

# **Projekt zlepšení služeb a marketingové komunikace vybrané firmy**

Bc. Jitka Kovandová

---

Diplomová práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Kovandová**  
Osobní číslo: **M13709**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení služeb a marketingové komunikace vybrané firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z oblasti marketingu, marketingové komunikace a služeb zákazníkům.
- Definujte pojem mystery shopping a spotřební chování zákazníků 21. století.

### II. Praktická část

- Analyzujte stav současné marketingové komunikace a služeb vybrané firmy.
- Vytvořte projekt zlepšení služeb a marketingové komunikace vybrané firmy.
- Vyhodnoťte náklady na inovaci a očekávané přínosy a rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. POP – In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 223 s. ISBN 978-80-247-2840-7.**

**CLOW, Kenneth a Donald BAACK. Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2012, 463 p. ISBN 978-0-273-75328-5.**

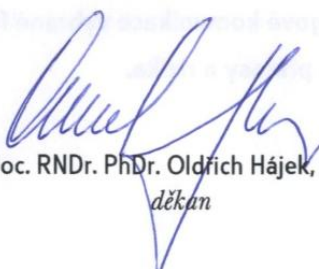
**KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.**

**PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.**


**SCOTT, David Meerman. The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers directly. 4th ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2013, 439 p. ISBN 978-1-118-48876-8.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18. 9. 2016

  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Teoretická část diplomové práce prezentuje v systematickém přehledu poznatky z oblasti marketingu, marketingové komunikace, doprovodných služeb zákazníkům, změn preferencí a spotřebního chování zákazníků oproti minulosti. Po provedení situačních analýz prostředí společnosti, její marketingové komunikace a služeb zákazníkům jsou následně poznatky z teoretické části aplikovány do projektu, jehož cílem je zefektivnění marketingového úsilí a doprovodných služeb vybrané společnosti, a tím i zlepšení jejího postavení na trhu. Z důvodu, že se žádný projekt neobejde bez vynaložení finančních prostředků, a jsou s ním vždy spojena určitá rizika a čas, je daný projekt následně podroben několika analýzám, na jejichž základě lze hodnotit jeho proveditelnost.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační mix, mystery shopping, zákazník, prodejní personál, doprovodné služby zákazníkům, in-store marketing

## **ABSTRACT**

The theoretical part of this diploma thesis presents the systematical overview of findings from the area of marketing, marketing communication, supporting customer services, changes of preferences and consumer behavior of customers in comparison with the past. After the execution of the situational analyses of the company environment its marketing communication and customer services, the findings of the theoretical part are applied to the project, with the goal of which is the increase of marketing efficiency and supporting services of the particular company and thereby the improvement of its market position. Due to the fact, there is no project that can be completed without financial resources and there are some certain risks and duration connected to, the project is subsequently subjected to some analyses focused on being able to assess its feasibility.

Keywords: Marketing, Marketing mix, Marketing communication, Communication mix, Mystery shopping, Customer, Sales staff, Supporting customer services, In – store marketing

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc., za odborné vedení mé diplomové práce.

V neposlední řadě tímto děkuji vedení vybrané společnosti a celému týmu prodeje za poskytnutí podkladů, které byly velkým přínosem pro předkládanou práci.

*Motto:*

*„Náš zákazník, náš pán.“*

*Tomáš Baťa*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>14</b>
1.1 MARKETING MINULOSTI .....	15
1.2 MARKETING A SOUČASNOST.....	15
1.3 MARKETINGOVÝ MIX .....	16
1.3.1 Produkt .....	17
1.3.2 Cena.....	17
1.3.3 Distribuce .....	17
1.3.4 Propagace .....	18
<b>2 SPOLEČNOST</b> .....	<b>19</b>
2.1 ZÁKAZNÍK 21. STOLETÍ.....	19
2.2 ZÁKAZNÍK A DOPROVODNÉ SLUŽBY .....	21
2.2.1 Členění poskytovaných služeb z několika hledisek .....	22
<b>3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>23</b>
3.1 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	24
3.2 TRENDY V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	24
3.2.1 Guerilla marketing .....	25
3.2.2 DRTV .....	25
3.2.3 Product Placement a M - marketing.....	25
3.2.4 Buzz marketing .....	25
3.2.5 Event marketing .....	26
3.2.6 Outdoorová reklama.....	26
3.3 KOMUNIKAČNÍ PROCES .....	26
3.4 FORMY KOMUNIKACE.....	27
3.5 MIX MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	27
3.5.1 Reklama.....	27
3.5.2 Podpora prodeje .....	29
3.5.3 Public relations.....	30
3.5.4 Přímý marketing.....	30
3.5.5 Osobní prodej .....	31
3.6 IN-STORE MARKETING JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉ PRAXE.....	32
3.6.1 Historie in-store komunikace .....	32
3.6.2 Nástroje POP komunikace a jejich význam .....	33
3.6.3 Místo prodeje jako rozhodující faktor pro nákup.....	33
3.6.4 Místo prodeje a smyslový marketing .....	34
3.7 HODNOCENÍ ÚČINNOSTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	35
3.7.1 Hodnocení účinnosti marketingové komunikace na internetu .....	35
<b>4 PRODEJNÍ PERSONÁL</b> .....	<b>37</b>

4.1	VÝZNAM PRODEJNÍHO PERSONÁLU PRO SPOLEČNOST .....	37
4.2	VÝBĚR PRODEJNÍHO PERSONÁLU .....	37
4.3	VÝCVIK A ŠKOLENÍ PRODEJNÍHO PERSONÁLU .....	38
4.3.1	Informativní část školení prodejního personálu .....	39
4.3.2	Věcná a psychologická příprava prodejního personálu.....	39
4.4	MOTIVACE PRODEJNÍHO PERSONÁLU .....	40
4.4.1	Motivační systémy .....	40
4.4.2	Hodnocení pracovníků prodeje jako součást motivace .....	41
<b>5</b>	<b>MYSTERY SHOPPING .....</b>	<b>42</b>
5.1	VÝHODY METODY MS.....	42
5.2	DOTAZNÍK MS .....	43
5.2.1	Části dotazníku MS .....	43
<b>6</b>	<b>INTERNET JAKO MARKETINGOVÉ MÉDIUM .....</b>	<b>44</b>
6.1.1	Web 2.0 .....	44
6.2	INTERNET A CRM .....	44
6.3	KOMUNIKACE NA INTERNETU .....	45
6.4	WEBOVÉ STRÁNKY .....	45
6.4.1	Význam webových stránek .....	45
6.4.2	Hodnocení kvality webových stránek společností .....	46
6.4.3	Optimalizace webových stránek pro mobilní zařízení, katalogy a vyhledávače.....	46
6.5	JINÉ MOŽNOSTI INTERNETU PRO OBLAST MARKETINGU .....	46
6.5.1	Možnosti reklamy na internetu.....	47
6.5.2	Virální marketing .....	48
6.5.3	Blogy, diskusní fóra, specializované servery a sociální sítě .....	48
6.5.4	Affiliate marketing a advergaming .....	48
<b>7</b>	<b>DEFINICE A VÝZNAM SITUAČNÍCH ANALÝZ .....</b>	<b>49</b>
7.1	PEST ANALÝZA .....	49
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	50
7.3	SWOT ANALÝZA .....	50
7.4	METODA BENCHMARKING .....	51
<b>8</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>52</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>54</b>
9.1	STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	54
9.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	55
9.2.1	Strategie a cíle vybrané společnosti .....	55
9.2.2	Hodnoty vybrané společnosti .....	56
9.2.3	Vize a poslání společnosti .....	57
9.2.4	Pobočky společnosti.....	58
9.2.5	Organizační struktura společnosti .....	58
9.2.6	Popis produktu společnosti .....	61
9.2.7	Prodejní personál vybrané společnosti.....	67
<b>10</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>71</b>



10.1	PEST ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	71
10.1.1	Politicko-právní faktory .....	71
10.1.2	Ekonomické faktory .....	71
10.1.3	Sociálně kulturní faktory .....	72
10.1.4	Technologické faktory .....	72
10.2	PORTEROVA ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	72
10.2.1	Soupeření mezi stávajícími firmami .....	72
10.2.2	Hrozba nových vstupů do odvětví.....	73
10.2.3	Hrozby ze strany substitutů .....	73
10.2.4	Vliv kupujících.....	73
10.2.5	Vliv dodavatelů .....	74
10.3	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	74
10.3.1	Silné stránky vybrané společnosti .....	75
10.3.2	Slabé stránky vybrané společnosti .....	75
10.3.3	Příležitosti .....	76
10.3.4	Hrozby .....	76
10.4	BENCHMARKING VYBRANÉ SPOLEČNOSTI S JEJÍM KONKURENTEM .....	76
10.4.1	Benchmarking v oblasti marketingové komunikace .....	76
10.4.2	Benchmarking v oblasti služeb .....	77
<b>11</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A SLUŽEB SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>78</b>
11.1	ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI .....	78
11.1.1	Analýza oblasti podpory prodeje .....	78
11.1.2	Analýza oblasti PR.....	79
11.1.3	Analýza oblasti přímého marketingu .....	79
11.1.4	Analýza oblasti reklamy.....	79
11.1.5	Analýza webových stránek společnosti .....	79
11.1.6	Analýza marketingové komunikace společnosti na sociálních sítích .....	83
11.2	ANALÝZA SLUŽEB SPOLEČNOSTI .....	83
11.3	ANALÝZA PRODEJNÍHO SERVISU NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ METODY MS ZA UPLYNULÁ OBDOBÍ .....	85
11.3.1	MS za období 2013 .....	85
11.3.2	MS za období 2014 .....	87
11.3.3	MS za období 2015 .....	88
11.3.4	Výsledky MS z pohledu vedení společnosti .....	89
11.3.5	Výsledky MS z pohledu asistenta prodeje .....	89
11.4	IDENTIFIKACE FAKTORŮ NA PRODEJNĚ S VLIVEM NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ .....	89
11.5	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ.....	90
<b>12</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ SLUŽEB A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>91</b>
12.1	CÍLE PROJEKTU.....	91
12.2	POPIS NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM.....	92
12.2.1	Změny v místech prodeje a in-store marketingové komunikace .....	92
12.2.2	Změny v oblasti zákaznického servisu jako služby zákazníkům .....	98
12.2.3	Změny webových stránek .....	109

12.3	PŘÍPRAVA A USKUTEČNĚNÍ PROJEKTU .....	111
12.4	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	111
12.5	NÁKLADOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	115
12.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	118
12.7	PŘÍNOS REALIZACE PROJEKTU PRO SPOLEČNOST .....	121
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>125</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>129</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>132</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>133</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>135</b>

## ÚVOD

Tak jako společnost prošla určitým vývojem, okruh zákazníků změnil své preference a nároky, tak i organizace musely ve snaze přežít v konkurenčním boji mezi sebou modifikovat své marketingové aktivity a přístup k zákazníkům, resp. byla nucena se oblast marketingu a především marketingové komunikace měnícímu se životnímu stylu společnosti přizpůsobit. Svět se změnil, zákazníci se změnili, a tak namísto zaspávání své doby jsou organizace nuceny neustále přicházet s novými nápady, jak zákazníky nejen přilákat na svou stranu, ale především, jak si je udržet. Tak jako zákazníci, i firmy mají svá přání, a těmi jsou většinou prosperita a konkurenceschopnost, jejichž naplnění je pro firmy nedosažitelné bez spokojených zákazníků.

Aby výběr zákazníků neprobíhal u jiných společností, ale především u společnosti, jež je předmětem zájmu předkládané diplomové práce, je jejím cílem na základě shromáždění poznatků z oblasti marketingu, marketingové komunikace a v neposlední řadě z oblasti problematiky změn ve společnosti, resp. změn chování a nákupního rozhodování dnešních spotřebitelů, navrhnout řešení pro vybranou společnost v oblasti marketingové komunikace a doprovodných služeb tak, aby se vybraná společnost přiblížila více svým zákazníkům, na kterých závisí její případný úspěch či neúspěch v budoucnosti.

Hlavní cíl práce lze spatřovat v nalezení určitých řešení na vytyčené problémy z části analytické, a to v podobě projektu, jehož navržení a následná realizace by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků vybrané společnosti, a to díky zvýšení kvality prodejního servisu, resp. poradenského servisu zákazníkům, a zefektivnění viditelnosti společnosti navenek za pomoci zintenzivnění transparentnosti jednotlivých prodejen a optimalizace webových stránek pro její návštěvníky. Následkem uvedeného by se měla usnadnit orientace zákazníků na prodejnách společnosti, zvýšit kvalita poskytovaných služeb, zvýšit počet návštěvníků na webových stránkách společnosti a prodejnách a v neposlední řadě snížit počet negativních ohlasů zákazníků na služby poskytované vybranou společností.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části práce je za pomoci systematického přehledu poznatků z oblasti nákupního a spotřebního chování zákazníků 21. století, marketingu (včetně marketingového mixu), marketingové komunikace a služeb, upozornit na neustále rostoucí význam marketingové komunikace a doprovodných služeb pro firmy, které se snaží získat zákazníky na svou stranu. Z uvedeného důvodu je v teoretické části práce taktéž vyzdvížena problematika významu zákaznického servisu a prodejního personálu, místa prodeje, in-store marketingu, hodnotící metody mystery shopping a problematika změn ve společnosti, které přispěly k neustále rostoucímu významu naplnění potřeb a přání zákazníků.

Za pomoci provedení situačních analýz vybrané společnosti, resp. PEST analýzy, Porterova modelu, SWOT analýzy, analýzy současného stavu aplikované marketingové komunikace, metody benchmarkingu (resp. srovnání vybrané společnosti s jejím významným konkurentem DEICHMANN – OBUV s.r.o.) a zhodnocení služeb (včetně zákaznického servisu) je cílem analytické části práce identifikace klíčových nedostatků v oblasti marketingové komunikace a služeb ve vybrané společnosti.

Na základě identifikace klíčových faktorů s vlivem na nákupní chování a spokojenost zákazníků z odborné literatury, výsledků provedených analýz a poskytnutých výsledků metody MS (z jednotlivých období na zvolené pobočce společnosti), je cílem praktické části práce navržení řešení v podobě projektu na zefektivnění současné marketingové komunikace a stávajících služeb.

Uvedený projekt je v závěrečných částech práce podroben nákladové analýze (v podobě kalkulace nákladů na realizaci projektu), časové analýze (pomocí metody CPM) a identifikaci rizik. V samotném závěru práce jsou taktéž uvedeny hlavní přínosy pro vybranou společnost, díky kterým by měl v očích managementu společnosti daný projekt uspět.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Pojem „Marketing“, který se v posledních letech stal součástí běžného hovorů, je sice velice často používán, avšak mnohdy zneužíván, neboť je ve většině případů spojován s pouhou problematikou reklamy a prodeje. Běžný spotřebitel se stal v posledních letech svědkem něčeho, na co do té doby nebyl zvyklý. Poněkud neotřelé snahy reklamy a prodeje vzbudit zájem zákazníka a přimět jej ke koupi prakticky čehokoliv, vyústily do negativního vnímání marketingu spotřebitelem, a to i přestože je uvedená oblast převážně charakteristická snahou o uspokojení zákaznických potřeb a přání. (Světlík, 1994, s. 8)

Vzhledem k výše uvedenému je logické, že v mysli neodborné veřejnosti se při vyslovení pojmu marketing nejdříve objeví představy o praktikách prodejců, snažících se prodat výrobky a služby poněkud neadekvátním, resp. dravým způsobem. I když by se běžný spotřebitel mohl na základě svých zkušeností domnívat, že hlavním subjektem oblasti marketingu jsou zisku chtivé organizace, hlavním zájmem marketingu by naopak měly být v první řadě potřeby zákazníka spolu s naplněním cílů organizací.

Zatímco dle Světlíka (1994, s. 8), který při své definici marketingu poukazuje v první řadě na potřeby zákazníka, lze na marketing pohlížet jako na určitý proces řízení, jehož výsledkem by mělo být poznání, předvídaní, ovlivňování a v neposlední řadě uspokojení potřeb a přání zákazníka, Kotler (2001, s. 46) při své definici volí mírně odlišné hledisko, kdy pojímá marketing více orientovaný na vytváření, propagování a dodávání zboží a služeb.

