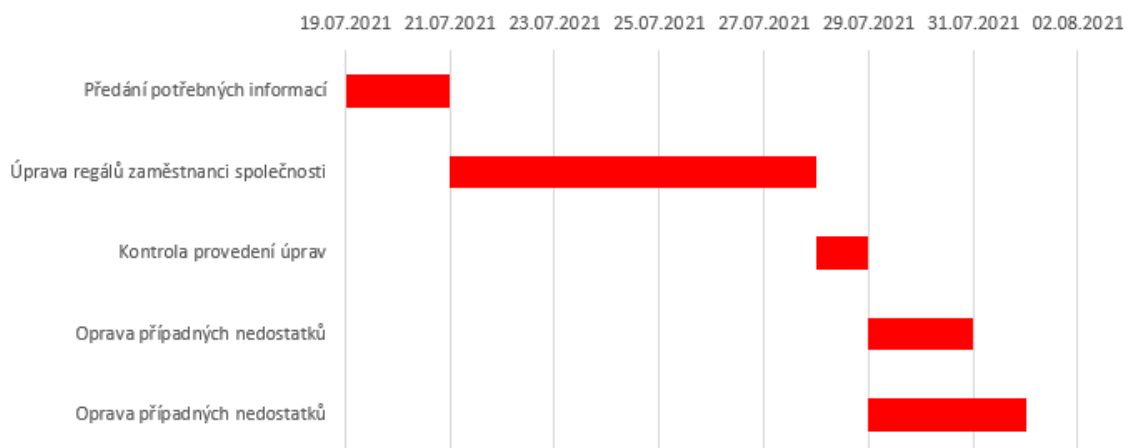
Obrázek č. 15: Časový harmonogram podání návrhu vybrané společnosti
 (Zdroj: vlastní řešení prostřednictvím Ganttova diagramu, 2021)

První z nich se týká podání návrhu vybrané společnosti a jeho případném schválení, které by mohlo být uskutečněno 27. května v roce 2021.



Obrázek č. 16: Časový harmonogram zhotovení regálů
(Zdroj: vlastní řešení prostřednictvím Ganttova diagramu, 2021)

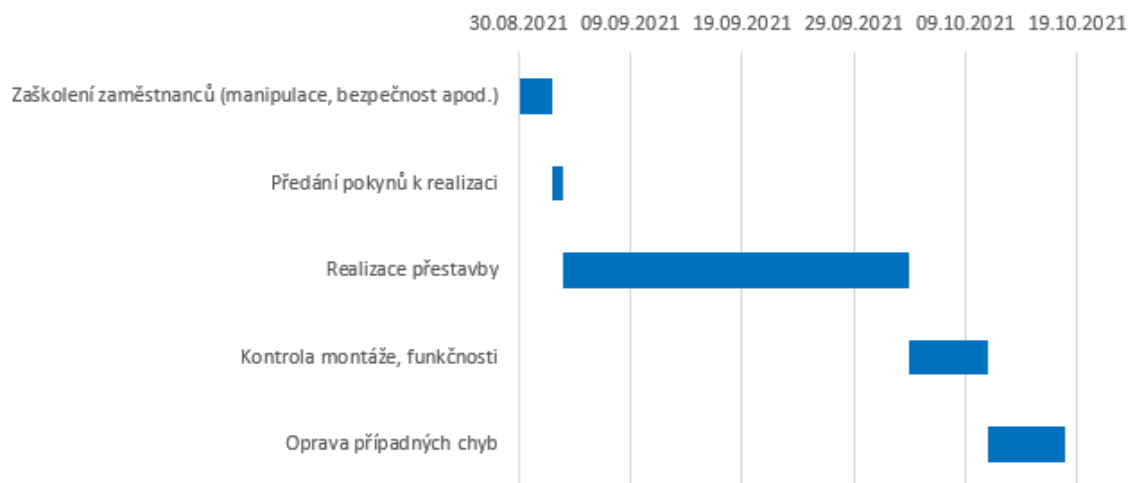
Další část harmonogramu je zaměřena na zhotovení regálů. Tato akce by mohla být započata hned následující den po schválení návrhu, tedy 28. května 2021. V tento den by se mohli začít sestavovat požadavky na zhotovení regálů, které by byly následně zaslány předem vybraným firmám. Při hladkém průběhu domluvy se zhotoviteli by mohl být návrh regálů schválen 16. 7. 2021 a v následující pracovní den, 19. 7. 2021, by mohli zaměstnanci vybrané společnosti začít pracovat na úpravách současných regálů. Tento proces je znázorněn na obrázku číslo 17.



Obrázek č. 17: Časový harmonogram úpravy regálů zaměstnanci vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní řešení prostřednictvím Ganttova diagramu, 2021)

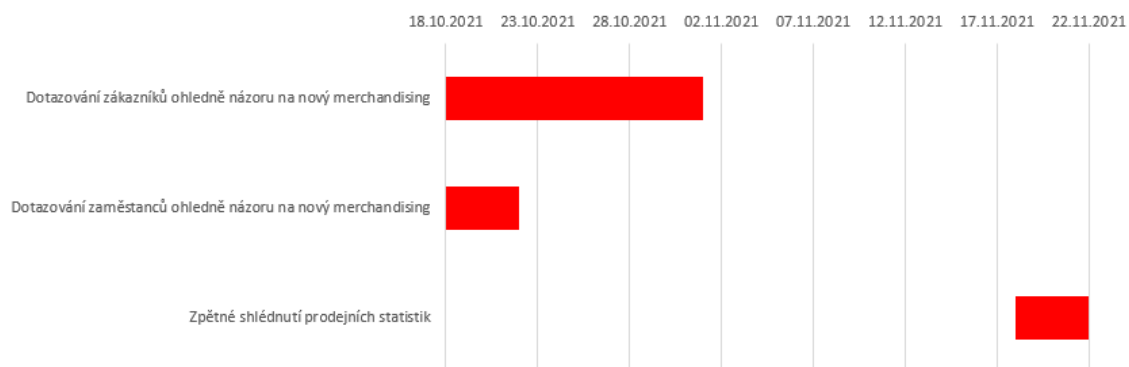
Při úvaze výroby regálů zhotovitelní firmou 33 dní, následné přepravě, zaškolení zaměstnanců a předání veškerých informací by bylo možné začít s realizací přestavby 3.

9. 2021, jak je také možné vidět ve čtvrté části harmonogramu. Celý proces realizace i s případnými opravami by mohl být poté zakončen 17. 10. 2021.



Obrázek č. 18: Časový harmonogram realizace přestavby
(Zdroj: vlastní řešení prostřednictvím Ganttova diagramu, 2021)

Během následujících 14 dnů by poté proběhlo dotazování zákazníků a zaměstnanců zaměřené na jejich názory na provedené změny. Měsíc po dokončení rekonstrukce by dále také proběhlo zpětné vyhodnocení případných změn v prodejních statistikách, které by bylo ukončeno 21. 11. 2021. Celkové provedení změny je tedy možné vykalkulovat na 190 dní.



Obrázek č. 19: Časový harmonogram vyhodnocení výsledků
(Zdroj: vlastní řešení prostřednictvím Ganttova diagramu, 2021)

3.6. Odhad nákladů a přínosů

V této kapitole budou odhadnuty možné náklady a přínosy daných návrhů a doporučení.

3.6.1 Náklady

Co se týče finančního zhodnocení nákladů, které je potřeba vynaložit na realizaci návrhů a doporučení, je možné ho rozdělit do několika kategorií.

