

# **Marketingová komunikace firmy Labota**

Bc. Daniela Bogarová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Bogarová**  
Osobní číslo: **K14266**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová komunikace firmy Labota**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky o marketingové komunikaci.
2. Formulujte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Proveďte kvalitativně orientovaný primární výzkum vzhledem k cílům práce.
4. Realizujte sekundární analýzu interních dat.
5. S přihlédnutím k východiskům výzkumů navrhnete komplexní projekt marketingové komunikace pro danou firmu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. Twelfth edition.**

**Boston: Pearson, 2015, 672 stran. ISBN 978-1-292-01678-8.**

**JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd.**

**Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.**

**KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.**

**PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketing communications: a European perspective. Fifth edition. Harlow: Person, 2013, xxi, 615 stran. ISBN 978-0-273-77322-1.**

**TELLIS, Gerard J. Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 602 s. ISBN 8071699977.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Lenka Harantová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**29. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

  
doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



  
doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 4. 4. 2016 .....

Daniela Bogardová  
Jméno, příjmení, podpis



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u něhož nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají (při obvyklých podmínkách) právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla užívání svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací firmy Labota a. s. věnující se maloobchodnímu prodeji obuvi a módy v 17 prodejnách České republiky. V teoretické části jsou definovány základní pojmy související s marketingovou komunikací a s navazujícím marketingovým výzkumem. Praktická část je věnována primárnímu výzkumu formou tzv. mystery shopping na všech prodejnách a navazujícím rozhovorům s personálem prodejen. Součástí výzkumu je i sekundární šetření čerpající z interních dat firmy a mapující její cílové skupiny. Z poznatků získaných v praktické části vychází část projektová, která má za cíl vytvoření komplexního návrhu marketingové komunikace pro danou firmu. Projekt je podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova:

marketingová komunikace, marketingový komunikační plán, maloobchod, móda, projekt

## **ABSTRACT**

This thesis deals with marketing communication of the company Labota a. s. that owns retail shops with shoes and fashion in 17 cities all over the Czech Republic. The theoretical part defines basic concepts concerning marketing communication and related marketing research. The practical part is dedicated to primary research in the form of mystery shopping in all company's stores followed by interviews with staff. Another part of the practical research is secondary research that is mining data from internal databases and mapping the target groups of the company. The final project part is based on the findings from previous chapters and its goal is to create complex project of marketing communication of analysed company. The project is subject to time, risk and cost analysis.

Keywords:

marketing communication, marketing communication plan, retail, fashion, project

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli při zpracování diplomové práce oporou. Vedoucí práce Ing. Lence Harantové, Ph.D. děkuji za podnětné rady, ochotu a vstřícnost. Dále děkuji firmě Labota a. s. za umožnění realizace této práce a pomoc při zpracování. Mým rodičům děkuji za celoživotní podporu a za to, že jsem.

*Věřím v krásu obyčejných dní.*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>12</b>
1.1 MARKETINGOVÝ PROCES.....	13
1.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	15
1.4 CÍLE .....	15
1.4.1 Stanovení komunikačních cílů .....	16
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>17</b>
2.1 NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU .....	17
2.1.1 Product (produkt) .....	18
2.1.2 Price (cena).....	18
2.1.3 Place (distribuce).....	19
2.1.4 Promotion (propagace, marketingová komunikace) .....	19
2.1.5 Nadstavbové prvky mixu .....	19
<b>3 KOMUNIKAČNÍ MIX</b> .....	<b>21</b>
3.1.1 Cíle marketingové komunikace.....	21
3.1.2 Integrovaná marketingová komunikace .....	22
3.1.3 Specifika marketingové komunikace v odvětví módy .....	22
3.2 CÍLOVÁ SKUPINA .....	23
3.2.1 STP model.....	24
3.3 DĚLENÍ NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	25
3.4 OSOBNÍ PRODEJ .....	25
3.5 PODPORA PRODEJE .....	27
3.6 DIRECT A DIGITAL MARKETING .....	28
3.6.1 Direct marketing.....	28
3.6.2 Digitální marketing .....	29
3.7 REKLAMA.....	31
3.8 PUBLIC RELATIONS .....	32
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>34</b>
4.1 ZÁKLADNÍ TYPY VÝZKUMNÝCH METOD .....	34
4.2 VYUŽITÉ TECHNIKY.....	34
4.2.1 Mystery shopping.....	34
4.2.2 Polostrukturovaný individuální osobní rozhovor.....	35
4.2.3 Kvantitativní sekundární analýza cílových skupin .....	35
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>37</b>
5.1 CÍLE A ÚČEL VÝZKUMU .....	37
5.1.1 Dílčí cíle .....	37

5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	37
5.3	VÝZKUMNÝ VZOREK .....	38
5.4	PREMISY VÝZKUMU .....	38
5.5	LIMITY VÝZKUMU .....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>VSTUPNÍ ANALÝZA A POPIS FIRMY .....</b>	<b>41</b>
6.1	FIRMA A JEJÍ PROSTŘEDÍ .....	41
6.1.1	Portfolio firmy Labota a. s. ....	43
6.1.2	Konkurence .....	45
6.1.3	Výhledy do budoucna .....	46
6.2	KOMUNIKACE FIRMY .....	47
6.3	SHRnutí.....	48
<b>7</b>	<b>I. FÁZE VÝZKUMU .....</b>	<b>51</b>
7.1	PRIMÁRNÍ KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ.....	51
7.2	PRŮBĚH MYSTERY SHOPPINGU .....	52
7.2.1	Hodnocení prodejny .....	52
7.2.2	Popis průběhu nákupu .....	52
7.2.3	Hodnocení zaměstnanců na prodejnách .....	53
7.2.4	Vyhodnocení kvantitativních ukazatelů .....	54
7.2.5	Vzhled výloh .....	55
7.2.6	Vzhled vnitřních prostor prodejen .....	58
7.2.7	Podpora prodeje .....	61
7.2.8	Pozdrav.....	63
7.2.9	Tah na branku.....	63
7.3	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S PERSONÁLEM.....	64
7.3.1	Typický zákazník .....	65
7.3.2	Návštěvnost .....	65
7.3.3	Doporučené změny nabídky pro budoucí objednávky vzorů.....	66
7.3.4	Nezbytné rekonstrukce a změny na prodejnách.....	66
7.4	ŽEBŘÍČEK PRODEJEN .....	67
7.5	ONLINE KOMUNIKACE .....	67
7.6	SHRnutí A ZÁVĚRY I. ČÁSTI VÝZKUMU .....	69
7.6.1	Doplňující prvky komunikace firmy .....	72
<b>8</b>	<b>II. FÁZE VÝZKUMU .....</b>	<b>75</b>
8.1	PREMISY VÝZKUMU .....	75
8.2	METODIKA SEKUNDÁRNÍHO VÝZKUMU .....	76
8.3	DATA VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU .....	76
8.3.1	Klíčoví zákazníci.....	78
8.3.2	Shrnutí .....	79
8.4	UŽIVATELÉ NA WEBOVÉ STRÁNCE.....	79
8.4.1	Přehledy Google Analytics .....	80
8.4.2	Shrnutí .....	81
8.5	FANOUŠCI NA FACEBOOKOVÉ STRÁNCE LABOTA .....	82
8.5.1	Rozložení fanoušků stránky podle pohlaví a věku.....	82



8.5.2	Shrnutí .....	83
8.6	VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ 2013 .....	83
8.6.1	Výsledky ročníkové práce .....	84
8.7	SHRnutí A ZÁVĚRY II. ČÁSTI VÝZKUMU .....	84
8.7.1	Cílová skupina 25 - 35 let .....	84
8.7.2	Cílová skupina 36 - 50 let .....	85
8.7.3	Cílová skupina 51 a více let .....	85
8.8	DOPORUČENÍ .....	86
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>87</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY LABOTA.....</b>	<b>88</b>
9.1	CÍLE PROJEKTU .....	88
9.2	NAVRHOVANÉ ZMĚNY .....	88
9.2.1	Strategie komunikace .....	88
9.2.2	Cílové skupiny .....	89
9.2.3	Nástroje komunikačního mixu .....	90
9.2.4	Další rozšíření služeb .....	106
9.3	NÁKLADOVOST PROJEKTU .....	107
9.4	HARMONOGRAM PLÁNU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	109
9.5	OMEZENÍ A RIZIKA PROJEKTU .....	110
9.6	VYHODNOCENÍ A MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU .....	112
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>123</b>

## ÚVOD

Autorka práce dlouhodobě spolupracuje firmou Labota a. s., která provozuje 17 prodejen s obuví a módou po celé České republice. Tato spolupráce započala primárním šetřením, které je v práci obsaženo. S dalším působením ve firmě pak autorka více pronikla a lépe pochopila její fungování, což vedlo k realizaci navazujícího sekundárního šetření.

Původním požadavkem firmy bylo zhodnocení stávající situace jejich marketingových aktivit a doporučení případných změn, se zaměřením na kamenné prodejny a online komunikaci. Z tohoto zadání pak vyplývá i cíl práce, jímž je vytvoření komplexního projektu marketingové komunikace pro firmu Labota na základě primárního i sekundárního šetření.

Výchozí situací před realizací výzkumu a jakýchkoli změn, byla nově vzniklá webová prezentace, kde si firma kromě zveřejnění online katalogu nevěděla rady s dalším obsahem, který by mohla prezentovat online. Dalším významným kanálem komunikace firmy se zákazníky byly a jsou samotné prodejny a jejich personál, jimž je přikládána nejvyšší důležitost. Je zde očekávaná vysoká kvalita komunikace, což bude prací prověřeno.

Diplomová práce se ve svém počátku soustředí na teoretické poznatky z oblasti marketingové komunikace se zaměřením na ty oblasti, jež jsou pro danou firmu relevantní. Postupně se od základních pojmů jako je marketing a jeho plánování dostává ke konkrétní volbě komunikačních nástrojů a jejich specifikám. Závěr kapitoly je věnován teoretickému základu marketingového výzkumu a jeho úkolem je seznámit čtenáře s metodikou výzkumu využitou dále v práci.

Praktická část se pak věnuje samotnému výzkumu, vycházejícímu z požadavků firmy a prezentaci jeho výsledků. Je rozdělena na dvě části. První část obsahuje výzkum primární, který je realizován formou tzv. mystery shoppingu a polostrukturovaných rozhovorů s personálem kamenných prodejen. Druhá část je zaměřena na sekundární výzkum, jehož cílem je užší specifikace cílových skupin analyzované firmy.

Výsledky předchozích šetření přinášejí poznatky pro tvorbu projektu, jemuž se věnuje závěrečná část práce. Projekt obsahuje konkrétní řešení marketingové komunikace a je dále podroben i časové, finanční a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Marketing je živý obor, vyvíjející se spolu se společností a technologickými změnami, dennodenně se podřizuje požadavkům nejrůznějších cílových skupin, právě proto je často definován jako proces.

V dnešní době je základem marketingového úspěchu porozumění zákazníkovi, jeho potřebám a hodnotám. Zákazník a práce s jeho hodnotami se staly středobodem moderní koncepce marketingu. Často se tak setkáváme s pojmem zákaznický orientovaný marketing, jehož filosofií není orientace na prodej, ale právě na konzumenta. Jde v současnosti o téměř samozřejmý, avšak ne vždy dodržovaný přístup.

Sám marketingový guru Philip Kotler nabízí ve svých knihách hned několik vymezen marketingu. Za tu nejjednodušší považuje definici, kdy marketing vidí jako řízení výdělečných vztahů se zákazníky. (Kotler, 2014, s. 26)

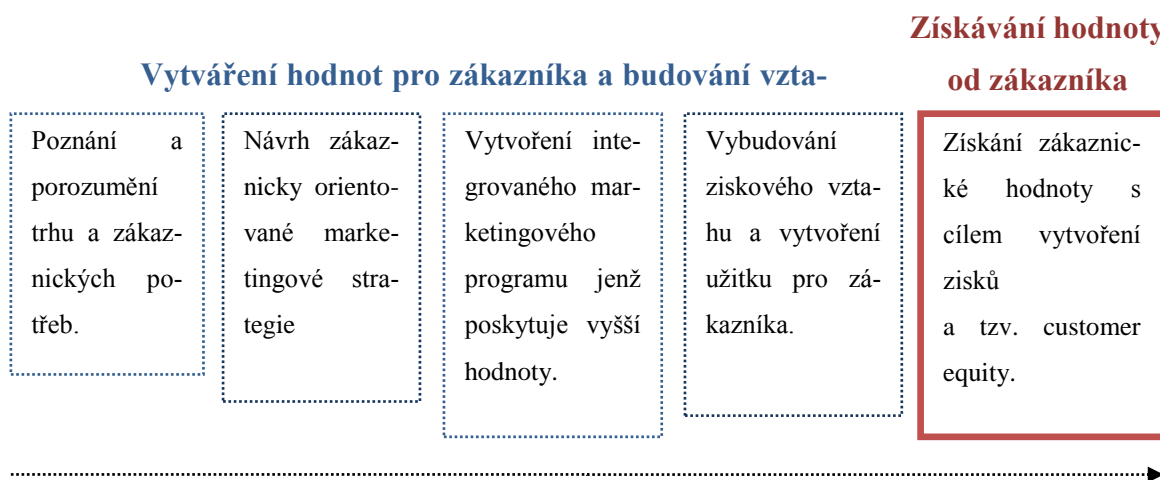
V literatuře nalezneme ale i jiná pojetí marketingu, jednou z nich je nejnovější definice od autorů Armstronga a Kotler (2015, s. 33), která se nejvíce shoduje se zákaznický orientovaným přístupem: Marketing je proces, jímž společnosti vytvářejí hodnotu pro zákazníky a kterým budují silný vztah se zákazníkem s cílem získat na oplátku určitou hodnotu od zákazníka.

Pelsmacker definuje marketing také jako proces a stejně jako výše zmínění autoři zde hraje významnou roli tvorba a výměna hodnot, ve své definici však zohledňuje i základní marketingovou politiku 4P a významnost naplňování podnikatelských cílů zmíněných dále v práci. Pelsmackerova (2013, s. 2) definice zní: Marketing je plánování a vykonávání koncepce, cenění, propagování a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem vytvoření a výměny hodnot a naplnění cílů individuálních i organizačních.

I čeští autoři pak navazují vymezením, jež zohledňuje zejména pozici zákazníka a hodnot: *Komplex řídicích aktivit orientovaných na trh s cílem tvorby hodnoty a uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím výměny.* (Jurášková a Horňák, 2012, s. 116)

## 1.1 Marketingový proces

V návaznosti na zákazníka a jeho hodnoty prezentuje Armstrong a Kotler (2015) i pětifázový model marketingového procesu, který jednak znázorňuje i podstatu jejich definice marketingu jako takového a jehož cílem je právě vytvoření a získání zákaznických hodnot. Těchto pět kroků je zobrazeno v následujícím diagramu.



## 1.2 Marketingové plánování

V rámci první fáze výše zobrazeného procesu, lze hovořit o tzv. marketingovém plánování. Marketingové plánování zahrnuje výběr marketingových strategií na základě analýz prostředí, jež pomohou firmě dosahovat jejích celkových strategických cílů. Vzhledem k dynamickému prostředí, v němž se každá z firem nachází a množství vnitřních i vnějších faktorů, které firmu ovlivňují, nemůže být o nezbytnosti a důležitosti marketingového plánování pochyb.

Podle Juráškové a Horňáka (2012, s. 158) je *marketingové plánování hlavním nástrojem pro orientaci a koordinaci marketingového prostředí podniku. Jeho základem je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet soulad mezi cíli podniku, tržními příležitostmi a dostupnými zdroji v rámci měnících se tržních podmínek.* Mění se podmínky pak mají za následek nejen jejich zevrubnou analýzu na počátku plánování, ale i jejich neustálou kontrolu v průběhu implementace hotových plánů.

*Celý proces plánování vypadá následovně:*

1. *Strategický podnikový plán*
2. *Marketingová situační analýza*
3. *Marketingová strategie*
4. *Marketingový plán*

(Jurášková a Horňák, 2012, s. 158)

Proces plánování, přípravy a realizace marketingových aktivit, popisuje i známější model se zkratkou SOSTAC, který vznikl v devadesátých letech. Ačkoliv je model svým autorem P. R. Smithem (2011) aplikován primárně na internetovou a digitální marketingovou komunikaci, je natolik obecný, jednoduchý a přehledný, že může pokrývat jakékoli hlavní problémy marketingových či podnikatelských plánů a to i v offline prostředí. Jednotlivá písmena reprezentují následující kroky procesu:

- **Situation analysis** (situační analýza)- Snaží se přijít na to, kde se firma v současnosti nachází. Pod tento krok spadá například známá analýza SWOT hodnotící slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti firmy, dále konkurenční analýza, výzkum zákazníků či trendy v daném trhu.
- **Objectives** (cíle)- Stanovuje kde chceme být. O stanovování cílu se blíže dočteme v následujících kapitolách.
- **Strategy** (strategie)- Zjišťuje jak se dostaneme tam, kde chceme být, například skrze model STP, jenž je uveden níže.
- **Tactics** (taktika)- Popisuje jak se konkrétně dostaneme do pozice, v níž chce firma být, skrze přesný postup a jeho naplánování. Zde spadá například marketingový a komunikační mix (viz níže)
- **Action** (akce)- Implementace plánů a jejich reálné zpracovávání.
- **Control** (kontrola)- Měří, monitoruje a přehodnocuje, zda jsme se dostali tam, kde jsme chtěli být.

Je nutné uvědomit si rozdíl mezi strategickým a taktickým plánováním. Strategické plánování pokrývá období o délce tři až pět let, zatímco taktický plán detailněji zahrnuje aktivity, které budou vykonávány v krátkodobém plánovacím horizontu obvykle pro dobu jednoho roku a méně. (Tellis, 2000)

Výstupem plánovacího procesu by měly být dokumenty obsahující: poslání společnosti, přehled vybraných finančních ukazatelů, přehled trhu, SWOT analýzu (silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti), předpoklady, marketingové cíle a strategie, předpověď a rozpočet na tři roky. (McDonald a Wilson, 2012) Výstupní strategický marketingový plán je jedním

ze základních dokumentů a pilířů k řízení podniku, předestírá cílové trhy a hodnotové pozice na základě předchozích analýz. (Jakubíková, 2013)

### 1.3 Marketingové prostředí

Snahou marketingových pracovníků je vytvořit soulad mezi všemi zdroji organizace a potřebami zákazníka, které jsou však přímo či nepřímo ovlivňovány prostředím, v němž se firma nachází, proto je třeba neustálé změny v tomto prostředí sledovat a analyzovat.

Marketingové prostředí je prostředí, v němž firma působí a kde se marketing odehrává. Má dvě základní úrovně: tzv. mikroprostředí a makroprostředí. Makroprostředí je hůře ovlivnitelné, jelikož zahrnuje širší společenské síly ovlivňující podnikání (mikroprostředí). Sem bychom mohli zařadit politické, technologické, přírodní, demografické, ekonomické či kulturní vlivy. Na druhou stranu mikroprostředí se týká vlivů firmě bližších, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům, a lze je snáze ovlivnit, jde např. o firmu samotnou, dodavatele, marketingové prostředníky, zákaznické trhy, veřejnost nebo konkurenci. (Armstrong a Kotler, 2015)

Na základě analýzy marketingového prostředí jsou definovány marketingové cíle a je vypracován strategický plán. *Strategický plán popisuje, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitosti, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.* (Kotler, 2007, s. 88)

### 1.4 Cíle

*Čtyři základní cíle většiny společností jsou: maximalizace příjmů, maximalizace zisků, maximalizace návratnosti investic a minimalizace nákladů.* (McDonald a Wilson, 2012)

Těchto klíčových cílů ale nelze dosáhnout, aniž by byly podrobeny detailnějšímu zpracování, je třeba převést poslání firmy na dílčí cíle, skrze jejichž naplnění bude dosahováno dlouhodobých záměrů. Stanovení cílů je fundamentálním krokem při vytváření jakýchkoli plánů, projektů a strategií na něž se vážou mnohá manažerská rozhodnutí.

Cíle marketingové komunikace lze dle Tellise (2000) hierarchicky rozdělit do tří kategorií a to na cíle taktické, strategické a konečné. Jednotlivé kategorie pak obsahují i vedlejší podřízené cíle.

Pojem **taktický** vyjadřuje okamžitý nebo krátkodobý výhled, jde o cíle spojené s kognitivní (poznávací), afektivní (citovou), či konativní (související s činností) reakcí cílového publika. Příkladem může být přitáhnutí pozornosti, zvýšení povědomí, budování loajality a další. **Strategické cíle** jsou pak středně až dlouhodobé cíle založené na hlubším poznání dynamiky trhu. Jejich další členění pak závisí na konkrétních cílech marketingové komunikace stanovené firmou (např. vyzkoušení, opětovný nákup, či frekvence nákupu). **Konečné cíle** jsou pak obecné cíle spojené spíše s neustálým nárůstem či udržením dlouhodobé ziskovosti, spíše než se strategií. Tyto jsou nejlépe měřitelné, snadněji se určují a jsou ovlivňovány zvyšováním spokojenosti zákazníků, zvyšováním prodeje či cen. (Tellis, 2000, s. 54 - 55)

#### 1.4.1 Stanovení komunikačních cílů

Ačkoli jsou konečné cíle poměrně evidentní a shodné pro většinu marketingových kampaní, je zde spousta jiných vlivů, jež stanovování cílů (taktických i strategických) ovlivňuje. Pelsmacker (2013, s. 156) uvádí ve své knize Marketing communication: A european perspective tzv. model DAGMAR. Jde o model, jenž vznikl v již roce 1961 a slouží k definování propagačních cílů pro měřitelné propagační výsledky. Tento model hierarchicky definuje osm efektů, které zohledňují například i zákazníka, či nákupní proces, tedy nejen samotný nákupní výsledek. Jsou to: potřeba dané kategorie, povědomí o značce, znalost značky, postoj ke značce, záměr koupit značku, pomoc při nákupu, nákup, spokojenost, loajalita ke značce. Na základě zmíněného modelu by kvalitní soubor komunikačních cílů měl splňovat následující kritéria:

- zapadat do celkových firemních a marketingových cílů
- být spojený se současnou a žádoucí pozicí produktu a značky na trhu
- být kvantifikovatelný za účelem měření
- být zacílený na různé cílové skupiny
- být načasovaný, aby umožňoval plánování
- být srozumitelný, přijatelný a motivující pro všechny, kteří se budou podílet
- být rozdělen do dílčích cílů, pokud je to nutné

Výše zmíněné požadavky v sobě zahrnují široce využívaný model SMART, známý zejména v projektovém řízení, který je často využíván i pro účely marketingových rozhodnutí a plánování. Metoda SMART napomáhá formulaci konkrétních cílů skrze obsažení základních elementů S- specifický, M-měřitelný, A-akceptovatelný, R- realizovatelný, T-časově omezený. (Mallya, 2007, s. 33)



## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je operativní a praktická konkretizace marketingového procesu, soubor kontrolovatelných proměnných, které vytváří a zhmotňují -spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů- marketingovou strategii firmy. (Jakubíková, 2013, s. 146)

Marketingový mix je jeden ze základních pojmů studia i praxe marketingových komunikací a zahrnuje její nejkličovější součásti. Teorii této problematiky doplněné o specifika marketingové komunikace módního průmyslu, který je relevantní vzhledem k charakteru dále analyzované firmy, se věnují následující řádky.

### 2.1 Nástroje marketingového mixu

Tvorba marketingového mixu následuje v rámci marketingového procesu po aplikaci STP modelu zmíněného výše.

Po nastavení směřování marketingových snah a aktivit firmy či společnosti, analýze situace na trhu, identifikaci cílových trhů a stanovení konkrétních cílů, je na řadě volba jednotlivých nástrojů tzv. marketingového mixu, tedy souboru marketingových nástrojů, které společně pracují na uspokojení zákaznických potřeb a budování vztahů se zákazníkem. (Kotler, 2014)

Marketéři odpovědní za plnění marketingových plánů koordinují výrobek, cenu, způsob, jakým je výrobek komunikován, a místo, kde je výrobek k dostání, jak se distribuuje. Tento soubor taktických nástrojů obsahuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po jejích produktech či službách a dělíme jej do 4 základních skupin (tzv. 4P), a to product, price, place, promotion. Nejde ale jen o to, jak jednotlivé prvky působí samostatně, nýbrž o to, jak na sebe působí vzájemně a jak interagují (viz integrovaná marketingová komunikace), proto hovoříme o tzv. marketingovém mixu. (Armstrong a Kotler, 2015, s. 80)

Kritici vytýkají tomuto tradičnímu modelu 4P jeho prodejní orientaci nezohledňující zákazníka ale prodej, proto vznikla i varianta 4C, jež se na marketingový mix dívá z pohledu toho, kdo nakupuje a jednotlivé prvky transformuje na: customer need (zákaznická potřeba), customer cost (náklady pro zákazníka), convenience (pohodlí) a communication (komunikace). (Kotler, 2014)

### 2.1.1 Product (produkt)

Produkt je cokoli, co lidé chtějí, či potřebují a co může být nabídnuto na trhu za účelem zisku, užití nebo konzumace. (Kotler, 2014, s. 248) Tržního pojetí produktu by si měli být vědomi zejména jeho výrobci, kteří při samotném vývoji musí brát na vědomí potřeby a problémy jeho konečných spotřebitelů tak, aby vyvinuli takový produkt, o který bude opravdu zájem, ideálním řešením je provedení průzkumu mezi cílovými trhy. (Foret, 2011)

Produkt může mít hmatatelnou i nehmatatelnou podobu (služba) a zahrnuje tedy fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky či kombinaci zmíněného. (Kotler, 2014, s. 248)

Skládá se z několika úrovní, v základu jde o jádro produktu, tedy základní užitek či uspokojení základní potřeby, jehož řešení poskytuje (např. hlad). Musí být dále převeden do hmatatelné podoby tedy tzv. hmotného produktu (zde spadají složky jako kvalita, dostupné typy, design a balení). Závěrem definujeme tzv. rozšířený produkt, který jádru přidává na hodnotě prostřednictvím určité zajímavosti pro zákazníka, jde o jakousi povrchovou servisní slupku produktu jako je například jeho distribuce, či servis s ním spojen. (Pelsmacker, 2013, s. 3)

### 2.1.2 Price (cena)

Cena, je množství peněz, kterou zákazník musí zaplatit za získání produktu či služby. Je jediným nástrojem, který nic nestojí, ale poskytuje zdroje k zaplacení výroby a propagace. (Armstrong a Kotler, 2015, s. 80)

Cena v sobě zahrnuje nejen samotné náklady, které zákazník za zboží zaplatí, ale i jakoukoli práci s formou a způsoby platby (splátky, úroky, online platba, hotovost apod.) a dále nejrůznější slevy a cenové pobídky, které mohou daný produkt či službu učinit atraktivnějšími pro zákazníka.

Ačkoli je motivace zákazníků k nákupu skrze snížení cen velmi efektivní, je vhodné se častým či pravidelným slevám vyhnout, jednak z důvodu klesající marže a výtěžku ze strany firmy a jednak proto, aby si zákazník na snížené ceny nezvykl a nebral je jako samozřejmost, bez níž nákup nerealizuje. (Pelsmacker, 2013)

### 2.1.3 Place (distribuce)

*Rozhodnutí o tom, jakými cestami se produkt dostane na trh a dále k zákazníkovi patří k nejdůležitějším a následně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Způsob distribuce se promítá nejen v ceně produktu, ale i v produktu samotném skrze jeho zpracování pro účely distribuce, dobře zvolené umístění, pak může být jednou z výhod (tzv. rozšířením) produktu, která bude dále propagována. (Foret, 2011)*

Skrze distribuci řídí společnosti a firmy proces přenosu zboží od výrobce ke spotřebiteli, činí produkt dostupným pro zákazníky. Zahrnuje v sobě transport, skladování, výběr velko a maloobchodníků, rozhodování o řetězci, ve kterém bude zboží prodáváno a výběr typů zboží, které bude u různých prodejců nabízeno. Distribuční politika v sobě zahrnuje i udržování spolupráce mezi firmou a distribučním kanálem, nebo hledání nových cest a způsobů jak produkty dopravovat (například online formou e-commerce). (Pelsmacker, 2013)

### 2.1.4 Promotion (propagace, marketingová komunikace)

Marketingové komunikace jsou nejviditelnějším nástrojem z celého mixu, zahrnuje další nástroje (viz komunikační mix níže) pomocí nichž firma komunikuje se zainteresovanými stranami (např. producenti, distributoři, ale i konkurence) a zejména pak s cílovými skupinami za účelem propagace svých produktů, či služeb a firmy jako takové. (Pelsmacker, 2013)

*Základem úspěšné marketingové komunikace zůstává získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti zákazníka. Je interdisciplinární záležitostí, jež v sobě spojuje nejen znalosti obchodu a marketingu, ale využívá i poznatků psychologie, sociologie, či chování zákazníků. (Foret, 2011)*

### 2.1.5 Nadstavbové prvky mixu

Mimo klasické rozdělení marketingového mixu na 4P se v teorii setkáváme i s nadstavbovými prvky, které jsou výsledkem specializace související s odvětvím, oborem popřípadě charakterem nabízeného produktu či služeb, na něž jsou aplikovány, nebo jsou výsledkem kritiky spojené s přílišnou jednoduchostí a zastaráváním 4P modelu zejména kvůli absenci zásadní složky- lidé (people).

Například u výše zmíněného fashion marketingu, který obsahuje služby jako významný prvek distribuce módy (place) ovlivňující proces skrze celý dodavatelský řetězec, se tak setkáváme i s nástroji people, process, physical evidence. (Jackson a Shaw, 2009)

**People (lidé)** jsou zásadním elementem v dodávání a přesvědčování zákazníků o kvalitě zboží a nejde jen o osoby v rámci trhu B2C (vztah obchodní společnost a koncový zákazník), ale i o roli obchodních zástupců nabízejících zboží maloobchodníkům. Loajalita zákazníka může přímo souviset se vztahy s personálem. **Process (proces)** reprezentuje kroky, které zahrnuje nabídka služeb, v rámci módního maloobchodu se může jednat o důležitost zkušebních kabinek, možné způsoby platby za nákup a další. **Physical evidence (fyzický důkaz)** jsou hmatatelné ukázky služby, která bude poskytnuta, které mohou zákazníci využít k informování se o kvalitách služeb spojených s nabídkou. Příkladem může být obchod, webová stránka a veškerá smyslová komunikace. (Jackson a Shaw, 2009)

Firmy nabízející módu musí být jasné a konzistentní ve svých sděleních, která komunikují směrem ke svým zákazníkům, což by mělo být demonstrováno skrze všechny prvky mixu, tak aby se v myslích zákazníka umístily (v rámci fáze positioning), tam kde chtějí.

### 3 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix je také někdy nazývá jako mix propagační či přímo jako marketingová komunikace, jelikož jde o podsystém mixu marketingového vztahující se k jeho propagační složce, jejímž posláním je správná a efektivní komunikace firmy ve všech směrech.

*Řízení marketingového komunikačního mixu vychází z analýzy faktorů, které jej ovlivňují, obsahuje tvorbu strategických cílů marketingové komunikace a výběr nástrojů, plánování úsilí, vytvoření celkového rozpočtu a jeho členění podle nástrojů, realizaci programu a jeho kontrolu.* (Jakubíková, 2013, s. 300)

Úspěšná marketingová komunikace zahrnuje řízení různých propagačních prvků na základě potřeb cílových trhů a marketingových cílů, které se kampaň snaží naplnit. S průběhem času se mění postavení a role různých médií ve společnosti, což vede i k neustále měnícímu se komunikačnímu mixu, jeho složení a kombinaci jednotlivých prvků. V době, kdy jsme přehlceni nejrůznějšími informacemi, kdy jsou sami uživatelé médií tvůrci jejich obsahu a kdy je interakce mezi firmou a zákazníkem běžnou součástí komunikace, je nutné vhodně kombinovat nejen jednotlivé komunikační nástroje, ale i média, obsah a formu našich sdělení, tak abychom byli schopni plnohodnotně a efektivně komunikovat s našimi publiky.

Spolu s rozpadem masových trhů, se i marketéři pomalu odvrací od masového marketingu, čím dál více jsou vyvíjeny marketingové programy zaměřené a navržené s cílem budování bližšího vztahu se zákazníkem skrze stále úžeji specifikované mikrotrhy. Orientace na zákazníka a jeho co nejbližší poznání prostupuje všemi prvky dnešního marketingu i jeho komunikace.