Na samotný charakter a podstatu marketingu lze pohlížet ze dvou různých hledisek, a to z hlediska sociálního a manažerského přístupu k marketingu. Zatímco sociální úhel pohledu na marketing jej definuje jako proces, při kterém jednotlivci prostřednictvím tvorby nabídky a poptávky získávají to, co si přejí, resp. naplňují své potřeby a přání, manažerský přístup k marketingu jej definuje jako proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb za účelem vytváření prostoru pro směnu, jejímž prostřednictvím jsou schopni jednotlivci i organizace naplnit své cíle. Avšak i přesto je marketing v očích neodborné veřejnosti stále mylně přirovnáván k prodeji, a tak je nutné podotknout skutečnost, že i když je vztah mezi uvedenými oblastmi nepopiratelný, neboť se jedná o druh vývojového vztahu mezi určenými disciplínami (kdy prodej je z historického hlediska považován za předchůdce marketingu), nejedná se o shodné aktivity. (Kotler, 2001, s. 24-25; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 14)

## 1.1 Marketing minulosti

Zatímco v současnosti je jedním z hlavních úskalí zákazníka výběr produktu z širokého spektra možností v nespočetném množství nabídek různých společností, v minulosti panovalo období velkých front v místech prodeje, kdy zákazníci za obchodníky přicházeli sami, a tak nebylo nutné vyvíjet vysoké marketingové úsilí na zajištění naplnění cílů organizací. Postupem času však nutnost odlišit společnost od jiných vyvolala tlak i na odborníky z oblasti marketingu, kteří následně začali být velice dobře zvěhlí v oblasti marketingových nástrojů a technik k dosahování podnikových cílů. Oblast reklamy začala spočívat v tvořivé a kreativní práci a stala se postupně naprostou samozřejmostí pro marketingové specialisty. Oblast jednoho z nejmocnějších médií dnešní doby jim ale byla prozatím zcela cizí. V zoufalé snaze společností přistupovat k oblasti webu stejným způsobem jako k oblasti televizních reklamních sdělení, drželi se zprvu zkušenosti marketéři zastaralých pravidel, která neagovala jejich snahu proniknout do pro ně záhadných tajů nové generace marketingu. V nepříliš vzdálené době byly firmy nuceny po změně postavení zákazníka a přílivu nových konkurentů přehodnotit své dosavadní přístupy, resp. přeorientovat se na marketingový přístup zaměřený na zákazníka a jeho potřeby, aby přežily v neustále sílícím konkurenčním boji a zajistily svou existenci do budoucna. Z uvedeného důvodu začalo být pro společnosti nezbytné realizovat aktivity v oblasti marketingové komunikace tak, aby byl zákazník nejen informován, ale i přesvědčen o konkurenceschopnosti daného produktu i celé společnosti. (Scott, 2013, s. 18; Matusšínská, 2007, s. 9)

## 1.2 Marketing a současnost

S ohledem na neustálé změny ve společnosti, byly inovace marketingového úsilí v minulosti (viz kap. 1.1) nutné k přežití společností usilujících o získání zákazníků na svou stranu. Uvedené změny sice vedly k velkým pokrokům v oblasti marketingu, ale teprve v současné době dospívá marketing do fáze své plné integrované funkce, která v praxi začíná více než kdy jindy uplatňovat princip dosazování zákazníka vždy na první místo. S tím souvisí i současná snaha společností o vytváření silnějších vazeb na zákazníky za účelem získání konkurenční výhody v jejich očích. Na oblast marketingu není již pohlíženo pouze jen jako na pouhou propagaci, ale jako na mnohem širší a propracovanější oblast. (Scott, 2013, s. 36; Burnett, 2002, s. 58)

Vedení mnohým společnostem se v současnosti snaží nalézt řešení na zásadní otázku, a to jak upoutat zákazníky v zcela nasyceném tržním prostředí, kde o konkurenci není nouze

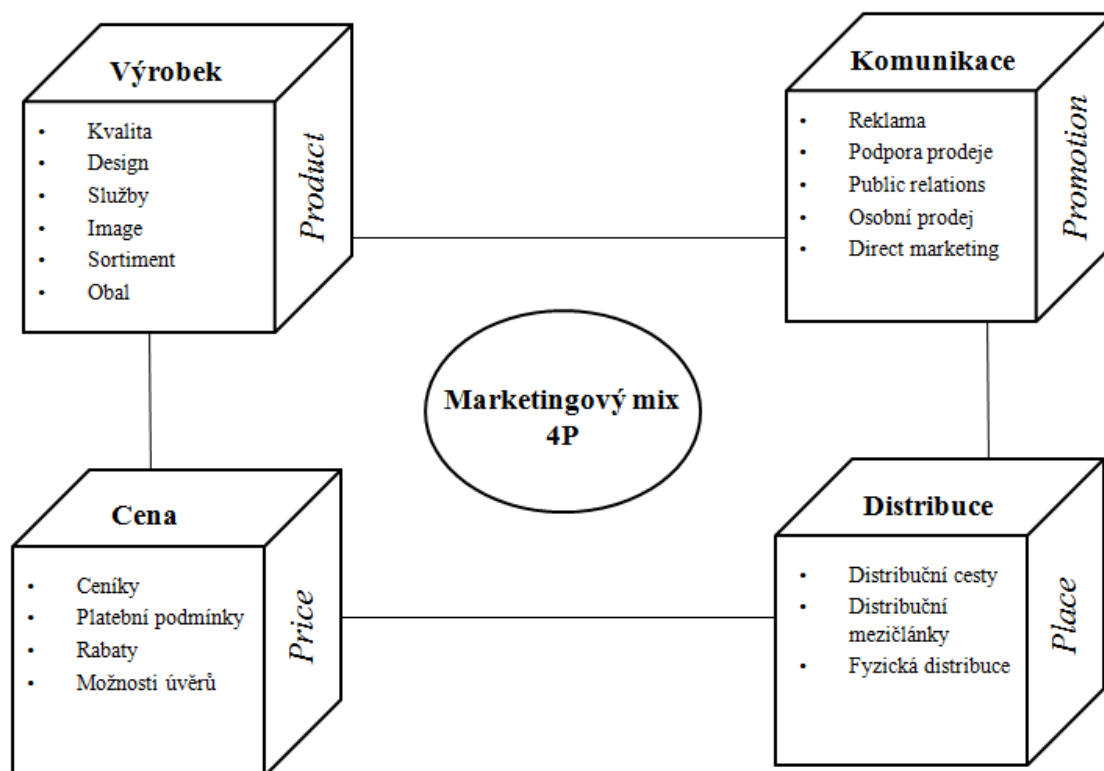
a doposud osvědčená komunikační schémata pozbývají své účinnosti. Na významu nabývá nutnost zvolení nových komunikačních projektů s využitím netradičních nástrojů pro přežití společností. Bylo tedy jen otázkou času, kdy obsah novinových článků vystřídají online obsahy sdělení, blogy, online videa, e-knihy, tiskové zprávy a mnoho dalších forem sdělení, které v současnosti umožňují organizacím přímou komunikaci s kupujícími, a to ve formě, která odpovídá požadavkům a životnímu stylu zákazníků 21. století. V neposlední řadě změnily pravidla hry v oblasti marketingových aktivit sociální sítě jako Twitter, Facebook, LinkedIn aj., které umožnily všem lidem na celém světě být v neustálém kontaktu. (Matušínská, 2007, s. 9; Scott, 2013, s. 36)

### 1.3 Marketingový mix

Marketingový mix lze definovat jako určitý soubor marketingových nástrojů, které jsou prostředkem firem k dosažení jimi vytyčených marketingových cílů na stanovených trzích. Uvedený soubor nástrojů, známý také jako 4P, který obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje jako: produkt (angl. product), cenu (angl. price), distribuci (angl. distribution) a v neposlední řadě propagaci (angl. promotion), představil poprvé profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing roku 1960. Následně autor jednoho ze základních pojmů z oblasti marketingu Neil H. Borden přirovnal uvedený soubor nástrojů k hotové směsi na moučníky, která obsahovala jednotlivé ingredience ve vyváženém poměru, avšak podle chuti bylo možné směs přizpůsobit „na míru“ každému strávníkovi. (Kotler, 2001, s. 32; Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 91)

Správný kuchař by však nikdy neměl zapomínat na harmonii chutí, a tak by se neměla opomíjet vzájemná provázanost jednotlivých prvků, jejichž uplatnění by mělo nastávat pouze v adekvátní kombinaci. Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 17) však vychází dnes nejčastěji používaný model z pohledu zákazníka, čímž je model 4P (viz Obr. 1) ponechán především pouze pro vnitrofiremní rozhodování. Pozornost je věnována více modelu tzv. 4C, který nahrazuje zmíněné tradiční nástroje hodnotou pro zákazníka (angl. customer value), pohodlím zákazníka (angl. convenience), celkovými náklady zákazníka (angl. customer costs) a komunikací (angl. communications).





Obr. 1. Marketingový mix 4P (vlastní zpracování dle Blažková, 2005, s. 67)

### 1.3.1 Produkt

Pod pojem produkt je možné zahrnout hned několik prvků, které jsou pro něj charakteristické, a to: rozmanitost, jakost, design, značku, balení, velikost, službu, záruku atd. Z pohledu zákazníka je na produkt pohlíženo jako na něco, pomocí čehož mohou být naplněny jeho potřeby a přání. (Kotler, 2001, s. 32; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 17)

### 1.3.2 Cena

Zatímco cena z pohledu modelu 4P zahrnuje veškeré finanční informace (jako např. ceníky, slevy, srážky, doby splatnosti, platební podmínky aj.), z pohledu 4C je na cenu pohlíženo jako na něco, co musí zákazník obětovat, aby daný produkt mohl získat. Z uvedeného pohledu lze taktéž do dané problematiky zahrnout kromě finančních nákladů i negativní prožitky, které se k určitým druhům produktů váží, tedy případnou ztrátu času, fyzickou námahu aj., čím se pojem ceny stává roven celkovým nákladům, které zákazníkovi při nákupu vznikají. (Kotler, 2001, s. 32; Příkrylová a Jahodová, 2013, s. 17)

### 1.3.3 Distribuce

Pojem distribuce zahrnuje nejen distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, dislokaci a zásoby, ale taktéž dopravu a činnosti, jejichž smyslem je přiblížení dané nabídky zákazníkovi.

Z pohledu 4P lze distribuci definovat jako složitý proces cesty hmotného výrobku od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Z pohledu zákazníka lze hovořit o tzv. pohodlí pro nákup, které zahrnuje cestu, pohodlí nebo námahu zákazníka, kterou musí při cestě k požadovanému výrobku vynaložit. (Kotler, 2001, s. 32; Přikrylová a Jahodová, 2013, s. 17)

#### **1.3.4 Propagace**

Dle Kotlera (2001, s. 32) je propagace souhrnným názvem obsahujícím prvky, jako např. podporu prodeje, reklamu, prodejní síly, public relations, přímý marketing, telemarketing aj. S ohledem na rozsáhlost uvedené problematiky je věnována pozornost oblasti propagace a marketingové komunikace v následujících kapitolách práce, kde je problematika uvedeného nástroje marketingového mixu popsána důkladněji.

## 2 SPOLEČNOST

Jak již bylo zmíněno (viz kap. 1.1), minulost lze hodnotit za výhodnou dobu především pro firmy, které si dlouho držely svou vedoucí pozici oproti zákazníkům, na které bylo pohlíženo jako na samozřejmost. Firmy nebyly nuceny vyvíjet velké úsilí na získání zákazníků na svou stranu, protože se nemusely obávat o snížení svých zisků. A tak zákazníci mlčky procházeli pro ně nepříznivým obdobím, to ale bylo později vystřídáno příznivější dobou, kdy se konečně zákazníci dostali nejen ke slovu, ale i do vedoucího postavení oproti společností. (Matusínská, 2007, s. 9)

V důsledku postupných změn společnosti, resp. v důsledku významných transformací, vlivem globalizace, deregulace, technologického pokroku a jiných celospolečenských změn, se stali zákazníci mnohem náročnější, citlivější na ceny produktů, chytřejší, mnohem méně velkorysí a vnímaví k odlišnostem mezi alternativními produkty. Postupem času přestalo být těžkým úkolem vyhledání a zakoupení zboží v nabídce konkurenčních firem, a tak začali zákazníci klást na jakost a ceny výrobků a služeb neustále vyšší nároky, které začalo být pro společnost obtížným úkolem naplnit. K uvedenému přispěly rostoucí možnosti získání širokého spektra informací vlivem rozvoje internetu, který podpořil informovanost spotřebitelů a jejich možnosti s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet a předávat dál. (Kotler, 2001, s. 44-62; Veber, 2009, s. 181)

### 2.1 Zákazník 21. století

Před seznámením čtenáře s několika odlišnostmi v jednání a chování dnešního spotřebitele oproti minulosti, je nutné nejprve vymezit pojmy, jako např. zákazník, jeho nákupní rozhodování a chování, které jsou neodmyslitelně spjaty a provázány nejen s problematikou dané kapitoly, ale s celým obsahem diplomové práce.

Za zákazníky lze považovat všechny osoby nebo organizace, které alespoň jednou uskutečnily svůj nákup u dané firmy nebo jiné instituce. Chování zákazníka lze následně definovat jako určité jednání, orientované na dosažení požadovaného cíle (vztahujícího se k získávání nebo odkládání produktů), které je ovlivněno řadou faktorů vyplývajících nejen z osobnosti zákazníka, ale i jeho okolí. Poznatky o chování spotřebitele mají své kořeny v několika vědních disciplínách, z nichž každá je na jedné straně chválena, a na druhé straně kritizována. (Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 51; Karlíček a Král, 2001, s. 83; Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 8)

Pozornost je vhodné věnovat např. behavioristickým studiím a kognitivním poznávacím teoriím, jejichž předmětem zájmu je osvětlení zákaznickova chování. Zatímco behavioristické teorie se zakládají na předpokladu, že spotřebitel je pasivní a snadno ovlivnitelný k očekávané reakci, kognitivní poznávací teorie nahlíží na spotřebitele jako na aktivního člověka, který ve snaze uspokojit své potřeby vyvíjí určitou snahu o získání informací o výrobcích za účelem nalezení nejvhodnějšího výrobku. Podstatou však zůstává, že je možné zákazníkovi, jeho potřebám a přáním (provedením výzkumu jednotlivců, skupin i organizací a jejich nakupovacích a užívacích zvyklostí) více porozumět, a tak i odstranit často mylné představy vedení společností o spokojenosti jejich zákazníků. (Kotler, 2001, s. 169; Kozák, 2004, s. 21; Lyková, 2002, s. 126)

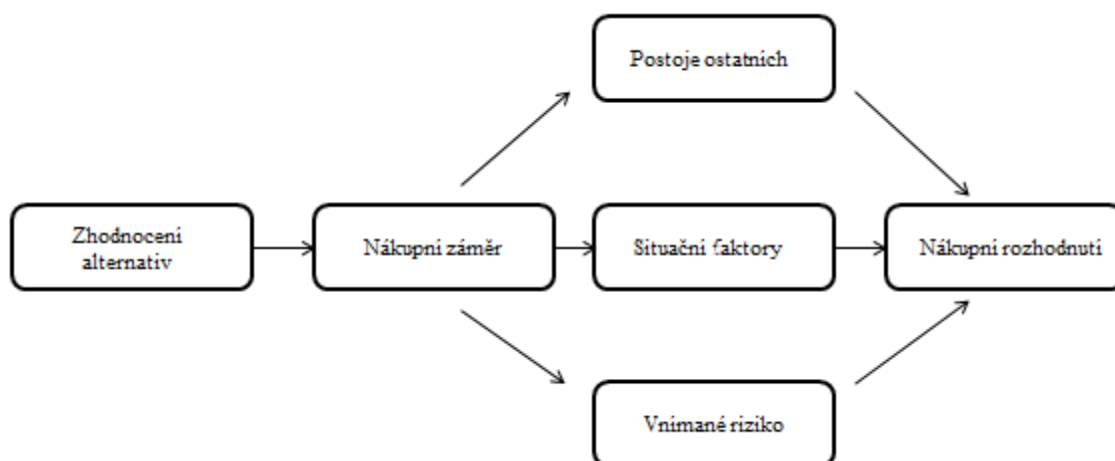
Zatímco management některých společností „zaspává“ svou příležitostí zvítězit v konkurenčním boji, prodejci, kteří si jsou vědomi závažnosti situace a vedoucího postavení dnešního zákazníka, využívají „lenost“ svých konkurentů a neustále udržují intenzivní a přímý kontakt se svými zákazníky. Poznatky z uvedené vzájemné komunikace mohou společnosti následně použít pro navržení individualizované nabídky přesně podle potřeb zákazníka 21. století, který namísto propagace mnohem více oceňuje pravost, účast a zájem společností. (Doane a D. Sloat, 2006, s. 175; Karlíček a Král, 2001, s. 149; Scott, 2013, s. 36)

I když se společnosti ve snaze docílit požadované konkurenční výhody více orientují na zákazníky a cílový trh a usilují o získání znalostí všech charakteristik, které by jim pomohly v rozvoji, výrobě a nabízení výrobků nebo služeb za přijatelné ceny, pouhé zaměření na zákazníky v současném tržním prostředí nestačí. S rostoucí pozicí zákazníků roste i nutnost budování organizací orientovaných na zákazníky, protože ti očekávají nejenom stále vyšší jakost výrobků a služeb, ale i individuální úpravy produktů podle jejich přání. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 16; Burnett, 2002, s. 4; Kotler, 2001, s. 64)

V souvislosti s pochopením chování dnešních spotřebitelů je nutné věnovat pozornost také řadě faktorů a vlivu různých referenčních skupin, které disponují větší nebo menší silou, působící na rozhodování dnešního spotřebitele o koupi výrobku. Přestože faktorů působících na spotřebitelské chování je nepřehledné množství, důležitou roli při nákupním rozhodování zákazníka hraje např. móda (která je chápána jako vlna sociální konformity, resp. proces kulturní difúze, během kterého dochází k přejímání určitého módního stylu), neustálý nedostatek času, stres, znovuoobnovení hodnot trávení volného času s rodinou aj., které vyvíjejí tlak na zákaznickovo vnímání času stráveného výběrem a nákupem produktů.