První z nich se týká **pracovní síly** určené na přemísťování jednotlivých částí prodejny. Změny budou prováděny v pracovní době v průběhu celého měsíce a bude se na ní podílet deset zaměstnanců i z jiných brněnských poboček dané společnosti. Je důležité podotknout, že tímto způsobem probíhají i další rekonstrukce prodejen, takže by neměl být v průběhu realizace změny naskytnut žádný problém. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci budou změnu vykonávat ve své pracovní době, není potřeba počítat s žádnými nadbytečnými náklady na pracovní sílu zaměřující se na přestavbu jednotlivých oddělení.

V položce pracovní síla na **provedení povrchových úprav** jsou však započítány náklady na 5 pracovníků, kteří během jedné noci, kdy bude prodejna zavřená, polepí zakoupenou fólií (ve firemních barvách) všechny **stěny** v prodejně, **pyramidové stoly a koše na hardware**. Doba jejich práce je odhadována na 8 hodin jedné noční směny, za kterou bude každému vyplaceno 150 Kč hrubé hodinové mzdy. Náklady na jejich vyplacení tedy vycházejí na částku **6 000 Kč**.

Dále jsou do této položky kalkulovány náklady na **odměnu zaměstnance**, který v rámci své pracovní doby natře **kovové regály na textil a hardware**. Délka této práce je odhadována na jeden týden a zaměstnanci za její vykonání bude vyplacena jednorázová částka **2 100 Kč** v podobě prémie. Tato hodnota odpovídá zhruba hodnotě 100 Kč za jeden natřený regál.

V tom samém týdnu bude vyplacena odměna **2 000 Kč** také dalšímu zaměstnanci, který bude mít na starost sestavení **paletových regálů na lyže**. Ten je možné sestavit například z palet a potáhnout ho fóliovou vrstvou slazenou do firemních barev. Tuto práci bude mít na starost montážní technik, který vlastní potřebné nářadí a byl poučen o zacházení s ním. Jelikož je ve vybrané společnosti palet dostatek (případně je možné využít také palety

z dříve používaných regálů), byla do nákladů započítána pouze fólie a zmíněná odměna zaměstnanci.

Druhá kategorie je spojena s objednááním či úpravami navržených regálů. Prvním z nich je **regál na obuv**, který, pokud společnost na tento návrh přistoupí, bude nakupován zcela nový a bude se tedy jednat o nejnákladnější položku celé změny. Z interních dat společnosti bylo zjištěno, že tento typ regálu je možné poptávat po čtyřech kusech za 470 €. Vzhledem k tomu, že v návrhu je počítáno s 30 ks těchto regálů, je potřeba objednat 32 ks a náklady za tuto položku se budou pohybovat ve výši 3 760 €, což v přepočtu na českou měnu odpovídá **96 256 Kč** (kurz eura ke dni 20.4.2021).

U dalších regálů šlo zejména o úpravu barevného povrchu. Konkrétně se jedná o úpravu kovových regálů využívaných na prezentaci textilu, košů na vystavení hardware a stěn, které je potřeba potáhnout foliemi ve firemních barvách. Cena této **fólie** o rozměru 150 x 50 cm vychází podle internetových cen na 200 Kč. Na pokrytí požadované plochy je přitom nutné využít 192 kusů této fólie. Jako rezervní počet navrhuji zakoupit 200 kusů. Při takovém množství je možné očekávat množstevní slevu 10 % a celkové náklady na nákup potřebné fólie by se mohly pohybovat v hodnotě **35 280 Kč**.

Dále je nutné počítat s náklady na zakoupení potřebné **barvy** na natření kovových regálů na textil a hardware. Jedna plechovka o objemu 750 ml je určena k natření 6 m² a její cena se pohybuje okolo 200 Kč. Požadované množství plechovek na natření plochy 260 m² bylo tedy vypočítáno na 45 kusů. V tomto případě však lze počítat s množstevní slevou 5 % a náklady za zmíněný materiál by odpovídaly hodnotě **8 550 Kč**.

Co se týče pyramidových stolů, je nutné kromě nákladů na úpravu povrchu, které byly již započítány v předchozích položkách, kalkulovat také s náklady na **rozšíření úložného prostoru**. Jeho realizace a zakoupení materiálu na 20 kusů byly vypočítány na částku **40 000 Kč**. K pyramidovým stolům bylo dále doporučeno umístit figuríny, které však vedení vybrané společnosti již zakoupilo, a není s nimi tedy potřeba dále kalkulovat.

Poslední položkou odhadovaných nákladů je zakoupení moderních technologií. Spadají do ní dva **dotykové tablety** v hodnotě **4 000 Kč**, na nichž si zákazníci mohou vyhledávat zboží a jeho dostupnost.

Následující tabulka zobrazuje odhad celkových nákladů, které budou vyplaceny jednorázově a odpovídají výši 194 186 Kč včetně DPH.

Tabulka č. 13: Odhad jednorázových nákladů
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Navrhované položky		Odhadované náklady
Pracovní síla na provedení úprav	Lepení fólie	6 000 Kč
	Barvení regálů	2 100 Kč
Nové regály	Regál lyže	2 000 Kč
	Obuv	96 256 Kč
Úprava regálu	Pyramidové stoly	40 000 Kč
Materiál na úpravu povrchu	Fólie	35 280 Kč
	Barva	8 550 Kč
Zakoupení moderních technologií		4 000 Kč
Celkové náklady		194 186 Kč

3.6.2 Přínosy

Realizace návrhu merchandisingu s sebou přináší také přínosy související s naplněním cílů této diplomové práce. Jedná se tedy především o zvýšení loajality stávajících zákazníků, přilákání nových a díky spokojenosti při nákupech také zvýšení tržeb. Co se týče zhodnocení přínosů návrhů, není možné je zcela vyčíslit, a proto budou uvedeny na základě dostupných informací.

Tabulka č. 14: Nefinanční zhodnocení přínosů
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Návrhy	Možné přínosy návrhů
Přitažlivější výlohy	Zlepšení prezentace a image společnosti, získání nových zákazníků
Přemístění jednotlivých částí prodejny	Lepší přehlednost prodejny, zvýšení návštěvnosti méně navštěvovaných zón, zvýšení spokojenosti zákazníků
Nový design a regály	Lepší přehlednost prodejny, zvýšení spokojenosti zákazníků

Moderní technologie, zpřístupnění mobilní aplikace	Získání dat potřebných pro další inovace, efektivnější nákupy, zvýšení spokojenosti zákazníků
--	---

Tabulka číslo 17 znázorňuje možné přínosy jednotlivých návrhů. Prvním z nich je efektivnější řešení výkladů, které může do prodejny přilákat nové zákazníky s zvýšit tak pravděpodobnost uskutečnění nákupů. Přemístění jednotlivých částí prodejní plochy, navržení nového designu a zrenovování regálů dále může přispět k větší spokojenosti zákazníků a k lepší přehlednosti celé prodejny. Nakupující pak díky této změně budou v prodejně trávit svůj čas raději a budou věnovat větší pozornost nabízeným produktům. Posledním návrhem je zakoupení moderních technologií do prodejny a zpřístupnění mobilní aplikace stávajícím zákazníkům. Nakupující díky jejich využití mohou realizovat své nákupy efektivněji a vyhledat si veškeré informace o nabízených produktech, což povede opět k zvýšení jejich spokojenosti. Vedení vybrané společnosti navíc prostřednictvím vyhledávaných dat získaných může získat informace potřebné pro navržení dalších inovací.