#### 3.1.1 Cíle marketingové komunikace

Jak bylo naznačeno v předešlé kapitole, je stanovení cílů jedním z nejkličovějších manažerských rozhodnutí. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40) ve své knize Moderní marketingová komunikace uvádějí sedm tradičních cílů marketingové komunikace:

1. poskytnout informace
2. vytvořit a stimulovat poptávku
3. odlišení (diferenciace) produktu
4. zdůraznit užitek a hodnotu produktu
5. vybudovat a pěstovat značku
6. posílit firemní image

## 7. stabilizovat obrat

### 3.1.2 Integrovaná marketingová komunikace

Důležitost integrace (začlenění) cílů, která byla zmíněna již v jednom z bodů modelu DAGMAR, se vztahuje i na veškeré výstupy a vlivy marketingového procesu, jako je výběr komunikačních kanálů, nástrojů i celého marketingového mixu (viz následující kapitola). Pelsmacker (2013) tvrdí, že dobrý marketing je jen tehdy, je-li integrovaný a uvádí, že dva základní principy jsou při tvorbě marketingového mixu zásadní, a to jeho konzistence a synergie. Veškeré nástroje musí fungovat tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly.

Integrovaná marketingová komunikace je provázána s personální politikou, vztahy k otázkám obecného zájmu a prostupuje celou organizací. *Jde o ucelený proces zahrnující analýzu, plánování, implementaci, a kontrolu veškeré osobní i neosobní komunikace, médií, sdělení a nástrojů, které jsou zaměřeny na vybranou cílovou skupinu zákazníků.* (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 48)

Nejrůznější definice obsahují vždy stejnou klíčovou myšlenku, totiž že komunikační nástroje, jež byly tradičně využívány samostatně, jsou integrovaně kombinovány tak, aby dosahovaly synergického efektu (tzn. účinek jednoho posiluje efekt druhého), jehož výsledkem je, že se tyto komunikační snahy stanou jednotnými a homogenními.

### 3.1.3 Specifika marketingové komunikace v odvětví módy

Firma, která bude dále v práci analyzována, se zabývá prodejem obuvi a módy v České republice, proto budou krátce shrnuty charakteristiky marketingu pro tento sektor. Samozřejmě i zde platí všeobecně definované marketingové postupy a nástroje, které jsou v práci zmíněny, každý obor však má svá specifika, která je nutné při marketingovém plánování a realizaci zohlednit.

Pohledy na módní (fashion) marketing se mnohdy různí. *Jeden pohled jej definuje jako podporu prodeje módního designu, druhý tvrdí, že obsahem módního marketingu by měl být především průzkum potřeb zákazníků, další z přístupů vidí módní marketing jako moderní módně- marketingovou koncepci.* (Lapšanská, 2014, s. 39).

Easey (2009, s. 4) definuje fashion marketing jako aplikací technik a podnikatelské filozofie, která se věnuje stávajícím a potenciálním zákazníkům nakupujícím oděvy, přidružené produkty a služby s cílem dosáhnout dlouhodobých záměrů organizace.

I distribuce módního zboží je specifická, distribuční kanál, jímž se šíří oblečení a textil se nazývá řetězec měkkého zboží. Obsahuje tři segmenty: textilní segment, který vyrábí látky, dále segment s oblečením, který produkuje hotové oděvy a doplňky a nakonec maloobchodní segment. Poslední ze segmentů prodává zboží, které nakoupil od výrobce, přímo zákazníkovi za maloobchodní cenu. Zákazníci se nacházejí až na samém konci tohoto řetězce, ale uspokojování jejich potřeb je cílem na každé úrovni zmíněného procesu. (Wolfe, 2014)

Dle Lapšanské (2014, s. 41) patří ke *specifickým nástrojům módního marketingu: módní časopisy, přehlídky, výlohy obchodů a merchandising*. Pod pojmem merchandising pak autorka myslí situaci, kdy zákazník vstoupí na prodejnu, kde na něj působí nejrůznější vlivy, které samy o sobě zboží prezentují a komunikují. Jde například o vzhled kolekce, způsob vystavení zboží, vizuální označování v rámci obchodu, upozornění na nabízené značky, či identifikace nových kolekcí.

O důležitosti fashion merchandisingu hovoří většina literatury věnující se problematice fashion marketingu. V módním průmyslu je prostřední jednou z konkurenčních výhod, která ovlivňuje cílové trhy. Prostředí maloobchodu je někdy nazýváno tzv. tichým personálem. Musí komunikovat to, za čím si firma stojí, skrze vizuální stránku, výlohu, atmosféru, hudbu, svou roli však do jisté míry hrají i ostatní zákazníci na prodejně. Téměř tři čtvrtiny nákupních rozhodnutí se odehraje právě v obchodě, takže rozmístění, atraktivita, jednoduchost vyzkoušení a nákupu by neměla být podceňována. (Lea-Greenwood, 2013, s. 31)

### 3.2 Cílová skupina

Jakmile si firma na základě analýz svého marketingového prostředí a stanovení cílů určí svůj marketingový mix a dostane se ke komercializaci svých produktů či služeb musí si také jasně určit, komu bude své výrobky či služby nabízet (kdo jsou cílová publika firmy) a jak jim chce svou nabídku komunikovat.

Charakter skupin, na něž je marketingová komunikace zaměřena má svůj neodmyslitelný vliv na stanovování cílů a výslednou podobu marketingové komunikace. Trhy sestávají ze skupin stávajících či budoucích zákazníků s různými potřebami, jež jsou ovlivňovány nejrůznějšími podněty. Firma se musí rozhodnout, komu chce své produkty či služby poskytovat, snaží se alokovat takové skupiny zákazníků, které bude moci obsluhovat ziskově. Hlavním úkolem plánování komunikace je, aby tyto různé skupiny zákazníků byly identi-

fikovány a dále stanovení rozhodnutí o tom, na které z těchto skupin zacílíme naši komunikaci.

Cílovou skupinou jsou příjemci sdělení v rámci komunikačního procesu. Cílovou skupinu lze vnímat v rámci tří rovin, a to jako: jednotlivce, člena skupiny či jako člena společnosti, dále ji můžeme definovat i na základě různých odlišných znaků. (Jurášková a Horňák, 2012)

### 3.2.1 STP model

Spousta firem se již oprostila od masového přístupu k marketingové komunikaci a zaměřila se na cílený marketing, jenž spočívá v identifikaci tržních segmentů, jejich zhodnocení a výběru a dále vytváření produktů a marketingových plánů jim na míru. Tento proces popisuje model STP (segmentation, targeting, positioning). (Kotler, 2014)

**Segmentace** trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů s rozličnými potřebami, charakteristikami či chováním, jež mohou vyžadovat zvláštní marketingové strategie či mixy, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmentace může probíhat na základě několika hledisek závislých na potřebách každé firmy. Může jít o segmentaci demografickou (podle proměnných jako jsou věk, pohlaví, příjem, vzdělání, víra apod.), geografickou (podle geografických jednotek - město, stát, region atp.), psychografickou (dle sociálních tříd, životního stylu, či osobnostních charakteristik). (Armstrong a Kotler, 2015, s. 198)

**Cílení** (targeting) je proces, při němž manažeři stanoví ty segmenty, na něž se svou marketingovou komunikací zaměří, a to na základě jejich velikosti, dostupnosti, růstu, přístupnosti a měřitelnosti. (Tellis, 2000) *Cílový segment je pak skupina jednotlivců, a nebo organizací sdílející společné sociodemografické a jiné charakteristiky, na něž je zaměřeno působení konkrétní marketingové aktivity.* (Jurášková a Horňák, 2012, s. 207)

Proces **umístování** (positioning) pak obsahuje navrhování představy, kterou by měl produkt zaujmout v mysli spotřebitele z daného segmentu. Toto rozhodnutí je základem pro všechny propagační činnosti spojené s produktem či službou. (Tellis, 2000, s. 50)

Výstupem této metody by kromě jasného zaměření marketingové komunikace měl být dle Kotlera (2014, s. 238) i tzv. positioning statement, který shrnuje zjištění a zaměření firmy či společnosti. Využívá tuto formu: Pro (cílová skupina a její potřeby), (firma) je (podnikatelský koncept) který (odlišovací prvek). Například: Pro všechny dámy, které nebydlí ve



velkoměstech a rády se obouvají kvalitně a stylově, je tu Labota, řetězec prodejen s německou volnočasovou obuví, který naleznete v centrech 15 měst České republiky.

### 3.3 Dělení nástrojů komunikačního mixu

V rámci studia marketingu ale i v praxi se setkáme s různým třízením a dělením komunikačních nástrojů v závislosti na zaměření jejich autorů. Obecně se nejčastěji setkáme s rozdělením nástrojů komunikačního mixu po vzoru Kotlera (2014, s. 429) a to na osobní prodej, podporu prodeje, reklamu, public relations a direct marketing. Vzhledem k neustále zvyšujícímu se vlivu internetové komunikace na marketingovou komunikaci přidává Kotler a Armstrong (2015, s. 403) do tohoto výčtu i digital marketing, který připojují jako součást nástroje přímého marketingu.

Příkladem odlišného přístupu ke kategorizaci je například Pelsmacker (2013) dělí tyto nástroje na: *reklama, aktivace značky a podpora prodeje, sponzorování, public relations, komunikace v místě prodeje, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, e-commerce*. Hlavním rozdílem tohoto dělení je zohlednění internetu jako samostatného média, které skýtá unikátní vlastnosti jako nástroj komunikace.

Pro účely práce bude využito nejnovější dělení autorů Armstronga a Kotlera z roku 2015. Současně se firma, jež bude předmětem analýz této práce, při své dosavadní komunikaci zaměřuje zejména na osobní prodej, podporu prodeje a dále komunikuje v prostředí internetu (webová prezentace a Facebook), z toho důvodu bude více prostoru věnováno právě těmto komunikačním nástrojům.

### 3.4 Osobní prodej

Z velké části sestává marketingová komunikace z neosobní komunikace s masami potenciálních zákazníků, u osobního prodeje, jako jediného z nástrojů komunikačního mixu, dochází k osobnímu kontaktu, přímé a oboustranné komunikaci. Lze jej definovat jako *obchodní jednání probíhající tváří v tvář mezi prodejcem a zákazníkem s cílem uzavřít kontrakt. Je jedním z nejefektivnějších nástrojů komunikačního mixu zejména v pozdějších stádiích nákupního procesu, kdy hraje roli při budování zákaznických preferencí skrze přesvědčování*. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 170)

S ohledem na zákaznické hodnoty jej lze definovat i jako vytváření a komunikování hodnot pro zákazníka ze strany personálu firmy a to skrze osobní zapojení zákazníka do komunikace a budování vztahu s ním. (Armstrong a Kotler, 2015, s. 403)

Na rozdíl od klasické reklamy jde o komunikaci párovou, či skupinovou (ne masovou), komunikace je interaktivní a obousměrná a podobu sdělení je možné okamžitě individuálně přizpůsobovat. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

Jeho nevýhodou je pak finanční náročnost a nemožnost stoprocentní kontroly značky či společnosti nad činností prodejce a obsahem sdělení, jež zákazníků komunikuje, což může mít značný dopad na firemní image. (Pelsmacker, 2003)

Osobní prodej je stěžejní součástí komunikace v maloobchodě a významnou součástí fashion merchandisingu, o němž byla řeč v kapitole 2.1.3., vyžaduje interakci se zákazníkem, významně působí na atmosféru v prodejně a podílí se na jejím vytváření, proto jsou komunikační schopnosti prodejce naprosto klíčové.

Personál definují Armstrong a Kotler (2015, s. 433) jako osobu, která reprezentuje společnost zákazníkovi skrze realizaci jedné nebo více z následujících aktivit: průzkum, komunikace, prodej, servis, shromažďování informací, a nebo budování vztahů. Může mít tedy nejrůznější podoby od prostředníka, jenž poskytuje servisní služby daného produktu, přes prodavačku v maloobchodním řetězci až po obchodního zástupce firmy.

Na prodejce v sektoru módy jsou kladeny nejen komunikační ale i profesní nároky, kdy zákazníci očekávají, že bude schopen kvalifikovaně a rychle poradit s výběrem. Mezi obecné předpoklady prodejce patří: dar nadchnout sebe i druhé (být optimistický a spokojený sám se sebou), schopnost vcítění, umění hrát svou roli. (Černý, 2003)

Všem problémům spojeným se zhoršenou kontrolou nad obsahem a předáním sdělení ze strany prodávajícího lze předejít výcvikem a školením pracovníků, a to jak v oblasti prodeje, tak nových (módních) trendů, důležitý je však i samotný výběr prodejců, jejich zkušenosti a další průběžná kontrola a řízení ze strany vedení firmy.

*Oblast maloobchodu je již tradičně vystavena zvýšené fluktuaci prodejního personálu, čímž jsou na prodejce kladeny větší nároky související s neustálým výcvikem a zaškolováním nového personálu, což s sebou nese samozřejmě i zvýšené náklady. V tomto ohledu by bylo vhodné určitým způsobem posilovat loajalitu svých zaměstnanců (zaměstnanecké výhody, motivace v podobě podílu na výsledcích prodejny, samostatné úkoly a větší odpovědnost*

*pro zaměstnance, zdůraznění důležitosti personálu pro prodejní jednotku i celou společnost apod.). (Bechiňová, 2010)*

### 3.5 Podpora prodeje

Tellis (2000, s. 285) definuje podporu prodeje jako: *Jakýkoliv časově omezený program prodeje, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě či jiné činnosti.*

Prostředky podpory prodeje mohou zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na zprostředkovatele (maloobchodníky, distributory apod.) a jsou využívány zejména tehdy, chceme-li dosáhnout rychlé a intenzivní reakce, například v maloobchodě vyvolává okamžitý a strmý nárůst prodeje snižování cen. Jejich nevýhodou je skutečnost, že nebudují trvalou preferenci a jsou spíše krátkodobého charakteru. (Vysekalová, 2012)

Podporu prodeje lze klasifikovat na cenovou (snižování cen maloobchodní a dvojité kupony), necenovou (prémie, odměňovací programy, profinancování), informativní (oznámení o podpoře prodeje, výstavky, vzorky) a motivační (hry, loterie). (Tellis, 2000, s. 292)

Nedávné studie ukazují, že ačkoli je podpora prodeje efektivní v rámci krátkodobého obrátu a zvýšení prodeje, je neefektivní z hlediska dlouhodobého. Konkurenční kampaně totiž neutralizují její efekty a výsledkem jsou opět zvyšující se náklady na propagaci za stejného prodeje a neměnného dlouhodobého tržního podílu. (Pelsmacker, 2013)

Podpora prodeje je níže analyzovanou firmou hojně využívaným nástrojem motivace k nákupu, z tohoto důvodu budou následující řádky zaměřeny na maloobchodní podmínky. *Podpora prodeje v maloobchodě je nabízena maloobchodníky spotřebitelům, přičemž je ovlivňována třemi faktory. Za prvé jde o podporu prodeje z vlastní iniciativy na základě vlastních analýz marketingového prostředí. Za druhé může být ovlivňována podporou prodeje ze strany výrobců, kteří se takto snaží motivovat maloobchodníka k podpoře jeho výrobků. Třetím nejdůležitějším faktorem je silný vliv konkurence.* (Tellis, 2000, s. 316)

Podle Tellise (2000, s. 317 - 323) jsou pro maloobchod typické čtyři typy podpory prodeje, které nejsou nabízeny výrobcí. Jde o:

- **Výstavky**- *takové uspořádání zboží uvnitř obchodu, které lépe zviditelňuje určité typy zboží a značek. Může jít jak o prezentaci ve výloze, tak například v regálu či kdekoli v prostoru prodejny.*

- **Oznámení o podpoře prodeje**- tato forma maloobchodní reklamy oznamuje dostupnost výrobku, jeho nízkou cenu nebo dočasné snížení ceny. Může mít formu letáků, které lze distribuovat poštou, roznášet po domech, nebo je publikovat v místních novinách nebo časopisech.
- **Snižování cen**- jde o dočasný (periodický, sezónní, či nahodilý) pokles ceníkové ceny výrobku. Tato forma je běžně označována jako cenová sleva, sleva nebo výprodej.
- **Dvojitě kupony**- Kupony výrobce nabízejí spotřebitelům určitou fixní úsporu z maloobchodní ceny výrobku za předpokladu, že splní určité podmínky. Maloobchodní kupony jsou podobné s tou výjimkou, že je spotřebitelům poskytují maloobchodníci. Dvojitě kupony pak nabízejí maloobchodníci a zdvojnásobují jimi úsporu kuponu od výrobce, vyvolávají tedy větší reakci a mají větší rozlišovací efekt než snížení cen.

Pelsmacker (2013) uvádí fakta a trendy týkající se podpory prodeje podpořené nedávnými výzkumy. Jde například o skutečnost, že podpora je více efektivní u zboží dlouhodobé spotřeby, dále že je méně úspěšná na vysoce konkurenčních trzích, nebo že je účinnější u značek s menším tržním podílem. Zákazníci, kteří rádi zkusí nové výrobky, reagují na podporu prodeje nejvíce, častým negativem je však vypěstování vztahu "od akce k akci", kdy zákazníci čekají jen na akční nabídku a za běžných podmínek produkt nezakoupí.

### 3.6 Direct a digital marketing

Až donedávna fungoval direct marketing jako samostatná složka komunikačního mixu. S nástupem internetu a online komunikace však bylo třeba její zohlednění v kontextu marketingových komunikací, kde si získala a stále získává významný podíl na marketingové komunikaci téměř každé firmy. Komunikace v online prostředí je charakteristická přímým (jmenným) kontaktem s uživateli, právě proto v rámci dělení komunikačního mixu spadá do této kategorie a je označena jako digital marketing, tedy marketing odehrávající se v digitálním prostředí.

#### 3.6.1 Direct marketing

Rostoucí příležitosti, které skýtají moderní technologie, automatizace a databázový marketing spolu se snižujícími se náklady na počítačové vybavení firem podnítilo marketéry k vykonávání svých aktivit s důrazem na efektivitu a měřitelné cíle a převedlo jejich významnou část do virtuálního prostředí ať už ve formě interních firemních databází, CRM systémů či online komunikace. Za účelem iniciace kontaktu se zákazníky, či potenciálními

zákazníky je nezbytná jejich databáze, které mohou být považovány za klíčové pro tento marketingový nástroj. (Pelsmacker, 2013)

Direct marketing neboli přímý marketing umožňuje interaktivní marketingovou komunikaci a efektivní měření odezvy se záměrem vytvoření dlouhodobých a oboustranně výhodných vztahů mezi firmou a jejími zákazníky. Zahrnuje všechny aktivity trhu využívající přímou komunikaci nebo přímou distribuci s cílem adresně, individuálně oslovit zákazníky. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 126)

Přímý znamená v tomto kontextu "využívající přímá média" jako jsou e-maily, katalogy, telefon, brožury a to bez využití prostředníků jako dealeři, maloobchodníci nebo personál. Okamžitá (přímá) reakce je možná skrze internet (digital marketing), odpovědní kupóny, telefonní hovor či osobní návštěvou prodejny. (Pelsmacker, 2013)

Vztahy se zde nerealizují osobně proto je třeba určitého technického zázemí (mailing, elektronické databáze, telefony). Mezi hlavní výhody direct marketingu patří cílené zaměření na segment, možnost okamžité měřitelnosti, zpětná vazba od zákazníka, tvorba dlouhodobých vztahů se zákazníky a efektivita komunikace. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 126)

Nash (2003, s. 5 - 8) definuje kromě měřitelnosti a statistického přístupu direct marketingu i jeho další vlastnosti, těmi jsou: koncentrace, personalizace a okamžitost. Koncentrace je zde myšlena jako schopnost vzít peníze na reklamu a zaměřit je s velkou přesností na nejslibnější potenciální zákazníky. Personalizace spočívá v zaměření se na velmi specifické publikum a okamžitost pak reprezentuje téměř bezprostřední akci, kterou direct marketing umožňuje.

### 3.6.2 Digitální marketing

Stejně jako u marketingu jako takového, nelze počítat s jednotným rozdělením marketingových aktivit, jež se mohou v digitálním prostředí realizovat. Každý z komunikačních nástrojů má své typické rysy, slabiny a silné stránky, na které může mít vznik internetu jak pozitivní tak negativní dopad. Setkáme se tak s pojmy jako online PR, online reklama, virální marketing a další, které různí autoři zařazují různě, jako specifika jiných jednotlivých nástrojů mixu, než jen přímého marketingu. Pro účely této práce budou shrnuty veškeré marketingové aktivity probíhající v prostředí internetu do jedné kapitoly.

*Žádné jiné médium nemělo tak zásadní celosvětový vliv na oblast obchodu, marketingu a komunikace a zároveň nezaznamenalo tak obrovský rozvoj jako internet. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 216)*

Mezi hlavní rozdíly, které odlišují internet od tradičních offline médií patří jeho celosvětová působnost, obousměrnost komunikace, multimediálnost přenášených informací, častá anonymita autora zprávy, možnost individualizace obsahu, nízká cena za reklamu, možnost dlouhého působení reklamy a jejího opětovného zhlédnutí, rychlost odezvy na reklamní sdělení a jejich poměrně snadná měřitelnost. Z těchto charakteristik vyplývají i výhody a nevýhody komunikace skrze toto médium. Mezi výhody patří již zmíněný celosvětový dosah, dále nepřetržitost, rychlost sdělení, možnost zpětné vazby, nízké náklady, obsáhlost a selektivnost informací a snadná práce s nimi. Mezi slabé stránky pak můžeme zařadit různá technická omezení a neosobnost komunikace. (Blažková, 2005, s. 23)

Existuje celá škála komunikačních nástrojů, které lze v prostředí internetu využívat. Chaffey a Smith (2013, s. 36) definují 6 základních forem propagace na internetu:

- **SEM** (Search Engine Marketing)- marketing online vyhledávačů je zvyšuje viditelnost stránek ve výsledcích online vyhledávačů při zadání určitých klíčových slov pomocí jejich optimalizace (SEO) či placeného vyhledávacího marketingu formou sponzorovaných reklam na základě tzv. pay per click (PPC);
- **Online PR**- maximalizuje příznivé zmínky o firmě, značce, či produktech skrze webovou prezentaci třetí strany s velkou pravděpodobností návštěvnosti ze strany cílových segmentů (online média, sociální sítě, blogy apod.);
- **Online partnerství**- vytváření a udržování dlouhodobé spolupráce s třetí stranou s cílem propagace na její webové stránce či emailové komunikaci (např. obsazení odkazu, co-branding či tzv. affiliate marketing);
- **Interaktivní reklama**- využívání online formátů reklamy jako jsou například banner, vyskakovací (pop-up) reklamy či tzv. rich media ads;
- **Opt-in email**- zasílání e-mailů s komerčním sdělením na základě souhlasu uděleného recipientem, typickým příkladem jsou tzv. newslettery;
- **Marketing na sociálních sítích**- jakákoli forma marketingové komunikace v prostředí sociálních sítí, související pojmy jsou zde virální marketing či word-of-mouth marketing;

Internet rapidně zvýšil rychlost i dosah interaktivní komunikace nejen mezi lidmi ale i v komunikaci na úrovni B2C či B2B a má neoddiskutovatelně významný vliv na všechny komunikační nástroje, umožňuje adresné (přímé) oslovení recipienta a interakci, což odůvodňuje jeho zařazení mezi nástroje přímého marketingu.

## Sociální média

Online sociální sítě nabízejí virtuální domov, kde se lidé mohou spojit a sdílet mezi sebou informace a životní momenty. Nabízí úžasné možnosti k aktivaci a rozšíření zapojení zákazníků do komunikace o značce a jejích produktech.

Téměř 90 % všech amerických firem využívá sociální sítě a média jako součást svých marketingových mixů. Dle několika odhadů využívají marketéři asi 10% celkového rozpočtu na komunikaci právě na tato média a v následujících letech se předpokládá nárůst až na 20 %. (Armstrong a Kotler, 2015)

Již v roce 2005 hlásila světová média, že sociální média jsou největší společenskou změnou od dob průmyslové revoluce a firmy, které nerozumí digitálním komunitám, brzy zaniknou. (Smith a Zook, 2011)

Situace se od té doby nezměnila, ba naopak nabírá sociální komunikace na důležitosti a je v dnešní době klíčem mnoha marketingových strategií. Mezi nejznámější a nejvyužívanější sociální sítě patří: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Google+ či Pinterest.

Výzkumníci potvrdili, že sociální média hrají velkou roli v ovlivňování nákupního chování. Jedna ze studií prokázala, že zákazníci jsou nejvíce ovlivňováni blogy (31,1 %), Facebookem (30,8 %), online skupinami a fóry (28 %) a YouTube (27 %). Na základě výzkumu milovníků módy a nakupování vyplývá, že až dvě třetiny nákupních rozhodnutí jsou ovlivněny módními blogy a Facebook pak podněcuje nákup módy v 50 - 75 %. Důvody, proč se zákazníci módního odvětví obrací na sociální média, jsou následující: získat informace o produktu či značce, získat doporučení k nákupu, interakovat se značkou a získat speciální slevu či jinou nabídku. (Rath, 2015, s. 259)

Sociální média naplňují základní lidskou potřebu komunikace, nejenže ji usnadňují, ale umožňují i komunikaci s mnohem více lidmi a to téměř kdykoli si přejeme. Díky ní jsou zákazníci motivováni stát se součástí chodu firmy skrze zpětnou vazbu, hodnocení, doporučování a diskuze, které je hodnotné i pro samotnou firmu. Ulehčují firmě poznání svých zákazníků, vyhodnocení vlivných zákazníků, přímou interakci s nimi a oslovování dalších, podobných potenciálních trhů. (Smith a Zook, 2011)

## 3.7 Reklama

Reklama je jedním z nejviditelnějších výstupů marketingových komunikací, a možná právě proto, je laickou veřejností často označována jako synonymum slova marketing.

*Reklama je sdělení firemní nabídky zákazníkům prostřednictvím placených médií. (Tellis, 2000, s. 24) Americká marketingová asociace reklamu definuje jako každou placenou formu neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora. (Vysekalová, 2012, s. 20)*

Vznik jakéhokoli reklamního sdělení v českých podmínkách se musí řídit Zákonem o regulaci reklamy. Ten vymezuje reklamu jako *oznámení, předvedení či jinou prezentaci šířenou zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky.*

*Komunikačními médii, kterými je reklama šířena, se rozumí prostředky umožňující přenášení reklamy, zejména periodický tisk, neperiodické publikace, rozhlasové a televizní vysílání, audiovizuální mediální služby na vyžádání, audiovizuální produkce, počítačové sítě, nosiče audiovizuálních děl, plakáty a letáky. (Zákony pro lidi, 2016)*

Reklama může rychle zasáhnout masy geograficky rozptýlených potenciálních zákazníků za poměrně nízkou cenu za zásah jednotlivce (i přes své často vysoké produkční náklady) a umožňuje prodejci opakovat sdělení několikrát. Už jen sama skutečnost, že si tvůrce mohl reklamu dovolit, vypovídá o jeho popularitě a úspěchu a napomáhá tak budování image produktu či značky. Stejně tak je reklama schopná razantně zvýšit prodeje. Nevýhodami tohoto nástroje je jeho neosobnost a nedostatek přímého ovlivňování, jelikož jde jen o jednostrannou komunikaci bez interakce nebo nutnosti naslouchání. (Armstrong a Kotler, 2015)

Reklama se šíří převážně pomocí masových médií a existuje v několika formách v závislosti na médiu, kterým je šířena. Jedná se o: televizní reklamu, tiskovou reklamu (letáky, časopisy), rozhlasovou reklamu, internetovou (online) reklamu a outdoorovou reklamu. (Jurášková a Horňák, 2012)

### **3.8 Public relations**

Public relations (PR, práce s veřejností) je specifická funkce managementu, která pomáhá založit a udržovat oboustrannou komunikaci, porozumění, přijetí a spolupráci mezi organizací a všemi jejími publiky. Zahrnuje řízení problémů, či témat, udržuje informovanost managementu o veřejném mínění a pomáhá mu odpovídat, předvídat a efektivně využívat



změn v prostředí, na nichž závisí úspěch či neúspěch firmy. Klíčovými prvky PR je i jeho strategická i komunikační funkce a přímý vliv na to, co organizace dělá, říká a také to, co o ní říkají zainteresované strany (tzv. stakeholders), výsledkem všech těchto elementů je pak dobrá pověst (reputace) firmy, která s pojmem PR přímo souvisí. (Hejlová, 2015, s. 100 - 103)

Cílem public relations je vytvoření příznivého prostředí a získání podpory veřejnosti a institucí, které mohou mít vliv na dosahování našich firemních záměrů. Mezi cíle PR patří podle Hejlové (2015, s. 97): *přesvědčovat a ovlivňovat, informovat, vytvářet dlouhodobé vztahy a přispívat dobrému jménu organizace. Výsledkem těchto činností je důvěra mezi organizací a stakeholdery.*

Jak vyplývá z definice marketingového prostředí, je škála zainteresovaných stran velmi široká a pestrá, to je důvod, proč se vztahy s veřejností odehrávají na několika různých úrovních. Armstrong a Kotler (2015, s. 421) uvádí následující oblasti, jež PR nejčastěji zastává v rámci firmy a její marketingové komunikace:

- vztahy s médii a tiskem
- produktové PR
- vztahy s veřejností
- lobbying
- vztahy s investory
- rozvoj a společenská odpovědnost firem

Public relations se uplatňují jak v interní komunikaci (směrem k zaměstnancům, top managementu, spolupracovníkům), tak externí komunikaci organizace (investoři, vláda, místní komunity, média, odborná i široká veřejnost). (Hejlová, 2015, s. 101)

Mezi nástroje PR můžeme řadit například: tiskové zprávy a konference, firemní časopisy, eventy (jako konference, roadshow, veletrhy), blogging, sponzoring, krizovou komunikaci, endorsement (doporučení celebrit), fundraising (sbírání finanční podpory) a další. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 187)

Public relations jsou velmi důvěryhodné, plné příběhů, kterým příjemci uvěří snáze než klasické reklamě. Na rozdíl od reklamy, kterou příjemce snadno rozezná včetně jasného apelu a kde zadavatel platí za její zveřejnění, je PR hůře rozpoznatelné, jelikož nedisponuje žádnými charakteristickými grafickými znaky a stejně tak nemají prostředky public relations ani zřetelně formulovaný apel. PR je dlouhodobé a soustavné, což o reklamních kampaních říci nelze. (Hejlová, 2015, s. 103)

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V kapitole bude popsán teoretický základ pro danou oblast marketingového výzkumu, jež bude dále využita v praktické části diplomové práce. Navazovat pak budou základní informace o metodách, datech a vzorcích, na nichž bude výzkum realizován, spolu s premi-sami a limity daného výzkumu.

### 4.1 Základní typy výzkumných metod

Na základě zdrojových dat, z nichž získáváme informace pro výzkum, můžeme dělit výzkum na primární a sekundární. Sekundární data byla již dříve naměřena za jiným účelem, zatímco data primární jsou sbírána pro jeden konkrétní účel výzkumu. (Kotler, 2014, s. 130)

Dle charakteru analyzovaných jevů a základního zaměření výzkumu, dělíme metody na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní metody hledají odpověď na otázku „Kolik?“, zabývají se získáváním kvantifikovatelných dat (četnost, frekvence), která se dají měřit a vyčíslit. Metody kvalitativního charakteru odpovídají na otázku „Proč?“ a pátrají po příčině a motivaci dějů, účelem je zjistit motivy, mínění a postoje, jež vedou k určitému chování. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158)

### 4.2 Využité techniky

Pro účely výzkumu diplomové práce bude využito technik kvalitativních i kvantitativních čerpajících ze sekundárních i primárních dat.