Stále větší procento zákazníků odmítá trávit čas nakupováním v obchodech a raději volí alternativní možnosti nákupu, kde se taktéž projevuje vliv referenčních skupin při rozhodování o kategorii výrobku, volbě konkrétní značky atd. (Boček, 2009, s. 28; Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 212; Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 45-76)

V neposlední řadě na zákazníka působí i tzv. situační faktory (viz Obr. 2), které zahrnují situační vlivy obchodního prostředí, tedy *vliv sortimentu, merchandisingu* (způsob vystavení zboží v obchodě, uspořádání obchodu, materiály POP a POS atd.), *atmosféry obchodu* (např. průčelí, výkladní skříně, barevné ladění interiéru, intenzita osvětlení, zvukové pozadí aj.) a *prodejního personálu*, který zákazník staví do role poradce při jeho rozhodovacím procesu. (Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 45-76; Bureš, 2004, s. 15)



Obr. 2. Kupní rozhodování spotřebitele (Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 76)

## 2.2 Zákazník a doprovodné služby

V době, kdy je zákazník (viz kap. 2.1) schopen nakoupit snadným a pohodlným způsobem alternativní zboží, mohou společnosti zavedením prvotřídních služeb, jejichž význam v očích zákazníků neustále sílí, nejen obhájit svou pozici na trhu, ale především se odlišit od konkurence něčím, čeho si zákazník opravdu cení. A tak, pokud společnost usiluje touto cestou o zvýšení zákaznické věrnosti, musí věnovat svou pozornost několika podstatným otázkám, které jsou v současné době mnohými společnostmi potlačovány.

Firmy ve snaze snižovat náklady se zaměřují na oblasti výroby, technologického pokroku a finančního prostředí, a to na úkor péče o zákazníky. Avšak priority zákazníků se od devadesátých let minulého století změnila a kritéria zákaznickova výběru jsou zaměřena nejen na výrobek a cenu, ale i na poskytované služby při prodeji. Smyslem poskytování služby je

uspokojení určité potřeby zákazníka, a tak se poskytování služeb stává předmětem tržní nabídky podniku ve spojitosti s výrobkem, např. v podobě nabídky výrobku s doprovodnými službami, nabídky služby a doprovodného výrobku, nabídky služby, doprovodného výrobku a doprovodné služby a v neposlední řadě nabídky pouhé služby. (Lyková, 2002, s. 126; Stehlík, 2004, s. 35)

### 2.2.1 Členění poskytovaných služeb z několika hledisek

Podle Staňkové, Vorlové a Vlčkové (2010, s. 16) lze poskytované služby (viz Tab. 1) z časového hlediska rozdělit na *služby předprodejní* (charakteristické prodejní dobou, módními přehlídkami aj.), *služby poprodejní* (zahrnující možnosti doručení zboží, vrácení nebo výměnu zboží aj.) a *služby doplňkové* (charakteristické např. poskytováním všeobecných informací, opravami atd.).

Tab. 1. Poskytované služby (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 39)

Tabulka poskytovaných služeb		
Předprodejní služby	Poprodejní služby	Doplňkové služby
Příjem telefonních objednávek	Dodávka	Příjem šeků
Příjem poštovních objednávek	Zásilková služba	Poskytování informací
Reklama	Dárkové balení	Parkování zdarma
Vystavení zboží ve výloze	Přizpůsobení zboží	Restaurace
Vystavení zboží v regálech	Vrácení zboží	Opravy
Předváděcí sály	Přizpůsobení na míru	Výzdoba interiérů
Prodejní doba	Přestavba (přešití)	Poskytování úvěrů
Módní přehlídky	Instalace	Prostory pro odpočinek
Prodej zboží na protiúčet	Vylepšení	Hrací koutky pro děti

Úhel pohledu na oblast služeb nabízí také cíle služeb a věcné hledisko na služby, které dělí poskytované služby na: *informační servis* (zahrnující poskytování informací o produktech a jejich adekvátním užívání aj.) *aplikační služby u firmy a u zákazníka* a *technický servis včetně nabídky oprav*. Z hlediska cílů jsou služby rozděleny na: *služby umožňující výkonnost, která je zamýšlena* (poradenství), *služby orientující se na životnost produktu a její prodloužení* a *služby orientující se na snížení rizik*, které jsou charakteristické poskytováním informací o bezpečnosti zařízení. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 17)

### 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Od užití prvního reklamního štítku řeckého vykladače snů a malovaných desek nedaleko Athén ve starověku, které vystřídaly v období středověku první vývěsní štíty a okenice krámů, uplynulo již mnoho času. I přes období středověku, kdy byl rozvoj oblasti marketingové komunikace komplikován nařízením cechů, jež svými opatřeními zakazovaly zákazníka vyhledávat, nastala s nástupem novověku, a s ním spojených vynálezů pro rozvoj oblasti marketingové komunikace, příznivější doba. Díky objevu Gutenbergova knihtisku roku 1450 byl umožněn tisk prvních plakátů, letáků a nabídkových seznamů s cílem upoutat zákaznickou pozornost. Díky definici základních prvků komunikačního procesu nebo vytvoření syntetického pohledu, který pomohl lépe porozumět problematice komunikace (za využití poznatků z oblasti psychiatrie, sociologie, psychologie, etnologie a mnohých jiných disciplín v praxi), se postupně vytvářela taková podoba marketingové komunikace, jakou ji známe dnes. (Matusínská, 2007, s. 7-8; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 18-19)

V současné době disponují podniky k uskutečnění cílů marketingové širokou škálou forem stimulace v podobě reklamy, podpory prodeje, public relations nebo osobního prodeje, které mají své specifické vlastnosti, čímž jsou předurčeny každá k určitému druhu sdělení a vybranému okruhu zákazníků. Samotným cílem marketingové komunikace jako přímého i nepřímého stimulování, je informování a modifikování poptávky, odlišení daného výrobku od konkurence, zvýraznění hodnoty produktu a v neposlední řadě ovlivnění a přesvědčení nejen současných, ale i budoucích zákazníků. (Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 114; Světlík, 1994, s. 158)

V souvislosti s orientací marketingové komunikace na zákazníky, je vhodné osvětlit význam *jednotného stylu společnosti* (angl. corporate identity), který zahrnuje *jednotný vizuální styl společnosti* (angl. corporate design) a *jednotnou vnitřní a vnější komunikaci firmy* (angl. corporate communication), do které lze zahrnout např. stylizaci produktu, jeho cenu, tvar, barvu obalu, oblečení a chování personálu atd. Vše uvedené předává okolí společnosti určité sdělení, na jehož základě si zákazník vytváří pozitivní nebo negativní dojem o společnosti. (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 13; Matusínská, 2007, s. 7; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 69)

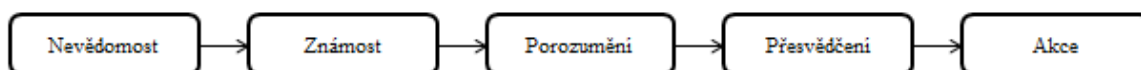
Ani význam podnikové kultury a image společnosti nelze v souvislosti s marketingovou komunikací opomenout, neboť *podniková kultura* (angl. corporate culture), představuje

společné hodnoty, které jsou spolu s moderními informačními systémy specifické pro danou společnost spolu s již zmíněným *vizuálním stylem společnosti*. Ten je charakterizován např. firemními barvami, jednotnou úpravou tiskovin, stanoveným oblečením zaměstnanců aj. V neposlední řadě je významná tzv. *image společnosti*, která jako určitý symbolický obraz firmy ve vědomí veřejnosti, je výsledkem působení všech komunikačních nástrojů. Význam však nelze upírat ani samotnému logu a názvu společnosti, které lze považovat za základní stavební kameny vztahu společnosti se zákazníky. (Dytrt, Staňková a Tomanová, 2007, s. 57; Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 15; Veber, 2011, s. 622; Clow a Baack, 2012, s. 45-49)

### 3.1 Integrovaná marketingová komunikace

S marketingovou komunikací souvisí tzv. *integrovaná marketingová komunikace*, jež je založena na propojení jednotlivých částí komunikace tak, že užití jednoho prvku komunikace bez zbylých není efektivní. Tím je integrovaná marketingová komunikace charakteristická synergií a integrací, resp. konzistentním užitím nástrojů tak, aby působily stejným směrem, nepopíraly vzájemný vliv a jejich účinek se vzájemnou podporou znásoboval. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 61; Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 13)

Snahou integrované marketingové komunikace je přijetí vyslaného sdělení požadovaným způsobem, a to s pozitivní reakcí příjemce, je tedy logické, že smysl uvedené disciplíny lze popsat jako formu úsilí o informování cílové skupiny tak, aby se příjemce sdělení přemístil ze stavu nevědomosti (viz Obr. 3) do stavu akce. (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 8)



Obr. 3. Smysl marketingové komunikace (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 8)

### 3.2 Trendy v oblasti marketingové komunikace

Vzhledem ke skutečnosti, že je spotřebitel stále vybíravější a imunní k doposud užívaným formám marketingové komunikace (viz kap. 3), začíná oblast marketingové komunikace stále více zaměřovat svou pozornost na netradiční přístupy a nástroje, jako např. guerilla marketing, virální marketing, DRTV, product placement, mobilní marketing, event marketing, sociální marketing, neuromarketing, geomarketing aj. (Matušínková, 2007, s. 194)



### 3.2.1 Guerilla marketing

Z hlediska nových trendů v oblasti marketingové komunikace se neustále více prosazuje tzv. guerilla marketing, resp. nekonvenční marketingová kampaň, jejíž popularita (vzhledem k dosažení maximálních výsledků za užití minimálních finančních zdrojů) roste. Výhodou guerillové kampaně je především oslovení cílové skupiny poněkud netradičním způsobem za pomoci ambientních médií tak, že je cílová skupina přesvědčena, že se jedná o realitu, nikoliv o komunikační kampaň. Guerilla marketing lze považovat, díky jeho schopnosti posílit vnímání značky a schopnosti získat vedlejší pozornost a šokovat, za vhodný prostředek k odlišení společnosti od jiných. (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 23-25; Matusínská, 2007, s. 194-195)

### 3.2.2 DRTV

Další položkou na seznamu byl tzv. DRTV (angl. Direct Response TV), resp. televizní spot s telemarketingovým servisem, vyvolávající přímou odezvu. DRTV však nelze zaměňovat s pojmem pouhého telemarketingu, neboť v případě DRTV se jedná o třiceti až šedesáti vteřinové spoty, které jsou umístěny v reklamní pauze za účelem vybízet k okamžité a měřitelné reakci, nikoliv k budování image výrobku. (Matusínská, 2007, s. 197)

### 3.2.3 Product Placement a M - marketing

Na významu taktéž nabývá metoda tzv. product placementu, která je charakterizována jako záměrné a placené umístění produktu určité značky do audiovizuálního díla, a to za účelem jeho prezentace. S využíváním mobilních telefonů roste popularita tzv. m-marketingu, resp. mobilního marketingu, který jako významná forma přímého marketingu využívá mobilních zařízení k distribuci komerčního i nekomerčního sdělení prostřednictvím tzv. SMS nebo MMS, které však mohou vyvolávat u mnohých příjemců negativní reakce. (Matusínská, 2007, s. 197-198; Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 87-104)

### 3.2.4 Buzz marketing

Jednou z nejrychleji rostoucích oblastí marketingu se stala tzv. šuška, resp. oblast buzz marketingu (angl. word-of-mouth marketing). Velkou výhodou tohoto trendu je jeho vysoká důvěryhodnost, díky které je uvedené doporučení výrobku mnohem účinnější než v případě pouhé reklamy. Průběh uvedené alternativy marketingu lze popsat třemi možnými způsoby, kdy prvním způsobem šíření sdělení je šíření pomocí zákazníků, kteří na základě své dobré zkušenosti s výrobkem předají své pozitivní vjemy dalším zákazní-

kům. Druhý způsob není od prvního příliš odlišný, avšak uvedený spokojený zákazník je společností motivován pomocí finanční odměny k šíření dalším zákazníkům jeho pozitivního vjemu z užití výrobku. Třetí způsob je obdobný, avšak probíhá na základě smluvního vztahu s agenturou, jejíž zaměstnanci by měli účinným způsobem rozšiřovat pozitivní informace o značce mezi potenciálními spotřebiteli. (Clow a Baack, 2012, s. 276)

### 3.2.5 Event marketing

V souvislosti s populárními trendy v oblasti marketingové komunikace, je nutné okrajově podotknout význam i tzv. event. marketingu, který lze hodnotit jako snahu společností o vyvolání požadovaných emocí pomocí realizace zážitků, resp. outdoorových aktivit, happeningů, dnů otevřených dveří, demonstrací, veřejných sbírek aj. Event marketing, který může svým zaměřením spadat jak do oblasti public relations, tak i podpory prodeje, je považován za aktivní emocionální prvek, který účinným způsobem umisťuje značku, produkt nebo službu do emocionálního prostředí zákazníků, čímž vytváří pevnější a trvalejší pouto mezi zákazníkem a značkou. (Matušínská, 2007, s. 201)

### 3.2.6 Outdoorová reklama

Outdoorová reklama, resp. venkovní reklama, je nejvíce charakteristická užitím venkovních billboardů, a to i přesto, že zde existuje vícero možností jako např. reklamní sdělení na autobusech veřejné dopravy, sdělení na lavičkách v parcích, možnosti využití oplocení a zdi na sportovních arénách nebo dokonce i možnost užití vzducholodi s reklamním sdělením firmy aj. Nejvíce populární formu outdoorové reklamy v současné době umožnil rozvoj technologie LED, která umožnila outdoorovou reklamu posunout na vyšší úroveň, a to nejen na Times Square v New Yorku, kde LED technologie umožnila rozvoj kreativity ve videích na velkoplošných obrazovkách. (Clow a Baack, 2012, s. 230)

Všechny uvedené (i neuvedené) trendy v oblasti marketingové komunikace i přes různé odlišnosti, mají jednu vlastnost společnou. Každá z uvedených marketingových aktivit je bezesporu spjata s problematikou komunikačního procesu a jeho prvků, o jejichž stručný popis nebude čtenář ochuzen v následující podkapitole teoretické části práce.

## 3.3 Komunikační proces

Podle Mikuláščíka (2003, s. 24-28) je komunikační proces definován za pomoci prvků, resp. za pomoci tzv. *komunikátora* (osoby, vysílající nějakou zprávu), tzv. *komunikanta* (příjemce vyslané zprávy), tzv. *komuniké* (vyslané zprávy v podobě verbální i neverbální

komunikace), *komunikačního jazyka s procesy kódování a dekódování* a neposlední řadě *komunikačních kanálů* (odlišných v případě přímé komunikace nebo zprostředkované). Neopomenutelný význam pro úspěch komunikačního procesu má i *zpětná vazba*, pomocí které lze odhalit, zda byla nebo nebyla zpráva od komunikátora v *komunikačním prostředí* vlivem *komunikačních šumů* znehodnocena.