Finančního zhodnocení možných přínosů spočívá především ve zvýšení tržeb, které vyplývají z realizace zmíněných návrhů. Z interních dat společnosti bylo zjištěno, že aktuální počet stávajících zákazníků, kteří danou pobočku navštěvují pravidelně, je přibližně 6 800 a prodejnu denně navštíví 2 000 nakupujících. Internetové zdroje (Finanční a ekonomické informace, 2018) dále uvádí, že obchodní centrum, ve kterém se daná pobočka nachází, navštíví okolo čtrnácti miliónů nakupujících ročně, což odpovídá 38 356 návštěvníkům za den. Pokud budeme uvažovat, že alespoň pětina z nich projde kolem prodejny vybrané společnosti, lze počítat se 7 671 zákazníky. Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že téměř 49 % respondentů je ochotno vstoupit do prodejny na základě lákavé výlohy. Je tedy možné uvažovat s počtem 3 758 nakupujících, kteří teoreticky mohou danou prodejnu navštívit za jeden den na základě přitažlivosti výkladní skříně.

Tabulka č. 15: Odhad počtu nakupujících

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních, internetových dat a dotazníkového šetření, 2021)

Odhad počtu nakupujících	Optimistický	Reálný	Pesimistický
Lákavé výkladní skříně	3 758	2 879	2 000

Ze statistik pokladního systému bylo však zjištěno, že denní počet nákupů se pohybuje kolem 250, což odpovídá z uvedené návštěvnosti uskuteční nákup osmina zákazníků (pesimistický odhad). Pokud tímto způsobem budeme uvažovat také optimistický a reálný odhad, lze uvažovat s následujícími počty nakupujících za den.

Tabulka č. 16: Odhad nakupujících zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat vybrané společnosti, 2021)

Odhad nakupujících zákazníků za den	Optimistický	Reálný	Pesimistický
	469	359	250

Jak již bylo řečeno v kapitole číslo 2.7 zákazníci ve vybrané společnosti utratí průměrně 999 Kč za jeden nákup. Pokud tato hodnota bude vynásobena odhadovaným počtem zákazníků, bude zjištěna odhadovaná hodnota výnosů za jeden den a měsíc.

Tabulka č. 17: Odhad denních a měsíčních výnosů

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Odhad výnosů	Optimistický	Reálný	Pesimistický
Denní	468 531	358 641	249 750
Měsíční	14 050 530	10 759 230	7 492 500

Jestliže od daných výnosů odečteme běžné měsíční náklady, které se pohybují dle interních dat kolem hodnoty 5 950 000 Kč, je možné počítat s následujícím odhadovaným ziskem za jeden měsíc pro danou prodejnu vybrané společnosti.

Tabulka č. 18: Odhadovaný měsíční zisk
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Odhadovaný měsíční zisk	Optimistický	Reálný	Pesimistický
	8 100 530	4 809 230	1 542 500

Jak je možné vidět z následujících výpočtů, vybraná společnost by mohla celou realizaci provést v průběhu jednoho měsíce, a to i za předpokladu pesimistického odhadu. Návratnost této investice by se však měla odrazit ve vyšší spokojenosti zákazníků a přilákání nových, kteří zde budou ochotni uskutečnit své nákupy.

3.7. Analýza rizik

Pro analýzu rizik, která mohou nastat při realizaci nového návrhu prodejny, byla zvolena Skórovací metoda. Tuto metodu jsem zvolila z důvodu její vypovídací hodnoty, jednoduchosti a přehlednosti. Postup Skórovací metody lze rozdělit do tří fází – identifikace rizik, jejich ohodnocení a návrhy na opatření.

3.7.1 Identifikace rizik

V této podkapitole jsou zmíněna potenciální rizika, která by v průběhu realizace nového návrhu prodejní jednotky mohla nastat. Patří mezi ně následující:

Tabulka č. 19: Identifikace potencionálních rizik
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

P.č.	Rizikový faktor	Poznámka
1	Organizace práce	Při realizaci návrhu prodejní jednotky může dojít ke špatnému zorganizování pracovní činnosti. Může například dojít k podcenění či nadcenění schopností u jednotlivých pracovníků, špatnému zadání úkolů, rozdělení pravomocí apod.
2	Time management	Manažeři společnosti mohou špatně odhadnout trvání celé realizace a může dojít k pozdnímu otevření prodejní jednotky.
3	Pracovní síla	Pro přetváření prodejní plochy bude využito interních zaměstnanců společnosti. Může nastat situace, že někteří pracovníci však nebudou dostatečně kvalifikovaní či nebudou mít dostatečné dovednosti k odvedení dané pracovní činnosti.
4	Výměra prodejní plochy	Při přípravě návrhu může dojít ke špatnému vyměření prodejní plochy. V průběhu jeho realizace pak může nastat problém nedostatečného prostoru při jeho dokončení.
5	Finanční prostředky	Při návrhu může dojít k závěru, že je potřeba koupit nové vybavení, materiál, prostory apod, na které nebude mít společnost dostatek finančních prostředků.
6	Poškození při manipulaci	V důsledku manipulace může dojít k poškození na majetku, vybavení a prostorách společnosti.
7	Přenos informací	Během přenosu informací týkajících se návrhu může dojít k opomenutí důležitých aspektů, které v něm hrají důležitou roli.
8	Nesoulad názorů	Může nastat situace, že někteří nadřazení pracovníci nebudou souhlasit s novým návrhem prodejní jednotky a nebudou ho chtít uskutečnit a nebude tak splněn jeho účel.
9	Nespokojenost zákazníků	Může dojít k situaci, že po reorganizaci prodejní jednotky nedojde k naplnění očekávání zákazníků a jejich nákupní zážitek nebude natolik užítý, jak by si představovali.

3.7.2 Ohodnocení rizika

V následující tabulce je možné spatřit míru ohodnocení jednotlivých rizik. Každému riziku je přidělena určitá váha na základě pravděpodobnosti jeho výskytu (min 1 – max 10) a míra dopadu na úspěch provedení návrhu (min 1 – max 10). Tyto hodnoty byly

určeny prostřednictvím subjektivního posouzení autorky a regionálního manažera vybrané společnosti.

Tabulka č. 20: Ohodnocení potencionálních rizik
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Kvantifikace rizik	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pravděpodobnost rizika	6	8	4	5	3	7	5	6	3
Dopad rizika	4	8	6	9	7	6	6	7	6
Hodnota rizika	24	64	24	45	21	42	30	42	18

3.7.3 Návrhy na opatření

V následující tabulce jsou uvedeny návrhy opatření proti potencionálním rizikům a jejich ocenění po těchto opatřeních.

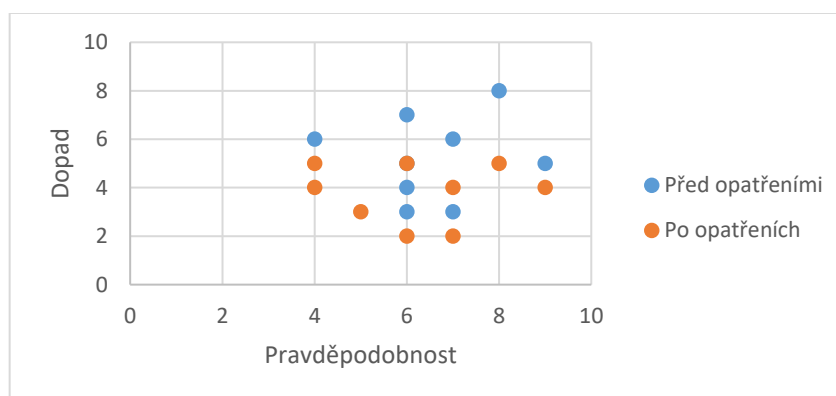
Tabulka č. 21: Návrhy na opatření
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2021)