#### 4.2.1 Mystery shopping

Jde o pozorovací techniku, která měří kvalitu maloobchodních služeb a podává informace o produktech a službách vlastní firmy či konkurence skrze fiktivní nákup. Jako výzkumníka využívá fiktivního zákazníka (tzv. mystery shoppera), který vystupuje jako normální zákazník a skrze nákup, kladení otázek, interakci s personálem a hraní určitých nákupních rolí, podává zpětnou vazbu a hodnotí kvalitu služeb. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180)

Využití fiktivního zákazníka může poskytnout objektivní náhled na realitu chodu nejen módních prodejen. Mnoho velkých módních prodejců podstupuje dlouhodobé a pravidelné výzkumy za využití mystery shoppingu, aby se ujistili, že zaměstnanci na úrovni zákaznic-

kého rozhraní poskytují opravdu konzistentní úroveň služeb skrze všechny prodejny daného řetězce. (Jackson a Shaw, 2009)

#### **4.2.2 Polostrukturovaný individuální osobní rozhovor**

Rozhovor je přímou metodou sběru primárních dat založenou na osobním kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem stanovené formy otázek. Polostrukturovaná forma je typická přítomností seznamu otázek, jež tazatel musí položit avšak jejich znění či další dotazy může volně doplňovat. Hlavní výhodou osobního styku je přímá zpětná vazba, která umožňuje například upřesnění otázky, doptávání, či lepší pochopení odpovědi a reakce respondenta díky možnosti bližšího pozorování v průběhu. Nevýhodou je finanční i časová náročnost a závislost na ochotě odpovídat ze strany dotazovaných. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 190)

Informovaný, školený a motivovaný personál je obvykle nejlepším soudcem zákaznického uspokojení v rámci místa nákupu. Pravidelné rozhovory se zaměstnanci o preferencích zákazníků a jejich požadavcích by měly být součástí marketingového plánování maloobchodů s módou. (Jackson a Shaw, 2009)

#### **4.2.3 Kvantitativní sekundární analýza cílových skupin**

Poznání svých cílových skupin porozumění jim je pro firmu a její efektivní komunikaci naprosto klíčové. Čím lépe známe svého partnera, s nímž komunikujeme, tím pravděpodobněji, si navzájem porozumíme. Analyzovat a zkoumat cílovou skupinu můžeme formou mnoha technik marketingového výzkumu a to jak formou kvalitativní (focus group, rozhovory, projektivní techniky), tak i kvantitativní (dotazníkové šetření).

Jak bylo naznačeno výše jsou sekundární data jsou data, která nejsou sbírána z účelem daného výzkumu a záleží tedy na potřebách výzkumníka, které zdroje zvolí, kolik jich bude a jak budou zohledněny.

Sekundární data lze dělit na vnitřní a vnější v závislosti na jejich původu. Vnitřní sekundární data jsou data, jež vlastní firma a které nejsou veřejné (ceny, náklady, skladové karty atd.), na druhou stranu vnější data jsou volně dostupná všem či za úplatou. (Bradley, 2013, s. 75). Mezi další vnitřní zdroje, jež můžeme využít, patří například v minulosti proběhnuté firemní výzkumy, nebo data z CRM systémů a dalších interních firemních databází. Interní zdroje dat získává firma z běžného sledování podnikatelské a marketingové činnosti firmy (interní databáze). Interní databáze firem obsahují elektronické soubory informací o

zákaznicích a trhu získané z různých vnitřních zdrojů firmy (například na základě pokladničního systému, jenž monitoruje veškeré nákupy), nabízí poměrně rychlý a nenákladný zdroj informací, jelikož však většinou slouží primárně jinému účelu (sledování prodeje, obratu apod.), nejsou data dostatečně kompletní, či prezentována ve formě, která nemůže být přímo využita k marketingovým rozhodnutím. (Armstrong a Kotler, 2015, s. 128)

V současnosti nejčastěji využívaným zdrojem vnějších sekundárních dat je internet, jehož výhodou je zejména rychlost sběru dat a jejich nízká nákladovost. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011) Mezi další zdroje patří například zdroje vládní, akademické, průmyslové, dále adresáře, či nejrůznější zprávy a reporty firem a organizací. (Bradley, 2013)

Internet sám o sobě nabízí spoustu možností jak cílovou skupinu sledovat, měřit a vyhodnocovat. Může jít například o blogy věnující se sledované problematice, jejich autory a publika, hledání tzv. opinion leaderů a jejich komunikace, sledování uživatelů Facebooku (analýza komunikace, skupin, fanošků, komentářů apod.), využívání online nástrojů měřících aktivitu na webové prezentaci, jako je Google Analytics.

Google Analytics je nástroj webové analytiky, který v případě aplikace do dané webové prezentace zaznamenává do databáze všechny stránky, které návštěvník během její návštěvy načte. Funguje skrze 3 základní procesy a to: sběr dat, zpracování údajů a vytváření přehledů, jež se generují v reálném čase a je možné je prohlížet v počítači. (Tonkin, 2011, s. 81)

Za určitých podmínek lze považovat internet i jako zdroj interní, a to například právě v situaci, kdy firma využívá vlastních statistických online programů k měření návštěvnosti webu, jejichž výsledná data jsou dostupná pouze pro ni.

## 5 METODIKA PRÁCE

Marketingový výzkum bude probíhat ve dvou fázích. První fází bude primární šetření formou mystery shoppingu na všech prodejnách analyzované firmy Labota a.s., na něž bude navazovat osobní polostrukturovaný rozhovor s personálem prodejny. Na základě prvního šetření budou navrženy změny a doporučení, 4 měsíce po jejich implementaci proběhne druhá fáze výzkumu zaměřená na cílová publika, která bude vycházet z dostupných interních dat firmy, které budou z části sbírány po dobu zmíněných 4 měsíců.

### 5.1 Cíle a účel výzkumu

Cílem výzkumu bude komplexní analýza komunikace a komunikační nástrojů, které firma v současnosti využívá, na jejichž základě bude navržen projekt zdokonalení stávající marketingové komunikace firmy.

Výsledky výzkumu budou využity k celkovému zlepšení marketingové komunikace firmy, k návrhu možných změn a vylepšení v rámci stávající komunikace, a to nejen na prodejnách, ale i na ostatních komunikačních kanálech. Účelem je vytvořit základnu pro strategická marketingově komunikační rozhodnutí, na níž se bude moci firma dále stavět svou marketingovou komunikací a případně realizovat návazné průzkumy.

#### 5.1.1 Dílčí cíle

Jelikož výzkum pokrývá širokou škálu proměnných, jež se snaží zmapovat, bude rozdělen na dvě části, které budou naplňovat dílčí cíle práce.

Primární výzkum bude mít za cíl zmapovat stávající situaci na kamenných prodejnách analyzované firmy Labota a. s. se zaměřením na merchandising zahrnujícím zejména kvalitu osobního prodeje, vzhled prodejen a prezentaci zboží.

Sekundární výzkum bude určen k užší specifikaci cílových skupin, jež budou podloženy primární a zároveň první částí výzkumu a implementací poznatků jejího vyhodnocení.

### 5.2 Výzkumné otázky

S ohledem na cíle práce a hlavní oblasti soustředění marketingových aktivit firmy, jsou stanoveny následující výzkumné otázky, jež budou výzkumem zodpovězeny. Odpověď na úvodní dvě otázky bude zjištěna primárním výzkumem, který je zahajovací částí celého šetření. Poslední otázka bude zodpovězena skrze navazující sekundární výzkum.

VO1:

Jak dobře ovládají prodejci na kamenných pobočkách firmy Labota obchodní techniky a dovednosti?

VO2:

Jsou prvky merchandisingu na kamenných prodejnách firmy Labota využívány efektivně?

VO3:

Jsou majoritní cílovou skupinou zákazníků firmy Labota ženy kolem 40 let?

### **5.3 Výzkumný vzorek**

Primární šetření proběhne na 17 prodejnách po celé České republice (konkrétní lokace jsou uvedeny v následující kapitole). V rámci mystery shoppingu budou subjekty poptávat obuv či oblečení z aktuální kolekce, zkusit daný model a měnit velikost, případně se doptávat na materiál, z něhož je obuv vyrobena, bude-li jim věnována pozornost ze strany personálu. Následné rozhovory budou vedeny s prodavačkou, či vedoucí prodejny, pokud bude přítomna.

Sekundární kvantitativní výzkum bude vycházet z několika zdrojů dat, a to z interních dat dostupných z věrnostního programu firmy (2 962 aktivních členů), dále na základě uživatelů webové stránky firmy skrze nástroj Google Analytics (cca 1700 unikátních návštěv), dle fanoušků facebookové stránky firmy (151 fanoušků) a průzkumu spokojenosti zákazníků realizovaného firmou v roce 2013 (121 respondentů).

### **5.4 Premisy výzkumu**

Na základě rozhovoru s vedením firmy, je předpokládána vysoká úroveň kvality osobního prodeje- kvalifikovaná aktivní obsluha, osobní přístup, a celková kvalitní komunikace na prodejně. Dále je předpokládána nutnost jistých změn v rámci online komunikačních kanálů, jejich aktivizace a správa. Cílová skupina je vedením firmy definována jako ženy kolem 40 let, autorka však předpokládá možnost lepší diferenciaci a odhalení více segmentů.

## 5.5 Limity výzkumu

Jedním z významných omezení je fakt, že respondenti mohou zamlčet či nějakým způsobem racionalizovat své odpovědi a nemusejí nám tak sdělit své skutečné pohnutky a pocity. Je navíc obtížné zjistit, nakolik jsou výsledky u vybraného souboru relevantní k celé cílové skupině. (Kotler, 2005)

Dalšími bariérami jsou i finanční a časová omezení, která neumožňují potvrzení výstupů sekundárního výzkumu výzkumem primárním, čímž se značně omezuje jeho reliabilita.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 VSTUPNÍ ANALÝZA A POPIS FIRMY

V úvodu praktické části bude popsána firma, na níž bude aplikován výzkum, budou shrnuty její základní charakteristiky, zboží, které nabízí lokace, v nichž má kamenné prodejny a celková situace marketingové komunikace firmy, z níž vycházel výzkum. Po úvodu a nastínění problematiky v dané firmě bude proveden výzkum ve dvou fázích, jejichž dílčí výstupy budou v této kapitole prezentovány.

Interní informace o firmě byly z části získávány osobními rozhovory s vedením firmy a částečně z interní databáze a dalších vnitřních neveřejných dokumentů firmy.

### 6.1 Firma a její prostředí

Firma Labota je akciovou společností, jež vznikla v roce 2005, skoupením části maloobchodních prodejen s obuví firmy Treso logistic a jejich rebrandováním. V prvních letech svého působení fungovala značka Labota i formou velkoobchodu, kdy dovážela pro český trh vlastní značky dámského, pánského i dětského sortimentu z Itálie. Velkoobchod byl ukončen na přelomu let 2008 a 2009 z důvodu ekonomické krize, která způsobila zdražení nákupní ceny, transportu a nedostatečné objemy při objednávkách.

Od počátku svého působení se Labota a. s. soustředí na prodej kvalitní zahraniční obuvi v současnosti zejména od německých dodavatelů. Od roku 2014 firma rozšířila svou nabídku i o módu, již vyhranila speciální prodejny s názvem Labota fashion.

Od roku 2013 spolupracuje firma Labota a. s. na některých ze svých poboček i s českou sportovní značkou Alpine pro, kde nabízí její outletové zboží (obuv i oblečení). Tato spolupráce vznikla na základě dlouholeté známosti majitelů firem a snahy o zatraktivnění nabídky ze strany firmy Labota a rozšíření outletových prodejen do více lokalit ze strany značky Alpine pro. Výsledkem této spolupráce je zejména snížení nákladů na provoz prodejny díky sdílenému prostoru a menšímu počtu zaměstnanců.

V současné době působí firma Labota a. s. v 15 městech České republiky a provozuje ze Zlína 17 kamenných prodejen. Prodejny se nacházejí zejména v menších městech o počtu obyvatel v rozmezí od cca 9 000 (Polička) do cca 100 000 obyvatel (Liberec), umístěny jsou v centrech měst a to buď přímo na hlavním náměstí, či na frekventovaných nákupních ulicích v jeho blízkosti.

Nové lokality pro prodejny jsou vybírány na základě spádovosti dané oblasti, místní konkurence a výhodnosti nabídky prostor. Mnohdy hraje při výběru místa roli i zastoupení daných značek v blízkém okolí, kdy mohou navíc existovat prodejci, jež mají tzv. exkluzivitu, tedy výlučné právo prodávat danou značku v určité lokalitě.

Následující tabulka poskytuje přehled měst, v nichž firma v současnosti působí:

Tabulka 1- Přehled lokace prodejen Labota (Český statistický úřad, 2015)

Město	Kraj	Typ prodejny	Počet obyvatel
Vsetín	Zlínský	obuv a outlet Alpine pro	66288
Valašské Meziříčí	Zlínský	obuv a fashion	41669
Polička	Pardubický	obuv	19594
Svitavy	Pardubický	obuv	31715
Velké Meziříčí	Vysočina	obuv outlet	35947
Litoměřice	Ústecký	obuv	59134
Trutnov	Královéhradecký	obuv	64100
Hradec Králové	Královéhradecký	obuv	145310
Vlašim	Středočeský	obuv	25797
Kutná Hora	Středočeský	obuv a fashion	49009
Nymburk	Středočeský	obuv	39384
Třinec	Moravskoslezský	obuv a outlet Alpine pro	54872
Liberec	Liberecký	obuv	141986
Hodonín	Jihomoravský	obuv	61204
Prostějov	Olomoucký	fashion	98128
Hranice na Moravě	Olomoucký	obuv	34424

Města Olomouckého kraje v závěru tabulky jsou vyvedena kurzívou z důvodu jejich nestálosti v rámci analýzy v diplomové práci. Hranice na Moravě byly součástí primárního výzkumu, v současné době je však prodejna již uzavřena (od ledna 2016). Ve městech Prostějov aktuálně vzniká prodejna a během jara roku 2016 bude v provozu.

Následující tabulka ukazuje rentabilitu ve formě poměrového čísla vydělaných marží (rozdíl prodejní a nákupní cenou) jednotlivých prodejen za rok 2015 ve srovnání s předešlými lety.

Tabulka 2- Přehled marží jednotlivých prodejen pro rok 2015 (interní databáze firmy)

město	2015/2014	2015/2013	2015/2012	2015/2011	2015/2010
Kutná Hora	103,6%	97,8%	87,8%	101,6%	113,5%
Vlašim	93,3%	94,4%	70,0%	80,2%	80,6%
Nymburk	112,1%	111,7%	89,6%	82,5%	78,3%
Velké Meziříčí	157,2%	113,4%	104,6%	86,6%	80,7%
Vsetín	147,5%	142,1%	128,4%	128,7%	120,4%
Svitavy	119,4%	115,8%	98,2%	91,8%	91,4%
Polička	109,7%	101,0%	99,3%	103,8%	106,4%
Liberec	136,9%	155,6%	142,2%	138,7%	130,7%
Litoměřice	114,8%	113,4%	104,4%	109,4%	121,0%
Hranice	89,1%	93,0%	82,9%	85,6%	91,3%
Hodonín	129,9%	154,2%	124,3%	128,8%	137,2%
Hradec	109,0%	97,7%	90,9%	89,4%	83,3%
Třinec	103,4%	111,1%	115,2%	111,7%	103,8%
Trutnov	130,8%	129,4%	104,7%	109,0%	117,5%
Valašské Meziříčí	102,8%	114,8%	90,8%	95,4%	99,0%

Je poměrně těžké stanovit ziskově nejúspěšnější prodejny, jelikož každá z nich funguje v rozličných ekonomických podmínkách (zejm. náklady na jejich provoz). V praxi jsou pak paradoxně obchodně úspěšnější prodejny, které jsou neúspěšné ekonomicky a naopak. Znamená to tedy, že často nastává situace, kdy prodejny s nejvyšším prodejem zboží jako takovým, přináší firmě menší celkový zisk než prodejny fungující v jiných podmínkách a mající i menší prodejnost. Celkově je profitabilita prodejen velmi proměnlivá a nikde není trvale a stabilně úspěšná. Příkladem může být liberecká prodejna, jež se měla před 3 lety z důvodu ztrátovosti zavírat a v současnosti je druhou nejvýdělečnější prodejnou. Důvodem těchto změn jsou často vnitřní poměry ve městech (nezaměstnanost a pracovní příležitosti, životní úroveň, konkurence, turismus, urbanizace, zalidněnost městského centra), které lze jen těžko predikovat.

### 6.1.1 Portfolio firmy Labota a. s.

Značky zastoupené na prodejnách jsou do větší míry stabilní a obměňují se v závislosti na trendech a poptávce ze strany zákazníků, která je interní databází neustále sledována a vyhodnocována. Veškeré zboží na prodejnách je osobně vybíráno vedením společnosti a odvíjí se od kolekcí nabízených dodavateli. Základní dělení tedy spadá tradičně na jaro-léto a podzim-zima, ovšem nové zboží se na prodejnách objevuje a mění téměř po celou dobu roku v závislosti na dodávkách a logistice v rámci řetězce.

Nové značky do portfolia jsou vybírány na základě sledování poptávky na trhu, požadavků stávajících zákazníků, analyzování konkurence a sledování trendů (veletrhy). Významnou

roli při výběru pak hraje i značka samotná (její image a pověst) tak, aby korespondovala s cíli firmy Labota, dále podmínky spolupráce jako je spolehlivost, výška marže, řešení reklamace a platební podmínky.

V obuvi tak aktuálně nalezneme značky: Rieker, Tamaris, Caprice, Jana, Marco Tozzi, Quo Vadis a Pikolinos, u módy jsou to značky Cecil, Street One, Tom Tailor a Vabacci.

Cenově se jak u obuvi, tak u módy drží Labota a. s. lehce vyšších cen odpovídajících kvalitě nabízeného zboží, které by mohly být zařazeny mezi střední cenovou třídu. Průměrná cena nezlevněné obuvi se pohybuje kolem 1 500 - 2000 Kč, u oblečení jsou ceny taktéž orientovány výše- běžná cena za kalhoty je například 1500 Kč, halenka či svetřík vyjde kolem 1000 Kč a zimní kabát či bunda na zhruba 2000 Kč. Ceny jsou stanovovány na základě doporučené ceny od dodavatele, ale orientují se i podle nabídky na trhu a ostatních kolekcí na prodejně.

Nejvýznamnější příjem firmy je z prodeje dámské obuvi, i přes to jsou v minimální míře ponechány i modely pánské (Rieker a Quo Vadis), které vytváří asi 10 - 15 % tržeb, jež by jinak dosaženy nebyly.

### **Obuv**

Některé zastoupené značky se v průběhu roku mění v závislosti na nabízených kolekcích, již dlouhodobě je však beze změny nabízena německá značka Rieker, která zároveň tvoří nejvýznamnější část nabídky, zhruba 70%.

Modely jsou vybírány s ohledem na poptávku v předchozích obdobích s ohledem na kvalitu provedení a snahu nabízet zejména koženou obuv.

### **Móda**

Iniciativa prodeje módy vznikla spolu s příležitostí pronájmu prodejních prostor v blízkosti některých stávajících prodejen a dále se snahou firmy vytvořit další oblast podnikání. První takto vzniklou prodejnu byla Labota fashion ve Velkém Meziříčí, kde byla v počátku prodávána pouze značka Vabacci, která byla vybrána z důvodu možnosti prodeje do komise. Zákazníci však požadovali i nabídku méně extravagantních modelů, což vedlo k doplnění sortimentu o značky Cecil a Street One, které nabízí dodnes. Nově byla v letošním roce navázána spolupráce se značkou Tom Tailor, jejíž sortiment je distribuován do stávajících prodejen s módou a bude dále unikátně nabízen v nově vznikající prodejně v Prostějově, která je prezentována jako výhradní prodejna Tom Tailor.

Prodejny Labota fashion na trhu existují teprve druhým rokem a ekonomicky se rozvíjejí od poloviny roku 2015. Prvotně vznikaly prodejny v rentabilních městech v blízkosti prodejen Labota obuv vždy v souvislosti s výhodnou nabídkou prostor. První prodejna byla otevřena ve Valašském Meziříčí a následovala Kutná Hora.

### 6.1.2 Konkurence

Nepřímou konkurencí, která však významně ovlivňuje trh s obuví v celé České republice, jsou všechny velké nadnárodní řetězce jako Deichmann, CCC či Baťa, vznikající nejčastěji ve velkých nákupních centrech. Tyto značky nejvíce ovlivňují zákazníka, určují cenovou hladinu, trendy a standardy zboží, což má vliv zejména na cenovou politiku analyzované firmy. Zákazníci chtějí kvalitní a koženou botu, ale po zkušenostech s cenami u nepřímé konkurence, jsou ochotni zaplatit za takovou botu jen 1000 Kč.

Kupříkladu nabídku dětské obuvi takto "zničily" nově vzniklé prodejny Sportisimo, dále orientace prodejen Lidl i na tento sortiment zboží a také vznik specializovaných prodejen s dětskou obuví, s nimiž v rámci nabídky nebylo možné nadále konkurovat, což v roce 2015 vedlo k úplnému zrušení prodeje dětských modelů.

Celkově co do nabídky konkuruje Labota velkým řetězcům zejména kvalitou a provedením nabízeného zboží. Nově vzniklé pobočky nadnárodních řetězců tak sice způsobují odliv zákazníků, kteří jsou citliví na cenu, často se však po zkušenostech s tamními produkty vracejí zpět ke kvalitě, jelikož se tento nákup ve výsledku vyplatí i finančně.

Přímá konkurence se pak liší s každou prodejnou. Obecně platí, že na této konkurenční rovině hraje nejvýznamnější roli každá jednotlivá kamenná prodejna, její vzhled, personál a prezentace. Současně je důležité přímé maloobchodní konkurenty, nacházející se ve stejné lokaci a nabízející stejné zboží i značky za stejné ceny, sledovat, jelikož i 50 nebo 100 korunový rozdíl, hraje roli v nákupním procesu a může být motivem k návštěvě konkurenční prodejny a realizace nákupu tam.

Přímá konkurence se nachází ve městech Hranice, Vsetín a Třinec, kde konkurence soustavně stanovuje nižší ceny a tím firmu Labota ohrožuje. Modely zde zlevňuje i o 200 Kč pod doporučenou cenu, což je pro zákazníky velmi motivující. Tento trend byl zaznamenán až v roce 2015, kdy hlavní dodavatel Rieker přestal striktně kontrolovat jednotné cenění zboží a nechává své odběratele stanovovat ceny jak chtějí.

Přímí konkurenti se nacházejí i ve městech Litoměřice a Kutná Hora, zde však firma nečelí cenovým rozdílům a sama určuje cenovou hladinu zboží.

Z časových a finančních důvodů není možné podrobit konkurenci hlubší analýze. Obecně má většina prodejen díky své lokaci poměrně nízkou konkurenci, jelikož jako jediné nabízí v daném městě a okolí daný typ zboží. Současné jsou prodejny s obuví často alokovány už více jak 10 let na stejném místě a za tu dobu získaly loajalitu a důvěru zákazníků díky dlouhodobým vztahům spojeným s často se vracejícími zákazníky, kterých navíc v menších městech není tolik, což umožňuje opravdu osobní vztahy.

Nutno podotknout, že pro opravdu relevantní závěry s ohledem na konkurenční prostředí, by bylo nutné vypracovat analýzy pro každou z prodejen zvlášť.

### 6.1.3 Výhledy do budoucna

Celkově lze zhodnotit nadcházející období jako období stabilizace, sledování a vyhodnocování nových postupů, ať už jde o prodejny s módou, nabídku pánské módy, či spolupráci s novou značkou Tom Tailor a realizace její výhradní prodejny.

V blízké budoucnosti firma uvažuje o rozšíření prodeje i do Olomouce v závislosti na nabídce prostor, celkově se však bude snažit o udržení stávajícího počtu prodejen, který je pro ziskovost optimální. Dlouhodobě neprofitabilní pobočky se zhruba po roce "přežívání" a investování do zvýšení jejich marketingových aktivit zavírají. Za výdělečné jsou považovány ty z prodejen, které denně vydělají alespoň 10 000 Kč. Nyní se očekává možné uzavření prodejen ve Vlašimi a Velkém Meziříčí.

Prodejny s módou jsou stále analyzovány a jejich úspěšnost se bude vyhodnocovat až po roce a půl jejich fungování, kdy bude rozhodnuto o jejich dalším vývoji. Marže jsou v tomto odvětví sice vyšší než u obuvi, zákazníci jsou však zvyklí na častější a vyšší slevy, což ve výsledku vede k velmi podobné ziskovosti u obou druhů sortimentu. Celkově jsou u módního zboží horší reklamační podmínky, než u bot, kde bývá reklamace směřována na dodavatele.

Očekává se stále stoupající trend nákupních center a s ním spojený nárůst řetězců s obuví a odliv zákazníků mimo centra měst. Tento odliv má často za následek i politika jednotlivých měst, která významně ovlivňuje chod maloobchodních prodejen v jejím centru. Jedním z nejčastějších problémů centrálních ulic a náměstí je nemožnost parkování, či jeho

vysoká finanční náročnost, což vede často k využití právě nákupního centra, kde je pohodlné parkování zdarma samozřejmostí.

Hospodářsky se bude firma snažit udržet a zvyšovat svou ziskovost. V následujících dvou letech o 10 % a dále ročně o 5 %.

## 6.2 Komunikace firmy

Firma funguje bez výrazného marketingového komunikačního plánu či strategie a veškerá marketingově komunikační rozhodnutí jsou dělána operativně v závislosti na nově vzniklé situaci.

Nejvýznamnějším kanálem pro komunikaci jsou samotné prodejny, kde firma sází zejména na kvalitní personál a jeho prodejní schopnosti. Personál je přeškolenán zhruba jednou za dva roky na společných celofiremních akcích. Zhruba před šesti lety bylo realizováno i profesionálně vedené dvoudenní školení zaměřené na prodejní a komunikační schopnosti. Poslední školení proběhlo v lednu roku 2016, kde byl personál seznámen s výsledkem hodnocení jednotlivých prodejen, novými kolekcemi kolekce a záměry společnosti.

S cílem vytvořit opravdu osobní vztahy se zákazníky je v nově vznikajících prodejnách s módou personál veden k záznamu informací o vracejících se zákaznících (např. jméno, telefon; barvy, které mají rádi; velikost a co hledají), za účelem jednak profesionální komunikace a adekvátní obsluhy, dále ale i za účelem jejich individuálního kontaktování v případě slev, či nového zboží, které by vyhovovalo jejich preferencím.

Ve většině prodejen s obuví pracuje personál po celou dobu existence firmy, zná tedy již své zákazníky. Větší fluktuace personálu je v nových prodejnách.

Na prodejně jsou využívány i další prvky fashion merchandisingu, které slouží k motivaci zákazníků k nákupu (výlohy, vystavení zboží, propagační vizuály).

Pro krátkodobé zvýšení prodeje, či vyčištění prodejny od starých modelů jsou využívány různé formy podpory prodeje, nejčastěji však ve formě cenových pobídek (procentuální sezónní slevy).

Vizuály podněcující k nákupu jsou zpracovávány vedením firmy bez znalosti grafických zásad, omezují se na pouhý text zpracovaný v textovém editoru, výsledný výstup a umístění tiskovin pak závisí na personálu každé dané prodejny.

V prvním pololetí roku 2015 bylo investováno do nové webové prezentace firmy, která slouží mimo jiné i jako online katalog (ne však e-shop). V rámci online prostředí má firma založen i účet na Facebooku, který však není aktivně spravován a čítá jen asi 14 fanoušků.

Důvodem, proč je v Metodice (kapitola 5), z níž vychází sekundární výzkum uvedeno odlišné číslo (151) je, že sekundární výzkum vycházel z odlišných než výchozích podmínek, jelikož byl realizován až po implementaci některých doporučení v rámci marketingové komunikace, jimiž bylo mimo jiné i zprovoznění a aktivní správa facebookové stránky firmy.

V roce 2010 firma zrealizovala věrnostní program pro své zákazníky, který je jimi doposud využíván. V době jeho implantace byl aktivně sledován a vyhodnocován, v současné době se s ním již nepracuje. Více o jeho fungování bude zmíněno v následujících kapitolách, jelikož byl využit jako jeden ze zdrojů pro sekundární analýzu.

Cílovou skupinu firma definuje jako ženy kolem 40 let, které ví, že investice do kvalitních bot (ale i módy) se vyplatí. Díky umístění prodejen se jedná zejména o ženy z menších měst, kde Labota působí a z oblastí jim přílehlých.

### 6.3 Shrnutí

Labota řídí svou marketingovou komunikaci spíše skrze krátkodobé taktické cíle spojené s aktuálními prodeji a obratem, nefunguje výrazně v rámci strategie. Marketingová rozhodnutí jsou podmíněna aktuálními tržbami a dlouhodobými ekonomickými ukazateli z interní databáze. Díky několikaletému umístění prodejen v prostorách i v minulosti dlouhodobě užívaných k prodeji obuvi, které se zároveň nacházejí v nákupně atraktivních lokacích měst, je značka Labota vnímána jako důvěryhodná a úzce spojená s předmětem své nabídky.

Mezi nejsilnější stránky marketingové komunikace firmy patří samotné prodejny a personál v nich, kde dochází k osobnímu kontaktu mezi nakupujícím a prodejcem, který má pak přímý vliv na zákazníka a jeho nákupní rozhodnutí. Výraznou příležitostí je kvalitní práce s personálem, jejich proškolení a motivace. Je zde ovšem riziko fluktuace personálu, které je častější u nově založených prodejen, a tím ztracené náklady na jejich profesionalizaci. Na většině prodejen jsou však po celou dobu fungování firmy stejné zaměstnankyně, lze tedy předpokládat, že investování do nich a jejich vzdělání v oblasti prodeje, se vyplatí.



Mezi další výhody z hlediska marketingu jako takového patří i kvalita nabízeného zboží s tím je ovšem spojena i vyšší cena, která může mnohé zákazníky odradit. Kvalitou zboží se firma profiluje oproti masové konkurenci (Deichmann, CCC, Baťa). Portfolio značek nabízené firmou Labota je poměrně pestré a široké, ne však na úkor kvality materiálů a provedení nabízených produktů.

Jako nevýhodu spojenou s cenovou politikou, lze považovat časté a nahodilé slevové akce vznikající v závislosti aktuálních tržeb (v rámci týdnů), které mohou vést k nechtěnému zvyku a nákupu pouze zlevněných modelů ze strany zákazníků.

Svou nabídkou a typem nabízeného sortimentu firma působí na poměrně široké množství potenciálních zákazníků. Bohužel jen velmi povrchně je sledována typologie a profil zákazníků, kteří u firmy nakoupí a cílová skupina je definována jen vágně. S tímto souvisí i jedna z málo využívaných příležitostí firmy, kterou je věrnostní klub, jež byl sledován a analyzován zejména v počátcích své existence (před pěti lety) a v současné době již není téměř využíván, ačkoli by mohl poskytovat relevantní data a výchozí publikum k oslovení skrze online komunikaci.

Co se týče online komunikace, dobrým krokem byla renovace stávající webové prezentace, změny na ní však nebyly dotaženy do konce a bylo by dobré poupravit její obsah, řazení a celkovou ergonomii. Využití a začlenit do komunikace by se měla i založená a nefungující facebooková stránka.

Jakkoli je složité a nejednotné spravování většího množství různorodých prodejen po republice, má to i své výhody. Totiž, že je možné upravovat nabídku prodejen dle tamních preferencí a poměrně flexibilně se tak přizpůsobovat zákaznickým potřebám. I přesto, by však bylo vhodné, aby docházelo k jednotě alespoň co se týče fyzického vzhledu prodejen a brandingů. V souvislosti s prezentací prodejen patří mezi slabší články komunikace i vizuální podklady využívané na prodejnách, které jsou tvořeny neprofesionálně a snižují tak celkový dojem ze značky i prodejen.

Další výhodou v rámci služeb firmy, navíc související s možností úpravy nabídky na prodejnách, je možnost predispozice zboží mezi nimi, která umožňuje zákazníkovi zkusit veškeré modely z katalogu i v případě, že nejsou na dané prodejně v tu chvíli umístěny. Takto fungující systém nabízí do budoucna i možné rozšíření ve formě e-shopu, díky již existujícím výdejním místům- prodejnám.

Mezi nejvýraznější hrozby firmy patří vysoká a stále se rozrůstající konkurence a to jak přímá (maloobchody ve stejných lokacích nabízející stejné zboží za stejné či lepší ceny), tak nepřímá (velké řetězce, e-shopy). Velký vliv na obrat má pak i změna preferencí cílových skupin, která je ovlivňována trendovostí, finančními možnostmi ale i vylidňováním center měst a přesunem zákazníků do nákupních center.