### 3.4 Formy komunikace

Komunikační cesty, které slouží k přenosu sdělení, mohou nabývat formy *osobní* či *neosobní*, resp. masové. Zatímco osobní komunikace představuje formu přímého rozhovoru mezi dvěma a více jedinci tváří v tvář, telefonicky nebo i prostřednictvím emailu, forma neosobní komunikace je charakteristická přenosem sdělení pomocí médií velké skupině zákazníků v přibližně stejný okamžik. (Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 115)

Podle Mikuláščíka (2003, s. 32-36) lze za druhy komunikace považovat např.: *komunikaci záměrnou* (kdy komunikátor má obsah prezentace zcela pod kontrolou), *kognitivní komunikaci* (užívající argumenty), *asertivní komunikaci*, *agresivní*, *manipulativní komunikaci* (neférové formy jednání), *interpersonální komunikaci* (komunikace mezi dvěma lidmi i za přítomnosti více lidí), *skupinovou komunikaci* (více komunikátorů s potřebou sdělovat názory atd.), *masovou komunikaci* (za jejíž prostředky jsou považovány především noviny, časopisy, knihy, rádia, televize, internet a billboardy), *psanou komunikaci* (která je realizována prostřednictvím novin, časopisů, dopisů, emailů, billboardů aj.), *verbální komunikaci* (zaměřující se na užití slov) a *neverbální komunikaci* (zahrnují mimiku, gestiku, kinetiku, proxemiku a další oblasti, které dotváří celkový obraz komunikace).

### 3.5 Mix marketingové komunikace

Komunikační mix, jako součást marketingového mixu (viz kap. 1.3), se skládá z několika nástrojů. Při rozhodování o jejich užití je nutné zaměřit pozornost na otázky typu: „*Jaké jsou cíle firmy? Jaká je firemní, marketingová a komunikační strategie? Jací jsou zákazníci společnosti? Jaké finanční prostředky má firma pro svou marketingovou komunikaci k dispozici?*“ aj. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 65; Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 14)

#### 3.5.1 Reklama

Reklama, jako jeden z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingového komunikačního mixu, je určena k informování a přesvědčování veřejnosti za účelem podpory produktu, služby, myšlenky nebo nápadu, čímž ji lze definovat jako jakoukoliv

placenou formu neosobní prezentace, která může mít vliv na rozhodnutí spotřebitele, zda si výrobek koupí či nikoliv. (Kotler, 2001, s. 569; Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 203)

I když dnes snad každému z nás připadne již jako pohádka, že oblast reklamy mohla v minulosti vypadat zcela jinak. Není to zdaleka tak dávno, kdy na území tehdejšího Československa propagace spočívala v pouhém užití vývěsních štítků, firemních nápisů, inzerátů a plakátů. Roku 1930 sice byla oblast reklamy rozšířena poprvé o slogany, ale po 2. světové válce, vzhledem k zániku konkurenčního boje mezi podniky, začala postupně ztrácet svůj osobitý význam. K hladkému vývoji reklamy nepřispěla ani etapa vedoucí role socialistické reklamy oproti kapitalistické, na níž se pohlíželo skrz prsty kvůli její údajné neserióznosti a nátlaku. Reklamní kampaně začaly fungovat jako public relations celého státu a plnit úlohu určité kulturní vložky za účelem propagace sortimentních druhů jako mléka, ovoce, aj. Velká změna v oblasti reklamy však nastala po roce 1989, kdy byla zprivatizována velká část státního majetku, čímž bylo obnoveno konkurenční prostředí, a nastalo tak i převýšení nabídky nad poptávkou. Společnosti musely začít vyvíjet snahu v oblasti reklamy, aby přilákaly zákazníky na svou stranu a samotná reklama začala postupně nabývat podoby, ve které ji vidíme dnes. (Matušínská, 2007, s. 9)

Díky velkému vlivu reklamy na spotřebitele, je oblast reklamy v současné době regulována velkým množstvím předpisů, jako např. zákonem o regulaci reklamy, autorským zákonem, zákonem o ochraně osobních údajů, tiskovým zákonem, obchodním zákonem, občanským zákoníkem a v neposlední řadě zákonem o provozování rozhlasového a televizního vysílání aj. (Dytrt, Staňková a Tomancová, 2007, s. 111)

Podle Kotlera (2001, s. 569–571) je vhodné, v souvislosti s reklamou a tvorbou reklamního programu, poukázat taktéž na postup rozhodovacího procesu, známého jako pět M, charakteristického *posláním* (angl. mission), *penězi* (angl. money), *sdělením* (angl. message), *médii* (angl. media) a *měřítkem* (angl. measurement). Při sestavování rozpočtu na reklamu je taktéž vhodné neopomíjet faktory, jako např. stádium životního cyklu produktu, podíl na trhu a spotřebitelskou základnu, konkurenci, frekvenci reklamy a v neposlední řadě nepodcenit ani nahraditelnost produktu.

### ***Druhy reklamy***

Z hlediska cílů, resp. poslání, reklamy, lze hovořit o reklamě *informativní*, *přesvědčovací* nebo *připomínací*. Zatímco cílem uvedené informativní reklamy je vytvoření prvotní poptávky, posláním přesvědčovací reklamy je především vytvoření selektivní poptávky

po určité značce. Připomínací reklama má veřejnosti, jak již sám název napovídá, připomínat, aby kupovala produkty dané společnosti. (Kotler, 2001, s. 569-571)

V neposlední řadě lze reklamní aktivity rozdělit podle jejich orientace do tří skupin, a to na *reklamy orientované na výrobek*, *reklamy orientované na společnost* a *reklamy orientované na značku*. Zatímco výrobková reklama slouží ke stimulování poptávky po určitém výrobku, a značková reklama slouží k prezentaci produktů určité značky, u institucionální reklamy je pozornost zaměřena na podporu koncepce, filozofie nebo dobré pověsti společnosti. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 68; Matušínská, 2007, s. 56-57)

### 3.5.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze definovat jako určitou formu neosobní komunikace s krátkodobým podnětem, podporujícím nákupní chování spotřebitelů, a tak na ni lze pohlížet jako na aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb. Podpora prodeje může být zaměřena na jednotlivé články distribučních cest i na konečné spotřebitele, pro které je možnost výhodného nákupu atraktivnější díky kupónům, vzorkům zboží aj. Vzhledem k uvedenému lze o podpoře prodeje uvažovat jako o určité kombinaci reklamy (viz kap. 3.5.1) a cenových opatření zvýhodňujících nákup, kdy je podpora prodeje užívána jako stimul pro zákazníka, aby přešel od pouhého zájmu nebo přání k uskutečnění koupě. (Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 117; Světlík, 1994, s. 159)

V souvislosti s podporou prodeje nelze nepoznamenat typickou charakteristiku, kterou se od ostatních komunikačních disciplín zcela odlišuje, a která jí přidává na popularitě v očích manažerů nejedné společnosti. I přes její velkou výhodu snadné zhodnotitelnosti (kdy podklady pro hodnocení úspěchu či neúspěchu kampaně na podporu prodeje lze hledat v počtu využitých kupónů, rozdaných vzorků, účastníků v soutěži nebo v samotném zvýšení prodeje) je to její schopnost stimulovat okamžitou a viditelnou nákupní reakci, díky které je ze strany mnoha manažerů chválena. (Karlíček a Král, 2001, s. 98-99)

#### *Druhy a formy podpory prodeje*

Podle cílového zaměření podpory prodeje je možné rozlišovat *podporu prodeje zaměřenou na konečného spotřebitele* a *podporu prodeje zaměřenou na prodejní personál a mezičlánky distribuční cesty*. V případě podpory prodeje zaměřené na konečného zákazníka, je v praxi využíváno především slevových kuponů, vzorků zdarma pro nové výrobky, premiového systému, cenově výhodných balení produktů, spotřebitelských soutěží, prezentací výrobků, poutačů v místě prodeje, prodejních výstav aj. Naproti tomu podpora prodeje

zaměřená na mezičlánky a distribuční cesty je charakteristická např. školením subjektů, obchodními slevami, výstavním zařízením v místech prodeje, prodejními soutěžemi a odměnami, dárky za určité množství prodaných výrobků atd. I když lze podporu prodeje realizovat ve dvou formách, a to ve *formě produktů a služeb* (POP/POS materiálů) a *formě služeb na podporu prodeje* (ochutnávky aj.), je vhodné neopomíjet skutečnost, že uvedené formy na sebe navazují. (Boček, 2009, s. 23; Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 117)

### 3.5.3 Public relations

Přestože v odborné literatuře je možné pod pojmem public relations, dále jen PR, najít širokou škálu definic osvětlujících čtenáři podstatu a význam PR spolu se třemi fenomény, od nichž se podstata PR odvíjí, a to s veřejným míněním, image a corporate identity (viz kap. 3), lze tento pojem definovat poněkud jednodušeji jako určitý druh dialogu mezi organizací a skupinami, které mají vliv na případný úspěch či neúspěch dané organizace. PR jsou určitou formou sociálně komunikační aktivity, jejímž prostřednictvím se snaží organizace působit na vnitřní i vnější veřejnost, a to za účelem ovlivňování postojů subjektů v jejím okolí a vytváření s nimi pozitivních vztahů na základě vzájemné důvěry a porozumění. (Svoboda, 2006, s. 14-17; Karlíček a Král, 2011, s. 115)

### 3.5.4 Přímý marketing

Počátek fenoménu přímého marketingu, resp. direct marketingu, je neoddelitelně spjat s aktivitami osobního prodeje, neboť právě díky vysoké nákladovosti osobního prodeje, byly společnosti nuceny přistoupit k jeho levnější alternativě, aby zabránily neustále se zvyšujícímu vynakládání finančních prostředků. (Karlíček a Král, 2011, s. 79)

S ohledem na jasně stanovené cíle oblasti přímého marketingu, lze spatřovat určitou výhodu uvedeného nástroje marketingového komunikačního mixu především v jeho snaze o efektivnost, ať už se jedná o získávání zájemců, zákazníků, nebo následné pokusy o transformaci zájemců na zákazníky prostřednictvím neustálého dialogu. Uvedená komunikace firmy se zákazníky by měla přispět k zajištění zlepšení péče o zákazníky, pro které nabízí oblast přímého marketingu určité výhody, jako např. zachování soukromí při nákupu, jednoduchost a rychlost nákupu, pohodlí při nákupu z domova, možnost širokého výběru zboží, důvěryhodnost komunikace, možnost okamžité odezvy společnosti aj. Naproti tomu pro prodávajícího nabízí přímý marketing výhody osobnějšího a rychlejšího oslovení zákazníků, přesného zacílení, snadnějšího budování dlouhodobých vztahů se zákazníky aj. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 95; Kozák, 2004, s. 76)

### ***Druhy aktivit přímého marketingu***

Současná oblast přímého marketingu disponuje širokou škálou nástrojů, které lze rozdělit na *marketingová sdělení zasílaná poštou či kurýrní službou* (direct mails, katalogy a neadresná roznáška), *sdělení předávaná telefonicky* (v podobě telemarketingu a mobilního marketingu) a v neposlední řadě *sdělení využívající internet*. Jinými slovy oblast přímého marketingu zahrnuje různé druhy *zásilkového, telemarketingového a elektronického obchodu*, kde je zásilkový obchod prezentován jako obchod „na dálku“ a oblast teleshoppingu charakterizována přímou výzvou k nákupu prostřednictvím televizního vysílání. Sdělení zasílaná poštou či kurýrní službou nabývají podoby tzv. direct mailů, katalogů a neadresné roznášky. Oblast telemarketingu a m-marketingu (viz kap. 3. 2. 3) je typická pro sdělení předávaná telefonicky. (Karlíček a Král, 2011, s. 79; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 38)

### **3.5.5 Osobní prodej**

Podobným způsobem jako oblast marketingu prošla dlouhým vývojem (viz kap. 1. 1), prodělala i oblast osobního prodeje několik významných změn, kdy bylo nutné agresivní přístup, který vyvolával negativní reakce zákazníků a nepříliš chvályhodnou pověst prodejců, nahradit snahou o budování vztahů se zákazníkem. Dnes má osobní prodej i přes neustálý rozvoj nových komunikačních médií svou nezastupitelnou pozici v marketingové oblasti. Je to právě přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který díky okamžité zpětné vazbě a individualizované komunikaci podporuje zvýšení počtu věrných zákazníků, o které usiluje nejedna společnost. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2013, s. 463)

### ***Druhy osobního prodeje***

Osobní prodej, jako forma interpersonálního procesu ovlivňování a prezentace výrobku, nebo služby, zahrnuje široké spektrum aktivit, jako např. *průmyslový prodej, mezifirmní prodej, prodej do distribuční sítě (velkoobchod, maloobchod a obchodní řetězce) aj.*, avšak s ohledem na předmět zájmu předkládané práce je věnována pozornost *tzv. prodeji konečným spotřebitelům*. (Karlíček a Král, 2001, s. 149; Příkrylová a Jahodová, 2011, s. 125)

Z hlediska přímého prodeje existují tři varianty, kdy firmy i jednotlivci pracují se zákazníky „face to face“, resp. tváří v tvář, a to: *osobní prodej mezi dvěma jednotlivci* (kdy prodejce navštěvuje osobně potenciálního kupce), *osobní prodej skupině* (kdy prodejce dochází do domu na pozvání majitele a prezentuje nabídku majiteli i jeho pozvaným přátelům) a *vzájemný prodej v marketingové síti* neboli *tzv. multilevelmarketing*, který je

charakteristický najímáním firem nezávislých distributorů, jež najímají další pomocníky, kterým prodávají své zboží. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 37)

Taktéž je vhodné okrajově poukázat na rozdíly mezi *prodejem v terénu a pultovým prodejem*. Zatímco prodej v terénu je charakteristický, jak již bylo zmíněno, návštěvou prodejce u zákazníka (čímž se jedná o prodej bez stacionární jednotky), u *pultového prodeje* (charakteristického pro maloobchod) spočívá iniciativa volby místa nákupu na zákaznících. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 127)

### 3.6 In-store marketing jako součást marketingové praxe

Na tzv. in-store komunikaci lze pohlížet jako na určitý soubor reklamních prostředků, sloužících k ovlivnění rozhodnutí zákazníka v místě prodeje. S uvedenou problematikou souvisí tzv. *POP komunikace* (angl. point of purchase), jež zahrnuje soubor reklamních materiálů a produktů, určených k propagaci výrobku v tzv. *místech POS* (angl. point of sale). POS/POP místa jsou všechna prodejní místa (tedy prodejny, supermarkety, provozovny služeb aj.), u kterých lze využít k podpoře prodejních aktivit celou oblast in-store komunikace. (Boček, 2009, s. 16; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 68)

Přestože POP komunikace plní široké spektrum funkcí, její síla spočívá především ve stimulaci impulzivních nákupů (nákupů, které nebyly před vstupem na prodejnu zákazníky plánovány), umění odpoutat zákazníka od jeho rutinního nákupu a přilákat jeho pozornost k doposud nevyzkoušenému produktu. V této souvislosti je však nutné podotknout, že oproti jiným prvkům marketingového mixu, POP média působí na cílovou skupinu právě ve chvíli, kdy sama skupina věnuje výraznou pozornost produktům, a tím může být každý stimul ihned přeměněn v okamžitý nákup. (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 130)

#### 3.6.1 Historie in-store komunikace

Zatímco před rokem 1989 bylo pohlíženo na propagaci prodejních míst pouze jako na možnost aranžování výkladních skříní, v roce 1990 bylo nahlížení odborníků na oblast reklamy v místě prodeje neochvějně změněno. K uvedené změně přispěly výsledky šetření agentury Marktest, jež prokázaly benevolenci zákazníků k reklamě v místě prodeje oproti reklamním sdělením v televizi, ke kterým se jejím častým užíváním vypěstoval u spotřebitelů odpor. Nejen tedy že spotřebitelům reklama v místě prodeje nevadila, ale bylo zjištěno, že podle názoru spotřebitelů není reklamy v místech prodeje dostatek. A tak byla reklamě v místě prodeje přisouzena role prostředku, jenž silně působí na spotřebitele,



a to téměř s okamžitou odezvou. Výsledky šetření tak přispěly k začátku užívání nejpopulárnějších barev, světla, hudby, reklamy v obchodě, specifických způsobů nabízení zboží, velkoplošných obrazovek s promítáním a v neposlední řadě k zavedení specifického uspořádání prodejního místa. (Boček, 2009, s. 18-19; Clow a Baack, 2012, s. 289; Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 27)

### 3.6.2 Nástroje POP komunikace a jejich význam

Z hlediska POP nástrojů marketingové komunikace je nutné zmínit, že i tyto prostředky mohou fungovat na principech marketingového mixu (viz kap. 1.3). Uvedené prostředky svým působením v místě prodeje podporují zvýšení prodeje v rámci krátkodobých kampaní. Z dlouhodobého hlediska jsou POP nástroje vhodným prostředkem k podpoře image značek. Smyslem existence samotných POP nástrojů je přitažení pozornosti např. pomocí barevných poutačů, připomenutí produktů zákazníkům, informování, přesvědčování zákazníků k impulzivním nákupům a v neposlední řadě budování image nejen prodejen, ale i produktů. (Boček, 2009, s. 19-23; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 67-68)

Uvedené prostředky komunikace v místě prodeje lze rozdělit na *tištěné* (plakáty, letáky aj.), *3D materiály*, *sekundární umístění* (stojany aj.) a v neposlední řadě *merchandisingové doplňky* (úchytky, cenovky, informační tabule aj.). Z hlediska 3D materiálů jsou v oblasti in-store komunikace nejčastěji užívány *dárkové a propagační předměty*, *světelná reklama* (plazmové obrazovky aj.) a *nestandardní produkce* (nafukovací, plastové předměty aj.). (Boček, 2009, s. 16; Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, s. 68).