Návrh opatření	Nová pst	Nový dopad	Nová hodn.
1 Je třeba jasně naplánovat, jak bude reorganizace probíhat, určit kdo provede jakou činnost, v jakém místě apod.	4	4	16
2 Úkolem manažerů je správně naplánovat harmonogram celé realizace, měli by do plánu započítat také rezervní dobu, kdyby nastal neočekávaný problém	5	8	40
3 Před začátkem realizace se přesvědčit o schopnostech a dovednostech jednotlivých pracovníků, zda správně pochopili, jak mají provádět svou práci apod., případně na tuto práci zaměstnat někoho jiného.	3	5	15
4 Při vytváření návrhu si dát pečlivě záležet na měřítku plánu, aby byla rozloha prodejny identická skutečnosti a vešlo se tam potřebné vybavení	4	9	36
5 Konzultovat se společností finančně náročné body naskytující se během sestavování návrhu	2	7	14
6 Naplánovat proces manipulace s vybavením a regály, například čím je podložit apod., aby nedošlo k žádnému poškození	5	4	20
7 Nepodcenit přenos dat týkajících se celkového návrhu, ujasnit si, že je účastníkům vše srozumitelné a provést kontrolu.	5	6	30

8	V průběhu vytváření návrhu konzultovat velké změny s vedením společnosti a dohodnout se na jejich realizaci.	4	7	28
9	Vytvořit dotazník pomocí kterého budou zjištěny faktory, které mají vliv na nákupní chování zákazníků. Zjistit, co mají zákazníci rádi a čemu se naopak v návrhu vyhnout.	2	6	12

3.7.4 Mapa rizik

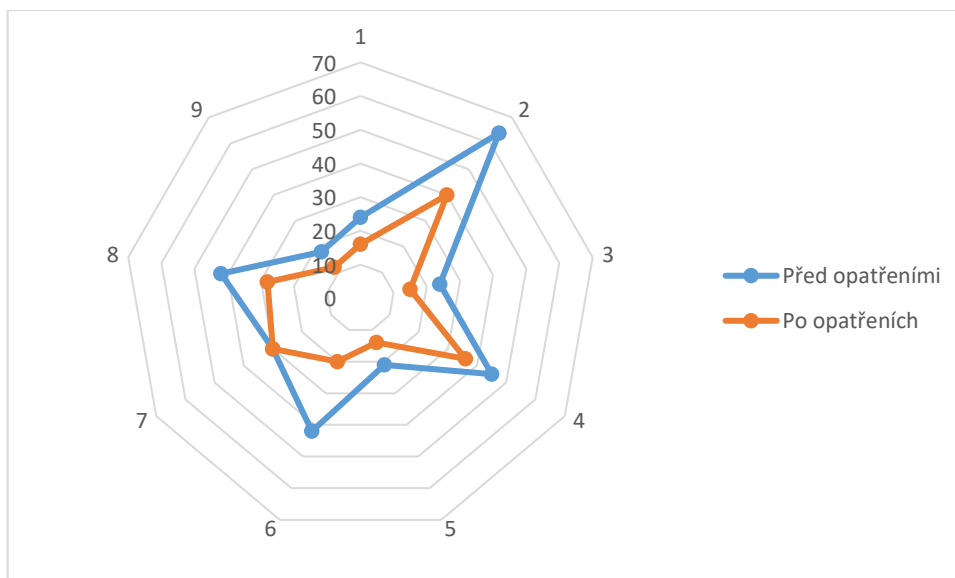
Na následujícím obrázku jsou vyznačené body odpovídající spojení hodnot pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik. Modrou barvou jsou označeny body odpovídající této hodnotě před protiopatřeními, oranžovou barvou ty, které odpovídají hodnotám po aplikaci navržených opatření.



Graf č. 9: Mapa rizik před a po uplatnění opatření
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

3.7.5 Pavučinový graf

V následujícím grafu jsou zaznačeny hodnoty jednotlivých rizik. Tyto hodnoty odpovídají součinu hodnot zmíněných pravděpodobností a dopadů rizik. Modrou barvou jsou opět zaznačeny hodnoty před protiopatřeními a oranžovou barvou hodnoty, které odpovídají situaci po provedení daných opatření.



Graf č. 10: Hodnocení rizik před a po uplatnění opatření
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Na základě rizikové analýzy lze konstatovat, že realizaci návrhu může ohrozit hned několik rizik. Je tedy potřeba brát jejich možný vznik v potaz a snažit se předcházet příčinám jejich vzniku respektováním uvedených protiopatření.

3.8. Shrnutí návrhové části

V návrhové části byla vytvořena doporučení na možná zlepšení prodejní plochy ve vybrané společnosti, přičemž po celou dobu jejich vytváření byly respektovány požadavky zákazníků vyplývající z výsledků provedených analýz.

Návrhová část byla rozdělena do několika částí. První z nich se týkala exteriéru prodejny vybrané společnosti, ve které bylo popsáno, jak by měly vypadat vstupní prostory a výloha. Druhá část byla zaměřena na interiér prodejní jednotky, kde bylo odůvodněno umístění jednotlivých oddělení prodejní plochy a přiložen pláněk tohoto rozložení. Třetí část byla věnována atmosféře prodeje. Byly zde navrženy regály pro jednotlivá oddělení, design a prezentační prostředky, a to takovým způsobem, aby prodejní atmosféra odpovídala požadavkům zákazníků. V další části byly popsány moderní technologie, přičemž požadavek na jejich využívání vyplynul na základě výsledků dotazníkového šetření a z analýzy konkurence. Na konci těchto částí byl přiložen finální návrh prodejní jednotky zachycující všechny zmíněné požadavky a časový harmonogram. Veškeré

přínosy a podstata návrhů byly v této kapitole řádně vysvětleny a spolu s náklady finančně odhadnuty. V závěru analytické části byla poté využitím Skórovací metody analyzována potencionální rizika, která by mohla při realizaci návrhu merchandisingu nastat..

4. Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou merchandisingu, který má velký vliv na nákupní chování zákazníků. Hlavním cílem práce bylo navrhnout zlepšené uspořádání prodejní plochy ve vybrané společnosti se sportovním vybavením, a to na základě analýzy současného stavu prodejní jednotky. Při vymýšlení návrhů byly respektovány veškeré požadavky zákazníků vyplývající z provedených analýz a zároveň nároky vedení dané společnosti.

V první části práce byly popsány hlavní teoretické pojmy, které úzce souvisejí s problematikou diplomové práce a které vycházejí z odborných literárních zdrojů.

V analytické části práce bylo zpracováno několik metod a analýz, jejichž výsledky byly klíčové k naplnění cíle diplomové práce. Pro potřeby diplomové práce byl pomocí rozboru všech sedmi P marketingového mixu zhodnocen aktuální stav prodejní jednotky a na základě vysledovaných informací byl sestaven plánec prodejní plochy. Dále byly v práci charakterizovány typické rysy stávajících zákazníků vybrané společnosti a prostřednictvím metody Mystery Shopping byla provedena analýza konkurence, při které byly hodnoceny předem určené faktory ve vybraných podnicích. Ze zmíněné analýzy bylo zjištěno například to, že by vedení vybrané společnosti mohlo pro zaujetí zákazníků zavést tzv. testovací zónu, ve které si zákazníci mohou vyzkoušet nabízený sortiment. Provedením kvantitativního výzkumu a individuálních rozhovorů byly dále identifikovány preferované požadavky zákazníků a firemní standardy, které byly v celé práci plně respektovány. Bylo například zjištěno, že zákazníci si v prodejně hodně všimají barevného provedení či cen ve výlohách. V závěru analytické práce byla zpracována matice IFE, pomocí které byly na základě získaných dat shrnuty silné a slabé stránky vybrané společnosti, jež dále sloužily jako podklad pro návrhovou část. Na základě výsledků vyplývajících z matice IFE bylo zjištěno, že interní pozice vybrané společnosti je středně silná a mezi její silné stránky patří přehledně umístěné navigační cedule. Naopak jako nejslabší stránka se jeví přeplněnost prodejní plochy.