Díky absenci marketingového oddělení ve firmě, jsou veškeré aktivity orientované krátkodobě a probíhá jen minimální měření a kontrola úspěšnosti jednotlivých komunikačních aktivit.

## 7 I. FÁZE VÝZKUMU

Jak bylo naznačeno v kapitole Metodika, probíhalo úvodní primární šetření na všech prodejních společnostech Labota a. s. formou mystery shoppingu a následných osobních ústních polostrukturovaných rozhovorů s personálem. Následující kapitola se bude věnovat popisu tohoto výzkumu a jeho východiskům.

### 7.1 Primární kvalitativní šetření

Mystery shopping měl odhalit skutečné vystupování personálu při běžném nákupu, zjistit zda jsou vyzdvihované služby opravdu na úrovni, jak si vedení přeje a věří a dále zhodnotit fyzický stav prodejny v době návštěvy s ohledem nejen na čistotu, ale i přehlednost a vystavení zboží (obecně zhodnotit merchandising prodejen). Navazující rozhovory měly za cíl zjistit situaci na jednotlivých prodejních, potřeby a názory tamního personálu na chod prodeje a prodejny jako takové, jejich vnímání zákazníků prodejny, preference a chování zákazníků a případné rozdíly mezi jednotlivými prodejny. Účelem doptávání bylo mimo jiné i zjištění praktických úprav na jednotlivých prodejních, jež by ve výsledku mohly vést k lepší produktivitě personálu, atraktivitě místa, či funkčnosti.

Celkovým cílem primárního výzkumu bylo zejména zjistit jaká je stávající marketingová komunikace firmy, zjistit zda v případě místa prodeje odpovídá představě vedení firmy a navrhnout případná doporučení na změnu či zdokonalení.

Jedním z limitů propojení dvou technik výzkumu v případě daného šetření je skutečnost, že se fiktivní zákazníci po realizaci "nákupu" odhalí, což mohlo vést ke vzniku informační vlny mezi prodejny, jež se před případnou kontrolou mohly varovat. Eliminovat tento problém měla nahodilost jak časová tak lokační, kdy průzkum probíhal v době tří týdnů dle předem vytipovaného plánu míst. Výzkumná skupina si tohoto limitu byla vědoma, avšak vzhledem k přístupu personálu prodejen v době pozorování, kdy drtivá většina personálu ani nepozdravila, případně se jejich obsluze nevěnovala, usuzuje, že tato situace nenastala.

Hodnocení pozorování probíhalo formou známkování jako ve škole, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší, v případě, kdy nebylo možné dané kritérium ohodnotit vzhledem k situaci, bylo toto pole vyplněno X. U každého z hodnocených kritérií bylo možno dopsat osobní komentář výzkumníka. Záznamové archy byly vyplňovány ihned po provedení mystery shoppingu. Náhled nevyplněného záznamového archu je přílohou PI této práce.

## 7.2 Průběh mystery shoppingu

Záznamový arch byl vytvářen spolu s vedením firmy tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám. V rámci mystery shoppingu byla hodnocena prodejna a její vzhled ze tří hledisek: výkladní skříň, vzhled interiéru prodejny a podpora prodeje.

### 7.2.1 Hodnocení prodejny

Výkladní skříň zohledňovala nejen její čistotu a údržbu, ale i způsob vystavení zboží, vybrané modely (zda je obsažena nová kolekce) a jejich kombinace s dalšími vizuálními prvky jako jsou dekorace a různé tiskoviny (plakáty, informační letáky, cedule, polepy), případně popisky na skle výlohy. Ačkoliv vedení poskytuje stejné informace o vychystávání výloh a zásobuje stejnými zadáními k tisku všem prodejnám, bývá konečné zpracování velmi různorodé, což je dáno nejen různými technickými a architektonickými podmínkami, ale i individuální nabídkou a estetickým cítěním personálu.

Interiér prodejny byl taktéž hodnocen jak z hlediska čistoty a vzhledu jako takového, ale i vzhledem k uspořádání nábytku, polic, jejich stavu a případně dalších dekorací na prodejních (nejčastěji umělohmotné květiny).

Podpora prodeje je v marketingovém světě velmi širokým pojmem zahrnujícím velkou škálu aktivit přes věrnostní karty, dárkové poukazy, vouchery, soutěže, ale právě i "kreativní" rozmístění zboží na prodejně a upozorňování na zboží v regálech pomocí kombinace zboží, či propagačních materiálů. Hodnocení podpory prodeje pro účely daného pozorování v kontextu prodejen s módním zbožím tedy mělo za účel sledování způsobu vystavení zboží na prodejně, jeho kombinace, využití a umístění reklamních prvků podpory prodeje (letáky), ale například i způsob označování cen. Hodnoceno zde bylo i tzv. obrandování (označkování) prodejny a využití volných prostor a ploch v prodejně k reklamním účelům.

### 7.2.2 Popis průběhu nákupu

Jelikož není snadné ohodnotit kvalitativní údaje pomocí stupnice 1 - 5 a jelikož mohou být výsledné body velmi individuální vzhledem k subjektu, který šetření realizuje, byl každý jednotlivý nákup formou mystery shoppingu a jeho průběh popsán i slovně, aby tak byla lépe zjevná situace, jež na prodejně v danou chvíli byla (například počet prodavaček na prodejně, počet zákazníků atd.).

Současně s navazujícím rozhovorem byly veškeré fyzické aspekty jednotlivých prodejen (výloha, prodejna, výstavní plochy, problémová místa) výzkumným subjektem vyfotografovány k dalšímu doložení stavu prodejen a jejich porovnání. Některé fotografie jsou v práci dále využity.

### 7.2.3 Hodnocení zaměstnanců na prodejnách

Personál přítomný v době fiktivního nákupu byl posuzován na základě následujících kritérií: pozdrav, vzhled, komunikativnost, přehled o sortimentu, ochota, tah na branku, odbornost, prezentace produktů, odhad zákazníka.

Pozdrav byl hodnocen pouze 1 (subjekt byl pozdraven) či 5 (pozdrav neproběhl) podle toho, zda při vstupu subjektu na prodejnu byl tento pozdraven, či ne.

Při hodnocení vzhledu šlo zejména o upravenost prodavačky a vhodný oděv.

Komunikativnost hodnotila, zda personál se subjektem během výběru či zkoušení komunikoval, či ne. Pokud ano, odvíjelo se pozitivní hodnocení od průběhu komunikace (témata, doptávání, nonverbální komunikace).

Přehled o sortimentu byl hodnocen na základě doptávání během výběru a zkoušení zboží, ve smyslu podobných modelů, barev a dostupných velikostí.

Ochotou byla myšlena aktivita prodavačky v průběhu vybírání, to jak se o subjekt starala, zda vyzkoušené modely uklízela, či nikoliv, zda pomáhala s vyhledáváním velikostí či modelů.

Tah na branku byl hodnocen skrze prodejní schopnosti personálu. Zda se prodavačka snažila nabídnout alternativy, vyzdvihnout důvody pro koupi, motivovat a argumentovat k nákupu.

Odbornost byla hodnocena na základě znalostí zboží formou doptávání na materiál produktů, jejich údržbu, životnost a užití.

Prezentace produktů souvisí s předchozími body, kdy subjekt hodnotil, nakolik se snažila prodavačka zaujmout nabídkou, nabídnout alternativu či doplněk, upozorňovat na neobvyklou nabídku (např. slevy či novou kolekci) a aktivně nabízet své zboží.

Odhad zákazníka měl za cíl sledovat, nakolik je obsluha schopná odhadnout nejen komunikační styl, ale i vkus zákazníka, zda je schopná nabízet takové modely, které subjekt ocení a rád vyzkouší.

### 7.2.4 Vyhodnocení kvantitativních ukazatelů

Výsledky hodnocení jednotlivých ukazatelů všech prodejen byly po realizaci šetření zaneseny do tabulky. V příložených dotaznících je pak možné nalézt i osobní komentáře ke každému z hodnocení.

V dolní části tabulky je vypočítán průměr u každého z ukazatelů všech prodejen. Nutno dodat, že hodnocení prodejen probíhalo v kontextu a srovnání s ostatními prodejny La-bota, z čehož plyne, že v případě srovnávání a hodnocení konkurenčních prodejen, by mohlo hodnocení vyjít odlišně. Červeně jsou zaznačeny ty z ukazatelů, jež měly celkově nejhorší hodnocení, ty budou v práci dále rozebrány.

Tabulka 3- Přehled výsledků hodnocení mystery shoppingu (vlastní zpracování)

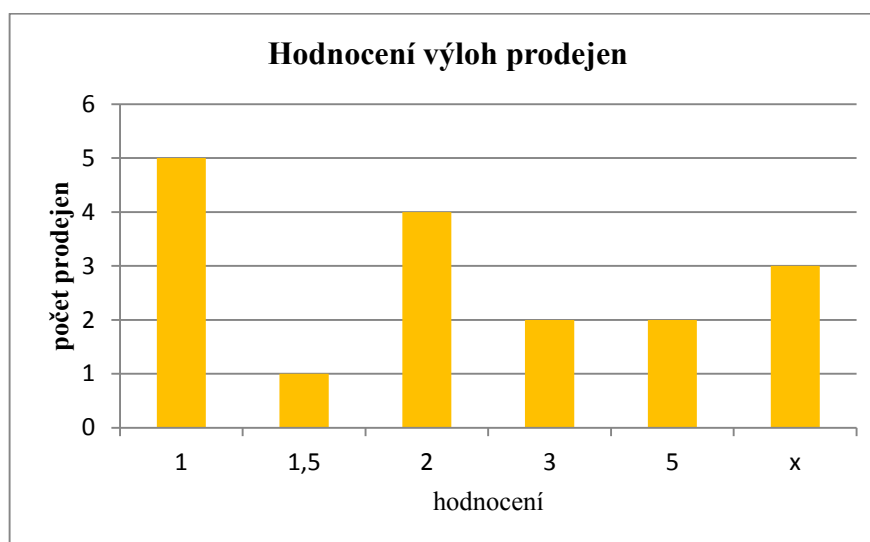
město	Prodejna			personál								
	Vý-loha	In-teri-ér	Podpo-ra prodeje / mer-chandi-sing	Pozdr-av	Vzhle-d	Komu-nikativ-nost	Pře-hled o sor-ti-men-tu	Ocho-ta	Tah-na bran-ku	Od-bor-nost	Pre-zen-tace pro-duktů	Od-had-zá-kaz-níka
Vsetín	5	3,5	3	5	2,5	2	1	1	2	x	3	X
Valašské Mezříčí obuv	1	2	2	5	1	2	1	1	x	x	1	3
Valašské Mezříčí fashion	2	1	3	5	3	2	1	3	2	x	2,5	1,5
Třinec	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	X
Hranice na Moravě	2	3	2	1	1	1	x	1	x	x	x	X
Svitavy	1,5	2,5	2,5	1	2	1	1	1	3	x	2	X
Polička	3	2	2,5	1	1	2,5	1	x	1	x	x	2
Velké Meziříčí	x	3	2	1	2	2	x	3,5	x	4	4	X
Vlašim	1	2	3	1	2,5	3	x	2	5	3	x	X
Hradec Králové	2,5	1,5	2	1	2	1,5	1	1,5	2	x	2	1,5
Trutnov	1,5	1,5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nymburk	2	2,5	3,5	1	1	3,5	x	3,5	5	x	5	X
Liberec	2	1	2	5	1	1	1	1	1	1,5	1	1

Litoměřice	x	2,5	2	1	1	1	1	1	1,5	1	1	1
Kutná Hora obuv	2	2	4	1	2,5	1	1	1	1	1	1	X
Kutná Hora fashion	3,5	2	3,5	x	2,5	2	1	1	2	x	1	X
Hodonín	3	2,5	3	1	2,5	1,5	1	1	1	1	1	2
<b>Průměrné hodnocení</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>	<b>1,6</b>

Nejhorší hodnocení získaly ukazatele:

- vzhled výloh,
- vzhled prodejen,
- využití podpory prodeje,
- pozdrav prodavaček,
- tah na branku

### 7.2.5 Vzhled výloh



Graf 1- Hodnocení výloh prodejen (vlastní zpracování)

Vzhledem k podmínkám a možnostem byly ideálně vychystány výlohy jen u dvou prodejen a to ve Valašském Meziříčí obuv a Vlašimi, celkově byly výlohy atraktivně vychystány jen velmi zřídka (ve 4 případech). Dvě z prodejen jsou lokalizovány v budovách, kde žádnou výlohou disponovat nemohou. Zbylé prodejny byly hodnoceny jako chvalitebné a hůře, přičemž hodnocení chvalitebný odpovídalo obyčejné, čisté prezentaci bez rušivých prvků. Třetina prodejen měla silně podprůměrné hodnocení, což bylo často ovlivněno i celkovou vnější prezentací prodejen (popraskané polepy, špinavá omítka, nehezké vitríny). V případě Vsetína, který byl hodnocen nejhůře šlo o kombinaci špinavé vitríny, odpadků od-

ložených na ní, dále prázdných míst ve výloze, kde chyběly produkty a nevhodně umístěných a kombinovaných tiskovin různých značek.

Výloha by měla co nejlépe prezentovat prodejnu, značku a její nabídku. Pokud tedy značka Labota nabízí spíše dražší produkty, měla by tomu esteticky odpovídat i její výloha, tak aby k návštěvě nalákala kýženou skupinu zákazníků, kteří už při vstupu do prodejny, budou mít představu o nabídce, kterou uvnitř naleznou.



Obrázek 1- Výloha Kutná Hora (vlastní zpracování)



Obrázek 2- Výloha Třinec (vlastní zpracování)

Hlavním důvodem vedoucím k negativnímu hodnocení výloh byl vzhled tiskovin v nich umístěných. Zejména šlo o nejednotné označování cen zboží a to mnoha případech i v rámci jedné výlohy. Cenovky byly buď psané rukou, vepsané na staré obrandované podklady Labota, využity byly i vytištěné cenovky, které vznikly z vlastní iniciativy tamějšího



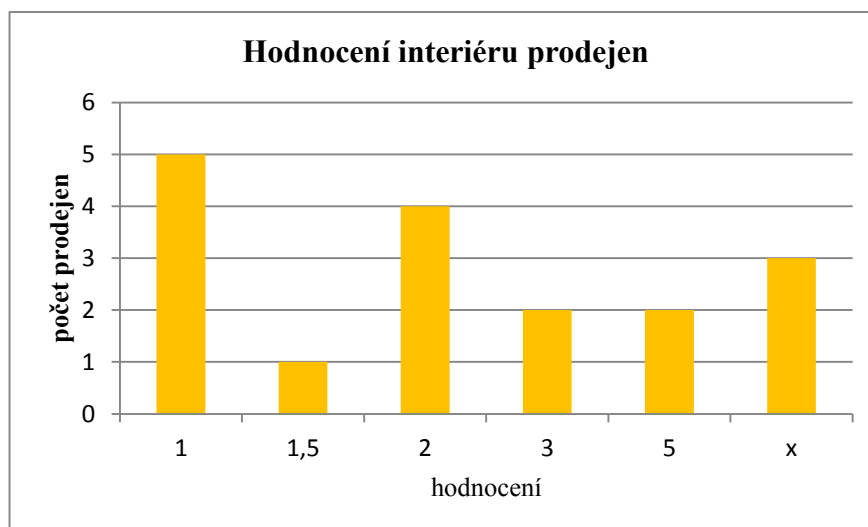
personálu, či dokonce cenovky obrandované jinou již neexistující značkou. Je vhodné tyto štítky sjednotit a zkvalitnit a to bez výjimky ve všech prodejnách.

Podobná situace se opakovala i u letáků, které byly vystaveny nejen ve výlohách, ale i v prostorách prodejny a o nichž bude více zmíněno v následující kapitole. Často se ve výlohách objevovalo více různorodých letáků od dodavatelů i provozovatelů a v některých případech bylo vše doplněno ještě o ruční popisek na skle, což celkově působilo nesourodě a chaoticky.

V několika případech byl vzhled výlohy ovlivněn i celkovým vzhledem stavby či prostoru, v němž se prodejna nachází a údržby polepů prodejny, které byly v některých případech oprýskané a popraskané. Tento problém se týkal zejména prodejen v Třinci, Hranicích na Moravě a Hradci Králové, kdy poslední dvě zmíněné prodejny byly v kontextu budovy velmi nevýrazné a lehce přehlédnutelné.

Majoritní část prodejen měla v naprosté většině zastoupeny ve výloze boty značky Rieker včetně reklamních materiálů této značky, která je cílena spíše na starší zákaznice, přičemž - jak bude řečeno níže - uvádí personál, že prodejnu často navštěvují i mladší zákaznice ve věku kolem 25 let. Ty z prodejen, jež si jsou vědomy mladší klientely, by měly toto zohlednit i ve své výloze, která pak může ovlivnit návštěvnost prodejny kýženými skupinami zákazníků.

### 7.2.6 Vzhled vnitřních prostor prodejen



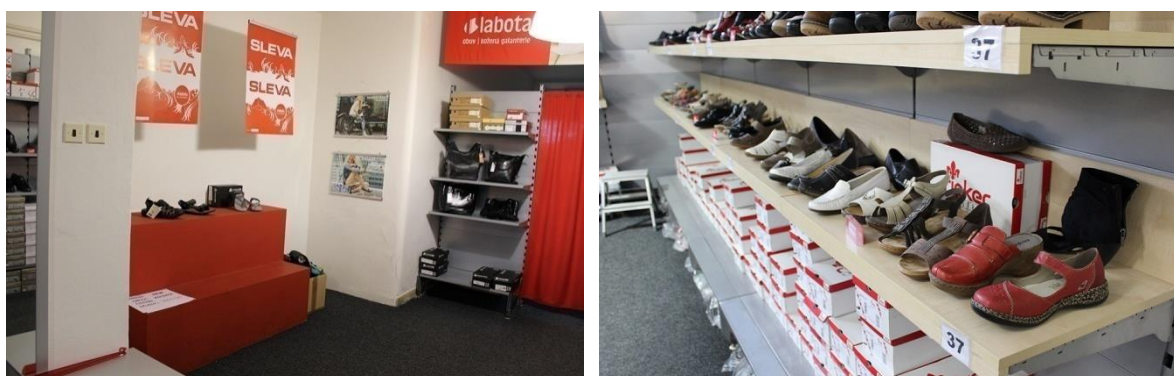
Graf 2- Hodnocení interiéru prodejen (vlastní zpracování)

Stejně jako u výloh byl vzhled prodejny hodnocen jako výborný jen ve dvou případech, a to v Liberci a Valašském Meziříčí fashion, i zde však byly nedostatky, které lze dohledat v příložených arších (Příloha PIV). Prodejny jsou obecně koncipovány poměrně standardně a to jak vybavením, tak i uspořádáním a jsou to zejména maličkosti, co výrazně ovlivňují celkový negativní dojem a zhoršují tak hodnocení. Nedostatky se týkaly konkrétně způsobu vystavení zboží, které mělo dopad na celkový dojem z úpravy prostoru a dále menších rekonstrukcí, které jsou nezbytné a o nichž bude řeč dále v práci.

Vzhled prodejny stejně jako její výlohy hraje velkou roli při utváření prvního i celkového dojmu, ovlivňuje vnímání zboží, značky, nabídky, představu o cenové hladině nabízeného zboží. Jedním z příkladů nekonzistentní vizuální komunikace je prodejna v Třinci, kde interiér ani exteriér nepůsobí adekvátně vzhledem nabízenému zboží a mnoho zákazníků tak dle slov personálu odchází s prázdnou, jelikož při vstupu na prodejnu očekávají jiné (nižší) ceny.

Jelikož v řetězci funguje systém "co prodejna, to originál", neexistuje jednotný koncept a to ve všech aspektech, přes fyzický vzhled, až po poptávané zboží a typologii návštěvníků, je nemožné stanovit jednotné závěry týkající se jejich vzhledu, které by byly plošně aplikovatelné.

Nevkusné a nesystematické vystavení zboží ovlivňovalo celkový vzhled prodejny zejména v Hranicích a Velkém Meziříčí.



Obrázek 3- vystavení zboží Hranice na Moravě (vlevo) a Velké Meziříčí (vpravo) (vlastní zpracování)

Prodejny v Třinci, Vsetíně a Litoměřicích by zasloužily alespoň menší rekonstrukci týkající se zejména výmalby a úpravy výstavních ploch. Některé prodejny jsou obrandovány polepy Labota na stěnách i prodejním pultu, což působí esteticky velmi dobře. Podobný polep byl doporučen i na prodejny prodejny do Litoměřic a Hradce Králové.

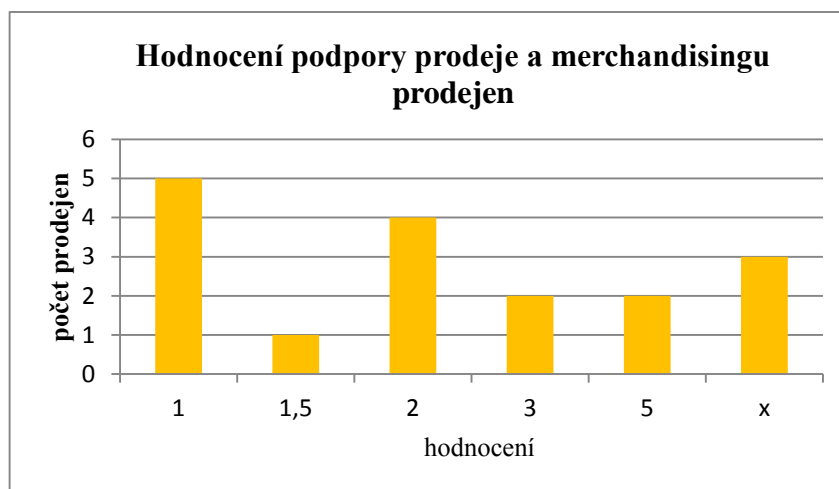
Celkově byly prodejny až na výjimky (Vsetín) čisté a uklizené. V době výzkumu probíhal na prodejnách letní výprodej, což sebou obvykle nese jistou přeplněnost, kdy se stýká snaha vystavit všechny vzory, které jsou ve výprodeji, spolu s prezentací nové navazující kolekce. Přesto působily některé prodejny prázdně a neútně. Jednalo se o prodejny v Nymburku a Vlašimi, které by bylo vhodné podpořit bytovými doplňky a zpříjemnit tak jejich atmosféru. Podobně by mohly dekorace vypomoci i na zastaralých prodejnách jako je Polička, Svitavy, Litoměřice, Vsetín, či Kutná Hora obuv.



Obrázek 4- Příklad špatné dekorace prodejny, Svitavy (vlevo) a Kutná Hora obuv (vpravo)  
(vlastní zpracování)

Co se týče úprav, které mohou ovlivnit samy prodavačky, je to právě vyskládání zboží a jeho kombinace v policích. Je vhodné zaměřit se na detaily a jednoduchost, nepřehánět to množstvím a kombinací vystavených propagačních materiálů, štítků a cedulek. Deštníky je ideální vystavovat v horních policích, pokud to je možné. Snažit se vystavovat podobné vzory vedle sebe a logicky je uspořádat podle barvy, velikosti, či značky. Dále se vyvarovat pokusům o zkrášlení prodejen pomocí z plastových květin a jiných dekorací donesených z vlastní iniciativy.

### 7.2.7 Podpora prodeje



Graf 3- Hodnocení podpory prodeje prodejen (vlastní zpracování)

Kritérium podpory prodeje zaznamenalo největší mezery a bylo celkově hodnoceno nejhůře. Žádná z prodejen zde nezískala výborné hodnocení a jen asi třetina z hodnocených byla hodnocena jako chvalitebná. Chvalitebnost v tomto slova smyslu znamenala, že subjekt zaznamenal alespoň nějakou snahu o využití tohoto nástroje prezentace, kdy bylo zboží vystaveno nápaditě a smysluplně kombinováno s další nabídkou, tak, že zákazníka mohlo zaujmout.

Podpora prodeje ve smyslu kvalitního vystavení zboží v kombinaci s akcemi úzce souvisí s předchozí kapitolou, jelikož samotné dispozice prodejny tuto oblast merchandisingu ovlivňují. Jak bylo uvedeno výše v rámci podpory prodeje, byla hodnocena prezentace zboží na prodejně, zlevněných modelů a nové kolekce právě skrze jeho rozmístění po prodejně, kombinaci různého zboží v regálech, speciální stojany a využití tiskovin v rámci prostoru.

Spolu s personálem je vizuální komunikace na prodejně jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů, které na našeho zákazníka přímo působí, vytváří dojem a emoce. Chceme, aby se zde zákazník cítil příjemně a měl chuť se porozhlédnout.

Nejvýraznějším negativním prvkem prezentace na prodejně jsou vizuální podklady, které prezentují akční nabídky. Tyto jsou vytvářeny vedením firmy v textovém editoru a dále distribuovány mailem do každé z prodejen, které je samy vytisknou a umístí dle vlastního uvážení (jak množství, tak lokace). Grafické zpracování se omezuje jen na text, navíc bez znalosti typografických a kompozičních pravidel. Některé prodejny dané podklady i dále upravují, případně tisknou na různobarevné papíry. Ty jsou pak umístovány různě do prostoru prodejny ať už do stojanů, přilepením na výstavní plochy, police a stěny, či umístě-

ním do výloh na k tomu určené stojany, či přilepením na sklo. Výsledek tohoto postupu byl ve všech případech nezdařilý, prodavačky bez proškolení či jasného návodu rozmisťují veškeré tiskoviny chaoticky, navíc často v kombinaci s dalšími různorodými formáty, obrázky, písmo a barvami a vytváří tak nekoncepční, nepřehlednou atmosféru, která působí zbytečně lacině. V případě této problematiky, stejně jako u výloh, je nezbytné mít na srdci, že méně, je více.

Malá aktualizace kvalitních barevných vizuálních materiálů na prodejnách a snaha prezentovat nabízené značky a zútulnit či ozvláštnit interiéry vede k recyklaci starých vizuálů, které jsou různě přelepovány a částečně zakrývány, což je v mnoha případech znát a nepůsobí příliš profesionálně. Nové tiskoviny jsou nutné na prodejnách Hodonín, Kutná Hora fashion, Hradec, Polička, Svitavy a Valašské Meziříčí fashion.

Vedle špatné práce s tiskovinami je to ale i kombinování a vystavování zboží. V kontextu této kapitoly nejde jen o to, aby byly boty vyrovnány a regály rovnoměrně úhledně naplněny, jako u předchozího hodnocení celkového vzhledu. Jde zejména o prostorové "vypíchnutí" určitých modelů, které je třeba speciálně nabízet, schopnost zaujmout kombinací zboží. I zde byla patrná neznalost personálu.



Obrázek 5 - Vystavení zboží mimo regály Hranice na Moravě (vlastní zpracování)

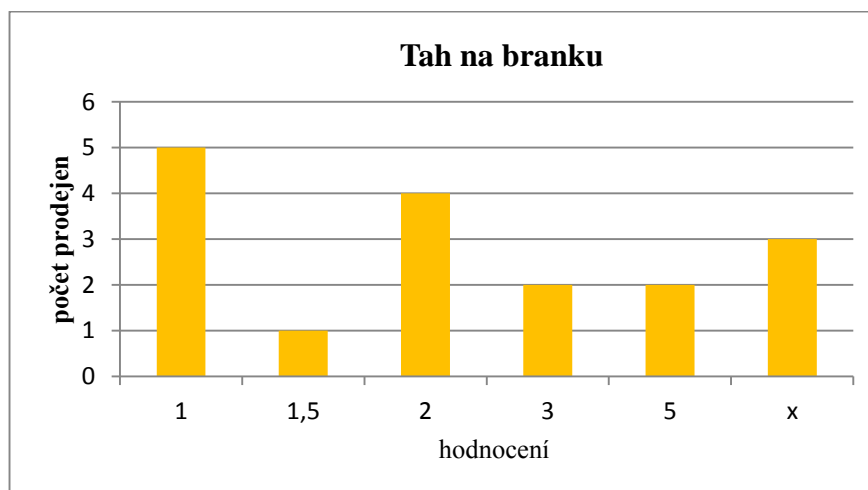
### 7.2.8 Pozdrav

Téměř ve třetině navštívených prodejen nebyl subjekt personálem vůbec pozdraven. Asi v polovině případů personál nevěnoval subjektu žádnou pozornost během výběru obuvi.

Pozdravem začíná každá slušná komunikace, proto byl očekáván ze strany personálu při vstupu subjektu (zákazníka) na prodejnu. Navzdory představě vedení firmy o kvalitní komunikaci prodavaček Labota, se výzkumnému subjektu na mnoha prodejnách nepoštěstilo získat si nejen pozdrav ale ani jakoukoli pozornost či péči prodavaček, která většinou po pozdravu logicky navazuje, a to i přes fakt, že byl na prodejně s nimi často sám.

Je samozřejmé, že si spousta zákazníků ráda prohlédne zboží sama a zeptá se na radu, až když ji potřebuje. Pozdrav však neznamená prodej, pozdrav je jednoduše slušnost, po které nemusí následovat nabízení produktů a měl by být od personálu vyžadován.

### 7.2.9 Tah na branku



Graf 4- Hodnocení prodavaček (vlastní zpracování)

Prodavačky, jež fiktivního zákazníka nepozdravily se většinou již ani dál nesnažily o nabídnutí pomoci či jinou komunikaci, a to často i v případě, že je subjekt sám vyzval. Pouze 5 prodejen získalo v tomto kritériu výborné hodnocení. Ve 3 případech nedošlo k žádnému komunikačnímu kontaktu s personálem, tudíž bylo hodnoceno jako x (nelze hodnotit). Současně však tuto skutečnost lze považovat za natolik alarmující, že by mohla spadat do hodnocení 5, čímž by se průměrná hodnota tohoto kritéria snížila na 2,7 a posunula se tak spolu s podporou prodeje mezi neproblematičtější.



Tah na branku je spojen s prodejními schopnostmi, uměním argumentace, ale klidně i jednoduše schopností vést nezávazný rozhovor, ve většině případů přímo souvisí s komunikativností dané osoby a schopností jakési empatie a odhadnutí zákazníka. Tah na branku v tomto slova smyslu je tedy velmi individuální dovedností prodejce, kterou lze skrze zaškolení alespoň částečně naučit. Pokud však prodavačka zákazníka ani neosloví, je zde pak mizivě malá šance, že bude moci tuto dovednost jakkoli využít. Tah na branku neznamená vnucování zboží, ale empatický prodej a trochu přátelský přístup, který nebude zákazníka obtěžovat.

Některé z pozorovaných prodavaček mají přirozený talent a v případě, že si firma nemůže dovolit profesionální školení, mohly by alespoň ty poskytnout tipy, jak se zákazníky komunikují. Jedná se o personál prodejen v Liberci, Trutnově a Litoměřicích.

Jak bylo naznačeno výše, možnost hodnotit tuto charakteristiku u prodejců byla často znevažována již samotnou skutečností, že se subjektem nebylo výrazně komunikováno, a to i v případech, kdy se sám na něco zeptal za účelem prvotního kontaktu a jakéhosi "umožnění" rozhovoru a interakce ze strany zákazníka.

Pozitivní hodnocení bylo většinou spojeno s nákupem, kdy byly prodavačky usměvavé, byly schopné vést příjemný nezávazný rozhovor, pokud to bylo na místě, všímaly si modelů, které byly subjektem zkoušeny, doptávaly se na jejich vhodnost, případně nabízely podobné náhradní modely. Asi ve čtyřech případech výzkumný subjekt opravdu realizoval původně fiktivní nákup, vždy se jednalo o prodejnu s nejlepším hodnocením prodejce.

V kombinaci s předchozím bodem by bylo vhodné, aby personál po vstupu zákazníka pozdravil, dal mu krátký čas, než si prohlédne zboží a zorientuje se v nabídce a pak mu nabídl svou pomoc. V případě, že se zákazník na prodejce obrátí sám, bylo by na místě se mu věnovat i dále.

### **7.3 Vyhodnocení rozhovorů s personálem**

Polostrukturovaný rozhovor byl veden s přítomným personálem. Otázky se týkaly jednak zákazníků - jejich typického profilu; zboží, které nejčastěji prohlíží a kupují či naopak, které jim chybí a dále často pokládaných dotazů. Další otázky byly zaměřeny na chod prodejny- denní dobu, kdy se nejvíce prodává; co by ocenily v rámci vybavení prodejny a zda by doporučily jakékoli změny vedoucí ke zlepšení služeb a nabídky. Důležitá byla i otázka vnitřní komunikace v rámci firmy.