### 3.6.3 Místo prodeje jako rozhodující faktor pro nákup

V současné době převládá názor, že přes osmdesát procent nákupních rozhodnutí je realizováno v místech prodeje, kdy procento impulsivních nákupů se pohybuje v rozmezí šedesáti až sedmdesáti procent, ke kterým přispívají implementovaná média in-store komunikace. Na nezastupitelný význam prodejních míst pro obchodní úspěch každé společnosti poukázal již Tomáš Baťa se svými prodejny, kde byla nejen nabízena obuv profesionálním prodejním personálem, ale taktéž zde byla zákazníkům k dispozici (mimo ponožek, punčoch a krémů na boty) nabídka pedikúry a správkárny obuvi, a to za vždy dodržovaného hesla: „*Náš zákazník, náš pán.*“ (Boček, 2009, s. 57; Pokluda, 2009, s. 32)

K nepopíratelnému vlivu prodejního místa na rozhodování spotřebitele o nákupu přispívá jeho jedinečná atmosféra, která zahrnuje mimo interiér (vnitřní zdi, podlahy, stropy, osvětlení, vybavení, uspořádání prodejny aj.) i exteriér (průčelí, nápisy, výkladní skříně

a vchod). Rozhodování nejen o atmosféře, ale i samotném umístění prodejny je nelehkým úkolem pro nejednu společnost, protože atmosféra i lokalita prodejního místa jsou podstatnými faktory, které mohou určit prodejní úspěch nebo neúspěch dané prodejny. Je tedy nutné mimo jiné věnovat pozornost výběru lokality, do které by prodejna měla být umístěna, resp. odpovědět na otázku, zda lze zvýšit prodej zavedením prodejny do *centra obchodu* (nejstarší a nejfrekventovanější části města, centra města s vysokým nájemným), *regionálního obchodního centra* (v předměstské oblasti s velkým množstvím jiných maloobchodních provozoven), *místního nákupního střediska* nebo zavedením do *obchodního domu*. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 40)

### 3.6.4 Místo prodeje a smyslový marketing

Význam smyslové komunikace a jejího vlivu na spotřebitele je základním prvkem, jež dal vzniknout podstatné marketingové disciplíně, a to tzv. smyslovému marketingu, který má za cíl motivovat zákazníka (viz kap. 2.1) k nákupu a přispět k posílení jeho vztahu ke značce. Smyslový marketing lze na základě jeho zaměření rozdělit do pěti druhů, a to: vizuálního, sluchového, čichového, chuťového a hmatového marketingu.

#### *Vizuální marketing a kombinace barev*

Zrak je nejvíce stimulovaným smyslem při vstupu zákazníka na prodejní místo, a tak je volba kombinace barev nelehkým úkolem pro každého designéra, který by měl celkový design prodejního místa navrhnout tak, aby byla návštěva zákazníka na prodejně pro něj příjemná.

Za pomoci adekvátní kombinace barev lze podtrhnout celkovou image společnosti (viz kap. 3), avšak je nutné respektovat několik pravidel, aby byl dodržen pozitivní vjem zákazníka z prostředí prodeje. Při sestavování prodejního zázemí by designér neměl opomínat význam kombinace pestrých (žlutá, modrá, červená aj.) a nepestrých barev (černá, bílá a šedá), neboť jejich kombinací lze umocnit celkový dojem (kdy nepestrá barva posiluje intenzitu barvy pestré). Nepříliš šťastná by naopak byla volba designéra kombinace více než dvou pestrých barev s barvou nepestrou, nebo volba stejné kombinace barev, jako zvolila konkurence. (Boček, 2009, s. 47-50)

V neposlední řadě v souvislosti se smyslovým marketingem, resp. vizuálním marketingem, je nutné zaměřit pozornost alespoň okrajově na význam barev, které zprostředkovávají vizuální poselství, a jejich prostřednictvím je samotné komunikační sdělení snadněji vnímáno a pochopeno zákazníky.

Zatímco užití studených barev (jako je modrá nebo zelená) by mělo u zákazníků vzbudit pocit klidu, užití teplých barev by mělo motivovat zákazníka k akci. Žlutá barva je charakterizována jako projev opatrnosti, novotářství, dočasnosti, ale i vřelosti (a vzhledem k její výraznosti rychle upoutá zákazníka), oranžová barva (jako symbol schopnosti a požívatelnosti) naopak disponuje schopností vyvolat pocity neformálnosti. V neposlední řadě taktéž stojí za poznamenání význam barev černé a bílé, které podtrhují účinek jiných barev. Bílá je užívána k vyjádření formálnosti, taktéž reprezentuje ženskost, jemnost, laskavost, čistotu a nevinnost. Naopak černá barva je vnímána jako barva tajemnosti, autority, moci a kultivovanosti. (Matušínská, 2007, s. 62-63)

### ***Sluchový marketing a hudba***

V souvislosti se sluchovým marketingem je vhodné upozornit čtenáře na výsledky studie, která poukázala na výraznější vliv klasické hudby oproti hudbě populární a známé hudby oproti hudbě neznámé, kdy známá hudba disponuje podstatným vlivem na výši finančních prostředků vynaložených zákazníkem na nákup. Nelze však opomíjet ani význam čichového a hmatového marketingu, neboť za pomoci vhodného výběru vůně a doplňků prodejny lze pozitivně ovlivnit vnímání času stráveného na prodejně zákazníkem a přispět k jeho pohodlí během nákupu. (Boček, 2009, s. 50)

## **3.7 Hodnocení účinnosti marketingové komunikace**

Hodnocení účinnosti marketingové komunikace lze z časového hlediska rozdělit na tři základní typy testů, a to *tzv. pre-testy* (jejichž realizace z pravidla probíhá před zahájením aktivit), *průběžné testy* (které mají za úkol prověřovat přijetí aktivit marketingové komunikace jednotlivými cílovými skupinami) a na *tzv. post-testy* (které mají po realizaci kampaně zjistit její úspěšnost a dosah). Taktéž je možné k adekvátnímu posouzení celkové efektivnosti marketingové komunikace přispět stanovením mezistupňových cílů, jako např. získání nových uživatelů výrobku společnosti, zvýšení loajality zákazníků k vybrané značce, zvýšení frekvence nákupů u vybrané společnosti, oslovení dosud neoslovené cílové skupiny, zlepšení pozice značky aj. (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 18,59)

### **3.7.1 Hodnocení účinnosti marketingové komunikace na internetu**

Efektivitu komunikačních aktivit v prostředí on-line médií lze odhadovat nejrůznějšími způsoby. Za vhodnou alternativu měření účinnosti, jak usuzovat o úspěšnosti těchto aktivit, lze považovat např. změny počtu členů on-line komunity, počet zobrazení článků o společ-

nosti nebo výrobku, počet komentářů uživatelů (pozitivních i negativních), kteří přes sociální média navštívili webové stránky společnosti aj. (Karlíček a Král, 2011, s. 188)

### ***Hodnocení účinnosti reklamy na internetu***

Měření účinnosti reklamy na internetu je oproti měření účinnosti reklamy v jiných médiích jednodušší, protože lze efektivnost reklamy zhodnotit na základě návštěvnosti internetových stránek (počtu lidí, kteří prostřednictvím reklamy navštívili stránky) nebo na základě procentního počtu osob, které ukončily návštěvu stránek on-line nákupem, registrací, nebo jinou akcí. K měření efektivnosti internetové reklamy je často užíván *tzv. CR* (angl. click rate), který je charakteristický pro měření účinnosti reklamních proužků. Jedná se o podíl počtu uživatelů, kteří klikli na reklamní proužek oproti počtu zobrazení uvedeného proužku. Dále je užíván *tzv. CTR* (angl. click through rate), který udává poměr mezi množstvím uživatelů, kteří po kliknutí na reklamní proužek navštívili webové stránky a množstvím uživatelů, kteří pouze zhlédli reklamní sdělení. V neposlední řadě je zkoumán jeden z hlavních ukazatelů úspěšnosti webu, a to návratnost vložených investic do reklamy *tzv. ROI* (angl. return on investment). ROI je ukazatelem efektivity jakékoliv reklamní kampaně na internetu. Vypočítá se jako podíl čistého zisku a kapitálu, vynaloženého k jeho dosažení a násobeného stem. Nevýhodou ukazatele ROI jsou *tzv. off-line nákupy* (situace, kdy se sice spotřebitel na základě internetové reklamy rozhodne k nákupu produktu, ale objednávku uskuteční přes telefon, nebo zboží zakoupí při následné návštěvě prodejny), které nelze do ukazatele zahrnout. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 234)

## 4 PRODEJNÍ PERSONÁL

Přestože se mnohým personalistům a vedoucím pracovníkům při vyslovení pojmů jako např. asistent prodeje, prodavač nebo vedoucí prodejny, udělá pravděpodobně na jistou chvíli nevolno, musejí se s tím smířit. Pravdou sice zůstává, že z hlediska migrace zaměstnanců, resp. fluktuace zaměstnanců, jsou uvedené tři pozice jednou z nejrychleji měnících se skupin, ale i tak lze tyto pracovníky považovat za nosné pilíře nejedné společnosti.

Nejčastější problémy, které vedení společností v souvislosti s prodejním personálem bere na zřetel, se týkají ideálního počtu prodejců na jednotlivých prodejních místech, vhodného výběru prodejců, řízení prodejců na prodejních a případných systémů jejich odměňování. Přednost prodejního personálu však spočívá v jejich velké efektivnosti, a to díky přímému kontaktu se zákazníkem, čímž mohou vzbudit zájem o produkt, reagovat na případné dotazy a námítky zákazníka a následně uzavřít obchod. Z tohoto důvodu je nutné podotknout skutečnost, že adekvátním proškolením prodejního personálu se z týmu, jež je často vnímán spíše jako nepříjemná položka z hlediska výdajů společnosti, stává tým prodeje, který je následně schopen vyhodnocovat situace a monitorovat reakce zákazníků, čímž může přispět nejen ke zvýšení prodeje, ale i k analýze jednotlivých marketingových činností. (Lyková, 2002, s. 84; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 71)

### 4.1 Význam prodejního personálu pro společnost

Některé skupiny zákazníků se bez osobní nabídky neobejdou, je to důsledkem již zaběhnutého systému, kterému si zákazník již v minulosti mohl přivyknout. Pro uvedené skupiny zákazníků, jež mají vazbu k prodejci nebo jeho produktům, je tak kontakt s asistentem prodeje důležitým stimulem k jeho věrnosti společnosti. Rovněž prodej zboží s vysokou cenovou hladinou je nutné podpořit aktivním osobním prodejem, neboť zákazník jej oprávněně očekává. Význam prodejního personálu tak roste nejen v případech, kdy je nabídka konkurence podobná, a tak zákazník lehce může se svým přáním vyhledat konkurenci, ale i v případech, kdy se společnost snaží získat zákaznickou důvěru. (Lyková, 2002, s. 21; Karlíček a Král, 2011, s. 153)

### 4.2 Výběr prodejního personálu

Aby byla komunikace prodejního personálu se zákazníkem úspěšná, je vhodné při výběru členů prodejního týmu přihlížet k určitým vlastnostem a dovednostem, kterými by měl prodejce disponovat. Nezbytné jsou např. komunikační dovednostmi, schopnosti koncent-

race, schopnosti pracovat s informacemi a organizovat si vlastní práci. V neposlední řadě je nutné adekvátní vystupování, pozitivní přístup k práci, dlouhodobá orientace, sebevědomí, motivace k výkonu, znalost firmy a nabízených produktů a schopnost vcítit se do potřeb zákazníka. Přestože zdaleka uvedený výčet není úplný, lze jej považovat za určitou osnovu osobnostních rysů asistenta prodeje, která by měla být stěžejním podkladem pro výběr prodejního týmu. (Lyková, 2002, s. 91; Karliček a Král, 2011, s. 153)

Vzhledem ke skutečnosti, že prodej je především uměním komunikace (viz kap. 3.4), nelze podceňovat ani komunikační schopnosti a dovednosti prodejního personálu. Prodejce musí umět naslouchat, být přesvědčivý a schopen pracovat s informacemi získanými během hovoru se zákazníkem. Vystupování prodejního personálu přispívá značnou mírou k utváření zákaznickovy představy o společnosti, a tak je pro prodejce nutná mimo jiné i znalost adekvátního vystupování a taktu, způsobu navazování kontaktu se zákazníkem, používání gest při komunikaci, umění sebeovládání aj. (Lyková, 2002, s. 91; Bureš, 2004, s. 13-14)

### **4.3 Výcvik a školení prodejního personálu**

K tomu, aby společnost disponovala kvalitními prodejci, musí investovat finanční prostředky do svého systému vzdělávání, který by zvýšil profesní úroveň a pracovní potenciál prodejního týmu. Zavedením kvalitního vzdělávacího programu by mohla být pozitivně ovlivněna motivace zaměstnanců k práci a podpořen dobrý vztah pracovníků k organizaci. Systém vzdělávání, resp. školící proces personálu na prodejnách, lze vzhledem k charakteru jeho částí (jako např. osvojení informací, věcná a psychologická příprava, diagnostika potřeb zákazníka, prezentace nabídky, překonávání námitek a ukončení obchodní transakce) považovat za vhodný odrazový můstek k docílení větší efektivity a aktivního přístupu u prodejního personálu. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 127; Veber, 2009, s. 171; Bureš, 2004, s. 27)

Nepříznivou skutečností však zůstává, že uvedeným zaškolením a výcvikům zaměstnanců je věnována u mnohých společností pozornost především pouze ve fázi nabírání nových zaměstnanců a ročních školení manažerů prodejen. Mnohé společnosti se tím snaží snížit náklady na důkladné proškolení nejdůležitějších složek prodejního procesu, a to i přesto, že pouhým proškolením vedoucích prodejen a následným přesunem nejdůležitějších informací od vedoucího prodejny k asistentům prodeje, se sice snižují společnostem náklady na vzdělávání jejích zaměstnanců, ale taktéž se snižuje celkový efekt školení.

### 4.3.1 Informativní část školení prodejního personálu

V souvislosti s pojmem osvojení informací (viz kap. 4.3) je nutné uvést představu čtenáře na pravou míru, neboť pod uvedeným pojmem je možné si představit široké spektrum informací, avšak v tomto případě se jedná především o osvojení nejdůležitějších informací z tzv. obchodního manuálu, kterým zahraniční společnosti vybavují své prodejny. Uvedený obchodní manuál by měl disponovat částmi, jako např. *organizace firmy* (organizační struktura společnosti, jména vedoucích pracovníků, seznamy poboček společnosti a v neposlední řadě telefonní seznamy vedoucích pracovníků), *reklama a propagace* (seznam všech propagačních materiálů, vzorky prospektů a propagačních brožur, časové rozvržení firemních reklam atd.). Významnou součástí obchodního manuálu taktéž tvoří *významné firemní údaje* (seznamy sortimentních skupin, firemní cíle a zkrácený seznam sortimentních skupin), *katalogy a ceníky*. (Bureš, 2004, s. 28)

Znalost veškerých výše uvedených informací by byla nadlidským výkonem. Jen samotné školení na jednotlivé části manuálu by bylo pro společnosti časově i finančně nákladné. Z uvedeného důvodu je vhodné pouze asistenty prodeje informovat, kde v případně nutnosti mohou v manuálu požadované informace vyhledat, a zaměřit pozornost raději na orientaci v katalozích a věcnou a psychologickou přípravu.