V návrhové části bylo zpracováno několik doporučení přispívajících k vylepšení merchandisingu prodejní plochy. Vybrané společnosti byly doporučeny zlepšení týkající se atmosféry, exteriéru a interiéru prodejní jednotky. V případě změny rozmístění jednotlivých částí prodejny byly ke každé z nich uvedeny plány s jejich přesným

umístěním na prodejní ploše, při návrhu změny regálů pak byly pro lepší představivost přiloženy ilustrační obrázky. Veškerá doporučení a přínosy byly v práci řádně odůvodněny a znázorněny ve finálním návrhu. V závěru analytické části byl poté zmíněn časový harmonogram a potencionální rizika, která by mohla realizaci návrhu omezit, a následně byla uvedena doporučení, jak je možné jejich výskytu předejít. Veškeré přínosy a náklady daných návrhů byly také finančně odhadnuty.

Na základě stanovených doporučení, které byly předány vedení vybrané společnosti, může být dosaženo lepšího vnímání prodejny stávajícími zákazníky, jejich spokojenosti a udržení dlouhodobých vztahů a může dojít k přilákání nových zákazníků. Zvýšení loajality nakupujících pak může vést k vyšší návštěvnosti prodejny a k zpříjemnění jejich nákupního zážitku. Zákazníci tak budou v prodejně rádi trávit svůj čas a tvořit větší nákupy, které povedou ke zvýšení tržeb ve vybrané společnosti.

5. Seznam použitých zdrojů

- BÁRTA, V., PÁTÍK L., POSTLER M. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9. Dostupné také z:
<https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:ad231720-971b-11e9-9209-005056827e51>
- BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0410-3.
- BEREKOVEN, L. *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. München: C. H. Beck, 1990. ISBN: 9783406382192.
- BERMANN, B., EVANS, J., R. *A Strategic Approach: Retail Management*. New York: Macmillan Publishing Company, 1989. ISBN: 978-0133796841.
- BHALLA, S., ANURAAG, S. *Visual merchandising*. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill, 2010. ISBN: 9780070682054
- BOČEK, M., JESENSKÝ, D., KROFIÁNOVÁ, D. *POP – In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2840-7.
- BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- BROWN, S. *Songs Of The Humpback Shopper*. [online]. 1998. [cit. 2020-11-28]. Dostupné na z: http://www.sfxbrown.com/songs_main.php
- BRYCHTOVÁ, J. (2011). *Nákupní chování mužů a žen v ČR – vybrané aspekty*. [online]. Brno: Diplomová práce, Mendelova univerzita v Brně, 2011. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z:
https://is.mendelu.cz/zp/index.pl?podrobnosti_zp=23963;zpet=;prehled=vyhledavani;vzorek_zp=Jana%20Brychtov%C3%A1;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klíč_slova;stav_filtr=bez;typ=2;fakulta=2;obdobi=2012;obdobi=2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011;jazyk=1;jazyk=3;jazyk=2;jazyk=29;jazyk=182;jazyk=22;jazyk=23;jazyk=4;jazyk=28;jazyk=-1;lang=cz
- BUDÍKOVÁ, M. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5.
- CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.

- CIALDINI, R., B. *Influence: The psychology of Persuasion*. New York: Harper Collins, 1993. ISBN: 978-0061241895.
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- CROPPER, A. *P-O-P Advertising & The Shopper*. Leicestershire, UK: POPAI UK& Ireland, Highfields Farm, 2012.
- ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- ČMS – Česká marketingová společnost *Tisková zpráva z výzkumu Češi a reklama* [online]. 2017. Dostupné z: <http://www.cms-cma.cz/clanek/detail/421/cesi-a-reklama-v-roce-2017>.
- DELOITTE. *Retail Trends* [online]. 2021 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html>
- DOLEŽAL, J., MÁČHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- EAST, R., VANHUELE, M., WRIGHT, M. *Consumer behaviour: applications in marketing*. 2. vyd. London: SAGE, 2013. ISBN: 9781473987272.
- EBSTER, C., GARAUS, M. *Store design and visual merchandising: Creating store space that encourages buying*. New York: Business Expert Press, 2011. ISBN 978-1-60649-094-5.
- EGAN, J. *Marketing Communications*. London: Thomson Learning, 2007. ISBN: 9781526446893.
- ENGEL, J., F., KOLLAT, D., T., BLACKWELL, R., D. *Consumer behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968. ISBN: 978-0030692109.
- ERBANOVÁ, Zuzana. *Propagovat ziskové výrobky se nám vyplácí*. Mediaguru [online]. Marketing Retail, 2020 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/01/>
- FINDLAY, A., SPARKS, L. *Retailing: critical concepts*. New York: Routledge, 2002. ISBN: 978-0415087230.

- FORET, M. *Marketingová komunikace: Získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. Praha: Management press, 2008, 2. rozšíř. vyd. ISBN 978-80-7261-160-7
- GUDONAVIČIENĚ, R., ALIJOŠIENĚ, S. *Visual Merchandising Impact on Impulse Buying Behaviour*. [online]. Lithuania: Elsevier, 2015. [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.464.
- HAWKINS, P., STERN, J. *Impulsive Shopping*. [online]. Journal of Marketing, 1962. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z <http://www.jstor.org/stable/1248439>.
- HANNAGAN, T., J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- HENDRICKSON, K. *Shopping Myths Busted. Eye Faster research white paper*. USA: Walnut Creek, 2013. ISBN: 9788027102525.
- HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P., Vysoká škola ekonomická v Praze. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
- HICKERSON, J. *How I made the sale that did the Most for me: fifty great sales stories told by fifty great salespeople*. New York: Wiley, 1981. ISBN: 978-0471077695.
- HINDLS, R. HRONOVÁ, S., SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-245-1766-7.
- HORSKÁ, E., NAGYOVÁ, L. *Merchandising a event marketing: pre produkty pôdohospodárstva*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2010. ISBN 978- 80-552-0469-7

- HOWLAND, Daphne. *9 retail trends to watch in 2021*. RetailDive [online]. 2021 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.retaildive.com/news/9-retail-trends-to-watch-in-2021/593146/>
- JESENSKÝ, D. a kol. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:64292fa0-7dee-11e9-823d-005056827e52>
- JÍLKOVÁ, V. *Využití smyslového marketingu v místě prodeje*. [online]. Praha: Bakalářská práce, Univerzita Karlova, 2016. [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/151930/>
- KAHN, B., E., WANSINK, B. *The influence of assortment structure on perceived variety and consumption quantities*. [online]. Journal of Consumer Research., 2004. [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1086/380286>.
- KAHNEMAN, D. *Myšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012. ISBN: 978-80-87270-42-4.
- KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M., Vysoká škola ekonomická v Praze. *Marketingová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.
- KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 979-80-251-1605-0.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, P., TRIAS, F. *Lateral Marketing – New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. Hoboken, NJ: John Willey and Sons, Inc., 2003. ISBN: 9780471455165.

- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KRISHNAKUMAR, M. *The role of Visual Merchandising in Apparel Purchase Decision. IUP Journal of Management Research*. Hyderabad: Icfai University Press, 2014. ISSN 0972-5342
- LEVINSON, J., C., SCHÜREROVÁ, L. *Guerilla marketing: nejúčinnější a finančně nenáročný marketing*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3546-4.
- LILJENWALL, R. *Marketing At Retail: The Power of Point-Of-Purchase Advertising*. Washington, DC: POPAI, 2004.
- MALÁ, I. *Statistické úsudky*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-127-7.
- MALÝ, V., Vysoká škola ekonomická v Praze. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.
- MANAGEMENT MANIA. *IFE matice*. In: ManagementMania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- MATUŠÍNSKÁ, K. *Marketingová komunikace*. Karviná: SU OPF, 2007. ISBN 978-80-7248-445-4.
- MORGAN, T. 2016. *Visual merchandising: window and in-store displays for retail* [online]. Third edition. London: Laurence King Publishing [cit. 2020-03-15]. ISBN: 9781780676876. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEyMzQ4MzlfX0FO0?sid=2022bce8-a050-49c2-956d-8f45e8e2f30e@sessionmgr101&vid=11&format=EB&rid=2>

- MURUGANANTHAM, G., BHAKAT, R., S. *A Review of Impulse Buying Behavior. International Journal of Marketing Studies*. 2013.
Dostupné z: doi:10.5539/ijms.v5n3p149
- NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KŘÍŽ, O. *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5786-5.
- NOBLE, S., M., GRIFFITH, D., A., ADJEI, M., T. *Drivers of local merchant loyalty: Understanding the influence of gender and shopping motives*. *Journal of Retailing*, 2006. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jretai.2006.05.002.
- PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. Addison-Wesley, 1991.
ISBN 978-0201502824.
- PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. Praha: Informatorium, 2008.
ISBN 978-80-8694-674-0.
- PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1. Dostupné také z:
<https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:06d58060-3c25-11e5-8851-005056827e51>
- POPAI Central Europe (2009). *Advertising Display Power – zpráva z výzkumu*.
Dostupné na WWW: <http://www.popai.cz/projekty/pruzkumy/pop-advertising-display-power>
- POPAI Central Europe (2015). *Shopper Engagement Study CZ – zpráva z výzkumu*.
Dostupné na <http://www.popai.cz/projekty/pruzkumy/shopper-engagement-study>.
- POPAI Central Europe (2020). *Průvodce oborem Marketing at retail – zpráva z výzkumu*. Dostupné na <https://pruvodce.popai.cz/Pruvodce-oborem-marketing-at-retail-2020.html>.
- Přikrylová, J. a Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- QUANT. *Co je to planogram neboli POG?* [online]. 2018 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.quantretail.cz/blog/planogram-co-je-to>

- SCHIFFMAN, L., G., KANUK, L., L. *Nákupní chování*. Computer Press, 2004.
ISBN 9788025100943.
- SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000.
ISBN 80-7226-252-1.
- SOLOMON, R., C., STONE, L., D. *On „Positive“ and „Negative“ Emotions*. *Journal for the Theory of Social Behaviour* [online]. 2002. [cit. 2020-11-18]. Dostupné z:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5914.00196>
- SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- ŠIMÁNEK, V. *Rok 2020 proměnil životy lidí i obchodů*. České noviny [online]. 2020 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rok-2020-promenil-zivoty-lidi-i-obchodu/1987008>
- ŠOBRA, P. *Světelné řešení prodejních prostor podle preferencí cílových skupin*. Retail Info Plus, 2014.
- ŠTEFLOVÁ, A. *Funkční a emoční impulzy v in-store marketingové komunikaci*. [online]. Praha: Bakalářská práce, Univerzita Karlova, 2016. [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/78820>
- TELLIS, G. J. *Advertising and Sales Promotion Strategy*. Massachusetts: Addison- - Wesley Longman, 1998. ISBN: 9780321014115.
- UNDERHILL, P. *Why we buy: the science of shopping*. 23. vyd. New York: Simon & Schuster, 2000. ISBN: 978-1416595243.
- VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, J. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3. Dostupné také z:
<https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:11742070-0d99-11e7-b7c3-001018b5eb5c>
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

6. Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Plánek aktuálního dispozičního řešení prodejní plochy	58
Obrázek č. 2: Návrh dispozičního řešení vstupních prostor a přední části prodejny....	100
Obrázek č. 3: Návrh na umístění pokladní zóny.....	102
Obrázek č. 4: Návrh na umístění testovací zóny	103
Obrázek č. 5: Návrh na umístění oddělení obuvi.....	104
Obrázek č. 6: Návrh na umístění oddělení oděvu	105
Obrázek č. 7: Návrh na umístění oddělení hardware.....	106
Obrázek č. 8: Návrh na umístění dětského oddělení	107
Obrázek č. 9: Návrh regálu na obuv	109
Obrázek č. 10: Návrh regálu na oděv umístěný ve stěně.....	110
Obrázek č. 11: Návrh regálu na oděv-pyramidový stůl.....	111
Obrázek č. 12: Návrh regálu na ostatní vybavení.....	112
Obrázek č. 13: Návrh regálu na lyže.....	113
Obrázek č. 14: Návrh dispozičního řešení prodejní plochy	116
Obrázek č. 15: Časový harmonogram podání návrhu vybrané společnosti.....	116
Obrázek č. 16: Časový harmonogram zhotovení regálů.....	117
Obrázek č. 17: Časový harmonogram úpravy regálů zaměstnanci vybrané společnosti	117
Obrázek č. 18: Časový harmonogram realizace přestavby.....	118
Obrázek č. 19: Časový harmonogram vyhodnocení výsledků	118
Obrázek č. 20: Fotografie prodejní plochy ve vybrané společnosti	146
Obrázek č. 21: Fotografie regálů ve vybrané společnosti.....	147
Obrázek č. 22: Fotografie výkladní skříně ve vybrané společnosti	148

7. Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Porovnání výsledků interiéru prodejny u konkurence	60
Tabulka č. 2: Porovnání výsledků dispozičního řešení a orientace v konkurenčních prodejnách.....	60
Tabulka č. 3: Porovnání výsledků prezentace sortimentu a podpory prodeje u konkurence	61
Tabulka č. 4: Demografické rozdělení respondentů	72
Tabulka č. 5: Preference kritérií při výběru sortimentu.....	73
Tabulka č. 6: Rozdělení četností citlivosti na slevu na věku respondenta.....	84
Tabulka č. 7: Zobrazení teoretických četností	84
Tabulka č. 8: Rozdělení četností citlivosti pohlaví na věku respondentů.....	86
Tabulka č. 9: Zobrazení teoretických četností	86
Tabulka č. 10: Rozdělení četností po úpravě sekcí.....	87
Tabulka č. 11: Zobrazení výsledků vnímání navigačních cedulí a orientace	88
Tabulka č. 12: Matice IFE	95
Tabulka č. 16: Odhad jednorázových nákladů.....	121
Tabulka č. 17: Nefinanční zhodnocení přínosů	121
Tabulka č. 18: Odhad počtu nakupujících	123
Tabulka č. 19: Odhad nakupujících zákazníků	123
Tabulka č. 20: Odhad denních a měsíčních výnosů.....	123
Tabulka č. 21: Odhadovaný měsíční zisk	124
Tabulka č. 13: Identifikace potencionálních rizik	125
Tabulka č. 14: Ohodnocení potencionálních rizik	126
Tabulka č. 15: Návrhy na opatření.....	126