Nejpřínosnější informace a podněty a také odpovědi, které se často opakovaly, byly zanalyzovány a shrnuty do následujících bodů.

### 7.3.1 Typický zákazník

Při zadávání výzkumu bylo vedením firmy řečeno, že typickým zákazníkem jsou ženy kolem 40 let. Z rozhovorů vyšlo najevo, že průměrný věk je sice 40, ale často nám prodejny sdělovaly rozptyl, který začínal už na věku 25 let a končil u 70 let (Valašské Meziříčí, Svitavy, Hradec, Trutnov, Nymburk, Liberec, Litoměřice). Bylo by vhodné tuto skutečnost ověřit. Jednou z možností je například sledování a zapisování návštěvníků prodejen po jednotné stanovené období na všech prodejnách do předem připravených záznamových listů.

Nejčastěji utrácejí beze sporu ženy ve věku 30 - 40 let, ale poptávka je i ze strany mladších žen, které však dle slov, často odcházejí s prázdnou, protože považují nabídku za málo moderní. Asi v polovině případů bylo doporučováno "omladit" nabídku.

Stejně tak jsou některé prodejny navštěvovány staršími, kde je hlavním požadavkem kvalita a pohodlí, tyto ženy (často důchodkyně) ale nenakupují tak často, jsou však ochotné jednou za čas utratit za kvalitní obuv větší obnos peněz, protože ví, že jim vydrží déle. Další nákup se pak často odvozuje od dosloužení předchozího páru.

Muži nejčastěji navštěvují prodejny v doprovodu ženy, která plní funkci prostředníka a obsluhy (sonduje nabídku před samotnou návštěvou, podává boty, mění velikosti a diskutuje vhodnost koupě).

Na prodejnách v Hranicích, Svitavách, Poličce a Kutné Hoře jsou významnou součástí zákaznického spektra i turisté (návštěvníci lázní apod.), kteří se do prodejny vracejí každoročně.

### 7.3.2 Návštěvnost

Odhadované množství návštěvníků prodejny za jeden den je obecně nižší, než bylo předpokládáno. Předpokládanými hodnotami bylo až 100 návštěvníků v "dobrých dnech" (souvisí s počasím, a obdobím měsíce vzhledem k vyplácení mezd) a 30 - 50 návštěvníků v ostatních dnech. Informace, které byly zjištěny, byly hluboko pod tímto průměrem, kdy prodejny v několika případech uváděly i téměř nulovou návštěvnost (Nymburk, Hradec Králové a obě prodejny s módou). Nejméně navštěvované jsou dle odpovědí prodejny v Třinci, Vlašimi, Nymburku a Kutná Hora fashion, naopak nejvíce navštěvovány jsou v

Hodoníně, Trutnově a Vsetíně. Průměrně by mělo prodejny dle slov prodavaček navštívit zhruba 37 zákazníků.

70 % prodavaček uvedlo, že nejčastějšími nákupními hodinami je dopoledne kolem 10:00 a pak čas zhruba od 15 či 15:30 do 17:00. V městech, kde jsou prodejny umístěny na náměstí v blízkosti městských úřadů, uváděl personál i časté nákupy v době polední přestávky (Trutnov a Litoměřice). Logický vliv na návštěvnost má počasí, například zejména v letních měsících omezovala velká horka a špatná klimatizace prostoru zkoušení zboží na prodejně Kutná Hora fashion.

Zvýšit návštěvnost by mohlo zejména zkvalitnění výloh a venkovní prezentace. Na základě prodaných modelů a doporučení prodavaček, by bylo vhodné vystavovat obuv odpovídající zákazníkům v dané lokalitě. Další možností by mohla být motivace návštěvy ve větší skupině (akce pro kamarádky), či přímé oslovení kancelářů s poledními pauzami v blízkosti prodejny po vzoru prodejen v Trutnově a Litoměřicích. Z nově vzniklých kanálů by to dále mohl být Facebook, který by motivoval zákazníky k obhlídce nabídky v kamenném obchodě skrze prezentaci modelů online z pohodlí domova.

### 7.3.3 Doporučené změny nabídky pro budoucí objednávky vzorů

Na základě dotazů mířených na pokrytí poptávky a časté dotazy zákazníků byl vypracován následující seznam, který může sloužit jako inspirace při objednávání zboží na příští sezónu, či při distribuci různých vzorů na prodejny:

- Pro příští léto:
  - tenisky, plátěné kecky, sportovně-městská obuv (jako TBS)  
poptávají prodejny: Valašské Meziříčí, Velké Meziříčí, Vlašim, Trutnov, Kutná Hora
  - otevřené dámské sandály a žabky  
poptávají prodejny: Vlašim, Polička, Trutnov, Valašské Meziříčí, Liberec
- Obecně více sportovně volnočasových vzorů  
poptávají prodejny: Vsetín, Polička, Nymburk, Liberec, Kutná Hora

### 7.3.4 Nezbytné rekonstrukce a změny na prodejnách

Jelikož je každá prodejna unikátní a její problémy velmi individuální, byl na základě osobní návštěvy, kontroly, rozhovoru a doptávání vytvořen seznam změn, které by bylo dobré zrealizovat v jednotlivých městech. Jde o nedílnou součást prezentace a tedy i komunikace

firmy, a proto jsou tyto změny poměrně zásadní, jelikož zároveň zasahují jak do chodu prodejny, tak do pohodlí a její celkové atmosféry a dojmu z ní. Seznam doporučených oprav je jednou z příloh této práce (PII).

## 7.4 Žebříček prodejen

Jedním z výsledků hodnocení byl i žebříček prodejen, jenž byl výzkumným subjektem intuitivně sestaven na základě celkového dojmu z návštěvy všech prodejen v horizontu dvou týdnů. Jedná se sice o čistě individuální hodnocení, je to však také poměrně objektivní pohled na velmi různorodé prodejny, které za běžných podmínek není snadné v tak krátkém časovém rozpětí navštívit jedním člověkem s nulovou předchozí znalostí či jakoukoli zkušeností s firmou a jejími prodejny.

Jak se později ukázalo, výsledný žebříček výrazně korespondoval s tabulkou prodejen seřazených podle ziskovosti v daném měsíci. Tabulka s hodnocením prodejen je součástí příloh práce (PIII).

## 7.5 Online komunikace

V rámci výzkumu marketingové komunikace v první vlně výzkumu bylo přihlédnuto i k online komunikaci společnosti, jelikož je druhým a zároveň posledním kanálem, skrz něj firma komunikuje.

Webová prezentace má poměrně standardní rozložení s hlavním menu v záhlaví sestávajícím ze složek: titulní strana / prodejny / o nás / kontakty / novinky. Barevná kombinace odpovídá korporátním barvám vycházejícím zejména z loga, tedy- červená, bílá, černá a její odstíny.

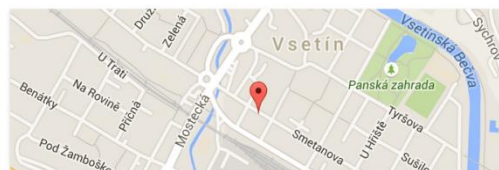
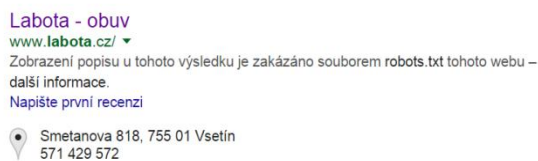
Prezentace navštěvována zákazníky stávajícími i potenciálními zejména z důvodu prohlížení katalogu. Katalog totiž prezentuje aktuální kolekce, jež je možné na prodejnách zakoupit a i v případě, že se daný model na prodejně vůbec nevyskytuje, je možné jej bez problémů předisponovat na kýženou prodejnu. Do katalogu vede proklik z každé jednotlivé záložky a je vždy umístěn v záhlaví těsně pod menu, nemá však samostatný prostor v záložkách menu.

Dosud není nijak sledována návštěvnost webové prezentace, takže skutečnost, že nejvíce využívána je právě složka "katalog" vychází spíše z logického úsudku a reakcí zákazníků na prodejnách. Mezi záložky v nichž nejčastěji dochází ke změnám a aktualizacím obsahu

patří kromě katalogu i Novinky, tam však pokulhává obsahová stránka, kde absence marketingových pracovníků, kteří by se starali o její naplnění, vede k pasivitě a nízké úrovni copywritingu. Copywriting je činnost, kdy jsou vytvářeny reklamní (marketingové) texty za účelem propagace služby, produktu, osoby, názoru či myšlenky. Těmito texty mohou být PR články, emaily, slogany, výplň webových stránek či pouhé zprávy na sociálních sítích. (Pýcha, © 2013) Zlepšení kvality textů by však bylo možné i v ostatních výše zmíněných záložkách, zejm. O nás.

Rozhovory s personálem ukázaly mimo jiné i to, že značka Rieker distribuuje do schránek své letáky, které jsou pro zákazníky matoucí. Chodí pak na prodejny Labota s požadavky na určité modely, které tam nikdy nebyly a nebudou. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že online katalog není dosud mezi zákazníky příliš rozšířen. Nabízí se začít s komunikací jeho existence právě na prodejnách.

Při vyhledávání klíčového slova "labota" na prohlížeči Google se zobrazuje chybný popis, který by bylo vhodné upravit.



Obrázek 6 - Printscreen vyhledávání "labota" (Google, 2015)

Stejně tak je chybně zadaný údaj o firmě jako takové, kdy je v prohlížeči vedena jako vsetínská firma prodávající autodíly. Toto lze napravit kontaktováním správce.



Obrázek 7 - Výsledek vyhledávání "labota" od mojefirma.cz (Google, 2015)

Facebooková stránka společnosti byla založena v roce 2014. Kromě nahrávání některých fotek aktuální kolekce obuvi není aktivně spravována a má 14 fanoušků. Ani webová prezentace neodkazuje na existenci této stránky, což je vzhledem k její funkčnosti logické.

## 7.6 Shrnutí a závěry I. části výzkumu

V této kapitole budou zodpovězeny výzkumné otázky vztahující se k první části výzkumu, budou navržena možná řešení a dále ve zkratce shrnuta stávající situace na kamenných prodejnách analyzované firmy Labota a. s. se zaměřením na merchandising (viz kapitola 5.2 Výzkumné otázky).

### **VO1: Jsou prvky merchandisingu na kamenných prodejnách firmy Labota využívány efektivně?**

Z šetření vyplývá, že prvky merchandisingu na kamenných prodejnách firmy Labota využívány efektivně nejsou.

Důvodem je špatná vizuální prezentace zboží na prodejnách i ve výloze, nevhodně umístěné a laicky vyrobené tiskoviny, které jsou navíc často špatně kombinovány jak v rámci prostoru, tak mezi sebou. Dále často neodpovídající vzhled prodejen vzhledem ke kvalitě a ceně zboží a v neposlední řadě i vystupování personálu. Velký podíl na tomto hodnocení má samotný personál, který by většinu z hodnocených kritérií měl být schopen ovlivnit. Není však zřejmé, že by byl v této oblasti dostatečně proškolen a poučen.

Bezesporu nejvýznamnější roli v rámci marketingové komunikace a komunikace se zákazníkem hrají samotné prodejny, které svou činností přímo ovlivňují nákupní proces a mají tak zásadní vliv i na celkový profit společnosti. Vzhledem k jejich významnosti pro společnost a s ohledem na zjištěnou situaci, by bylo na místě realizovat doporučené změny právě u nich.

Jednotlivé prvky merchandisingu jsou zevrubně popsány v předchozích kapitolách. Stále opakovanou skutečností, která by neměla být opomenuta je, že zde funguje systém "co prodejna to originál", na což by měl být brán zřetel ve všech aspektech marketingové komunikace a při implementaci změny. Byly však zjištěny určité nedostatky, jež byly společné všem prodejnám a je možné je plošně řešit.

Zásadní problém se týkal kvality vizuálních materiálů, které byly na prodejnách využívány, ať už šlo o plakáty ve výlohách, na prodejně, cenovky, či vizuály od dodavatelů. Největším problémem byla jejich stylová a kvalitativní různorodost, která způsobuje zbytečné snížení celkového dojmu z prodejny, což se pak dále promítá i v očekávání zákazníků vzhledem k cenám produktů uvnitř. Možným řešením je zkvalitnění grafických i obsahových výstupů, které jsou prodejnám zasílány, jejich stylová jednotnost a celkové zkvalitnění materiálů, skrze spolupráci s externími pracovníky oboru marketingu a grafiky. Dále i lepší kontrola způsobu, jakým jsou tiskoviny umístovány, omezení počtu výtisků a přesné stanovení výstavných ploch pro každou prodejnu, sjednocení písma a dodržování korporátního design manuálu.

Prodejny by měly vytvořit ihned při vstupu zákazníka dojem příjemné atmosféry, jejich vzhled by měl odpovídat nabízenému zboží. Nízká vizuální kvalita a nepěkné prostředí může vyvolat stejně nízké očekávání o produktech, jež budou nabízeny, což v případě obuvi a módy za vyšší ceny, jako je tomu u analyzované firmy, není kýžené. Mnohé prodejny zaslouží i fyzické změny, ať už se týkají renovace vybavení, rekonstrukce, či dekorací, tyto změny byly individuálně sepsány a jsou součástí příloh této práce (Příloha PII).

Dalším tipem, jak vytvořit útulnou atmosféru zejména v místě, kde se lidé často zouvají, je její provonění například pomocí difuzéru. *Informace vnímané čichem ovlivňují bezprostředně zákazníkovo rozhodnutí. Zatímco u ostatních smyslů je vjem nejdříve analyzován, čich vzbudí určité emoce či vyvolá zasuté vzpomínky okamžitě. Vůni a s ní spojený zážitek si lidé pamatují z 65 % i po roce, u zraku již po čtyřech měsících klesá přesnost vzpomínky na polovinu. Čich je také jediný ze všech smyslů, který se nedá „vypnout“.* V neposlední

*řadě dokáže vůně výrazným způsobem podpořit prodej. O tom se přesvědčila společnost Nike, když ve dvou totožných prodejnách nechala vystavit stejný pár bot. Jediné, co bylo odlišné, byla přítomnost vůně. Až 84 % respondentů uvedlo, že by si boty raději zakoupili v provoněné místnosti, a dokonce byli ochotni za produkt zaplatit více peněz. (Nákupy může ovlivnit i vhodná vůně, 26. 3. 2014)*

S prodejny samotnými pak úzce souvisí i její výlohy. Ty, stejně jako prodejny, byly často zahlceny velkým množstvím nesourodých tiskovin. Navíc, stejně jako u prodejen, ovlivňuje jejich vzhled estetické cítění každé z prodavaček, která je vychystává a vystavuje, což není vždy ideální (viz fotodokumentace v kapitole 7.3.2 a 7.3.3).

Způsob vystavování zboží, výběr modelů, které byly vystaveny zvlášť, a rozmístění a kombinace typů i barev bylo individuálně řešeno na každé z prodejen jinak. Bylo by dobré tento přístup k prezentaci zboží ujednotit a alespoň částečně nastavit vedením a informovat o něm personál prodejen.

### **VO2: Jak dobře ovládají prodejci na kamenných pobočkách firmy Labota obchodní techniky a dovednosti?**

Přes jisté mezery ovládají prodavačky na kamenných pobočkách firmy Labota obchodní techniky a dovednosti dobře.

Existuje však mezi jednotlivými prodejny tak markantní rozdíl, že toto hodnocení jen těžko aplikovat na celý řetězec prodejen a daleko přínosnější je sledovat jednotlivá hodnocení. Nejlepšími prodávajícími s ohledem na kritéria obchodních dovedností se mohou pyšnit města Liberec, Trutnov, Kutná Hora obuv a Litoměřice.

Vzhledem k autonomii jednotlivých prodejen, hraje jejich personál naprosto klíčovou roli a to nejen z důvodu, že přichází jako jediný do přímého kontaktu se zákazníky a ovlivňuje je při nákupu, ale i proto, že má bezprostřední vliv na vzhled prodejny skrze vystavování zboží a propagačních materiálů.

Vzhledem k významnosti personálu jako prvku makretingové komunikace v rámci maloobchodního prodeje módy a vzhledem k výsledkům šetření, je nasnadě zapracovat na jeho kvalifikaci.

Existuje hned několik kompetencí a schopností, jež by zasloužily profesionalizaci, kterou personál bez samostatné snahy nemá jak nabýt. Jednak jde o trénování komunikačních schopností, stanovení požadavků na průběh komunikace se zákazníkem. Dále je třeba sko-

lit zaměstnance i v rámci vystavování zboží, kombinaci barev, vzorů, typů a materiálů stejně jako výběru místa pro propagační materiály či dekorace na prodejně.

Jediné školení od profesionálního lektora, jež proběhlo v roce 2010, není dostatečné. Nejde o utužení kolektivu ale o zlepšování práce každého jednotlivého pracovníka. Pokud firma nemá finanční prostředky k pravidelnému kvalifikovanému proškolení, bylo by vhodné vytvořit na základě zjištěné problematiky, a interních dokumentů firmy stanovujících očekávané obchodní dovednosti personálu, alespoň tištěný manuál. Tento dokument by sloužil nejen k utřídění znalostí, dovedností a kompetencí, které jsou od prodavaček požadovány, ale zjednodušil by tak i navazující hodnocení (i v případě mystery shoppingu), jelikož by stanovoval adekvátní úroveň vystupování, vzhledu a celkové komunikace. Navíc by byl jednoduše přenosný i pro nově přijaté zaměstnance.

K motivaci, loajalitě a lepším výkonům personálu silně přispívá i kvalitní vnitřní komunikace firmy, proto by byl vhodný alespoň trochu osobnější přístup ze strany vedení vůči prodavačkám (např. ocenění za dlouhodobou spolupráci, přání k narozeninám, poukázky nebo maličkosti k Vánocům). Loajální zákazník, který věří, že pracuje pro férovou a přátelskou firmu, která se o něj zajímá, prodává své zboží s větším zápalem. Jakmile si k firmě vytvoří "pouto" bere prodej za osobní záležitost. Zaměstnanci musí být primárně našimi nejspokojenějšími zákazníky, jedině tak budou opravdu věřit tomu, pro co pracují/ co prodávají.

Pro lepší rozpoznání personálu od běžných zákazníků v prodejně, zejména v době velkého náporu, by bylo vhodné odlišit prodavačky pomocí jednotného firemního oblečení (košile, trička), které by zároveň zajistilo i určitou úroveň vzhledu prodavačky. Levnější variantou by mohly být odznaky s logem, které by si připnuly na trička.

### **7.6.1 Doplnující prvky komunikace firmy**

I co se týče ostatních komunikačních nástrojů přímo či nepřímo souvisejících s aktivitou a prodejně, bylo zjištěno několik skutečností, které stojí za zmínku v kontextu celkové komunikace. Vzhledem k relativně malému množství kanálů, skrze které firma komunikuje, by bylo vhodné oživit komunikaci v online prostředí, a to jak na webové prezentaci, tak na Facebooku, už jen proto, že jde o poměrně nízkonákladovou komunikaci, která má široký zásah publika a co se týče prezentace na webu, je už nyní zákaznicky využívána.



V ideálním případě by mělo dojít k propojení obou komunikačních kanálů a jejich synergii. Tedy prezentovat na webové stránce aktuality a novinky z prodejen a motivovat k jejich návštěvě (akce, nové kolekce, produkty, slevy apod.) a naopak na prodejnách aktivně upozorňovat na online komunikaci (web i Facebook), s cílem zvýšení návštěvnosti webové prezentace a nárůstu fanoušků na Facebooku a celkovému budování image značky Labota. Sekundárním cílem této komunikace na prodejnách by mělo být i ujasnění existence online katalogu Labota, tak aby nedocházelo k záměně s katalogy Rieker, které chodí do schránek v některých městech.

Jelikož jsou častými zákazníky i dámy staršího věku, bylo by vhodné mít na prodejnách k dispozici katalog s aktuální nabídkou vytištěný v papírové formě, jelikož každá z prodejen je zásobena jiným typem zboží, avšak je možné jakýkoli model na požádání zaslat.

Co se ještě týče komunikace na webové prezentaci, bylo by vhodné lehce pozměnit ergonomii stránky, za účelem lepší a intuitivní orientace. V případě kýženého oživení v rámci Novinek, by bylo vhodné je na stránce lépe zviditelnit. Dále v případě aktuální správy facebookové stránky by bylo na místě ji zmínit i na webové stránce a celkově aktivně propojovat tyto dva kanály.

Jako nevyužitý potenciál je zjevný i ve věrnostním klubu Labota. Na některých prodejnách kartičky stále jsou a nikdo o ně nestojí, naopak jsou prodejny, kde je ještě poptávka, ale nejsou karty (Svitavy), pokud je to možné, bylo by užitečné jejich převedení. Všechny prodejny informovaly o aktivním využívání karty Labota stálými zákazníky, proto je na místě více pracovat s informacemi, které ze zákaznického systému můžeme získat. Není třeba karty vyrábět v nové vlně, spíše bychom chtěli efektivněji pracovat s těmi, co již existují a vhodně roz distribuovat ty, které ještě nemají majitele. Jedno z možných využití je logicky se nabízející obnovení newsletterů, využití dat pro účely facebookové komunikace, či jiné využití statistik a dat k lepší orientaci v zákaznících.

V kontextu zákazníků firmy vyplynulo z rozhovorů s personálem, že majoritní cílové publikum je pravděpodobně různorodější než si myslí vedení firmy, což by mohlo mít významný vliv na marketingovou komunikaci a bylo by vhodné tuto informaci potvrdit alespoň sekundárním výzkumem.

Závěrem autorka doporučuje pravidelnější kontroly podobného rázu, alespoň ve formě mystery shoppingu, jelikož právě celoplošná návštěva v omezeném časovém úseku umožní objektivní hodnocení situace a srovnání prodejen, která při běžných návštěvách ze strany vedení firmy nemohou vyplynout.

## 8 II. FÁZE VÝZKUMU

Druhá fáze výzkumu proběhla zhruba 4 měsíce po implementaci změn, které byly výstupem fáze první. Důvodem tohoto postupu byla realizace online aktivit firmy, jež měření osloveného, či jinak aktivního publika umožňují a dále vycházelo z doporučení, které byly výsledkem předchozího šetření. Šlo o analýzu vnitřních sekundárních dat firmy s cílem lépe definovat její cílovou skupinu, jelikož znát své zákazníky je naprosto klíčové pro nastavení správné komunikace.

Samotné vedení firmy definovalo na základě dlouhodobých dat a pozorování svou cílovou skupinu jako ženy kolem 40 let. Autorka se domnívá, že toto vyhodnocení je příliš obecné pro účely marketingových plánů a rozhodnutí a že je možné tuto skupinu lépe analyzovat, specifikovat užší segmenty uvnitř této skupiny a přizpůsobit tak lépe nejen komunikaci ale případně i nabídku.

Premisou tohoto šetření tedy je:

**Mezi primární cílovou skupinou existují výrazné segmenty, na které je možné diferencovaně cílit komunikaci.**

Cílem tohoto výzkumu je potvrdit daný předpoklad a v případě, že se ukáže správným, poskytnout takto výchozí bod pro diferenciaci marketingových aktivit firmy vůči svým segmentům. Dále identifikovat, které jsou hlavní segmenty cílové skupiny a na základě toho vyhodnotit, zda je současná marketingová komunikace firmy adekvátní, případně i stanovit doporučení ke změnám.

Šetření bude čerpat z několika zdrojů dat. Z časových a finančních důvodů bude tato analýza provedena pouze sekundárně za využití jednak veřejně dostupných dat a jednak interních dat získaných ze statistik na internetu (Google analytics a Facebook), vnitřních firemních dat získaných registrací do věrnostního klubu. Dále bude využito i informací nabytých při výzkumu spokojenosti zákazníků, jenž byl realizován před 3 lety.

### 8.1 Premisy výzkumu

Předpokladem je, že bude zjištěno rozdělení cílové skupiny žen do minimálně 3 hlavních segmentů a to:

- mladší ženy studující či pracující (požadavek na vkusné, elegantní a kvalitní boty na každodenní nošení)

- ženy na mateřské dovolené (pohodlné a trendy boty ke každodennímu nošení za rozumnou cenu)
- ženy v seniorním věku (50+) (zdravé a komfortní boty na denní nošení za nízké ceny)

## 8.2 Metodika sekundárního výzkumu

Bude provedena segmentace spotřebního trhu podle demografických charakteristik zákazníků. Na základě získaných dat bude zpracována shluková analýza, pomocí které uspořádám získaná data do smysluplných celků.

*"Shlukováním je možné najít vztahy mezi objekty bez jejich dalšího vysvětlení, nebo interpretace. Používá se pro zpracování dat s více proměnnými, získaných průzkumy. Pomocí shlukové analýzy se provádí rozdělení zákazníků do tržních segmentů za účelem pochopení vztahu mezi různými skupinami zákazníků stávajících i potenciálních. Dále se pomocí ní dělí trhy a určují cílové trhy, vyvíjí nové produkty atd."* (Shluková analýza, 2015)

## 8.3 Data věrnostního programu

Věrnostní program byl založen firmou v roce 2010. celkem bylo vytištěno 10 000 karet, které jsou na prodejnách doposud k dispozici. Drtivá většina je však v současné době rozdána (cca 90 %).

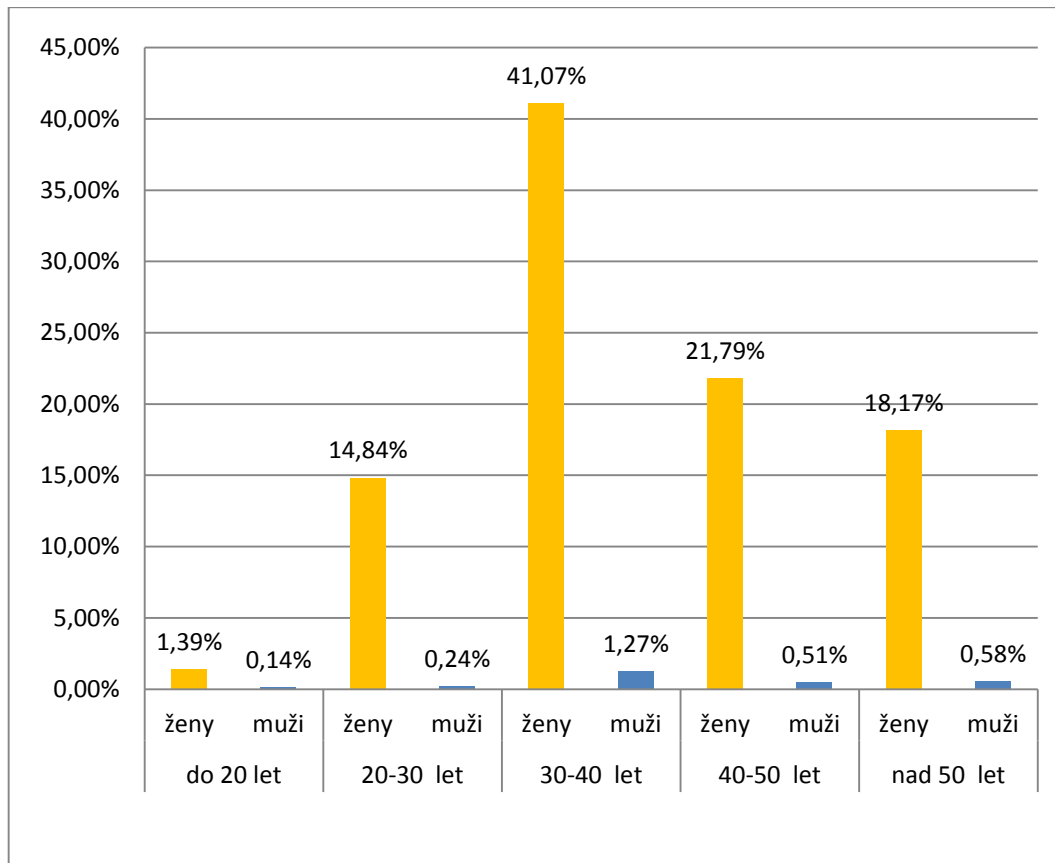
Majitelé karet mohli využívat následujících výhod: automaticky měli 5% slevu na nákup. Za každý nákup se načítaly body (nákup za 1000 Kč = 1000 bodů) a při nasbírání 10 000 bodů se automatická sleva na každý nákup zvýšila na 10%, dále se však nezvyšovala. Na již zlevněné boty se věrnostní sleva nevztahovala, ale po předložení se "body" sčítaly i z těchto nákupů.

V době, kdy byl věrnostní program novinkou v komunikaci firmy, byla data aktivněji využívána například k zasílání newsletterů s nabídkou a zjišťování informací o neaktivnějších skupinách zákazníků. V posledních letech se však získaná data nijak dále nepoužívala, a to ani ke komunikaci, ani k dataminingu.

V současné době se nejčastěji registrují noví členové ve věkové kategorii 40 - 50 let. Vedení odhaduje, že tato změna struktury nastala zrušením nabídky dětské kolekce, která byla z prodejen stažena v průběhu roku 2015.

Provedená analýza dat vycházela z celkového množství 8 800 členů klubu, kteří si založili věrnostní kartu Labota a poskytli informace o pohlaví přibližném věku, bydlišti a emailové adrese. Systém pak následně sledoval každý jejich nákup a celkové množství utracených peněz na věrnostním účtu, tedy růst bodů.

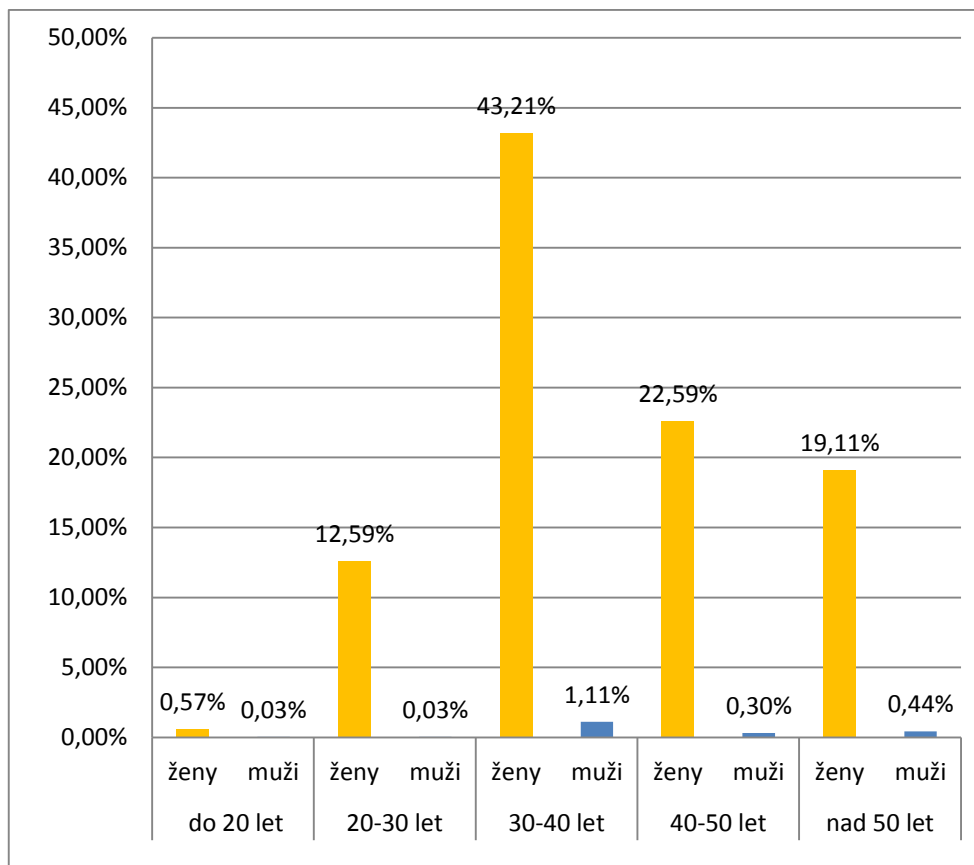
Následující graf ukazuje věkové a genderové rozmístění vzorku, který si zřídil kartu Labota.