### 4.3.2 Věcná a psychologická příprava prodejního personálu

Asistent prodeje může mít výborné znalosti o podniku a nabídce produktu, ale bez správného přístupu k zákazníkovi bude poskytování skvělé péče o zákazníky pro společnost nedosažitelné. Psychologická průprava by měla být zaměřena na proškolení personálu v oblasti *verbální a neverbální komunikace, aktivního naslouchání a asertivity, zvládnutí námitek, stížností a reklamací zákazníka*. Oblast asertivity, asertivního jednání a asertivních technik je nutná vzhledem k jejímu přínosu pro konstruktivní přístup, přijímání oprávněné kritiky a zvládnutí kritiky neoprávněné, při řešení problémových situací a konfliktů. Asertivní techniky (jako technika gramofonové desky, otevřených dveří, sebeotevření, volných informací, souhlasu s kritikou vlastních nedostatků, negativního dotazování nebo kompromisu) mohou při řešení různých konfliktů pomoci ke zvládnutí obtížné situace a zachování práv zákazníků i asistentů prodeje. (Mikuláščík, 2003, s. 90; Doane a D. Sloat, 2006, s. 1; Lyková, 2002, s. 162-163)

## 4.4 Motivace prodejního personálu

Motivaci lze definovat jako intrapsychické dění, které lze v jeho počátečním stavu hodnotit jako určitou potřebu nebo deficit, který následně reguluje vztah jedince k jeho okolí. Samotný motiv, jako základ motivace, je vyjádřením obsahu tohoto uspokojení. Úlohou motivace je tedy utvářet smýšlení a chování pracovníků v souladu s posláním a stanovami firmy. Většina pracujících lidí stráví poměrnou část svého života prováděním pracovních úkonů, a to za vidinou zajištění své existence pomocí finanční odměny, která mu za jeho práci náleží. Jinými slovy, prvotním důvodem pro docházku pracujícího člověka na jeho pracoviště a pro vykonávání náplně jeho práce, jsou peníze, neboť pomocí nich může zajistit naplnění svých potřeb. Pokud však pomíneme existenční potřeby, jsou zde i jiné faktory, jež mají podstatný vliv na motivaci jedince jako např. komunikace s lidmi, získání sebedůvěry, uznání atd. (Bártová, Bárta a Koudelka, 2004, s. 8; Veber, 2009, s. 112)

### 4.4.1 Motivační systémy

Motivační systém prodejního personálu je sice často považován za zbytečné plýtvání finančními prostředky, ale v porovnání s vysokými náklady, vynakládanými na získání nových zákazníků společností, jsou náklady na motivační programy zanedbatelné. Využití motivačních a vzdělávacích systémů (viz kap 4.3) je vhodné pro každou společnost, kde je role prodejního týmu brána jako kritický prvek strategie firmy v orientaci na zákazníky. Jinými slovy by motivační systém měl být významnou částí filozofie každé společnosti. (Karlíček a Král, 2011, s. 153; Dytrt, Staňková a Tomancová, 2007, s. 57)

#### *Podoby motivačních systémů pro prodejní personál*

Jen motivovaný tým může motivovat zákazníka ke koupi, resp. jen organizace disponující celkovou morálkou v podniku může zajistit vysokou úroveň spokojenosti zákazníka. K udržení vedoucího postavení zákazníka v očích personálu je nutné, jak již bylo zmíněno, neustále podporovat v podniku zákaznický orientovanou atmosféru. Tu je možné podpořit několika způsoby jako např. oceňováním individuální iniciativy, podporou interaktivní komunikace mezi řadovým pracovníkem a managementem, podporou osobního rozvoje zaměstnanců, užitím motivačních prvků založených na sdílení zisku nebo měřením spokojenosti zákazníků a následným zvýšením osobního hodnocení pracovníků. Krátkodobé soutěže, zaměřené na specifický a úzce definovaný předmět, jsou určitým způsobem krátkodobé změny, které poskytují zaměstnanci možnost vyhrát za své úsilí odměnu jiného typu než je standardní způsob finančního ohodnocování pracovníků. Zavedením sezónních



soutěží, produktově orientovaných soutěží nebo zákaznický orientovanými soutěžemi lze u pracovníků podpořit soutěživost, sebedůvěru a motivovanost k maximálním výkonům. (Dytrt, Staňková a Tomancová, 2007, s. 57; Burnett, 2002, s. 56-57; Bureš, 2004, s. 92)

#### **4.4.2 Hodnocení pracovníků prodeje jako součást motivace**

S motivací pracovníků je úzce spojeno i hodnocení pracovníků. Vzhledem k tomu, že cílem motivace je pozitivní změna pracovníkova přístupu k práci, podnícení pracovníka ke zvyšování a zdokonalování jeho pracovních schopností, znalostí a dovedností, je nutné v určitém časovém úseku přistoupit k samotnému zhodnocení pracovníkova posunu a úsilí za určité období. Uvedené hodnocení pracovníka by mělo být nejčastěji prováděno jako forma hodnotícího pohovoru, zaměřeného na pracovníkův výkon a chování. Zároveň lze touto cestou získat zpětnou vazbu od zaměstnance v podobě jeho hodnocení společnosti a pracovních podmínek, čímž lze přispět nejen k nápravě případných nedostatků v chování zaměstnance, ale v neposlední řadě k formulaci případných nedostatků v podnikové organizaci práce a pracovních podmínkách, po jejichž odstranění by se mohla celkově zvýšit spokojenost a motivovanost všech zaměstnanců. (Veber, 2009, s. 157,174)

## 5 MYSTERY SHOPPING

Cesta k vyšší spokojenosti zákazníků není snadná, avšak nikoliv nemožná. Výběr zaměstnanců (kteří disponují pozitivním přístupem a jsou vyškoleni k profesionalitě, poctivosti a pozitivnímu přístupu k lidem) a stanovení firemních standardů a cílů v péči o zákazníka jsou sice nedílnou součástí procesu zajištění vyšší spokojenosti zákazníků, avšak je nutné neopomínat neustále přístup zaměstnanců k zákazníkům monitorovat a případně provádět adekvátní korekční zásahy. (Lyková, 2002, s. 127)

Uvedené monitorování a hodnocení přístupu pracovníka prodeje k zákazníkovi by však nebylo v případě hodnocení vedoucích prodejen zcela adekvátní, neboť je přirozené pro každého pracovníka v přítomnosti nadřízeného vyvíjet vyšší úsilí, než je tomu v běžném provozu. Z uvedeného důvodu podle Bočka (2009, s. 57) v praxi neustále roste obliba zjišťovací metody tzv. mystery shopping, dále jen MS.

Metodu MS lze definovat jako výzkum pomocí tzv. skrytého zákazníka (angl. mystery shopper), jehož úkolem je zhodnocení řady aspektů kontaktu obchodníka se zákazníkem. V případě skrytého zákazníka se ve své podstatě jedná o typického zákazníka, který byl vybrán k provedení specifického úkolu, a to k vyplnění propracovaného dotazníku (odrážejícího jeho celkový dojem z návštěvy prodejního místa). Smysl této výzkumné techniky lze spatřovat především v získání přímé zpětné vazby od zákazníka, který by měl být hlavním centrem pozornosti každé společnosti. Uvedenou metodu je možné použít k identifikaci názorů zákazníků v široké škále komerčních i nekomerčních oblastí, avšak vždy je nutné bez závislosti na oblasti užití metody získaná zjištění analyzovat a použít informace k vyhodnocení stávajících služeb, výkonů, chování a profesionality obslužného personálu. (Doane a D. Sloat, 2006, s. 203-204; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 75)

### 5.1 Výhody metody MS

Za výhodu metody MS lze považovat získání objektivních informací o stavu provozu na jednotlivých místech prodeje (za pomoci provedení pozorování, zaměřených na způsob prodeje a nabídky produktů, poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, dodržování standardů společnosti atd.), které lze užít jako podklady pro zavádění následných změn. Výsledkem zavedení určitých opatření na základě výsledků MS by mělo být především zvýšení spokojenosti zákazníků, výkonu firmy, efektivnosti procesů a v neposlední řadě zlepšení image firmy. (Doane a D. Sloat, 2006, s. 203; Dytrt, Staňková a Tomancová, 2007, s. 107)

## 5.2 Dotazník MS

Vzhledem ke skutečnosti, že na základě uvedené „specifické zkoušky reality“ jsou následné výsledky brány jako výchozí body pro aplikaci případných opatření ke zvýšení kvality péče o zákazníky, je nutné zaměřit pozornost na tvorbu dotazníku, jehož obsah se může následně stát velice podstatným prvkem pro rozhodování o budoucích vzdělávacích potřebách personálu, postupech a technikách poskytování dokonalé péče o zákazníky v dané společnosti.

Z uvedeného důvodu je nutné před samotným sestavením dotazníku nebo zadáním provedení metody určité specializované agentuře definovat parametry, které by měly být za pomoci této metody prošetřeny, jako např. úvodní kontakt, oslovení a přivítání zákazníka, započítí komunikace se zákazníkem, míra zjištění potřeb a požadavků, způsob odpovídání na dotazy zákazníka, komunikační dovednosti a schopnosti prodejního personálu, tah na branku, samotná realizace prodeje, doplňkový prodej, poskytování informací o následných poprodejních službách a záručních lhůtách, způsob rozloučení a poděkování zákazníkovi za jeho návštěvu, vhodnost oděvu pracovníka (absence jmenovky a čistota oděvu) aj. (Doane a D. Sloat, 2006, s. 204; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 77)

### 5.2.1 Části dotazníku MS

Po upřesnění uvedených parametrů hodnocení by měl být dotazník MS sestaven do šesti hlavních oblastí, a to do *prostředí, kontaktu se zákazníkem, vstřícnosti, očekávání, vnímání a následných kontaktů*. Zatímco do *oblasti prostředí* spadají prostory podniku, pracovníci jednající se zákazníky (viz kap. 4) a celkový dojem zákazníka během návštěvy, *oblast kontaktu se zákazníkem* zahrnuje verbální i neverbální komunikaci, formu přivítání zákazníka pracovníkem a péči o zákazníka obsaženou v celkovém chování personálu. Oproti uvedeným dvěma oblastem dotazníku je poněkud složitější částí *oblast očekávání*, která má vypovědět o tom, zda výkon podaný personálem naplnil očekávání zákazníka. *Vstřícnost* lze z uvedeného pohledu charakterizovat jako snahu prodejního personálu pomoci zákazníkovi (po uvážení všech pro a proti) se správně rozhodnout, a taktéž jako určitý obraz přesvědčení ze strany zákazníka, že na jeho spokojenosti záleží. *Vnímání podniku a služeb zákazníkem*, které mu byly personálem poskytnuty lze shrnout do páté oblasti dotazníku, která spolu s *oblastí následných kontaktů* odpovídá na otázku: „*Vrátí se zákazník do podniku?*“ (Doane a D. Sloat, 2006, s. 204-207)

## 6 INTERNET JAKO MARKETINGOVÉ MÉDIUM

Snad žádné jiné médium nezměnilo oblast obchodu, marketingu a komunikace v tak širokém rozsahu jako internet, který se postupně stal neoddelitelnou součástí aktivit nejen firem podnikajících v různých oblastech, ale stal se nepostradatelným i pro aktivity státních a jiných institucí, organizací, zájmových skupin i jednotlivců. Jednoduše řečeno, internet změnil svět, resp. změnil cesty individuální a obchodní komunikace. Díky internetu se mohly najednou porovnávat společnosti z různých konců světa v globálním měřítku. Jedním kliknutím se otevřely dveře velkému množství možností nejen pro společnosti, ale i pro spotřebitele (viz kap 2). Internet neotevřel dveře pouze obchodu, ale i novému druhu komunikace pomocí webových stránek a sociálních sítí. Vznikl tak, do té doby nevídaný pojem, E – aktive marketing, zahrnující dvě oblasti, a to oblast tzv. e-commerce a tzv. interaktivního marketingu. (Doane a D. Sloat, 2006, s. 153; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 216; Clow a Baack, 2012, s. 248)

Vzhledem k tomu, že uvedené oblasti internetového marketingu jsou nezbytné pro prezentaci konkurenceschopných společností, spoléhá mnoho dnešních spotřebitelů na možnosti internetu, kde mohou snadno vyhledat požadovaný produkt, porovnat jednotlivé nabídky mezi sebou, přečíst si pozitivní i negativní ohlasy jiných uživatelů, nebo přidávat a sdílet své komentáře. (Clow a Baack, 2012, s. 248; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 38)

### 6.1.1 Web 2.0

Pojmem Web 2.0 je označována generace webových služeb v oblasti E – commerce, které jsou zaměřeny na personalizovaný obsah, zacílení a zapojení zákazníků do oblasti vztahového marketingu, a to využíváním digitálních médií spotřebiteli, kdy se návštěvníci aktivně podílejí na obsahu webu. (Frey, 2008, s. 61)

## 6.2 Internet a CRM

Vlivem většího užívání internetu a jiných informačních technologií došlo k velkému množství změn na kybernetických trzích, které se vyznačují mnohem rychlejším tempem oproti změnám na tradičních trzích. Vlivem internetu se rozšířily potenciální trhy, a zákazníci se stali náročnější díky možnosti nalezení nepřehledného množství informací na internetu a to v reálném čase, což vyvolalo nutnost utvoření nového pohledu na uspokojování potřeb zákazníka. Firmy následně přišly se systémy tzv. CRM, resp. řízení vztahů se

zákazníky (angl. Customer Relationship Management), kde je kladen důraz na interakci, vybízení k akci a personalizaci webových stránek. (Blažková, 2005, s. 28-29)

### **6.3 Komunikace na internetu**

Z hlediska marketingové teorie lze internet využít ke komunikaci trojím způsobem. První způsob tzv. „One-to-Many“, kde zdrojem je zpravidla firma vysílající své zakódované sdělení, umožňuje přenos sdělení směrem k zákazníkům, avšak bez možnosti interakce. Druhý způsob tzv. „One-to-One“ zahrnuje již možnost interakce, neboť účastníci trhu mohou pomocí tohoto modelu navazovat vzájemné vztahy. Třetím způsobem, který se nejvíce prosadil na počátku 90. let a překonal oba předcházející, je způsob tzv. „Many-to-Many“. Tento způsob umožňuje všem zúčastněným komunikaci mezi sebou navzájem a interaktivní přístup k hypermediálnímu obsahu. (Machková, Sato a Zamykalová, 2002, s. 53-54)

### **6.4 Webové stránky**

Před rozvinutím webu a webových stránek, měly společnosti pouze dvě možnosti, jak přilákat pozornost. První možností byl nákup drahé reklamy, čímž společnosti vynakládaly nemalé finanční prostředky na svou propagaci. Druhou možností pro zviditelnění firem byla inzerce v tištěných médiích. Avšak zavedení webu, a tím rozšíření možností k propagaci firem, změnilo zcela pravidla hry na konkurenčním poli firem. Organizace, které včas zareagovaly na nová pravidla marketingu (viz kap. 1. 2) a oblasti PR (viz kap. 3.5.3), získaly nemalou konkurenční výhodu, a tak rozvinuly a stále rozvíjejí přímé vztahy se zákazníky na webu. (Scott, 2013, s. 15-18)

#### **6.4.1 Význam webových stránek**

Z hlediska oblasti PR (viz kap. 3.5.3) jsou to právě webové stránky, které nabízejí široké možnosti podávání informací vybraným cílovým skupinám. Z tohoto důvodu je nutné neopomíjet skutečnost, že pouze stránky s nejvyšší informační hodnotou pro cílové skupiny, přilákají své návštěvníky. Při realizaci webových stránek by tedy měly být požadované informace umístovány pro každou cílovou skupinu zvlášť, to v podobě přehledného a strukturovaného obsahu). Taktéž je nutné neopomíjet stěžejní cíl uvedených stránek, který je určujícím faktorem pro jejich následnou podobu. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 237; Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 104)

### 6.4.2 Hodnocení kvality webových stránek společnosti

Kvalita webových stránek je hodnocena zejména na základě jejich *obsahu* (informační a jazykové kvality textu, snadné čitelnosti, grafického řešení stránek, včetně umístěných videí, zvuku aj.), *designu stránek, možnosti jejich snadného vyhledání a užívání, přehlednosti jejich struktury, míry personalizace a interaktivity stránek* (možností vzájemné komunikace mezi návštěvníky stránek), *technických parametrů stránek* atd. Z uvedeného důvodu je vhodné k tvorbě webových stránek přistupovat jako k určité výzvě o upoutání pozornosti návštěvníků takovým způsobem, aby byl zákazník podnícen k jejich opakované návštěvě. (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 104; Doane a D. Sloat, 2006, s. 153)