8. Seznam použitých grafů

Obrázek č. 1: Plánek aktuálního dispozičního řešení prodejní plochy	58
Obrázek č. 2: Návrh dispozičního řešení vstupních prostor a přední části.....	100
Obrázek č. 3: Návrh na umístění pokladní zóny.....	102
Obrázek č. 4: Návrh na umístění testovací zóny	103
Obrázek č. 5: Návrh na umístění oddělení obuvi.....	104
Obrázek č. 6: Návrh na umístění oddělení oděvu.....	105
Obrázek č. 7: Návrh na umístění oddělení hardware.....	106
Obrázek č. 8: Návrh na umístění dětského oddělení	107
Obrázek č. 9: Návrh regálu na obuv	109
Obrázek č. 10: Návrh regálu na oděv umístěný ve stěně.....	110
Obrázek č. 11: Návrh regálu na oděv-pyramidový stůl.....	111
Obrázek č. 12: Návrh regálu na ostatní vybavení.....	112
Obrázek č. 13: Návrh regálu na lyže.....	113
Obrázek č. 14: Návrh dispozičního řešení prodejní plochy.....	116

9. Seznam příloh

I	Dotazníkové šetření	143
II	Individuální rozhovory	149
III	Záznamový arch	152

I Dotazníkové šetření

Vážená respondentko, vážený respondente,

jmenuji se Alice Havlíčková a jsem studentkou magisterského studia na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně. V letošním roce píšu diplomovou práci na téma "Merchandising a jeho vliv na nákupní chování zákazníků". Chtěla bych Vás tedy touto cestou poprosit o zodpovězení 20 otázek týkajících se této problematiky. Velmi mi tím pomůžete k úspěšnému dokončení mé závěrečné práce a studia. Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci při odpovídání.

1. Co nejčastěji nakupujete ve sportovním obchodě?

Pouze jedna odpověď

- a) Obuv
- b) Textil
- c) Sportovní vybavení
- d) Jiná...

2. Podle jakého kritéria se nejčastěji rozhodujete o zakoupení produktu?

Výběr z více odpovědí

- a) Kvalita
- b) Cena
- c) Vzhled
- d) Zboží v akci
- e) Složení/funkce
- f) Jiná...

3. Ovlivňují Vás zmíněná kritéria při výběru nakupovaného sortimentu?

	Určitě ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Určitě ano
Kvalita					
Cena					
Vzhled					
Zboží v akci					
Funkce/složení					

4. Jaké značky nejčastěji nakupujete ve sportovním obchodě?

Výběr z více odpovědí

- a) Nike
- b) Adidas
- c) Puma
- d) Under Armour
- e) Exkluzivní značky (vlastní značky daného obchodu)
- f) Jiná...

5. Podle čeho se orientujete v prodejně?

Pouze jedna odpověď

- a) Podle navigačních cedulí
- b) Snažím se daný sortiment najít sám
- c) Zeptám se prodavače
- d) Jiná...

6. Vadí Vám, pokud je prodejna uspořádána takovým způsobem, že jste nuceni ji projít celou?

Pouze jedna odpověď

- a) Nevadí mi to, rád/a se procházím po prodejní ploše a prohlížím si nabízený sortiment.
- b) Vadí mi to, většinou přicházím pouze pro konkrétní produkt a poté prodejnu opouštím.
- c) Vadí mi to, rád/a si procházím pouze části prodejny, které mě zajímají.
- d) Jiná...

7. Jaký typ členění prezentace zboží ve sportovním obchodě preferujete?

Pouze jedna odpověď

- a) Sortiment je prezentován podle jednotlivých sportovních odvětví (např. běh, fitness apod.)
- b) Prodejní jednotka je rozdělena do částí podle nabízeného sortimentu (obuv, textil, ostatní vybavení)
- c) Zboží je členěno podle jednotlivých značek
- d) Jiná...

8. Všímate si sortimentu nabízeného v blízkosti pokladní zóny?

Pouze jedna odpověď

- a) Ne, nevšímám
- b) Ano, ale většinou si nic nezakoupím

- c) Ano, často si nabízené zboží zakoupím
- d) Jiná...

9. Jaký sortiment byste uvítali v blízkosti pokladen ve sportovním obchodě?

Možnost stručné odpovědi

10. Jaký typ zboží častěji nakupujete?

Pouze jedna odpověď

- a) Novou kolekci
- b) Zboží v akci
- c) Jiná...

11. Jaká z uvedených slev je podle Vás přitažlivější pro uskutečnění nákupu?

Pouze jedna odpověď

- a) Procentuální sleva (např. -50 %)
- b) Hodnotová sleva (např. z 1.999,- na 999,-)
- c) Výprodej
- d) Jiná...

12. Reagujete na slevy ve výlohách či u vchodu prodejen?

Pouze jedna odpověď

- a) Ano, sleva mě vtáhne k nahlédnutí do prodejny.
- b) Ne, sleva pro mě neznamená důvod jít se podívat do prodejny.
- c) Jiná...

13. Jaké moderní technologie nejčastěji využíváte při svém nákupu?

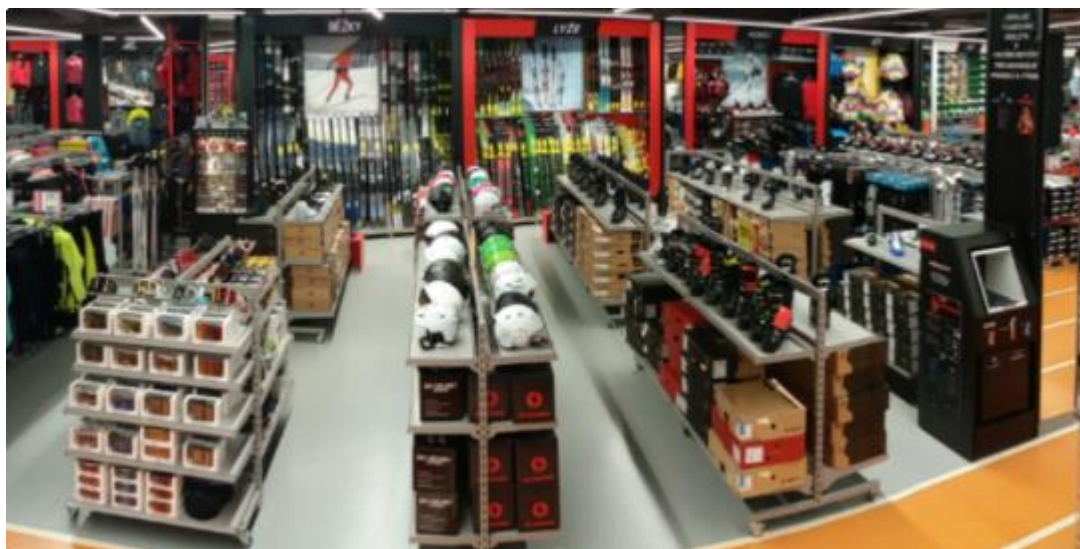
Možnost více odpovědí

- a) QR kód
- b) Čtečka artiklu
- c) LCD obrazovky s reklamou
- d) Wi-Fi připojení zdarma
- e) Tablet s nabídkou sortimentu
- f) Při svém nákupu nepoužívám žádné moderní technologie
- g) Jiná...

14. Jaké inovace byste uvítali ve sportovních obchodech v budoucnu?

Možnost stručné odpovědi

Prosím, důkladně si prohlédněte tyto fotografie a odpovězte na následující otázky.



Obrázek č. 20: Fotografie prodejní plochy ve vybrané společnosti
(Zdroj: data vybrané společnosti, 2021)

15. Všimli jste si, jaké barvy mělo provedení dané prodejny?

Pouze jedna odpověď

- a) Ano
- b) Ne

16. Všimli jste si, zda bylo v dané prodejně využito podlahových prostředků (např. čáry určující směr, oddělení jednotlivých částí prodejny apod.)?