Graf 5- Zákazníci, kteří vstoupili do věrnostního programu (vlastní zpracování)

V současné době je aktivních 4 391 karet, což však nutně neznamená jejich opravdu aktivní využívání ze strany zákazníků. Karta je automaticky blokována až když vlastník nenakoupil po dobu 1 roku.

Následující graf ukazuje počet a procentuální věkové rozmístění zákazníků, kteří vlastní aktivní věrnostní kartu a na svém věrnostním účtu mají více než 1500 Kč (tedy s jistotou nakoupili minimálně jeden nezlevněný pár bot, či alespoň utratili průměrnou částku tomuto odpovídající). Celková velikost tohoto vzorku je 2 962 zákazníků.



Graf 6- Zákazníci, kteří aktivně využili věrnostní program (vlastní zpracování)

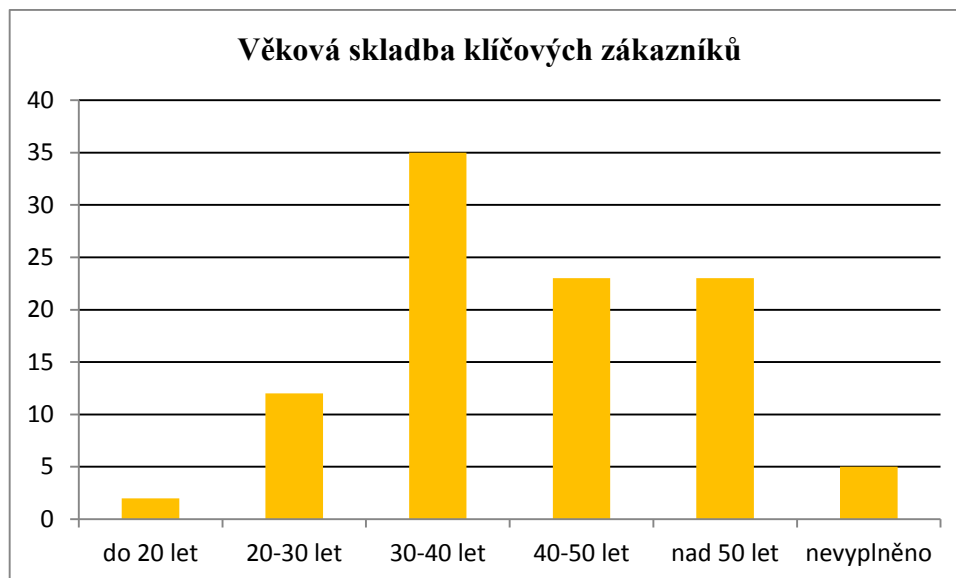
Z grafů je patrné, že celkový profil a rozmístění cílové skupiny se v závislosti na aktivním využití karty příliš nemění. Již tak nízké procento zastoupených mužů ještě více kleslo a to ve všech věkových skupinách.

### 8.3.1 Klíčoví zákazníci

Za klíčové zákazníky považuje firma ty, kteří generují největší zisky a aktivně kartu Labo-ta užívají během celého roku. Pro účely vypracování přehledu o těchto zákaznících, bylo z interních dat firmy vytěžen vzorek 100 nejvíce výdělečných zákazníků, kteří za dobu vlastnictví karty utratili částky v rozmezí 32 228 - 95 961 Kč a zároveň uskutečnili své poslední nákupy nejpozději v roce 2015.

#### Přehled dat o klíčových zákaznících

- 97 % jsou ženy
- 43 % nakupuje ve Valašském Meziříčí, 20 % ve Svitavách, méně významná jsou v tomto ohledu pak města Trutnov (7 %), Vlašim (7 %), Vsetín (6 %)
- Většina těchto zákazníků realizovala svůj poslední nákup v posledním čtvrtletí roku 2015, a to konkrétně v říjnu 16 %, v listopadu 26 % a v prosinci 29 %.



Graf 7-Věková skladba klíčových zákazníků (vlastní zpracování)

### 8.3.2 Shrnutí

Předtím než budou vyvozeny závěry je nutné si uvědomit, že věrnostní program funguje již 5 let a nezohledňuje stárnutí jeho zákazníků, kteří jsou řazeni do kategorií s věkovým rozsahem 10 let, kteří tak v současné době už mohou spadat do vyšších kategorií.

Z dat grafů vyplývá, že ve všech ohledech je nejzajímavější skupinou v rámci věrnostního programu věková kategorie 30 - 40 let, která u běžných zákazníků tvoří 43 % a u klíčových 35 % z celku. Nutno ovšem neopomenout, že postupem budou reálné hodnoty posunuty více ve prospěch starší kategorie 40 - 50 let a následně i 50+.

Oproti sledovatelům online komunikace (viz níže) jsou zde hojně zastoupeny právě skupiny starší 40 let, z čehož plyne, že nejefektivněji můžeme tyto skupiny oslovovat přímo na prodejně, případně některou jinou formou podpory prodeje v offline prostředí.

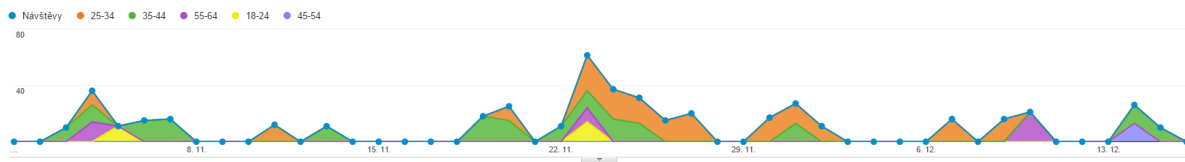
## 8.4 Uživatelé na webové stránce

Webová stránka je sledována volně dostupným online nástrojem Google Analytics, který byl blíže definován v kapitole Metodika.

Webová stránka je zákazníky poměrně hojně využívána, jelikož obsahuje katalog s kompletní nabídkou obuvi, kterou je navíc možné objednávat a posílat z jedné prodejny na druhou. Dále jsou na ní nově komunikovány novinky a aktuální akční nabídky.

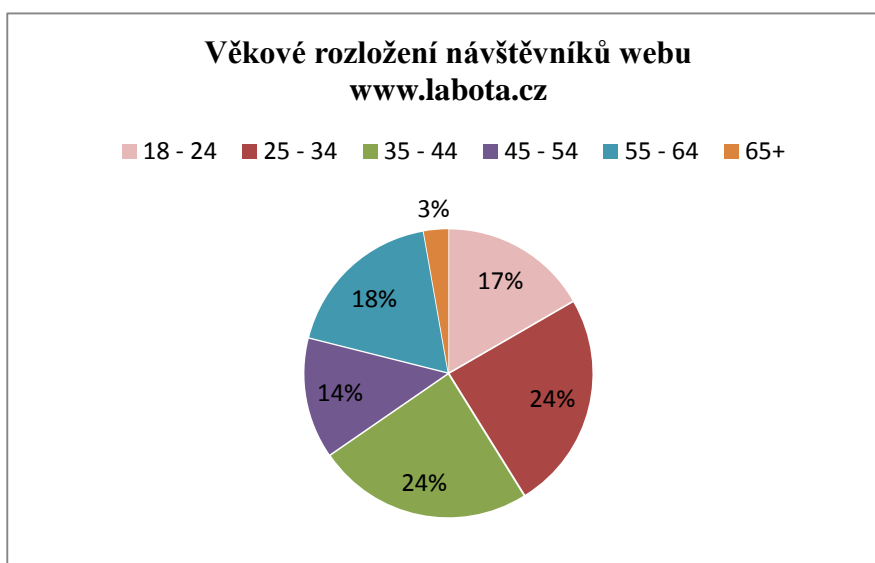
Data webové prezentace jsou sledována od listopadu 2015 pomocí volně dostupného online nástroje Google Analytics. Ke dni 17. prosince 2015 ukazují data následující návštěvnost.

#### 8.4.1 Přehledy Google Analytics



Obrázek 8- Rozložení návštěvnosti webu podle věku  
(Google Analytics, ©2015, vlastní zpracování)

Z rozložení návštěvnosti webové prezentace na obrázku 9 je patrné, že je věková struktura návštěvníků velmi rozmanitá a proměnlivá. Graf 4 pak zpřehledňuje podíl návštěv jednotlivých věkových kategorií zobrazenou na obrázku 9.

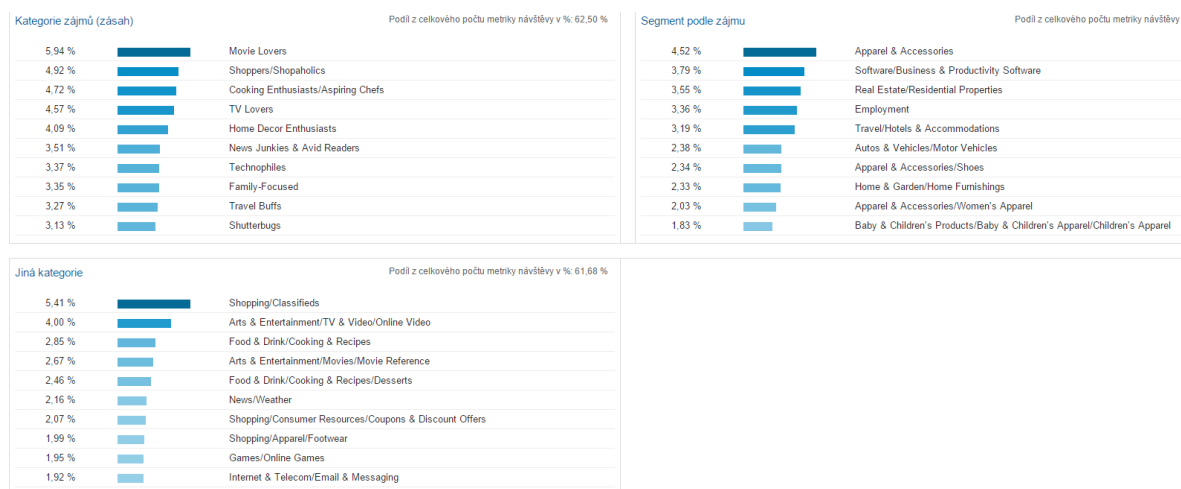


Graf 8- Věkové rozložení návštěvníků webu www.labota.cz (vlastní zpracování)



Celkem polovinu návštěv webové prezentace tvoří věkové skupiny 25 - 34 let (24 %) a dále 35 - 44 let (24 %). Ostatní skupiny 18 - 24 let, 45 - 54 let a 55 - 64 let se podílejí každá zhruba jednou šestinou. Návštěvy uživateli staršími 65 let jsou zanedbatelné.

Google Analytics mimo jiné vyhodnocuje i zájmy návštěvníků webové prezentace, tyto jsou shrnuty na obrázku níže.



Obrázek 9- Tabulky zájmů návštěvníků webu (Google Analytics, ©2015, vlastní zpracování)

## 8.4.2 Shrnutí

Z genderového hlediska jsou nejvýznamněji zastoupeny ženy a to v 80% většině. Mezi věkovými skupinami, které stránky navštěvují, převažují skupiny 25 - 34 a 35 - 44 let, z nichž každá pokrývá téměř čtvrtinu návštěv. Třetí nejvýraznější skupinou je kategorie 55 - 64 let, která pokrývá 18 % návštěvnosti. Celkově je z Obrázku 1 zjevné, že návštěvnost webu je věkově velmi pestrá.

Z naměřených psychografických charakteristik není žádná výrazně převyšující. Vedoucí pozice však obsadily zájmy jako milovníci filmů (5,94 %), či nakupování (4,92 %). S ohledem na segmenty dle zájmu, je na prvním místě Šaty a doplňky (4,52 %). U ostatních zájmových kategorií pak vedlo nakupování (5,41 %).

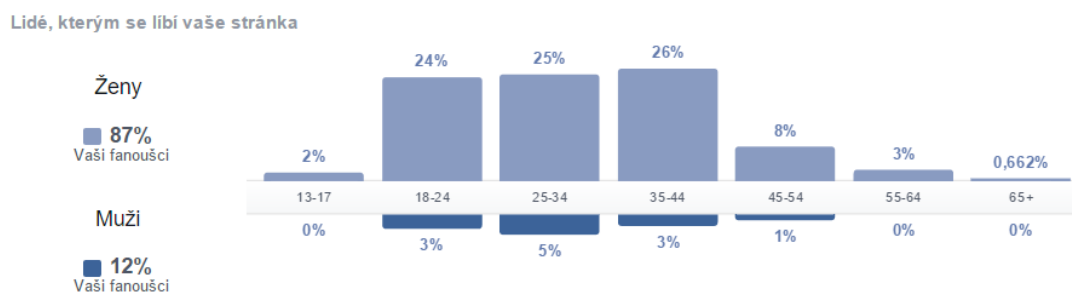
Z přehledů dále vyplývá, že ve dnech, kdy byla zvýšená návštěvnost webu skupinou 25 - 34 let, probíhala současně komunikace nových slevových akcí na facebookové stránce, s odkazem na web. Lze tedy usuzovat, že významná část publika se dostala na webovou prezentaci právě touto cestou a má tedy smysl s ní tímto způsobem komunikovat.

## 8.5 Fanoušci na facebookové stránce Labota

Facebooková stránka byla založena již před 2 lety, ale aktivně je spravována teprve posledních 4 měsíce. V době těžení dat (ke dni 17. prosince 2015) má 151 fanoušků.

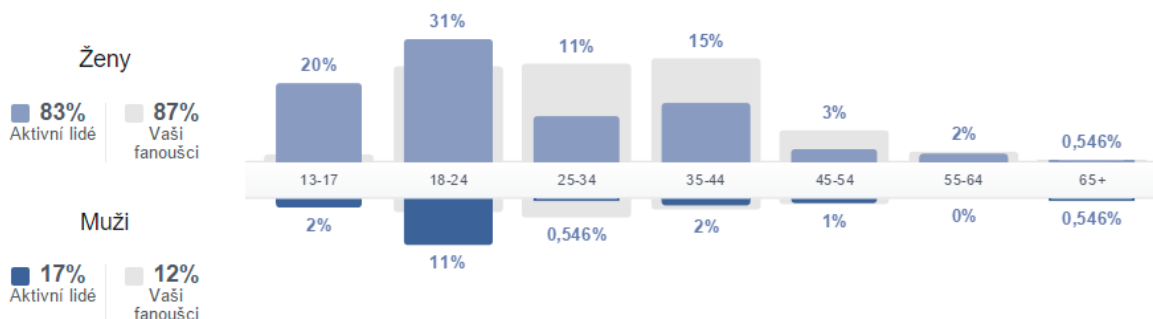
Firma Labota zde přispívá 3 - 7 příspěvky týdně v závislosti na sezóně a nabídce. Prezentovány jsou zejména původní módní fotografie produktů, a to jak na modelkách, tak samotnatně, stejně tak se zde objevují informace o probíhajících slevových akcích. S cílem přilákat zdejší publikum ke zhlédnutí webové prezentace, odkazují příspěvky často na novinky či jiné stránky webu firmy [www.labota.cz](http://www.labota.cz).

### 8.5.1 Rozložení fanoušků stránky podle pohlaví a věku



Obrázek 10 - Věkové rozložení fanoušků stránky Labota (Facebook, 2015)

Obrázek 10 prezentuje věkové rozložení fanoušků stránky. Evidentně nejvýznamnějšími segmenty jsou skupiny 18 - 24 let, 25 - 34 let a 35 - 44 let. Opět výrazně převyšují ženy a to celými 87 %.



Obrázek 11 - Věkové rozložení aktivních uživatelů na stránce Labota (Facebook, 2015)

Obrázek 12 srovnává věkové a genderové rozložení fanoušků stránky Labota s uživateli, kteří sice fanoušky nejsou, ale jsou na stránce jiným způsobem aktivní (označují příspěvky jako „To se mi líbí“, sdílí, či komentují). Zde je znatelný rozdíl a nárůst aktivity ze strany věkové skupiny 18 - 24 let a dokonce i mladší 13 - 17 let.

### 8.5.2 Shrnutí

I na tomto komunikačním kanálu silně vede ženské pohlaví a 87 %. O hlavní příčky se z věkového hlediska dělí kategorie 35 - 44 let (26 %), 25 - 34 let (25 %) a 18 - 24 (24 %).

Nejaktivněji však reaguje skupina 18 - 24 let, a to nejen ze strany fanoušků stránky, která ve své aktivitě získala více jak třetinový náskok. V závěsu je co do aktivity fanoušků i skupina 13 - 17 let (20 %). Vzhledem k výrazně vyšší aktivitě i "nefanoušků" věkové skupiny 18 - 24 let, bych doporučila využití potenciálu a zvýšení motivace k označení stránky jako "To se mi líbí" například skrze placené cílení příspěvků na definovanou skupinu uživatel.

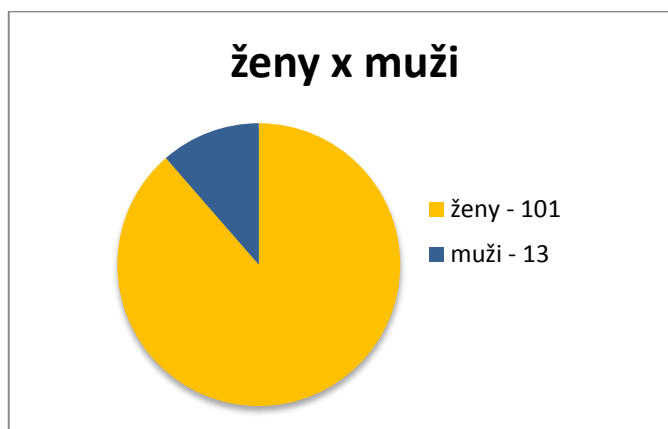
Věkové rozložení i míra interakce odpovídá očekávání. Vysoká interakce ze strany mladších věkových skupin pramení nejen z jejich životního stylu a blízkosti k online prostředí, kdy obecně lidé spadající do těchto skupin (z generačního hlediska jde o Generaci Z a Y) mají společné vnímání digitálních technologií jako přirozeného prostředí a součástí svých životů. (Vávra, 2014) Pramení ale pravděpodobně i z využívání mladých modelek (online přátel) k propagaci a prezentaci zboží, které bývají za účelem většího zásahu publika na fotkách označovány a které pak způsobují, že obsah s jejich fotografiemi zasáhne i mladší uživatele.

## 8.6 Výzkum spokojenosti zákazníků 2013

Ročníková práce věnující se spokojenosti zákazníků firmy Labota, byla zpracována v roce 2013. Problematika byla zkoumána formou dotazníků, jenž byly umístěny na všech prodejnách (v té době 19). Celkem se průzkumu zúčastnilo 121 respondentů. *"Dotazník měl pomoci zjistit, jestli jsou zákazníci spokojeni se sortimentem, prodejnou, obsluhou a jestli jsou dostatečně informováni o slevách a nových kolekcích."* (Blažková, 2013)

### 8.6.1 Výsledky ročníkové práce

Výsledná naměřená data, která by mohla být užitečná i pro cíle této práce byla následující:



Graf 9- Rozložení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)

- Hlavní věkovou skupinou, která navštěvuje obchody, jsou ženy ve věku od 31 do 35 let.
- 67 % respondentů uvedlo, že prodejnu navštěvují nejméně jedenkrát do měsíce.
- 88 % uvedlo, že na ně prostory prodejny působí dobře.
- 84 % uvedlo, že jsou spokojeni s nabídkou zboží, zbylých 16 % vytýkalo zejména malý výběr nadměrných dámských velikostí a dále malý výběr bot pro mladší generace.

## 8.7 Shrnutí a závěry II. části výzkumu

### VO3: Jsou majoritní cílovou skupinou zákazníků firmy Labota ženy kolem 40 let?

Premisy výzkumu byly jeho realizací částečně potvrzeny. Ukázalo se, že hlavní skupina zákazníků je pestřejší než vedení firmy předpokládá a s čím pracuje. Zcela zjevný je ve všech ohledech výrazně převyšující podíl žen, které v rámci analyzovaných skupin vzorků vždy zastupovaly 80 % a více. Diferenciace je tedy dle předpokladu zjevná zejména v otázce věkových kategorií, které jsou rozděleny a specifikovány níže.

#### 8.7.1 Cílová skupina 25 - 35 let

Skupina spadající do tohoto profilu je aktivní zejména v online prostředí. Vzhledem k nedávnému zahájení online aktivit a současně výraznému útlumu rozdávání věrnostních karet není divu, že nejsou výrazněji zastoupeni i v samotném programu a nemáme proto přehled o jejich nákupních aktivitách. Do této skupiny mohou spadat kromě mladých pracujících žen i studentky. Pokud o této skupině uvažovat z hlediska studia, je pravděpodobné, že

obuv jim stále platí či alespoň na ni přispívají rodiče, tudíž mohou zprostředkovaně spadat a ovlivňovat i cílovou skupinu 40 a více. Jednat se však bude v této kategorii zejména o ženy pracující, které potřebují elegantní a kvalitní obuv do kanceláře, která se dá lehce kombinovat pro každodenní nošení i do města.

Mladé maminky spadající do této kategorie jistě ocení zejména i jednoduchost, vysoké pohodlí a "celoročnost" v obuvi za rozumnou cenu.

Tato věková kategorie je spolu s mladšími nejaktivnější na Facebooku, což je dobré využít k zvýšení dosahu příspěvků pomocí jejich cílení. Právě díky jejich aktivitě je možné, že se obsah rozšíří i na další věkové skupiny, které obsah na sociální síti sledují.

### **8.7.2 Cílová skupina 36 - 50 let**

Bezesporu klíčová skupina generující největší zisky a celkově nejaktivnější. Z hlediska životního stylu se může jednat jak o ženy pracující, tak ženy na mateřské.

Tyto ženy by již měly být lépe finančně zajištěny než předchozí kategorie a mohou si tedy dovolit i větší investice. Lze očekávat, že nehledí tolik na cenu jako předchozí skupina a více dbají na provedení a kvalitu obuvi.

Tato skupina sleduje a navštěvuje jak webovou prezentaci, tak facebookovou stránku, není zde však dostatečně aktivní, což by bylo vhodné podpořit placenou reklamou.

### **8.7.3 Cílová skupina 51 a více let**

Ženy v tomto věku generují výrazné zisky ve skupině klíčových zákazníků a jsou poměrně aktivní v navštěvování webu avšak komunikace na Facebooku je ve většině míjí. I proto je zde zhoršená možnost měření této skupiny, která je možná pouze skrze neaktualizovaný věrnostní program.

Na tuto skupinu je vhodné mířit spíše offline komunikací a osobním přístupem v místě prodeje. Další možností komunikace jsou pobídky formou přímého marketingu do schránky, či na místa, kde se tato skupina vyskytuje (třeba vytipovat u každého města zvlášť).

## 8.8 Doporučení

Vhodným postupem pro další práci s těmito výsledky by bylo lépe poznat tyto segmenty, nalézt jejich dominantní vlastnosti a lépe je charakterizovat z hlediska životního stylu, potřeb, zájmů atd. tak, aby byly lépe pochopeny jejich potřeby a snáze se tak upravovaly veškeré prvky marketingového mixu. Autorka by doporučila zpracování tzv. person.

Metoda tvorby persony spočívá v tom, že jsou na základě výzkumu a diskuse sestaveny imaginární profily typických zákazníků dané firmy. Persony obsahují informace o jejich osobním i pracovním životě, jako jsou například údaje o rodinném zázemí, pracovních zkušenostech, způsobu rozhodování, časových možnostech, volnočasových aktivitách, IT dovednostech anebo osobní motivaci, aby vám pomohly lépe porozumět člověku na druhé straně- zákazníkovi- a usnadnili tak komunikaci s ním. K dokreslení se persony doplňují fotkou či obrázkem. (Hazdra a Michl, 2013)

Ačkoliv tento výzkum vychází z poměrně velkého množství dat, bylo by vhodné jeho výsledky podpořit i primárním výzkumem, který by umožňoval zjištění výše zmíněných "nadstavbových" charakteristik kvalitativního charakteru. Za efektivní a nenáročnou formu považují opakování dotazníkového šetření na prodejních ovšem s důkladněji zpracovanými otázkami a případnou slevovou motivací za jeho vyplnění. Vhodnou formou k odhalení vnitřních pohnutek zákazníků by mohlo být i kvalitativní šetření, a to buď formou focus group, či individuálních polostrukturovaných rozhovorů.

Jelikož byl účel šetření splněn, a bylo tedy dokázáno, že škála zákazníků je rozmanitější, než s jakou se doposud pracovalo, je na místě tuto skutečnost zohlednit právě v marketingových aktivitách firmy.

## **II. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY LABOTA

Cílem diplomové práce je skrze teoretické vymezení, praktický výzkum a návrh projektu poskytnout komplexní řešení marketingové komunikace analyzované firmy Labota a. s. vedoucí ke zdokonalení stávající marketingové komunikace firmy. Výsledky obou částí šetření zmíněných v praktické části budou v navazující kapitole sjednoceny do jednoho kompletního návrhu řešení- projektu marketingových komunikací.

### 9.1 Cíle projektu

Cílem projektu je navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení marketingové komunikace firmy tak, aby odpovídala požadavkům vedení firmy, byla realizovatelná a reálná vzhledem k finančním a časovým možnostem firmy.

Díličními cíli, které byly vytyčeny s ohledem na výsledky výzkumu, jsou:

- Zkvalitnění grafických a textových výstupů jak v online tak offline prostředí vedoucí ke zlepšení obsahu komunikace firmy.
- Poskytnutí řešení v oblasti kvalifikace personálu na kamenných prodejnách, jejich prodejních i komunikačních dovedností.
- Zkvalitnění a sjednocení vzhledu prodejen a jejich výstavních ploch.
- Aktivizace online komunikace firmy.

### 9.2 Navrhované změny

Kapitola se bude věnovat detailnějšímu rozpracování výše zmíněných dílčích cílů projektu jejich konkrétním řešením a návrhům, které povedou k jejich naplnění.

#### 9.2.1 Strategie komunikace

S ohledem na pozici firmy na trhu, je přirozené využít tzv. marketingové strategie následovníka, která je typická právě pro podniky malé a střední velikosti se snahou o napodobování vedoucích firem trhu. S ohledem na tuto skutečnost je dobré využívat dostupných dat vedoucích firem, případně i firem na stejné tržní pozici a inspirovat se jejich marketingovými kroky a postupy i co se týče samotné komunikace, využitých kanálů a formy propagace.

Co se týče marketingové komunikace, firma doposud fungovala bez jasně definované komunikační strategie. Pro daný projekt je s ohledem na základní dělení strategií (push a



pull) vhodnější využít strategii tlaku, k níž stávající operativní marketingové aktivity firmy doposud inklinovaly. Protlačovací strategie tlaku spoléhá zejména na osobní prodej a podporu prodeje a podporuje tak výrobek na cestě ke spotřebiteli skrze motivaci pomocí zmíněných komunikačních nástrojů.

Hlavním cílem této komunikační strategie je udržení a růst tržního podílu, udržení a motivace stávajících zákazníků skrze osobní prodej a jeho přímý vliv na spotřebitele a dále aktivace potenciálních zákazníků skrze nárazové akce podpory prodeje.

### 9.2.2 Cílové skupiny

Kromě stanovení vedoucí strategie je třeba synchronizovat daná rozhodnutí i s dalšími strategickými rozhodnutími. Jedním z nich je právě vymezení cílových skupin spotřebitelů, na něž bude komunikace mířena.

Cílové skupiny byly specifikovány sekundárním výzkumem praktické části, který odhalil rozdíly mezi hlavními zastoupenými segmenty a rozdělil je do následujících skupin:

Ženy 25 - 35 let, které jsou aktivní v online prostředí (zejména Facebook), kde můžeme měřit jejich chování a motivovat je k návštěvě prodejen skrze atraktivní obsah. V důsledku zastarávání věrnostního programu však máme jen málo dat spojených s jejich nákupy ve firmě. Jednat se může o pracující ženy, studentky a mladé maminky. Tuto skupinu spolu je vhodné lépe sledovat v rámci kamenných prodejen a zjistit tak jejich nákupní chování a preference. Obecně lze očekávat velký vliv trendů a módy na jejich nákupní chování.

Ženy 36 - 45 let, jsou klíčovou skupinou generující největší zisky, která zároveň vytváří vysoké procento návštěv na webu i Facebooku. Jsou zde však méně aktivní než předchozí kategorie, proto by bylo dobré na ně cílit některou placenou reklamou a dosáhnout tak jejich oslovení. Z hlediska životního stylu se může jednat o ženy pracující či ženy na mateřské. Zástupkyně skupiny pracujících žen by vzhledem k věku a předpokládanému kariéernímu růstu měly být lépe finančně zajištěny a nebojí se tedy investovat do kvalitních bot z dobrých materiálů. Hledají spolehlivé boty, nebojí se však i módních a trendových modelů.

Ženy 51 a více generují výrazné zisky ve skupině klíčových zákazníků a jsou poměrně aktivní v navštěvování webu avšak komunikace na Facebooku mívají. Proto je na tuto skupinu vhodné mířit spíše offline komunikací. Lze očekávat, že půjde o loajální zákaznice, které ocení osobní přístup v místě prodeje. Působit by zde mohl i přímý marketing a oslovení na místech, kde se často vyskytují. Tato místa je třeba vytipovat u každého z města

zvlášť. Zákaznice už zřejmě budou vědět, co chtějí a potřebují a ocení, když to ví i personál (na základě zkušeností). Důraz zde bude kladen na pohodlí, každodenní nošení a za opravdu kvalitní botu nebude problém utratit i větší obnos, když si budou jisté, že bota bude o to déle sloužit. Pro tuto skupinu by bylo vhodné vytvořit i offline verzi aktuálních katalogů (tedy dva ročně: jaro/léto a podzim/zima), vytisknout ji, svázat a umístit na prodejny, aby si i zákaznice mohly prohlédnout veškerou nabídku a využít predispozic.

Z těchto poznatků budou vycházet i další návrhy řešení. Nutno však zdůraznit, že výzkum vycházel pouze z dat sekundárního charakteru, a je tudíž vhodné jej podpořit i primárním šetřením, které by zároveň v případě kvalitativní metody výzkumu (např. focus group) přineslo i hodnotná data týkající se vnitřních pohnutek a motivace daných skupin, jež by další komunikaci ještě více zefektivnily. Preferovaným výsledkem tohoto dalšího postupu by pak byly tzv. osoby, či profily zákazníků (viz 8.8 Doporučení).

Bližší definice segmentů bude využita zejména při volbě obsahu marketingových sdělení pro stanovené komunikační kanály a nástroje, stejně jako jednotlivé marketingové aktivity budou dále zohledňovat danou segmentaci.

V rámci výzkumu bylo odhaleno i několik mikrosegmentů, které by v určitých lokacích bylo možné cíleně (přímo) oslovit. Dosažitelnou cílovou skupinou jsou například dámy pracující na úřadech a v bankách v blízkosti prodejen (zmiňovány např. v Trutnově, Liberci a Litoměřicích), které navštěvují někdy prodejny o poledních přestávkách, často i ve větších skupinkách.

Co se týče celkového marketingového plánování, je dobré uvědomit si výrazný posun od předpokládané cílové skupiny (ženy kolem 40 let), která se výzkumným šetřením "posunula" o více než 10 let níže. I z rozhovorů s prodavačkami vyplynulo, že mladé ženy prodejny často navštěvují a kvůli zastaralým modelům prodeju rychle opouští. Značka Rieker, která je na prodejnách dominantní je obecně vnímána jako obuv pro starší dámy. Je tedy třeba vzít toto na vědomí nejen při výběru komunikačních kanálů a obsahu reklamních textů, ale i při výběru sezónního zboží a vychystávání výloh, které mohou potenciální mladší zákaznice svou prezentací přesvědčit o omlazení nabídky a motivovat k návštěvě.

### 9.2.3 Nástroje komunikačního mixu

Volba komunikačního mixu je úzce spjata s cílovými skupinami, ale i možnostmi dané firmy. Labota v současnosti operuje jen s málo komunikačními kanály, což je dáno zejmé-

na charakterem a jistou decentralizací prodejen, které se od sebe značně liší nabídkou, poptávkou i charakteristikami návštěvníků, což je dáno zejména jejich lokací a s tím spojenými demografickými vlivy, ale i fyzickým vzhledem a dispozicemi. Tato skutečnost omezuje možnosti celoplošných či masových reklam a komunikace, jelikož vyžaduje specifikaci a cílení na různé trhy v rámci České republiky. Nástroje komunikačního mixu pro firmu Labota a. s. jsou tedy voleny s ohledem k tomuto stavu a jejich jednotlivé řešení se odvíjí od poznatků získaných výzkumem.