### 6.4.3 Optimalizace webových stránek pro mobilní zařízení, katalogy a vyhledávače

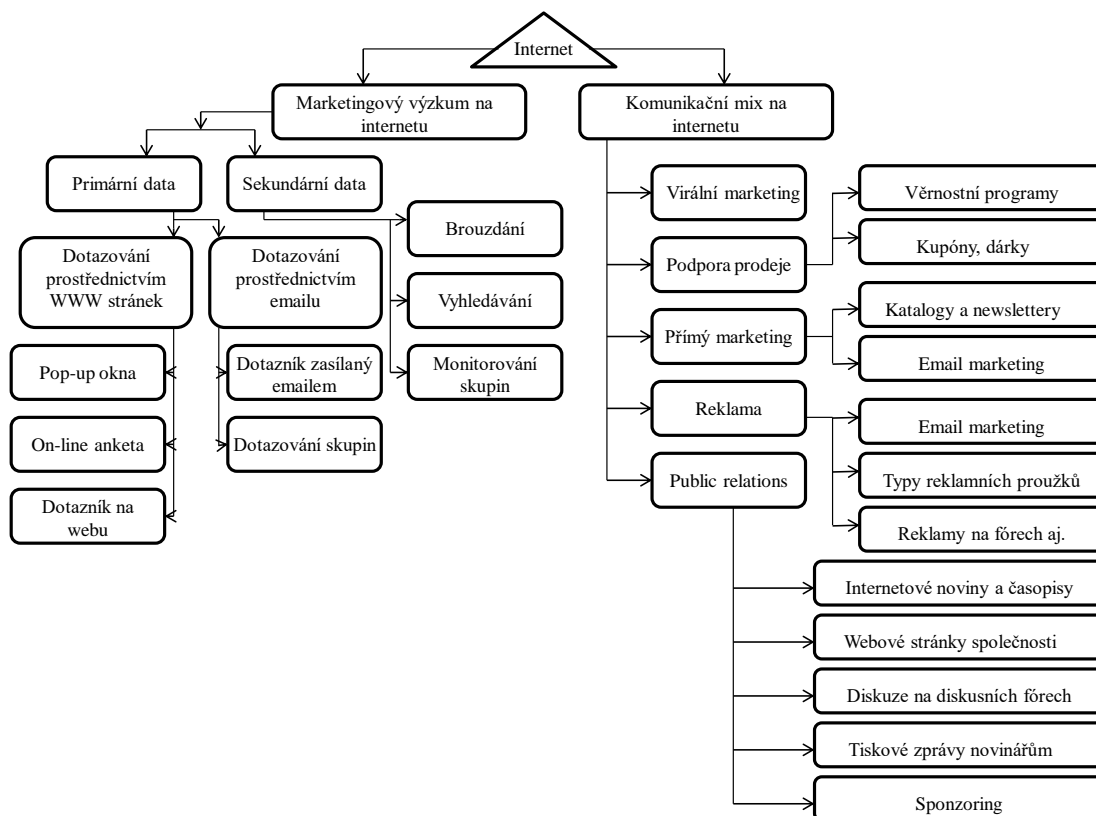
S ohledem na problematiku webových stránek (nejen jako nástroje na prezentaci společnosti a její nabídky) je nutné poukázat na neustále rostoucí oblibu tzv. chytrých telefonů a jiných vymožeností dnešní doby v očích široké veřejnosti. Při tvorbě webových stránek by se neměla opomíjet varianta tzv. mobile friendly. Variantou webových stránek uzpůsobených pro mobilní telefony by společnosti nepřicházely o možnost prodeje těm zákazníkům, pro které je vzhledem k absenci modifikace těchto stránek nákup a sběr informací prostřednictvím internetu složitý či prakticky vyloučený. (Scott, 2013, s. 232)

Stejnou pozornost je nutné věnovat i optimalizaci webových stránek pro katalogy a vyhledávače, které jsou sice vzájemně propojené, ale každý pracuje na jiném principu, a tak se jejich užití vzájemně doplňuje. Zatímco katalogy řadí zápisy na pevně dané časové období, výsledky vyhledávačů po zadání klíčového slova nebo fráze jsou proměnlivé v čase a jsou vždy jiné. Pozice webových stránek společnosti v katalozích a vyhledávacích poukazuje na viditelnost stránek pro uživatele internetu, která je podmínkou pro úspěšnost nejen daných stránek, ale i celé společnosti. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 229)

## 6.5 Jiné možnosti internetu pro oblast marketingu

Internet jako významné marketingové médium disponuje určitými charakteristikami, díky kterým jej lze užívat jako globální komunikační platformu. Za výhody internetu lze hodnotit např. jeho schopnost šířit obrovské množství informací s možností rychlé aktualizace, jeho celosvětové působení, multimediální vlastnosti, dále jeho schopnost velmi přesného zacílení, možnost individualizace obsahu komunikace a v neposlední řadě široké spektrum podob marketingové komunikace, které nabízí v nejrůznějších podobách. Vzhledem

k uvedeným výhodám internetu a možnosti minimalizace nákladů s jeho užíváním spojené, je logické, že se společnosti snaží dosáhnout vytyčených cílů pomocí internetových reklamních kampaní, on-line PR (viz Obr. 4), mikrostránek, on-line podpory prodeje (tedy reklamy ve vyhledávačích, on-line spotřebitelských soutěží, e-mail marketingu nebo affiliate marketingu), direct marketingu, virálního marketingu, nebo tzv. advergamingu aj. (Příkrýlová a Jahodová, 2010, s. 216-224)



Obr. 4. Internet a jeho využití (vlastní zpracování dle Blažková, 2005, s. 52-90)

### 6.5.1 Možnosti reklamy na internetu

Z hlediska možností reklamy (viz kap. 3. 5. 1) na internetu, je vhodné čtenáře seznámit se dvěma typy reklamy na internetu, a to s *reklamou obrazovou* (především bannerovou) a *reklamou textovou* (tedy výpisy na zadání klíčových slov do vyhledávačů, články aj.). Druh textové reklamy je závislý na klíčových slovech, které jsou ve výsledcích vyhledávání (viz kap. 6. 4. 3). Uvedená bannerová reklama, v podobě tzv. bannerových reklamních proužků, dokáže snadným způsobem přeměrovat uživatele na stránky společnosti. Její nadměrné užívání však vyvolalo u uživatelů tzv. bannerovou slepotu (stav, kdy uživatelé přestali vnímat bannery na internetu), a tak bylo pro společnosti nutné přistoupit

k novým a netradičním formátům, jako např. *kontextové reklamě* (která se zobrazí na webových stránkách za pomoci úzké souvislosti textového obsahu stránky s klíčovými slovy reklamního sdělení), *sponzorství www stránek* (kdy za předem domluvenou finanční odměnu je vystaveno logo společnosti jako sponzora na vybraných webových stránkách) aj. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 227-233)

### 6.5.2 Virální marketing

Kapitolou samou o sobě se stává oblast virálního marketingu, neboť tento způsob komunikace umožňuje prostřednictvím zajímavosti a atraktivity reklamního sdělení samovolné šíření mediálním prostorem bez nutnosti kontroly iniciátora. K výhodám virálního marketingu patří jeho nízká nákladovost, ochota uživatelů k rychlému šíření zprávy, vysoká pozornost a důvěra příjemců sdělení. S důvěrou je však bezesporu spojena i problematika síly emailové komunikace, která se díky existenci spamů neustále zeslabuje. Ruku v ruce s emaily jdou i tzv. emailové newslettery, k jejichž odběru se zákazník sám může přihlásit. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 265; Clow a Baack, 2012, s. 266)

### 6.5.3 Blogy, diskusní fóra, specializované servery a sociální sítě

Internet nabízí firmám široké spektrum informací o jejich zákaznících, kdy společnosti za pomoci sledování obsahů komunikačních formátů sdílených uživateli si mohou utvořit obraz o svých zákaznících. Zajímavé informace lze získat např. prostřednictvím *blogů*, *specializovaných serverů* (jako např. YouTube.com), *diskusních fór* a *hodnotících stránek* (jako např. Amazon.com, eBay aj.). V neposlední řadě nelze upírat pozornost ani již zmíněným *sociálním sítím* (jako Facebook.com, Myspace.com, Spolužáci.cz, Libimseti.cz nebo Lide.cz) a pojmům jako *Instagram* nebo *Twitter*, které ještě nedávno skoro nikdo neznal. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 240-245)

### 6.5.4 Affiliate marketing a advergaming

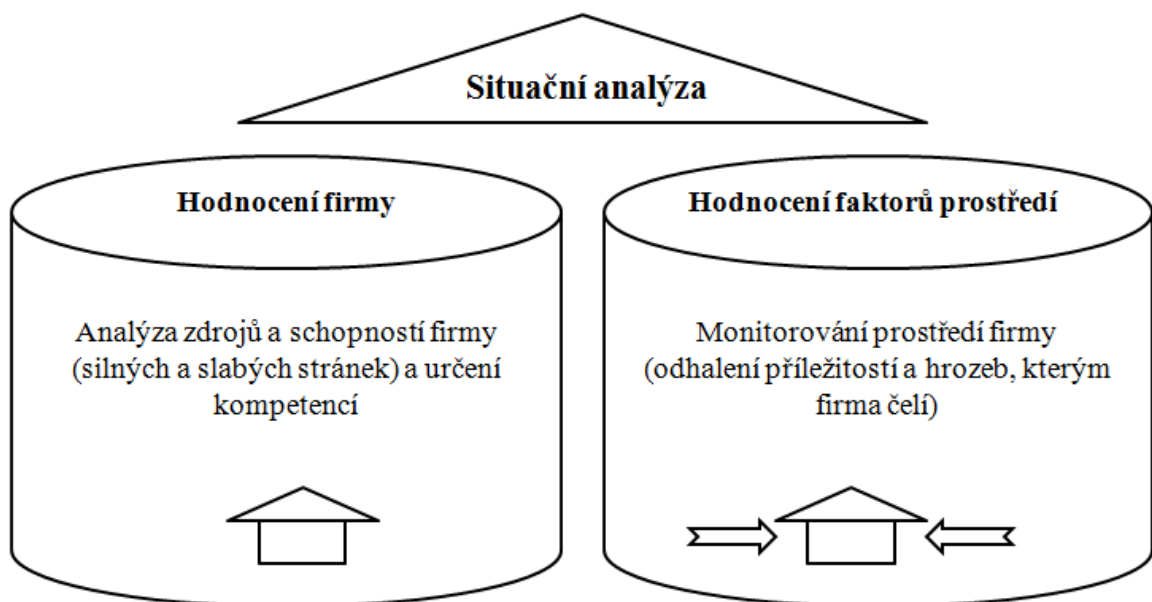
V případě tzv. affiliate marketingu se jedná o určitý druh spolupráce mezi firmami (které chtějí inzerovat své reklamní sdělení) a servery (které realizují reklamní kampaně těchto firem). Tyto systémy marketingu jsou založeny na výkonu, resp. platbách, jejichž výše je přímo závislá na specializovaném výkonu serveru pro inzerenta. Naproti tomu v případě tzv. advergamingu se jedná o vytvoření speciální herní aplikace s reklamním sdělením, které je často umístěno na komerčních webových stránkách s cílem přilákat zákazníky. (Frey, 2008, s. 189)



## 7 DEFINICE A VÝZNAM SITUAČNÍCH ANALÝZ

Za smysl provádění situačních analýz (viz Obr. 5), které by měly probíhat na základě tzv. 7C (tedy specifických aspektů dané země - angl. country, faktorů makroprostředí společnosti - angl. climate, specifických vlastností firmy – angl. company, zákazníků a jejich nákupního chování – angl. customers, konkurence společnosti – angl. competitors a nákladů - angl. cost) lze označit především nalezení správného poměru mezi příležitostmi vnějšího prostředí pro společnost a jejími schopnostmi. (Jakubíková, 2008, s. 78)

Zatímco *strategická situační analýza* je určena k identifikaci podstatných faktorů s vlivem na činnost firmy, *marketingové situační analýzy* jsou vhodné jako podklady pro hledání cílových trhů, marketingových strategií pro uvedené trhy a strategií užití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. (Jakubíková, 2008, s. 79)



Obr. 5. Situační analýza (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008, s. 79)

### 7.1 PEST analýza

Analýza pomocí tzv. metody PEST zkoumá vnější prostředí podniku, resp. jeho makroprostředí, které je podle Jakubíkové (2008, s. 83) charakteristické:

*politicko-právními faktory* (členství země v hospodářských a politických skupinách, daňová politika, zákony, ochrana životního prostředí aj.)

*ekonomickými faktory* (vývoj HDP, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj.)

*sociálně kulturními faktory* (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, sociální uspořádání stratifikace společnosti, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, vývoj životní úrovně a životního stylu, úroveň vzdělání aj.)

*a technologickými faktory* (trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, komunikační a informační technologie aj.)

V případě rozšířené verze této metody se hodnotí i vlivy environmentální, resp. *ekologické faktory prostředí*. Cílem této analýzy je po identifikaci všech uvedených vlivů makroprostředí výběr podstatných faktorů pro činnost společnosti. (Jakubíková, 2008, s. 83)

## 7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jako analýzy mikroprostředí, je identifikace hybných sil, které působí na činnost podniku. Na základě Porterova modelu, který definuje faktory v podobě: *hrozby nových vstupů do odvětví, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozby ze strany substitutů, vyjednávacích schopností kupujících a dohadovacích schopností dodavatelů*, vyhodnocuje firma, jak velký vliv mají uvedené faktory na její činnost a jak by se jim společnost mohla bránit. (Jakubíková, 2008, s. 84-85)

## 7.3 SWOT analýza

Metoda SWOT analýzy je založena na vzájemném porovnání silných (angl. strengths) a slabých stránek (angl. weaknesses) společnosti, jako součástí vnitřního prostředí společnosti, spolu s kombinací příležitostí (angl. opportunities) a hrozeb (angl. threats) vnějšího okolí. Na uvedené hrozby vnějšího okolí lze pohlížet jako na určité výzvy, vzniklé na základě nepříznivých situací ve vnějším prostředí společnosti, které by v případě absence účelného marketingového zásahu mohly vést k ohrožení aktivit společnosti. Naopak příležitosti lze hodnotit jako oblast zákaznických potřeb, které pokud společnost svou aktivitou naplní, se mohou pro ni stát velkým přínosem. (Veber, 2011, s. 533; Kotler, 2001, s. 91)

Po provedení analýzy SWOT je možné následně zvolit jednu z možných strategií a přístupů, jako např. přístup SO (využívající silných stránek společnosti a velkých příležitostí jejího okolí), přístup WO (snažící se eliminovat slabé stránky a využít příležitostí z okolí společnosti), přístup ST (využívající silných stránek společnosti k eliminaci potenciálních hrozeb) a v neposlední řadě přístup WT, jež se snaží vyřešit nepříznivou situaci pro společnost i za cenu likvidace její části. (Veber, 2011, s. 534)

## 7.4 Metoda benchmarking

Benchmarking lze definovat jako nepřetržitý proces srovnávání výsledků z hlediska kvality, efektivnosti u výrobků, realizace určitých služeb, výrobních postupů, pracovních operací a marketingových aktivit jedné společnosti s jejími největšími konkurenty. Za pomoci důkladného poznání činnosti vlastní společnosti, poznání činnosti jiné společnosti a vzájemným porovnáním vhodných myšlenek, metod či postupů, resp. silných a slabých stránek, které jsou pro daný podnik použitelné, je možné definovat klíčové faktory úspěchu a následně tak získat převahu. (Veber, 2011, s. 526; Jakubíková, 2008, s. 123)

## 8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidstvo jde kupředu mílovými kroky. Oblast marketingové komunikace a doprovodných služeb pro zákazníky společnosti nesmí za rychlým rozvojem jejího prostředí zaostávat. Zatímco v minulosti byly společnosti ve vedoucím postavení oproti zákazníkům, dnes jsou to naopak sami zákazníci, kteří určují pravidla hry. Svět se změnil a s ním i preference a nákupní chování spotřebitelů. Z uvedeného důvodu je nezbytné, aby společnosti soupeřící se svými konkurenty, neopomíjely využít nových trendů v oblasti marketingu, marketingové komunikace a doprovodných služeb k získání zákazníků na svou stranu.

Oblast současné marketingové komunikace nabízí mimo tradiční způsoby nesčetné možnosti aktivit, které si svým novodobým přístupem již získaly srdce nejednoho zákazníka. A tak společnost, která chce uspět v očích spotřebitelů 21. století, by měla svou pozornost zaměřit nejen na tradiční podoby marketingových aktivit v oblasti reklamy, podpory prodeje nebo přímého marketingu. Podstatná by pro společnost měla být především oblast PR, adekvátní realizace prezentace společnosti prostřednictvím internetu (webové stránky, sociální sítě aj.), snaha o upoutání zákazníků v místech prodeje (za využití poznatků z oblasti in-store marketingové komunikace, smyslového marketingu aj.), poskytování prvotřídních služeb zákazníkům (včetně poradenského, resp. zákaznického servisu) spolu s pravidelným školením asistentů prodeje (včetně zavedení motivačního systému a pravidelného monitoringu jednání se zákazníkem), které lze vzhledem k jejich prakticky každodennímu jednání se zákazníky považovat za „nosné pilíře“ nejedné společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost, jež byla vybrána pro předkládanou práci, byla do obchodního rejstříku zapsána ke dni 15. prosince 2004 u Krajského soudu v Ostravě pod jejím původním názvem, který byl později roku 2013 změněn. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012)

S ohledem na požadavek vedení vybrané společnosti na anonymitu, je společnost čtenáři blíže přiblížena pouze jako „vybraná společnost“ pro diplomovou práci.