Pouze jedna odpověď

- a) Ano
- b) Ne

17. Všimli jste si, v dané prodejně navigačních cedulí?

Pouze jedna odpověď

- c) Ano
- d) Ne

18. Všimli jste si, zda bylo v prodejně využito digitálních technologií (např. LCD obrazovky, čtečka artiklů apod.)?

Pouze jedna odpověď

- a) Ano
- b) Ne

19. Všimli jste si dispozičního řešení prodejny?

Pouze jedna odpověď

- a) Ano, prodejna byla členěna podle jednotlivých značek (např. Nike, Adidas apod.)
- b) Ano, prodejna byla členěna podle jednotlivých sportovních odvětví (např. běh, fitness apod.)
- c) Ano, prodejna byla členěna podle nabízeného sortimentu – obuv, textil, ostatní vybavení
- d) Ne, nevšiml/a jsem si

20. Co Vás na fotografii nejvíce upoutalo?

Pouze jedna odpověď

- a) Navigační cedule (např. nápisy)
- b) Barevné provedení prodejny
- c) Podlahové prostředky (např. čáry určující směr apod.)
- d) Jednotlivé regály
- e) Dispoziční řešení prodejny (např. členění)
- f) Jiná...

21. Jak na Vás působí tyto regály z hlediska míry jejich zaplnění?

Pouze jedna odpověď



Obrázek č. 21: Fotografie regálů ve vybrané společnosti
(Zdroj: data vybrané společnosti, 2021)

- a) Regály vlevo jsou v pořádku, regály vpravo jsou přeplněné.
- b) Regály vlevo jsou přeplněné, regály vpravo jsou v pořádku.
- c) Regály vlevo i vpravo jsou přeplněné.
- d) Regály vlevo i vpravo jsou v pořádku.
- e) Jiná...

22. Jak byste okomentovali tuto výlohu? (Omluvte prosím kvalitu fotografie)

Možnost dlouhé odpovědi



Obrázek č. 22: Fotografie výkladní skříně ve vybrané společnosti
(Zdroj: data vybrané společnosti, 2021)

23. Jaké je Vaše pohlaví?

Pouze jedna odpověď

- a) Muž
- b) Žena

24. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Pouze jedna odpověď

- a) Méně než 21 let
- b) 21–30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 a více let

25. Jaký je Váš převažující ekonomický status?

Pouze jedna odpověď

- a) Studentka/student
- b) Zaměstnaná/zaměstnaný
- c) OSVČ
- d) Nezaměstnaná/nezaměstnaný
- e) Důchodkyně/důchodce
- f) Materská dovolená
- g) Jiná...

II Individuální rozhovory

Průvodní dopis

Dobrý den vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou magisterského studia na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně a v letošním roce píšu diplomovou práci na téma Merchandising a jeho vliv na nákupní chování zákazníků. Chtěla bych Vás tedy touto cestou poprosit o zodpovězení na 11 otázek týkajících se této problematiky ve vaší společnosti. Věřím, že Vaše znalosti a poznatky budou velmi nápomocné k úspěšnému zakončení mé závěrečné práce.

Čas potřebný pro vyplnění otázek odhaduji na 20 minut a jejich znění naleznete v příloze tohoto emailu.

Z důvodu požadavku anonymity bude s názvem společnosti pracováno jako s vybranou společností. V případě jakýchkoliv nejasností či dotazů mě neváhejte okamžitě kontaktovat. Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci při odpovídání.

S přáním hezkého dne

Alice Havlíčková

E-mail: havlickova.ali@gmail.com

Podrobný návod a pokyny k zodpovězení otázek

V obdrženém souboru „Výzkum.docx“ můžete nalézt 11 otázek, rozdělených do tří oblastí:

- otázky zaměřené na rozmístění regálů,
- otázky zaměřené na pravidla týkající se umístování regálů a sortimentu,
- otázky související s nákupním chováním zákazníků.

Tento soubor si prosím uložte do svého zařízení a začněte s vyplňováním odpovědí na jednotlivé otázky.

Všechny otázky jsou pokládány otevřenou formou, což znamená, že je vyžadována textová odpověď. Tu prosím vepište do volného prostoru pod jednotlivými otázkami. Pokud to bude možné, chtěla bych Vás poprosit o širší rozvedení Vašich odpovědí, aby došlo k splnění jejich účelu.

Stažený soubor s vyplněnými otázkami prosím znovu uložte a pošlete zpět na e-mail havlickova.ali@gmail.com.

Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci!

Otázky rozhovoru:

1. oblast: otázky zaměřené na rozmístění regálů

- a. **Podle jakých kritérií se rozhodujete, jakým způsobem budou dané regály rozmístěny po prodejně? Kdo tyto kritéria určuje?**
- b. **Mohou si zaměstnanci ve společnosti sestavovat regály podle potřeby nebo je striktně dané, kde bude jaký regál postaven? Uveďte prosím důvody proč.**
- c. **Akceptujete připomínky a návrhy ostatních pracovníků k rozložení regálů na prodejně? Uveďte prosím důvody, proč a od čeho se to odvíjí.**
- d. **Máte nějaká pravidla, jaký regál je určen, pro jaký sortiment? Pokud ano, kdo tyto pravidla určuje a na základě čeho? Pokud ne, uveďte prosím důvod proč.**
- e. **Máte na skladě hodně regálů? Pokud ano, zkuste toto množství odhadnout (například je ho dost pro zaplnění jedné prodejny). Je možné některé regály nahradit jinými?**

2. oblast: otázky zaměřené na pravidla týkající se rozmístění regálů a sortimentu

- a. **Máte nějaká pravidla, která je nutné při rozložení regálů dodržovat? Taková, která i když by to bylo lepší je třeba respektovat a nemůže se to udělat jinak?**
- b. **Máte už vysledovaný nějaký systém, jak je nejlepší regály umisťovat v různých sezónních obdobích nebo při každé rekonstrukci vymýšlíte nové rozložení?**
- c. **Ve Vaší prodejně máte značkové rámy, jak to funguje?**

3. oblast: otázky zaměřené na nákupní chování zákazníků

- a. **Všimli jste si nějaké pravidelnosti při nákupním chování zákazníků?**
Například, kam jako první v obchodě zamíří. Zda si chodí přímo pro konkrétní věci nebo si prohlíží nabízený sortiment?

- b. **Myslíte si, že si zákazníci všimají navigačních cedulí? Nebo se raději zeptají prodavače či si daný sortiment najdou svépomocí? Jsou tyto navigační cedule ve Vaší prodejně dobře viditelné?**

- c. **Zaznamenali jste nějaké stížnosti od zákazníků v souvislosti s rozložením regálů? Například, že je v prodejně málo prostoru na projítí apod?**

III Záznamový arch

Název společnosti:		Datum:
Interiér prodejny		
Kritérium	Hodnocení	Poznámka
Velikost prodejní plochy		
Čistota prodejní plochy		
Barevné řešení prodejny		
Osvětlení sortimentu		
Dispoziční řešení a orientace v prodejní jednotce		
Kritérium	Hodnocení	Poznámka
Umístění pokladní zóny		
Jednotné řešení a vzhled regálů		
Přeplněnost regálů		
Dostatečně široké uličky		
Jasná orientace v prodejně		
Jasně viditelné navigační cedule		
Podlahová navigace v prodejně		
Uspořádání dle sortimentu		
Dobrá průchodnost prodejnou		
Prezentace, sortiment a podpora prodeje		
Kritérium	Hodnocení	Poznámka
Široká nabídka sortimentu		
Celosvětově známé značky		
Exkluzivní značky		
Využití moderních technologií		
Možnost vyzkoušení sportovního vybavení		
Ceny u sortimentu		
Označení akce, výprodeje		
Celkový počet bodů		
Celkový počet bodů v %		