### **Podpora prodeje a merchandising**

Výše bylo již mnohokrát apelováno na význam a vliv samotných kamenných prodejen a personálu v nich na prodej a obrat firmy: Proto jsou změny týkající se těchto dvou oblastí nejdůležitější v rámci celkového návrhu.

Přes snahu o jednotný korporátní vzhled prodejen v rámci řetězce, nejsou všechny prodejny vybaveny na stejné úrovni a jejich prezentace často kolísá. Z pozorování i rozhovorů s personálem bylo vyvozeno několik konkrétních a stěžejních fyzických úprav na kamenných prodejnách, jež by měly vést k zvýšení nejen vizuální kvality a prezentace prodejny, ale mnohdy i efektivity využití prostoru, na základě pohybu zákazníků po nich.

Nezbytné fyzické úpravy jednotlivých prodejen jsou součástí příloh této práce (Příloha P II: Seznam doporučených změn a oprav na jednotlivých kamenných prodejnách Labota).

### ***Kvalita tiskovin a jejich prezentace***

Nízkou kvalitu plakátů, letáků a dalších informačních tiskovin lze řešit jedině spoluprací s člověkem vzdělaným v oboru, ideálně grafikem a to minimálně externí formou. Případně proškolením některého ze stávajících zaměstnanců. Veškeré tiskoviny by měly splňovat jednotně nastavená pravidla, co se týče využitých barev, prvků a typů písma, které vedení po diskuzi s odborníkem stanoví. Dále by měly být všechny tiskové výstupy viditelně označeny logem společnosti, kvůli jasné identifikaci značky a budování povědomí v myslích uživatelů.

Vzhledem k nemožnosti okamžité distribuce tiskovin a vzhledem k finanční náročnosti, mohou být plakáty na jednorázové akce trvající běžně 3 dny až 1 týden vyvedeny černobíle, tak abychom dosáhli jednotnosti u každé prodejny a současně rychlosti distribuce, jelikož každá prodejna vlastní svou černobílou tiskárnu. Co se týče dlouhodobě předvídatelných a déle trvajících akcí (jako jsou každoroční sezónní výprodeje, či umístění nové ko-

lekce dle ročního období), je vhodné plakáty řešit plnobarevně, ve větších formátech a univerzálně tak, aby mohly být využity i při opakování nabídky. U těchto plakátů je důležitá i vyšší kvalita papíru.

Kromě tiskovin upozorňujících na slevové a jiné prodejní akce je třeba zapracovat i na pracovních tiskovinách, jež by měly mít jednotnou korporátní identitu. Jedná se zejména o:

- cenovky do výloh
- cenovky při výprodejích k využití do polic (např. vše za 1000 Kč)
- informace o otevírací době a provozovateli k umístění na vchodové dveře
- vizitky upozorňující na online kanály (webová stránka, Facebook)
- ostatní informační tiskoviny vystavené na prodejní ploše (vyhlášky, oznámení)

U každé z prodejen je třeba zkontrolovat vystavené plakáty od dodavatelů značek, jež jsou vystaveny zejména jako dekorace a aktualizovat novými.

Možným řešením je i vystavování vlastních fotek vytvořených z aktuálních kolekcí. Zdrojem těchto fotografií by byla pravidelná focení s profesionálním fotografem a modelkami. Tento návrh se pak týká nejen zkrášlení prodejen, ale poskytl by i kvalitní obsah pro facebookovou a webovou komunikaci. Spolupráce s fotografem by byla pouze externí. Modelky je pak možné zajistit i zdarma skrze spolupráci formou tzv. TFP (time for prints), kdy se fotograf a modelka domluví na focení, ve kterém nejsou žádné straně účtovány peníze a výsledné fotografie mohou obě strany využít pro svou prezentaci. Možnost kontaktu takovýchto modelek je například na k tomu určených facebookových skupinách, které jsou běžně zaměřeny dle geografické lokace. Bližší podoba a využití fotografií bude popsána v kapitole Direct & digital marketing.

Nutno dodat, že fotografie samotné je opět třeba vhodně prezentovat a nepodceňovat kvalitu tisku a vystavení (ideálně rámečky na stěny či do polic). Jejich výhodou je nejen zpříjemnění atmosféry a estetická hodnota, zároveň i prezentují nabízené zboží a jeho možné využití a kombinace.

S tiskovinami pak souvisí i polepy prodejny v interiéru, které jsou v současnosti opět jen na některých prodejnách a působí přitom velmi profesionálně. Na všech prodejnách, kde to je možné, by bylo dobré využít vnější plochy prodejního pultu na přilepení polepu odkazujícího na webové stránky popř. Facebook, které je třeba komunikovat. Celkově je možné využít plochu pultových stolků lépe. Dokumenty informující o materiálech a reklamačním

řádu je dobré po vzoru trutnovské prodejny umístit do rámečku- i nezbytné formální informace mohou být komunikovány esteticky.

### *Vystavování zboží a doplňků*

Vizuální prezentaci prodejny do značné míry ovlivňuje její personál, který má její vychystávání a prezentaci na starosti. Z toho důvodu budou mnohá řešení, související s touto problematikou, obsažena i v jedné z následujících kapitol zabývajících se osobním prodejem. Mezi jednu z dovedností ovlivňující merchandising, jež by si měl personál osvojit je totiž právě vystavování zboží.

Tato práce není zaměřena na detailní vypracování manuálu k vystavování módního zboží. Bude proto jen nastíněno, která kritéria lze při vystavování zohlednit. Zboží by se mělo vystavovat jednak s ohledem na pohyb zákazníků po prodejnách a vzhledem k celkovému uspořádání každé z nich. Způsobu pohybu zákazníků po prodejně si jistě povšimnou prodavačky po krátkém pozorování nakupujících a vytipují tak zóny, kde se zákazníci pohybují častěji a kam naopak nechodí. Strategicky je pak možné umisťovat zboží, po němž je větší poptávka (slevy, nové kousky), na místa, kam by zákazník bez této motivace běžně nešel a naopak. Co se týče samotné kombinace zboží v regálech, je dobré stanovit si systém, dle něhož bude zboží řazeno, což se doposud na různých prodejnách liší (značky, barvy, materiály, styly apod.) a tento dodržovat. V případě, že bude rozhodnuto o řazení dle značek, je vhodné tyto regály i náležitě označit a tuto skutečnost komunikovat. Řazení dle barev se také řídí jistými pravidly, nejčastěji je využíván tzv. barevný kruh, který se na základě barevné příbuznosti a harmonie či kontrastu určuje vhodné způsoby společné kombinace barev. (Barvy a jejich kombinace, © 2012) Logicky by měly být produkty (zejm. boty) jednoduše a úhledně srovnané do jedné řady.

V případě snahy o upoutání pozornosti na vybraný model a jeho podporu k prodeji, je dobré vytipovat pro každou z prodejen místa, kde je to vhodné, opět s ohledem na pohyb zákazníků po prodejně (možné plochy jsou např. u pokladny, naproti vchodu a jiné často navštěvované zóny). Daný model pak prezentovat odlišně, například spolu s fotografií, na níž je zobrazen v rámci jednoho outfitu, spolu s jinými doplňky (kabelka, šátek, ...), či ve větším množství. Plochy pro tento typ prezentace by mělo vytipovat popřípadě vytvořit vedení spolu s prodavačkami, aby nedocházelo k řešením jako na prodejně v Hranicích (viz Obrázek 5).

Kromě samotného zboží by měla každá z prodejen dostat sadu bytových doplňků, jimiž doladí svou prodejnu. Ideální by bylo vytvořit postupně 4 sady dle ročních období. Nemusí přitom jít finančně náročnou investici, mnohdy stačí vyměnit zaprášené plastové květiny za nové a živé a inspirovat se nesčítnými nápady na internetu s návody "udělej si sám". Z několika palet a kbelíku barvy by mohly být poměrně jednoduše vytvořeny nízkonákladové originální dekorace a výstavní plochy na všechny prodejny (viz obrázek níže).



Obrázek 12 - Inspirace pro nízkonákladovou inovaci prodejen  
(vlastní zpracování dle Pinterest, 2016)

V zimním období svíčky a pár baněk, na podzim zelinářské bedýnky se slámou a dýněmi. Zapomenout bychom neměli ani na výše zmíněné autentické fotografie a ty umístit do k tomu určených rámečků. V případě, že by se vytvořilo více typů dekorací, je možné je mezi prodejny i pravidelně točit a obměňovat. Tady by bylo dobré opět zmínit význam vonných přípravků do interiérů, které by zejména v letních obdobích byly velkým plusem.

Celkově je důležité si uvědomit, že méně je více. Právě proto by bylo vhodné, aby si někdo ze zástupců vedení opravdu udělal čas, objel všechny prodejny a spolu s personálem výše zmíněná kritéria probral a pevně určil tak, aby nehrozily jakékoli nekontrolovatelné vlastní invence ze strany prodavaček. Jelikož jsou prodejny velmi různé, není možné stanovit jednotný návod, jak to dělat správně. Na každé prodejně se musí zvolit ta nejlepší cesta. Ne všechny prodejny mají na podporu tolik prostoru, proto je třeba začít od základu celým uspořádáním prodejny. Až sekundárně se zaměřit na menší prostory, do kterých lze umístit a zvýraznit jednotlivé modely a nastavit pravidla jak vzory a produkty kombinovat. Klíčové je i jasně určit a nastavit, kde jsou plochy pro podporu prodeje, kam dávat plakáty a kam umístit speciální nabídku, celkově omezit volnost personálu v tomto směru.

### ***Výlohy prodejen***

Prezentace prodejny je úzce spojená i s její výlohou, proto i zde je několik změn a doporučení. Zejména způsob vystavení zboží a potřeba dekorací je zde totožná.

Ve výlohách byly nejvíce do očí bijící nesourodé cenovky, jež by měly být vyřešeny tvorbou jednotných a nových (zmíněno výše), kde se cena bude vyplňovat sice ručně, ale do šablony ve stylu kalkulačky a jednotnou psací potřebou, což znemožní různost.

Obecně jde spousta poučení z předchozí kapitoly ruku v ruce s doporučeními, týkajícími se výloh. Zde by však bylo dobré výrazněji apelovat na čistotu, a to nejen samotných vitrín, ale i čistotu v nejbližším okolí. Nejednou se při pozorování zhoršilo hodnocení výloh důsledkem poházených plastových lahví před vitrínou, či kelímků položených přímo na výloze. Je vhodné, aby prodavačka v případě, že nemá plnou prodejnu zákazníků, alespoň jednou denně vyšla z prodejny a případně odstranila podobné prvky z jejího nejbližšího okolí.

Jak bylo již mnohokrát řečeno - je třeba ujednotit a zjednodušit prezentaci prodejen. U výloh to kromě velkého množství tiskovin je i popisování skel vitrín fixou oznamující totéž, co je uvedeno na plakátech. Tento způsob prezentace není nutný, navíc zde opět nemůžeme ovlivnit, jak výsledný rukopis dopadne. Ručně psaným informacím, by bylo radno se obecně vyhnout.

Co se týče kombinace plakátů ve výlohách, doporučuji kombinaci sezónních fotek prezentující aktuální módu spolu s případnými slevovými letáky. V případě, že jde o prodejny kooperující s Alpine pro, je vhodné nepřekračovat vyšší množství typů plakátů než dva.

Opět je vhodné jasně stanovit, kam plakáty patří a jak je možné je vystavovat (rámečky, stojánky). Při pozorování se potvrdilo, že informace "umístěte plakáty na úroveň očí", může vést k přilepení tří identických plakátů vedle sebe ve výšce hlavy, takže případný kolemjdoucí už nevidí ani zboží ve vitríně, ani prodejnu uvnitř bez nepřírozených pohybů.

Co se týče typu zboží, které je vystavováno, byla na většině prodejen zjevná snaha o prezentaci značky Rieker, která jak už bylo řečeno dříve v této práci, je směřována spíše na starší zákaznice. Pokud tedy víme, že na prodejnu chodí i mladší dámy, můžeme zkusit vystavovat i více odvážné a trendové modely jiných značek a zjistit, zda se tím klientela omladí, či jinak změní a dále s tímto pracovat. Stejně tak by zde mohlo zasahovat i vedení, vyhodnocovat (např. na týdenní bázi), které modely se zákaznicím nejvíce líbí a prodávají, a posílat tato doporučení všem prodejnám, jež by dle instrukcí mohly přizpůsobit vystavené modely ve výlohách.

### ***Podpora prodeje - návrhy a možnosti***

Firma se příliš upíná na podporu prodeje pouze jako cenovou pobídku a slevovou motivaci k nákupu. Tento postup je však zrádný a může vést ke špatným nákupním zvyklostem zákazníků a vytvoření vztahu "od akce k akci". Současně snižuje marži, takže zvýšení objemu prodeje nemusí vždy vést k významnému nárůstu tržeb jako takových. Má pak smysl zejména při snaze zbavit se neaktuálních a starých kolekcí.

V rámci podpory prodeje je možné nabídku zatraktivnit i jinými způsoby, jako jsou necenové odměňovací programy, či motivační hry či loterie.

Jednou z možností je například sbírání razítek za každých utracených 500 Kč, které by po určité nastrádané výši (např. 10 bodů) vedly k výrazné slevě na další nákup. Jde o to, že jednorázová sleva nijak nemotivuje zákazníka k opakovanému nákupu, či loajalitě. Vzhledem k množství platících zákazníků, by bylo možné vést tento systém i vnitřně na prodejnách a získávat tak i data o nakupujících. Tento postup veskrze navazuje na skomírající systém Věrnostního programu, který firma nechce dále oživovat, jelikož nových majitelů karet příliš nepřibývá a aktivních karet je jen velmi malé procento ze všech vytištěných a vydaných. Bylo by vhodné ještě zvážit pro a proti, spojená a tímto programem a zaujmout



jasné stanovisko s jeho dalším fungováním a využíváním (bude více rozvedeno v dále v této kapitole).

V rámci podpory prodeje lze přemýšlet i dlouhodoběji a zkusit pracovat například s dobou, která je obecně na všech prodejnách "hluchá", což je čas kolem oběda cca 11,30 - 14,30. Možnou motivací jsou například happy hours, spojené s poledními pauzami, které by mohly motivovat kromě výše zmíněných pracovníků přílehlých úřadů a kanceláří i maminky na mateřské.

Podpora prodeje může fungovat i na principu budování nových zákazníků. Prodavačky uváděly, že dámy často nakupují v doprovodu kamarádek, které používají jako poradní hlas. Je možné zkusit k nákupu motivovat i doprovod, který původně nezamýšlel nákup realizovat, a to například formou jednorázové skupinové slevy.

V období Vánoc by bylo dobré více podpořit prodej dárkových poukazů, a nezapomínat na jejich nabídku ani v průběhu roku.

Co se týče her a soutěží, bylo by dobré propojit jejich průběh s aktivitou na sociálních sítích, aby se tím zvýšil i jejich dosah mezi fanoušky a potenciální cílové zákazníky. Možnostmi jsou jak faktické "vědomostní" soutěže, týkající se firmy a budující její značku, jako je počet prodaných párů za rok 2015; výčet měst, kde firma aktuálně působí, či jiné úkoly spojené s orientací na webové stránce a nabídkou. Ve chvíli kdy bude vybudovaná solidní fanouškovská základna (alespoň 500 fanoušků), je možné přistoupit i k soutěžím vyžadujícím interakci se značkou (např.: Pošlete nám fotku bot z naší prodejny, které máte doma a vyhrajte slevu, nebo: Napište, které boty ze současné kolekce byste si nejvíce přála, a my jednu z vás vylosujeme a obdarujeme). Podobné soutěže by měly vést interakci se zákazníky, motivaci ke komunikaci, k prohlížení nabídky, lepšímu seznámení se značkou a budování povědomí o ní.

### **Osobní prodej**

Nedostatky zjištěné u každé z prodejen a celková zpětná vazba vycházející z primárního výzkumu byly zpracovány do personalizovaného mailu a odeslány na všechny prodejny.

Na základě zkušeností z fiktivního nákupu a vzhledem k poměrně nízké profesionalitě personálu, kdy opravdu dobré prodavačky oslovovaly subjekt spíše díky svým vrozeným komunikačním schopnostem, než díky řádnému a pravidelnému proškolení v oblasti osob-

ního prodeje, by bylo na místě lépe zpracovat na této oblasti. Personál kamenných prodejen je pro komunikaci firmy Labota naprosto stěžejní.

Jelikož se náklady na kurzy obchodních dovedností, argumentace a prodeje pohybují v řádu tisíců na osobu, nejde zřejmě o možnost, kterou by si firma i vzhledem ke fluktuaci personálu mohla pravidelně dovolit. Jako možné řešení se zde nabízí vytvoření manuálu, který by byl distribuován na každou z prodejen, jehož dodržování by bylo kontrolováno. Kromě prvků a zásad spojených se samotnou komunikací prodejce, by v něm byly obsažena i pravidla spojená s podporou prodeje a merchandisingem, jež byly definovány výše ale i další pravidla fungování prodejny.

Manuál by měl být kvalitně, jasně a přehledně zpracován, včetně nákresů a fotografií s příklady. Účelem tohoto manuálu by bylo alespoň základní vzdělání v kýžené oblasti, přenosné jednoduše na nový personál a zároveň stanovení úrovně kvality firmou očekávaných výkonů ze strany personálu prodejen. Jedním z problémů měření kritérií a požadavků na prodejny a personál v rámci výzkumu byla právě absence jakékoli základní úrovně, jež by se prodavačky zavázaly dodržovat, a na základě které by mohly být hodnoceny.

Manuál by měl být zpracován vedením společnosti ve spolupráci s marketingovým odborníkem a následně grafikem, který by jej zpracoval do fyzické podoby. Grafickou a obsahovou stránku není radno podceňovat, je třeba, aby byla srozumitelná a jasná.

Obsah navrhovaného manuálu by mohl vypadat například takto:

### *Nákup*

- *Obchodní dovednosti prodejců módy*
  - *významnost vztahu se zákazníkem (práce s tzv. deničky viz níže)*
  - *odhad zákazníka*
  - *pozdrav a začátek prodejního rozhovoru*
  - *způsob komunikace a kladení otázek*
  - *argumentace*
  - *rozloučení*
- *Nabízené zboží a jeho vlastnosti (materiály, značky, stélky, design, ...)*
- *Typologie zákazníků*
- *Psychologie nákupu*

### *Vychystávání prodejny*

- *Vystavování zboží*
  - *barevné kombinace (barevný kruh)*
  - *trendy ve vystavování (ukázky inspirace a možnosti, rozdělení zón prodejny)*
  - *kombinace modelů v rámci jedné produktové řady*
  - *kombinace různých druhů sortimentu*
  - *vystavování akčního zboží/ vypíchnutí speciální nabídky*
- *Umísťování a vystavování propagačních materiálů*
  - *výstavní plochy pro tiskoviny*
  - *kombinace různých druhů tiskovin*
- *dekorace a jejich umísťování*

Pokud by toto byl rozsah, který je pro firmu nerealizovatelný, je nasnadě vytvořit alespoň jakési desatero týkající se základních kritérií, jež je nutné dodržovat jako pozdrav, znalost produktů, vychystávání výlohy, prezentace prodejny atd. Jednoduše je třeba vytvořit výchozí bod, kterého se budou jednotně držet všechny prodejny a podle nějž je bude možné dále hodnotit (i v případě opakovaného mystery shoppingu).

Co se týče deníčků, zmíněných v návrhu obsahu manuálu, jde o praxi, která je už v současné době využívána na některých prodejnách, a kterou je dobré rozšířit a osvojit. Jde o zapisování si loajálních klíčových zákazníků personálem a jejich zapamatování pomocí pravidelných záznamů do k tomu určenému deníku. Zaznamenávat je možné kromě jména i preferované barvy, stříhy, materiály, značky, konfekční velikost, či co aktuálně hledají. Malé módní butiky jsou jako stvořené k vytváření osobnějších vztahů s prodavačkami. Za dobu fungování prodejny s módou ve Valašském Meziříčí si už některé zákaznice s prodavačkami tykají a ty je telefonicky pomocí sms zpráv informují o novém zboží, které by je mohlo zajímat. Takového stavu je ideální dosáhnout, právě tímto přístupem je možné konkurovat velkým řetězcům.

Co se týče vzhledu prodavaček, bylo by vhodné zvážit jejich vizuální odlišení pomocí jednotného korporátního oděvu, aby se vymezily oproti běžným zákazníkům, jelikož je ne vždy bylo možné rozpoznat. Ideálním řešením by byly halenky, trika či vestičky opatřené logem firmy, alternativou jsou pak odznáčky, či alespoň cedulky, k připnutí na oděv. V případě prodejen fashion, by bylo dobré vyhradit několik kousků z kolekce pro personál, aby reprezentoval značku i zboží, jež prodává a zároveň tak zajistit jistou úroveň oblékání.

Oblečení by mělo být barevně jednoduché a držet se základních barev tak, aby se dalo lehc kombinovat a vypadalo reprezentativně, viz následující obrázek.



Obrázek 13- Ukázka řešení korporátních oděvů a doplňků pro personál  
(vlastní zpracování dle Pinterest, 2016)

Kromě požadavku na dodržování výše zmíněných pravidel, je třeba personál i dostatečně motivovat k jeho plnění a to nejen tím, že mu dáme jasně najevo, že to je jeho práce, ale podpořit výsledky spojené s dodržováním i s jistou odměnou. Již v současné době fungují mzdové odměny v případě, že prodejna překročí pro ni stanovený objem tržeb za daný měsíc. V tomto trendu je dobré pokračovat. Bylo by dobré ovšem popřemýšlet i nad jinými formami odměn, které nemusí mít vždy jen finanční podobu, případně se nemusí vztahovat ke každému měsíci, ale vyhodnocovat se v rámci čtvrtletí nebo pololetí. Vzhledem k velkým rozdílům mezi prodejny a nutné spolupráci při posílání (předispozici) modelů mezi nimi, není radno vytvářet rivalitu mezi prodejny formou soutěže "kdo nejvíc vydělá, dostane bonus". Další možnou odměnou mohou být poukázky na služby či jiné maličkosti, které personál potěší a vytvoří pozitivní vztah k zaměstnavateli.

S ohledem na komunikaci vedení s obsluhou prodejen, bylo by dobré i zde více zapracovat na osobnějším přístupu, už jen proto, že mnoho prodavaček pro firmu pracuje již desítky let. Neopomínat tedy narozeniny a Vánoce, není nutné je obdarovávat, ale dát alespoň slovně najevo, že si jejich práce vážíme a popřát vše nejlepší. Kromě času takové věci nestojí téměř nic, ale jejich dopad v rámci loajality k firmě může být veliký.

### **Direct & digital marketing**

V kontextu přímého (direct) marketingu je třeba se zaměřit zejména na práci s věrnostním programem, který v současnosti slouží pouze k poskytování dlouhodobé 10% slevy klíčovým zákazníkům, avšak svým zastaráváním a nevyužíváním ztrácí jakékoli další výhody s tím spojené ať už pro zákazníky či firmu.

Je nutné zvážit, jak s ním bude dále nakládáno, zda jej nezrušit úplně, či zda dotisknout karty a obnovit jeho komunikaci a nabídku. Toto rozhodnutí by se mělo odvíjet od aktivity využívání karet zákazníky a celkového přínosu pro společnost, což lze zjistit z interní databáze věrnostního programu.

Ať už se firma rozhodne jakkoli, je možné začít pracovat s kontakty v současnosti nashromážděnými registrací, obnovit odesílání newsletterů, či propojit e-mailové kontakty se stávajícími účty na Facebooku a přímo tak oslovovat i tyto zákazníky. Zejména poslední zmíněné využití kontaktů by mohlo vést k efektivnímu zásahu cílových skupin a lépe zapojit do online komunikace i starší generace.

### ***Obsah komunikace***

Obsah reklamních či pouze informačních sdělení firmy směřovaný ke všem zainteresovaným stranám by měl být konzistentní a odpovídající firemní image. Týká se tedy nejen přímé a digitální komunikace (ač zde bude nejvíce viditelný), ale i veškerých dalších sdělení jako jsou reklamní tiskoviny, maily, či vizitky.

Nejedná se přitom jen o obsah textový, ač je zásadní, ale i o obsah grafický či vizuální, který jej bude doplňovat. V rámci webové prezentace jde o smysluplné otextování všech stránek, přehlednost a jasnost orientace v textech i webové stránce, texty u aktualit a jejich témata. U facebookové komunikace půjde o typy příspěvků, jejich vizuální zpracování, popisky, výzvy k akci, interakci v komentářích. Veškerý obsah, který firma stvoří, musí být vymyšlen s ohledem na její cílové skupiny, na to co je zajímavá, jakou tonalitu textu očekávají, jakou formálnost, spisovnost, kdy to čtou a proč, atd.

Co se týče samotné tematiky novinek na webu ale i příspěvků na Facebooku, půjde z velké části o prezentaci zboží atraktivním a neformálním způsobem, kdy velký důraz bude kladen na vizuální prezentaci (fotky). Příspěvky by měly působit formou jakéhosi módního poradenství, měly by apelovat na "nás ženy" a potřeby spojené s módou či nakupováním, měly by se pokud možno pokusit o jakýsi vhled, pochopení myšlení svých cílových skupin

a mluvit jim z duše, doporučovat co se nosí, jak lze kombinovat určité modely či ponoukat k vyjádření svého názoru na výběr zboží. Dalším výrazným tématem budou logicky speciální nabídky spojené nejčastěji se slevami a výprodeji a dále aktuality týkající se prodejen (rozšiřování řetězce, rekonstrukce, otevírací doba a jiné procesní změny).

Obsahová stránka komunikace se projevuje ve všech jejích podobách a musí být proto spravována profesionálně a konzistentně a dlouhodobě.

### **Facebook**

facebooková komunikace cílí zejména na mladší segmenty z definovaných cílových skupin. Ideální četnost příspěvků je zhruba 3 - 4 týdně s pravidelně se měnícím typem příspěvku (obuv/móda/kabelky/akce/zajímavosti). Vzhledem k nabízenému typu zboží a jeho cenové hladině by bylo dobré zachovat spíše formální, avšak přátelské vyznění komunikace, zaměřené samozřejmě na ženy. Tématika příspěvků by se měla odvíjet od aktuální nabídky na prodejnách a dále od trendů a novinek spojených s předmětem nabídky (móda) a brát dále v potaz vztah k ženám k nakupování, slevám, módním hitům a vlastnímu šatníku.

Každý příspěvek by měl být doplněn o vizuál. Nejlepší možnou vizuální formou prezentace nabízeného zboží na Facebooku jsou fotografie, kde zákaznice nejenže uvidí, jak daný model vypadá oblečený/ obutý, ale uvidí i jak je možné jej nosit a kombinovat. Vzhledem k mízivému množství fotografií poskytnutých dodavateli, je možné navázat spolupráci s fotografem a tento druh fotografií vytvářet samostatně (viz Podpora prodeje a merchandising) v modelech dostupných na prodejnách.

Fotografie by dle typu oděvů a obuvi byly foceny v centrech měst, ať už v ulicích, či v interiérech (kavárny). Výsledné fotografie by měly být autentické a neformální. Ženy na nich by záměrně neměly být profesionálními modelkami, ale ženami, které u nás klidně mohou nakupovat. Měly by být vybírány tak, aby typově odpovídaly cílovým skupinám firmy. Ve výše zmíněných TFP skupinách je zaregistrovaných mnoho maminek, které si focením zpříjemňují mateřskou. Díky možnosti výběru lokace modelek a jejich následného označení (osobního profilu), se dostanou fotografie mezi její kamarádky, potenciální zákaznice a významně to zvýší jejich dosah, což je vlastně propagace zadarmo. Každá fotografie by měla být označena logem firmy, ideálně jeho jednobarevnou verzí tak, aby nenařušovalo příliš barevné ladění jednotlivých fotografií. Všechny fotografie pak mohou být zúročeny jak na další vizuální výstupy firmy, tak i na jiné imageové prezentace na webu a Facebooku (úvodní fotografie apod.)



Obrázek 14- Ukázka fotografií ke komunikaci značky Labota (vlastní zpracování)

Textově by pak komunikace na Facebooku neměla přesáhnout 3 řádky u každého příspěvku, měla by pokud možno odkazovat na související obsah na webové prezentaci (např. fotografie bot bude odkazovat na katalog apod.). Samozřejmostí je gramatická i typografická správnost. Další možností jak text příspěvků ozvláštnit jsou textové symboly.

Facebook by se tak stal nejaktivnějším komunikačním kanálem, kde by firma komunikovala a budovala tak svou značku a povědomí o ní. Je to dáno zejména vysokou koncentrací publika a poměrně nízkými náklady na realizaci. Pro dostatečný zásah a kýžené cílení je velmi vhodné využít i placené komunikace na Facebooku. Možností vhodných pro firmu Labota je hned několik:

- Propagace celé stránky za účelem nárůstu fanoušku skrze tzv. Lookalike audiences (tato funkce vyhodnotí na základě stávajících fanoušků, profil typického fanouška a na základě toho zobrazuje obsah vytipovanému publiku)
- Propagace konkrétních příspěvků cílením dle demografických kritérií (ženy, 25 - 45 let, lokace dle prodejen + 20 km, a zájmy související s nabídkou)
- Propagace skrytých příspěvků cílených jen na určitá města v případě lokálních kampaní na podporu prodeje.
- Spárování profilů na základě kontaktních mailů uvedených ve věrnostním programu a jejich oslovení unikátním příspěvkem, s cílem jejich mobilizace a zvýšení sledovanosti našeho profilu.

Dostačující průběžnou částkou pro měsíční propagaci na Facebooku by mělo být 1000 Kč, jelikož i minimální investovaná částka (100 Kč na den) přináší výrazné výsledky.

### *Webová prezentace*

Současná webová prezentace má řadu nedostatků, které je nutné odstranit pro naplnění jejího účelu a pro rychlou a snadnou navigaci návštěvníků. Úvodní stránka patří mezi nejnavštěvovanější stránky webu, slouží jako vizitka a současně hlavní rozcestník k dalším informacím, proto musí být v perfektním stavu.

V rámci změn při zadávání briefu požadovalo vedení firmy, aby byla webová prezentace aktivní a motivovala k návštěvě i v době, kdy nová kolekce na ní zveřejněná přestane být atraktivní aktualitou. Webovou záložkou, která by toto mohla zajistit je složka Novinky, kterou by bylo dobré přesunout z hlavního menu přímo na homepage webové prezentace a přidat k ní i kromě textu i obrázkový doplněk, aby byla atraktivnější. V Novinkách je pak možné komunikovat zajímavosti ze světa módy či obuvi, nabízet tipy a upozorňovat na slevové akce na prodejnách a další aktuality. Podobné novinky se navíc budou dobře komunikovat na Facebooku a mohou tak na sebe vzájemně odkazovat a propojovat své obsahy.

V kontextu tohoto přesunu by pak bylo dobré i změnit uspořádání horního menu a to následovně: titulní strana / novinky/katalog / prodejny / o nás / kontakty /

Jednou ze změn zde je i přidání záložky katalog, která sice je prokliknutelná ze všech dalších podstránek, a to lištou přímo pod hlavním menu, ale jde o očekávanou součást v rámci orientace na stránce. Měla by být součástí hlavní lišty, jelikož to je první místo, kde budou návštěvníci intuitivně hledat, zejména půjde-li o starší zákazníky, kteří jsou na toto uspořádání zvyklí.

Jisté osvěžení a změnu by chtěl i popis firmy v sekci O nás, který nezohledňuje vývoj firmy a její nabídky a působí příliš formálně.

Sekce fashion a galanterie, které jsou součástí katalogu, nemohou zůstat prázdné ani v případě, že dodavatelé neposkytují fotky, nebo jejich zveřejnění není z jiných důvodů možné. Pokud firma fotkami k prezentaci nedisponuje, může zde uvést alespoň formou textu značky, které reprezentuje a v budoucnu tuto stránku doplňovat o aktuální fotky, jejichž vznik byl zmíněn výše, tak, aby si návštěvník mohl udělat představu o nabídce i v prodejnách Labota fashion.



V rámci podpory a propojení všech kanálů je dobré umístit do hlavičky webu viditelný odkaz na facebookový profil firmy a na jeho existenci upozorňovat i v rámci novinek.

Pro zjištění návštěvnosti, profilu návštěvníků a jejich pohybu po stránce je vhodné zřídit a propojit web s účtem na online nástroji pro analýzu webu Google Analytics. Získaná data je pak dobré pravidelně vyhodnocovat a sledovat vliv akcí a komunikace na ostatních kanálech na návštěvnost webu a jednotlivých stránek.

S cílem rozšíření svých služeb a s ohledem na poměrně jednoduché vstupní podmínky, by firma měla zvážit realizaci online nákupu obuvi a galanterie na svých webových stránkách. Existující katalog na webové prezentaci, kde jsou všechny dostupné modely zveřejněny spolu s velikostí a materiálem, jen s podivem tuto možnost ještě nenabízí. Zavedení tohoto systému by mělo být omezeno pouze úpravou webové prezentace a přidání možnosti objednat domů a dále vytvoření spolupráce s logistickým řetězcem, jenž by zboží dále dodával. Tato změna by mohla zefektivnit i tok zboží, kdy by byly odesílány poptávané modely z prodejen, kde se neprodávají.

Je třeba napravit i pár zásadních chyb spojených s vyhledáváním klíčového slova "labota" na online vyhledávačích, které byly v rámci analýzy zjištěny a jsou zmíněny v kapitole 7.5 Online komunikace.

### **Reklama**

Reklamu může firma využívat v rámci propagace jednotlivých prodejen, bude-li třeba, vždy je nutné brát v potaz její umístění a kanály šíření vzhledem ke specifikám daného města a obsah vzhledem k jejímu cíli, účelu a samozřejmě cílové skupině. I přes působení v mnoha městech republiky rozhodně není radno působit jakkoli masově. Ve většině případů se bude jednat zřejmě o **reklamu tištěnou či tiskovou**, podpořenou i cílenou kampaní v online prostředí. Mezi další formy, které by firma mohla využít, patří i **lokální radiové stanice**, zde jsou však vyšší požadavky na zpracování, a to jak po technické, tak po finanční stránce.

V současnosti využívá Labota tento komunikační nástroj jen v případech, kdy prodejna dlouhodobě kolísá v tržbách a snaží se jí tímto pomoci od případného definitivního uzavření. Jde však často jen o jednorázovou promoakci, která nebývá podpořena dalšími kanály a někdy je dokonce iniciativou samotných prodavaček bez předchozího schválení. Toto by se nemělo dít.

V případě využití reklamy za účelem zviditelnění prodejny a její nabídky by se mělo jednat opět o systematickou činnost dlouhodobějšího charakteru (alespoň měsíc), propojenou skrze více komunikačních kanálů, jejíž výsledky by měly být měřeny kromě ziskovosti například návštěvností a případnou komunikací se zákazníky.

V lokálním měřítku se pro tyto účely hodí nejlépe *lokálně distribuovaný tisk* (noviny a magazíny), *polepové plochy na veřejných místech* (ideálně tzv. citylighty), případně využití propagačních ploch u lokálního *městského či meziměstského dopravce*. Možná je i přímá *distribuce do schránek či vytipovaných lokalit*, či roznos letáků na místa, kde se cílová skupina často vyskytuje (kosmetické salony, fitcentra, kavárny,...).

#### 9.2.4 Další rozšíření služeb

Jednou ze samozřejmých součástí servisu v obuvnictví by v dnešní době měly být tzv. zkoušecí ponožky, kterých mohou dámy využít při výběru bot v případě, že nemají ponožky vlastní, jelikož na bosou nohu není dovoleno zkoušet. V Labotě tomu tak bohužel není a z rozhovorů s personálem vyplynulo, že si na tuto skutečnost zákaznice i často stěžují. Jediným možným řešením v současnosti je nákup nových ponožek u personálu, který je navíc v nabídce jen od 2 párů.

Zakoupit zkoušecí ponožky je možné téměř od jedné koruny za kus (tedy 2 Kč za pár), pokud je toto výdaj, který si firma nemůže dovolit celoročně, doporučuji alespoň zakoupení menšího množství, jimž by se prodejny zásobily alespoň po dobu letních měsíců, kdy je poptávka po nich největší a jejich vydání podmínit oslovením zákazníků a přímým požadavkem z jejich strany.

### 9.3 Nákladovost projektu

Náklady na splnění projektu budou v tabulce mimo jiné sortovány i podle časové náročnosti investic, a to na jednorázové a dlouhodobé, které bude třeba uhrazovat průběžně po dobu celého roku, resp. každý měsíc.

Vzhledem k tomu, že už prvotní návrh řešení pro firmu se záměrně držel nízkorozpočtových řešení, nebude rozpočet dále omezován prioritami a minimálním a ideálním řešením.

Tabulka 4- Nákladovost projektu (vlastní zpracování)

položka	obsah úprav	cena	opakování platby
<b>Webová prezentace</b>	Změny uspořádání a ergonomie stránek	3 000 Kč	jednorázově
	Úprava obsahu stálých záložek	1 000 Kč	jednorázově
	Aktivní správa dynamického obsahu (Novinky)	2 000 Kč	měsíčně
	Aktivace Google Analytics	zdarma	jednorázově
<b>Facebook</b>	Tvorba obsahu a aktivní správa a reportování komunikace	10 000 Kč	měsíčně
	Placená reklama, sponzorované příspěvky	1 000 Kč	měsíčně
<b>Fotograf</b>	Focení aktuální kolekce a úprava fotek	5 000 Kč	měsíčně
	Modelky	150 Kč/modelka (cestovné + občerstvení)	měsíčně
<b>Prodejny</b>	Rekonstrukce prodejen	70 600 Kč (viz rozpis příloha PII)	jednorázově
	Dekorace	68 000 Kč (4000 Kč/prodejna)	jednorázově
	Nové pracovní tiskoviny (cenovky, informační materiály) - návrh a tisk	2 000 Kč	jednorázově
<b>Personál</b>	Dresscode varianta 2 halenky a svetřík	1000 Kč/ prodavačka (42 500 Kč)	jednorázově
	Dresscode varianta odznaky, štítky	20 Kč/ prodavačka (850 Kč)	jednorázově
	Tvorba manuálu pro prodavačky	20 000 Kč	jednorázově
<b>Tiskoviny</b>	Grafické práce	3000 Kč/měsíc	měsíčně
	Papír a tisk	300 Kč	měsíčně
<b>Reklama</b>	Propagace v lokálním tisku	2000 Kč/měsíc (menší tisk s nákla-	operativně

		dem kolem 3000)	
		30 000 Kč/měsíc (regionální tisk s nákladem kolem 20 000 výtisků)	
	Propagace na lokálních vývěsních plochách	5000 - 10 000 Kč/měsíc (dle loka- ce)	operativně
	Propagace v městské či meziměst- ské hromadné dopravě	3000 - 5000 Kč/měsíc	operativně
	Tisk a roznoš letáků	1500 Kč	operativně
<b>Služby</b>	Zkoušecí ponožky	600 Kč/prodejna (9 000 Kč)	(jednorázově) ročně

Jednorázová investice činí 207 950 Kč.

Dlouhodobá investice činí 21 600 Kč za měsíc (259 200 Kč ročně).

Měsíční náklady na výraznější lokální podporu prodejny v případě využití všech doporučených kanálů činí v závislosti na lokaci a z toho se odvíjejících cen asi 11500 - 46500 Kč.

Namísto externí spolupráce s grafiky, fotografy a copywritery je možné i zaměstnání marketingového pracovníka na plný či částečný úvazek, který by zvládl požadovaný rozsah práce sám a lépe tak pronikl do fungování firmy a jejích požadavků.



## 9.5 Omezení a rizika projektu

Tato kapitola má za cíl odhalit pokud možno všechna omezení a rizika, jež při realizaci změn v rámci projektu mohla nastat a negativně tak ovlivnit jejich průběh a implementaci.

Následující tabulka slouží k vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku rizik a jejich přehlednému vyjmenování.

Tabulka 6 - Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku
Nedostatek financí na realizaci všech doporučených změn	Vysoká	Vysoká
Nedodržení či posunutí časového harmonogramu	Nízká	Vysoká
Nepochopení a komunikační šumy	Nízká	Nízká
Akce konkurence ve stejných termínech a nárůst přímých konkurentů	Vysoká	Vysoká
Nevhodná volba marketingových nástrojů	Nízká	Nízká

Následuje postupný výčet rizik spolu s jednoduchým krizovým plánem ve formě popsání způsobu jejich možné eliminace.

### Nedostatek financí

Jelikož firma dosud neplánovala a nepočítala s náklady na marketingovou komunikaci v tomto měřítku, může se lehce jednat o investici, kterou si v tak velkém měřítku nebude moci jednorázově dovolit.

Možným východiskem je omezit se jen na méně nákladné kroky realizace, případně na kroky vyhodnocené vedením jako prioritní, či omezit rozsah jednotlivých kroků, tak aby celkové náklady byly sníženy a byla tak možná alespoň částečná změna. Vždy je však třeba zvážit vybrané kroky v širším kontextu a jejich kombinaci jako uceleném komplexu.

### **Nedodržení časového plánu**

Vzhledem k faktu, v jakém stavu je výchozí marketingová situace firmy a ta je i přes to schopná generovat zisky, které ji udržují v chodu, je dopad rizika spojeného nedodržení či posunutí stanoveného harmonogramu spíše nízký. Ovšem vzhledem k finanční a organizační náročnosti realizace je vysoká pravděpodobnost, že tento problém nastane.

V případě, že tato situace nastane, je třeba přetvořit harmonogram k obrazu, který bude firmě lépe vyhovovat a který bude vycházet jednak z finančních podmínek a toho plynoucích priorit a jednak z možnosti personálního zabezpečení jednotlivých činností.

### **Nepochopení a komunikační šumy**

Ač je plán marketingové komunikace nastíněn poměrně jasně, je zde stále mnoho prostoru k tvůrčímu myšlení a vlastní iniciativě ze strany osoby, která bude plynulý chod zajišťovat a zadávat případně zpracovávat jednotlivé úkoly. Takto může dojít k nepochopení či špatné interpretaci zadání. Dalším problémem s tímto spojeným jsou šumy v komunikaci, jež mohou nastat při zadávání jednotlivých úkolů a to zejména ve směru zadavatel - tvůrce, ať už osobou zadávající bude kdokoli.

Toto riziko je možné eliminovat důsledným přečtením celého návrhu projektu včetně jeho teoreticko- praktického základu a jeho tzv. debrief, tedy připomínkování a doptávání ze strany firmy, která by jej takto měla dokonale pochopit. Spolu s tímto je třeba zajistit zadávání práce případným externím pracovníkům od opravdu dobře informovaného zdroje z firmy. Dále je nutná fyzická přítomnost hotového připomínkovaného projektu přímo ve firmě.

### **Akce konkurence ve stejných termínech a nárůst přímých konkurentů**

Marketingové prostředí firem módního průmyslu je velmi dynamické, proto je třeba počítat s neustálou hrozbou ze strany konkurentů, a to jak ve smyslu nabídky, tak celkového nárůstu jejich počtu.

Řešením je neustálé sledování konkurence a jejich aktivit, snaha o odlišení se od ní a vytvoření unikátního prodejního argumentu (oproti velkým řetězcům je to kvalita, u přímých konkurentů osobní přístup a loajalita), který firmu oproti konkurenci vymezí. Tato odlišnost pak musí být zřetelná ve všech aspektech komunikace, skrze všechny nástroje. Zejména musí docházet k neustálé komunikaci a propagaci firmy a neopomínat investice

do marketingové komunikace ve všech směrech, tak, aby v rámci konkurenčního prostředí nezanikla a nestala se neviditelnou, nezajímavou.

### **Nevhodná volba marketingových nástrojů**

Ačkoli návrh projektu vychází z aktuálních komunikačních nástrojů a doplňuje nově zejména o aktivnější komunikaci v online prostředí, je zde riziko, že jejich volba nebude nebo přestane být atraktivní pro cílová publika firmy.

V tomto případě je třeba analyzovat a vyhodnotit jednotlivé nástroje (viz následující kapitola), jejich efektivitu a vybrat ty, které jsou pro firmu nejprínosnější, případně zkusit přidat jiné, nové a i ty dále vyhodnocovat a sledovat tak, aby ve výsledku došlo k ideální situaci, z níž bude firma profitovat.

## **9.6 Vyhodnocení a měření účinnosti projektu**

V rámci měření účinnosti navržených změn projektu je třeba se soustředit na každý z nástrojů zvlášť.

Jedním z elementů projektu, které se budou nejnáze měřit, jsou komunikační aktivity realizované v online prostředí. Facebook sám automaticky umožňuje náhled do tzv. přehledů, kde je možné sledovat úspěšnost jednotlivých příspěvků, uživatele, kteří jsou na stránce aktivní atd. I v případě placení a promování obsahu na Facebooku jsou dostupná vyhodnocení a reporty, které jsou generovány ze všech kampaní. Důležité je zde nastavení cílů každé reklamy tak, aby byl dobře měřitelný a celkově splňoval požadavky na správně stanovený komunikační cíl. Dle jednotlivých cílů se pak může měřit i úspěšnost kampaní s přesahem do offline prostředí (např. při propagaci slevové akce v určité lokaci sledování zvýšení návštěvnosti dané prodejny personálem, či celkový obrat prodejny). Pokud bychom chtěli zjistit přímý dopad a dosah facebookových akcí, můžeme vytvořit takový příspěvek, jehož výstup bude přímo měřitelný (např. vytvoření hesla, které bude komunikováno jen prostřednictvím Facebooku a na jehož základě dostane zákazník slevu u pokladny). Stejně tak aktivitu návštěvníků na webové prezentaci lze sledovat a měřit pomocí nástroje k tomu přímo určenému - Google Analytics, jehož funkce byla popsána výše v práci a její přesah do přímého nákupu na prodejně lze měřit obdobně. Nutno však podotknout, že webová prezentace firmy slouží spíše jako zdroj informací a Facebook by pak měl být nástrojem brandbuildingu a přiblížení se zákazníkovi spíše komunikačně, nežli prodejně.



Daleko náročnější měření se pak vztahuje k aktivitám v běžném offline prostředí, které se ve výsledku všechny vztahují k jednotlivým prodejnám, ať už to jsou nové vizuály, deko-race, vychystávání zboží na prodejní ploše a ve výloze, či obchodní dovednosti personálu. Všechny tyto aktivity totiž vedou zejména k vytvoření adekvátní a kýžené atmosféry na prodejnách, která by měla vytvářet dojem odpovídající nabízenému zboží (jak kvalitou, tak cenou). Atmosféra by měla být přátelská a příjemná ze strany prodavaček a měla by vést k vytvoření osobního vztahu k prodejně a k jejím opakovaným návštěvám a nákupům ze strany zákazníků. To, zda projekt splnil tento účel, je možné změřit například nafocním výchozího stavu prodejen a jejich stavu po implementaci změn a následném primárním šetření mezi zástupci cílové skupiny s cílem zjištění preferované verze a jejich motivů. Dále je možné realizovat i jednoduchý průzkum spokojenosti před a po implementaci změn, či pozorování ze strany prodavaček (nárůst návštěvnosti, zpětná vazba stálých zákazníků), v neposlední řadě sledováním ekonomického vývoje firmy.

Účelem manuálu pro prodejny je mimo zkvalitnění jejich celkové prezentace i spokojenosti prodavaček a jejich větší úspěšnost při prodeji a budování vztahu se zákazníky. Toto je možné změřit ideálně osobními rozhovory s nimi, po aplikaci a dodržování kroků v manuálu obsažených. Doporučeným časovým odstupem je alespoň 6 měsíců.

Jak bylo naznačeno dříve, měl by manuál sloužit i k nastavení základních standardů, které by měly být na prodejnách dodržovány, právě za účelem navazujících šetření mezi prodejny za účelem zjištění jejich rutinního fungování, kdy stanovené požadavky v manuálu poskytnou podporu pro definování toho, do jaké míry byla kritéria hodnocení splněna.

Jedním z možných řešení jak dlouhodobě sledovat fyzický vzhled prodejen a výloh je i jejich pravidelné (např. týdenní) focení personálem prodejen a dokládání fotografií vedení prostřednictvím elektronické pošty, toto by však vyžadovalo další náklady pro firmu spojené s fotografickým vybavením pro každou lokalitu.

Nejpravděpodobnějším a nejvíce operativním řešením v rámci sledování úspěšnosti projektu, je pak sledování ekonomického efektu skrze ziskovost prodejen a firmy jako takové. Celkově je však třeba vzít na vědomí, že marketingová komunikace musí být dlouhodobá a konzistentní, aby byla efektivní a začala mít měřitelné výsledky, a že většina těchto aktivit (až na slevové akce) nemá vliv na okamžitý nákup, ale vede k dlouhodobé loajalitě a efektivitě, buduje značku a vztah zákazníků k ní, který se neprojeví na bázi akce-reakce.

## ZÁVĚR

Diplomová práce řešila problematiku neefektivní marketingové komunikace firmy Labota a. s., která se již více než 10 let věnuje maloobchodnímu prodeji obuvi a módy v České republice. Záměrem práce bylo analyzovat stávající situaci pomocí primárního i sekundárního šetření navrhnout řešení jak komunikaci zefektivnit. Výstupem práce a hlavním cílem bylo vytvoření komplexního projektu marketingových komunikací pro analyzovanou firmu Labota a. s. vycházejícího z předchozích výzkumů.

V úvodu práce seznamuje se základními teoretickými pojmy v oblasti marketingové komunikace se zaměřením na sféru podnikání analyzované firmy. Postupně skrze realizaci a rozbor primárního výzkumu práce ukazuje, jaký je reálný stav marketingových aktivit firmy a jaké problémy by měla v rámci své komunikace řešit. Jednalo se zejména o nedostatečné využívání marketingové komunikace v prostorách kamenných prodejen, a to jak neosobní formou (prezentace zboží, reklamní tiskoviny, vzhled prodejny, vizuální sjednocení řetězce) tak i osobní, skrze zkvalitnění komunikace a prodejních dovedností prodavaček. Nedostatky a nutné úpravy byly zjištěny i u komunikace v online prostředí. Sekundární výzkum pak potvrdil premisy a ukázal, že je cílová skupina firmy různorodější, než se její vedení domnívá a rozdělil ji do několika užších věkových skupin.

Na základě těchto zjištění byl v práci navržen projekt marketingové komunikace, který se zaměřoval zejména na dvě oblasti: celkové zkvalitnění komunikace na kamenných prodejnách a aktivizace online komunikace. Obě tyto změny je nutné uskutečnit ve více krocích, které jsou v projektu popsány, za nejvýznamnější však autorka považuje:

- tvorbu manuálu vedoucího ke sjednocení a zkvalitnění problémových prvků komunikace kamenných prodejen pomocí jejich jasné definice a shrnutí do tištěné formy,
- zkvalitnění vizuálních a obsahových výstupů ve všech formách komunikace skrze spolupráci s odborníky v dané oblasti (grafika, copywriting, fotografie)
- aktivní správa online komunikace na webové stránce a Facebooku s cílem lepšího využití kanálu, budování značky a povědomí o ní

V řešení a návrhu využití nových i stávajících komunikačních nástrojů již byla zohledněna i věková diferenciací cílových skupin. Projektová část se pak kromě konceptu řešení věnuje i jeho kalkulaci, časové náročnosti a návaznosti jednotlivých aktivit, včetně možných rizik realizace.

Autorka se domnívá, že výsledná práce svůj cíl splnila a vytvořila tak kvalitní základ pro nastartování smysluplné marketingové činnosti firmy, která doposud fungovala spíše nahodile a na základě operativních rozhodnutí. Marketingové aktivity firmy jsou řešeny spíše decentralizovaně, kdy úkoly a kompetence s touto činností spojené, jsou rozděleny mezi různé zaměstnance vedení a nejsou tak řízeny uceleně a komplexně. Proto považuje autorka za limitující v rámci realizace navrženého projektu i nezbytné vytvoření marketingového oddělení firmy, zastoupené alespoň jedním zaměstnancem s jasnými kompetencemi.

Osobním a profesním přínosem bylo zjištění, nakolik pracné a rozsáhlé je nastavení komunikace pro středně velkou firmu a s kolika časovými, finančními i komunikačními problémy je třeba se potýkat. Autorka je přesvědčena, že velkým negativem, které se možná projeví až za delší dobu, ale má dopad i na stávající situaci, je předchozí podceňování podnikového marketingového plánování a investic do něj.

Marketingová komunikace jakékoli firmy je věcí dlouhodobou a dynamickou. Proto je nejen vhodné, ale i nutné, pokračovat ve zkoumání a vyhodnocování komunikačních aktivit firmy tak, aby byly efektivní a měly smysl. Veškerá měření jsou doporučena v kapitole 9.6 Vyhodnocení a měření účinnosti projektu, která se věnuje právě vyhodnocení projektu činností s ním spojených.

Autorka doufá, že práce obohatila nejen její praktické zkušenosti oboru marketingové komunikace, ale bude i dále využívána firmou Labota a. s. a alespoň částečně implementována. Případně poslouží přinejmenším jako inspirace pro firmy, které s analyzovanou firmou sdílí podobné charakteristiky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. *Marketing: an introduction*. Twelfth edition. Boston: Pearson, 2015, 672 stran. ISBN 978-1-292-01678-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 156 s. ISBN 8024710951.

BRADLEY, Nigel. *Marketing research: tools & techniques*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, c2013. ISBN 978-0-19-965509-0.

CHAFFEY, Dave a P SMITH. *Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing*. 4th ed. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-53335-5.

ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xvii, 470 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0032-4.

EASEY, Mike. *Fashion Marketing*. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 9781444309560.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 stran. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

JACKSON, Tim a David SHAW. *Mastering fashion marketing*. Basingstoke [England]: Palgrave Macmillan, 2009, xviii, 376 s. ISBN 978-1-4039-1902-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Boston: Pearson, 2014. ISBN 9780273786993.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LAPŠANSKÁ, Dana. Kapitoly z módného marketingu a stylingu. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2014. ISBN 978-80-7454-470-5.

LEA-GREENWOOD, Gaynor. *Fashion marketing communications*. West Sussex: Wiley & Sons, 2013. ISBN 9781118496176. Dostupné také z:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=490577>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

NASH, Edward L. *Direct marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, xxix, 604 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-838-4.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie Geuens. *Marketing communications: a European perspective*. Fifth edition. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 9780273773221.

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

RATH, Patricia Mink. *The why of the buy: consumer behavior and fashion marketing*. 2nd ed. New York: Fairchild Books, 2015, xx, 451 s. ISBN 978-1-60901-898-6.

SMITH, PR a Ze ZOOK. *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. 5th ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2011, xviii, 483 p. ISBN 0749461942.

TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 602 s., ISBN 80-7169-997-7.

TONKIN, Sebastian, Caleb WHITMORE a Justin CUTRONI. *Výkonnostní marketing s Google Analytics*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3339-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

WOLFE, Mary Gorgen a Mary Gorgen WOLFE. *Fashion marketing & merchandising*. 4th ed. Tinley Park, Illinois: Goodheart-Willcox, 2014, 672 s. ISBN 978-1-61960-492-6.

## Elektronické zdroje

Barvy a jejich kombinace. *Jinudy: grafický design* [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.jinudy.cz/clanky/barvy-a-jejich-kombinace/>

Google [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: [https://www.google.cz/?gfe\\_rd=cr&ei=X7PIVvajHq\\_s8wfNrYSQDQ&gws\\_rd=ssl#q=laborator](https://www.google.cz/?gfe_rd=cr&ei=X7PIVvajHq_s8wfNrYSQDQ&gws_rd=ssl#q=laborator)

Google Analytics. ©2015. [online]. [cit. 2015-12-17]. Labota. Dostupné na: <http://www.google.com/analytics/>

HAZDRA, Adam a Petr MICHL. Design služeb prakticky: Persony. *Marketing journal.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: [http://www.marketingjournal.cz/cs/aktuality/design-sluzeb-prakticky--persony\\_\\_s288x10008.html](http://www.marketingjournal.cz/cs/aktuality/design-sluzeb-prakticky--persony__s288x10008.html)

Labota. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: [www.facebook.com/labotacz](http://www.facebook.com/labotacz)

Nákupy může ovlivnit i vhodná vůně. *Media Guru* [online]. 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/03/nakupy-muze-ovlivnit-i-vhodna-vune/#.VuampzhCVM>

*Pinterest* [online]. 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com)

Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2015. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112015>

Předpis č. 40/1995 Sb.: Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. *Zákony pro lidi* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>

PÝCHA, Adam. Co je to copywriting a kdo je to copywriter. *Adam Pýcha: online business specialist* [online]. 2013 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.adampycha.cz/co-je-to-copywriting-a-kdo-je-to-copywriter/>

Shluková analýza. Informační systém Masarykovy Univerzity [online]. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/172767/fi\\_b/5739129/web/web/main.html](http://is.muni.cz/th/172767/fi_b/5739129/web/web/main.html)

VÁVRA, Jan. Generace Z komunikuje vizuálně a utrácí za jídlo. *MediaGuru* [online]. 2014 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/07/generace-z-komunikuje-vizualne-a-utraci-za-jidlo/#.VnaD9RXhCVM>

## Akademické práce

BECHIŇOVÁ, Markéta. *Fashion merchandising a jeho aplikace ve vybrané firmě* [online]. Praha, 2010 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: [https://www.vse.cz/vskp/23283\\_fashion\\_merchandising\\_a%20jeho\\_aplikace\\_ve\\_vyb\\_rane\\_firme](https://www.vse.cz/vskp/23283_fashion_merchandising_a%20jeho_aplikace_ve_vyb_rane_firme). Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Alena Filipová, Ph.D.

BLAŽKOVÁ, Gabriela. *Měření spokojenosti zákazníka zvolené firmy*. Zlín, 2013. Ročníková práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

## Rozhovory

Téma: Interní informace o fungování společnosti Labota a. s.

Informace poskytl Ing. Luděk BLAŽEK, ředitel společnosti Labota a. s.. Zlín, 10. 3. 2016.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1- Výloha Kutná Hora .....	56
Obrázek 2- Výloha Třinec .....	56
Obrázek 3- vystavení zboží Hranice na Moravě a Velké Meziříčí .....	59
Obrázek 4- Příklad špatné dekorace prodejny, Svitavy a Kutná Hora obuv .....	60
Obrázek 5 - Vystavení zboží mimo regály Hranice na Moravě .....	62
Obrázek 6 - Printscreen vyhledávání „labota“ .....	68
Obrázek 7 - Výsledek vyhledávání "labota" od mojefirma.cz.....	69
Obrázek 8- Rozložení návštěvnosti webu podle věku .....	80
Obrázek 9- Tabulky zájmů návštěvníků webu .....	81
Obrázek 10 - Věkové rozložení fanoušků stránky Labota.....	82
Obrázek 11 - Věkové rozložení aktivních uživatelů na stránce Labota .....	82
Obrázek 12 - Inspirace pro nízkonákladovou inovaci prodejen .....	94
Obrázek 13- Ukázka řešení korporátních oděvů a doplňků pro personál.....	100
Obrázek 14- Ukázka fotografií ke komunikaci značky Labota .....	103



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1- Hodnocení výloh prodejen .....	55
Graf 2- Hodnocení interiéru prodejen.....	58
Graf 3- Hodnocení podpory prodeje prodejen .....	61
Graf 4- Hodnocení prodavaček .....	63
Graf 5- Zákazníci, kteří vstoupili do věrnostního programu .....	77
Graf 6- Zákazníci, kteří aktivně využili věrnostní program .....	78
Graf 7- Věková skladba klíčových zákazníků .....	79
Graf 8- Věkové rozložení návštěvníků webu <a href="http://www.labota.cz">www.labota.cz</a> .....	80
Graf 9- Rozložení respondentů podle pohlaví .....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1- Přehled lokace prodejen Labota .....	42
Tabulka 2- Přehled marží jednotlivých prodejen pro rok 2015 .....	43
Tabulka 3- Přehled výsledků hodnocení mystery shoppingu .....	54
Tabulka 8- Nákladovost projektu .....	107
Tabulka 9- Harmonogram projektu .....	109
Tabulka 10 - Rizika projektu .....	110

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Nevyplněný záznamový arch pro mystery shopping a polostrukturované rozhovory na prodejnách

Příloha PII - Seznam doporučených změn a oprav na jednotlivých kamenných prodejnách  
Labota spolu s náklady na jejich realizaci

Příloha PIII - Žebříček prodejen sestavený na základě primárního šetření

Příloha PIV - Vyplněné záznamové archy mystery shopping (přiloženy na CD)

## PŘÍLOHA P I:

# NEVYPLNĚNÝ ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO MYSTERY SHOPPING A POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY NA PRODEJNÁCH

**prodejna:**

**datum a čas:**

**zkoumala:**

### Hodnocení prodejen(1 - 5 jako ve škole)

	1	2	3	4	5	poznámky
Vzhled výlohy						
Vzhled prodejny						
Podpora prodeje						

### Popis průběh nákupu:

### Hodnocení zaměstnanců

	1	2	3	4	5	Poznámky
Pozdrav						
Vzhled prodavačky						
Komunikativnost						
Přehled o sortimentu						
Ochota						
Tah na branku						
Odbornost						
Prezentace produktů						
Odhad zákazníka						

### ZPĚTNÁ VAZBA ZAMĚSTNANCŮ NA ZÁKAZNÍKA:

Jaký je typický zákazník? (Pohlaví? Věk? Kolik utratí? Chodí sami?)

Kolik zákazníku v průměru navštíví prodejnu?

Máte stálé zákazníky? Kolik jich je?

Kdy se nejvíce prodává z krátkodobého hlediska?

O jaké zboží je největší zájem?

Myslíte si, že nabízíte, to co lidé chtějí? (Stává se často, že nemůžete naplnit zákazníkům požadavek?)

Jaké jsou nejčastější dotazy zákazníků?

Stěžují si zákazníci na něco?

Jaká je vnitřní komunikace na prodejně?

Jaká je komunikace mezi prodejnami?

Jak probíhá komunikace s vedením?

Máte nějaká doporučení, názory, nebo návrhy jak vylepšit vaše služby?

### ZÁVĚRY VÝZKUMNÍKA:

## **PŘÍLOHA P II:**

### **SEZNAM DOPORUČENÝCH OPRAV NA KAMENNÝCH PRODEJNÁCH LABOTASPOLU S NÁKLADY NA JEJICH REALIZACI**

- Vsetín
  - zavedení světla do kabinky (500 Kč)
  - úprava schodů (3000 Kč)
  - výměna nízkého regálu (5 000 Kč)
- Valašské Meziříčí obuv
  - nové manipulační schůdky (1 500 Kč)
- Valašské Meziříčí fashion
  - rozšíření pracovní plochy o stůl na skládání zboží (1 000 Kč)
- Třinec
  - celková rekonstrukce interiéru (15 000 Kč)
- Hranice na Moravě
  - nový venkovní polep prodejny (4 000 Kč)
- Svitavy
  - nahrazení stávajících dekoračních beden za nový prezentační pultík (350 Kč)
  - nová kabinka (3500 Kč)
- Polička
  - nový monitor (2 000 Kč)
  - venkovní roll-up banner (1 000 Kč)
- Velké Meziříčí
  - venkovní roll-up banner (1 000 Kč)
  - nový pult do zadní části prodejny (6 000 Kč)
- Hradec Králové
  - venkovní roll-up banner (1 000 Kč)
  - polep vývěsního štítu (1 000 Kč)
- Trutnov
  - výměna polepu čelní strany prodejny (5 000 Kč)
- Liberec
  - výměna polepu čelní strany prodejny (5 000 Kč)
  - odstranění neaktuálních informací na zadní stěně prodejny (600 Kč)
  - výměna pracovní desky pultu (1 000 Kč)
- Litoměřice
  - nahrazení stávajících dekoračních beden za nový prezentační pultík (350 Kč)
  - venkovní roll-up banner (2 000 Kč)
  - prosvětlení vstupní chodby (500 Kč)
  - výmalba (4 000 Kč)
- Kutná Hora fashion
  - roll-up banner (1 000 Kč)
  - nový sedací nábytek (2 500 Kč)
  - větrák (800 Kč)
- Hodonín
  - nový monitor (2 000 Kč)

## PŘÍLOHA PIII:

### ŽEBŘÍČEK PRODEJEN SESTAVENÝ NA ZÁKLADĚ PRIMÁRNÍHO ŠETŘENÍ