### 9.1 Stručná historie společnosti

Od prvního zápisu vybrané společnosti do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě pod spisovou značkou C 28298, identifikačním číslem 268 48 601 a se základním kapitálem v hodnotě 200 000 Kč, jako společnost s ručením omezeným, nastaly v jejím předmětu podnikání nemalé změny. Zatímco od roku 2004 byl předmětem podnikání společnosti velkoobchod, specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím a v neposlední řadě zprostředkování obchodu a služeb, roku 2009 změnila společnost působení na výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Změny nastávaly i u oficiálního sídla společnosti, kdy místo jejího oficiálního působení bylo v období let 2004 - 2006 v Ostravě, 2006 - 2007 v Brně, 2007- 2012 v Praze na Stodůlkách. Od roku 2012 bylo naposledy sídlo společnosti přesunuto do prostorů na Praze 9 (Českomoravská 2420/15), kde je možné nalézt společnost i dnes. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012)

Ani oblast statutárních orgánů společnosti se nevyhnula během působení společnosti na trhu ČR určitým obnovám. Původní jednatelé společnosti z roku 2004 (Tadeusz Józef Gebuś a Roman Marek Peciak) byli nahrazeni roku 2009 současným jednatelem společnosti Mgr. Romanem Puchalou a roku 2014 taktéž jednatelem Leszkiem Gaczorem, Dariuszem Milekem a Mariuszem Gnychem. V souvislosti s uvedenými jednatelem je nutné podotknout skutečnost, že i přestože v období let 2004 – 2014 byl způsob jednání jménem společnosti v rukou jednatele, který jednal jménem společnosti samostatně, od roku 2014 (s uvedením dalších jednatelů do funkce) je oprávněn každý z výše uvedených jednatelů jednat za společnost ve všech věcech samostatně. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012)

Ani společníci nezůstali ode dne zápisu společnosti do obchodního rejstříku stejní. Zatímco v den zápisu byla hlavním a jediným společníkem společnosti polská společnost CCC SPÓLKA AKCYJNA (se stoprocentním obchodním podílem ve vybrané společnosti,

se svým vkladem 200 000 Kč), v dlouhém období let 2007 – 2013 byla společníkem polská společnost NG2 SPÓLKA AKCYJNA se svým stoprocentním obchodním podílem a vkladem (v letech 2007/2008 - 34 200 000 Kč, 2008/2010 – 75 000 000 Kč a období let 2010/2014 – 112 600 000 Kč). Uvedený společník však byl opět nahrazen původní společností CCC SPÓLKA AKCYJNA (a jejím opět stoprocentním obchodním podílem a vkladem 112 600 000 Kč), která je společníkem, resp. vlastníkem, vybrané společnosti i v současnosti. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012)

## 9.2 Základní údaje o společnosti

K přesnější představě čtenáře o vybrané společnosti, jež je předmětem zájmu předkládané práce, jsou v následujících částech práce (viz kap. 9.2.1 – 9.2.7) vymezeny základní údaje o společnosti.

### 9.2.1 Strategie a cíle vybrané společnosti

Strategii vybrané společnosti z období let 2013 – 2015 s názvem „*Společné znalosti a dovednosti = nejvyšší kvalita produktů, spokojenost zákazníka = úspěch*“ lze hodnotit jako cestu k realizaci vytyčených cílů a požadavků na udržení pozice lídra na trhu obuvi v Polsku, získání první pozice v ČR, na Slovensku a v Maďarsku. Obdobnou strategii společnost zvolila pro období let 2015 – 2017. Přestože i novodobé cíle společnosti spočívají především v udržení stávající pozice, neopomíná společnost do své strategie taktéž zakomponovat snahu o neustálé posilování své pozice na nových trzích. Jako pevný základ pro úspěšnou strategii společnost definovala čtyři pilíře, na které je při dosahování vytyčených cílů společnosti brán velký zřetel. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

#### *První pilíř*

Jako první pilíř definuje společnost oblast s názvem „*NÁRŮST HODNOTY SPOLEČNOSTI*“, která prezentuje úmysl vedení společnosti zvýšit hodnotu firmy pro akcionáře a rapidně navýšit rozsah působnosti společnosti spolu s udržením efektivity provozu. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

#### *Druhý pilíř*

Druhý pilíř pod názvem „*ROZVOJ A EXPANZE*“ zahrnuje (s ohledem na stoprocentní obchodní podíl polské společnosti) dva souběžné kroky, a to: *pokračování expanze do zahraničí z let 2013 – 2015* (kdy společnost CCC SPÓLKA AKCYJNA koncentrovala své úsilí na zvětšení obchodní plochy především v Polsku, ČR, Slovensku, Maďarsku,

Rumunsku, Rakousku, Slovinsku, Chorvatsku, Německu a Turecku) a *neustálý rozvoj obchodní sítě v Polsku*, který zahrnuje snahu o otevírání nových poboček, resp. prodejen v lukrativních místech a regionech, kde je v současné době společnost stále nedostatečně zastoupena. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

### ***Třetí pilíř***

Třetí pilíř tzv. „PRODUKT A TRH“ je charakterizován třemi oblastmi, a to: *konkurenceschopností produktů, důsledným zvyšováním potenciálu prodejní sítě a snahou o posílení pozice na trhu*. Za důležité prvky konkurenceschopnosti v této souvislosti vybraná společnost (viz kap. 9.1) považuje především cenu, kvalitu výrobků, pravidelné rozšiřování nabídky výrobků (např. zavedením kožených značek vlastní výroby, doplňkových výrobků a nové vlastní značky sportovní obuvi SPRANDI, která byla zavedena na prodejny společnosti na jaře roku 2015) aj. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

Z hlediska záměru o posílení pozice vybrané společnosti na trhu je nutné podotknout její důslednou snahu o posílení pozice značky, a to především prostřednictvím marketingových aktivit, ke kterým lze uvést taktéž aktivity vybrané společnosti na přilákání a udržení zákazníků pomocí zavedení věrnostního programu, který byl uveden na začátku roku 2015 v ČR a na Slovensku, spolu s novým konceptem prodejen, podporovaným mediálně známými tvářemi. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

### ***Čtvrtý pilíř***

Posledním, avšak významným pilířem pro strategii vybrané společnosti, je pilíř tzv. CSR (angl. Corporate Social Responsibility), ve kterém společnost uplatňuje politiku společenské odpovědnosti. Její snahou je provozování společnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti, čímž společnost usiluje o zohlednění zásad udržitelného rozvoje ve své dlouhodobé strategii, a to prostřednictvím podpory sociálního rozvoje a zohledňování aspektů ochrany životního prostředí. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

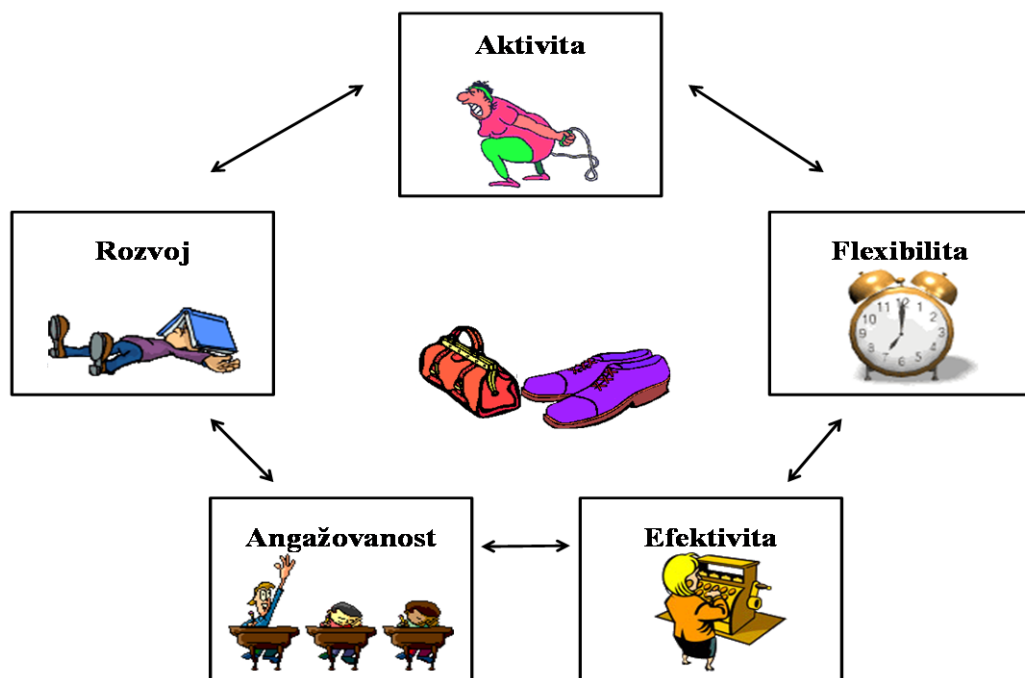
## **9.2.2 Hodnoty vybrané společnosti**

Z hlediska hodnot společnosti je kladen důraz především na kvalitu nabízených výrobků, resp. vlastních značek vybrané společnosti, a cenu výrobků nejen v koženém ale i syntetickém provedení. Produkty společnosti jsou vyráběny pod dohledem společnosti především v Polsku i jiných zemích, avšak vždy s důrazem na jejich kvalitní zpracování a cenovou dostupnost pro zákazníky. (Facebook, ©2016)



### *Hodnoty u zaměstnanců vybrané společnosti*

Společnost u svých zaměstnanců oceňuje (viz Obr. 6) určité hodnoty a postoje, které podporují politiku společnosti ve vztahu k zákazníkům, spolupracovníkům a akcionářům. Jako zaměstnavatel, komerční firma a obchodní partner, oceňuje společnost u svých zaměstnanců především aktivitu, efektivitu a další hodnoty, které přispívají k pozitivnímu obrazu společnosti v očích jiných subjektů na trhu. (Interní dokumentace vybrané společnosti)



Obr. 6. Hodnoty zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

### 9.2.3 Vize a poslání společnosti

Jako poslání<sup>1</sup> vybrané společnosti lze uvést poskytování více než tisíce různých modelů nejrůznějších stylů a barev z oblasti obuvi a doplňků zákazníkům, vytvořené za účelem uspokojení potřeb každého zákazníka. Vizi<sup>2</sup> společnosti lze spatřovat v postupném budování pevné pozice na retailovém trhu obuvi a v její snaze o získání vedoucího postavení, a to díky sestavení jedinečné sady konkurenčních výhod. (Facebook, ©2016)

<sup>1</sup> Poslání společnosti by mělo prezentovat smysl existence firmy, resp. důvody založení společnosti, vztah společnosti k subjektům v jejím okolí, dlouhodobě uznávané normy a hodnoty. (Jakubíková, 2008, s. 21)

<sup>2</sup> Vize společnosti je obrazem společnosti do budoucna, který by měl vyjasnit obecný směr, motivovat zaměstnance správným směrem a účinně koordinovat jejich úsilí. (Jakubíková, 2008, s. 20)

### 9.2.4 Pobočky společnosti

Vybraná společnost byla v roce 2015 vlastníkem 79 poboček po celé ČR, nabízejících širokou škálu obuvi pro náročnou klientelu (pro ženy, muže a děti), doplňkové zboží (kabelky a bižuterii) a v neposlední řadě široký sortiment ošetřujících přípravků, určených k ošetření obuvi.

Vzhledem k uvedenému sortimentu společnosti se jedná o nepotravinový, specializovaný maloobchod s plným rozsahem služeb, realizovaný ve specializovaných a úzce specializovaných prodejnách, kterými společnost disponuje ve městech: Brno, Čáslav, Česká Lípa, Česká Třebová, České Budějovice, Čestlice, Cheb, Chomutov, Děčín, Frýdek-Místek, Havířov, Hradec Králové, Jablonec nad Nisou, Jihlava, Karlovy Vary, Karviná, Kladno, Kolín, Liberec, Litoměřice, Mladá Boleslav, Most, Náchod, Nový Jičín, Olomouc, Opava, Ostrava, Pardubice, Pelhřimov, Plzeň, Praha, Prostějov, Roudnice nad Labem, Nové Město, Tábor, Teplice, Třinec, Trutnov, Ústí nad Labem a Zlín. (CCC, ©2015)

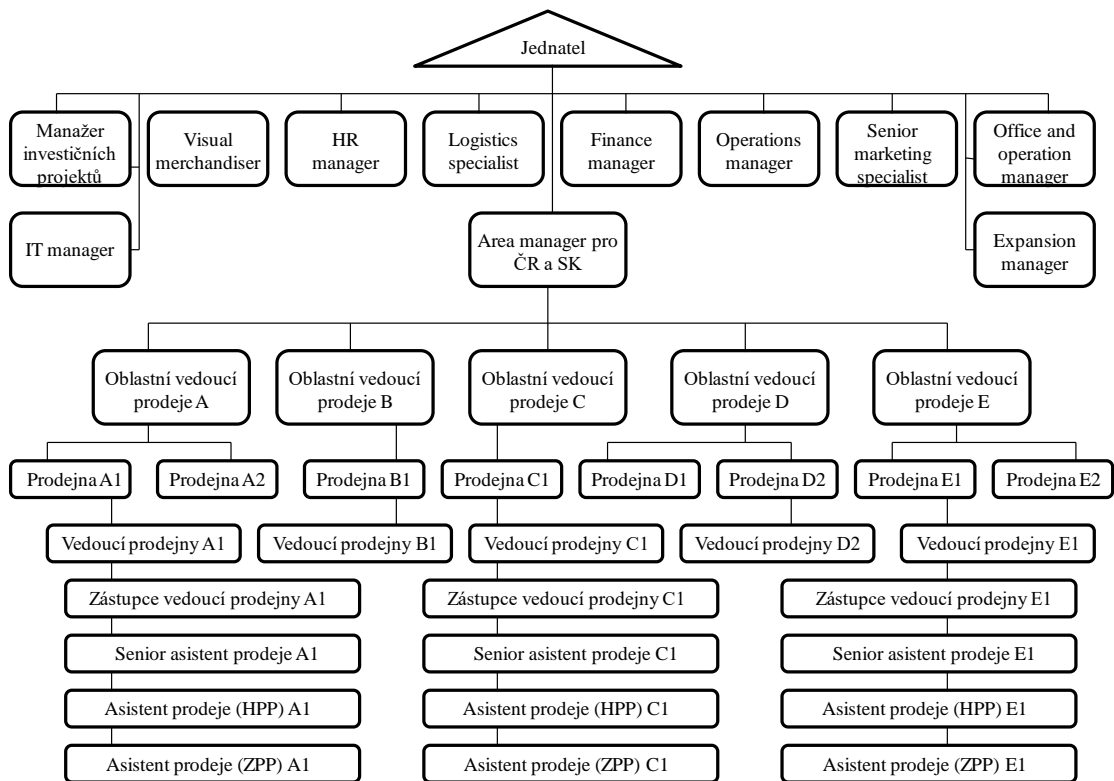
Pro potřeby předkládané diplomové práce v souvislosti s užitím metody MS, resp. poskytnutých výsledků, byla z celkového počtu 79 prodejen vybrána pobočka společnosti č. 1365 Brno Velký Špalíček, jejíž prostory byly brány jako podklad pro zavedení změn v rámci projektu.

### 9.2.5 Organizační struktura společnosti

V případě vybrané společnosti se jedná o typ strmé organizační struktury<sup>3</sup> (viz Obr. 7), kde jsou pracovníci seskupováni na základě podobnosti jejich úkolů, kvalifikace a pracovních aktivit, čímž lze organizační strukturu hodnotit jako funkcionální (organizační jednotky jsou vymezeny v podobě liniové organizační struktury do jednotlivých funkčních útvarů, které jsou vymezeny na základě specializace a dělby práce). Uvedená struktura disponuje taktéž prvky divizionální a centralizované struktury na základě členění divizí podle místa působení. Jinými slovy se v daném případě jedná o typ tzv. hybridní struktury, která je charakteristická rozdělením divizním podle místa působení a zároveň prvky centralizované funkční struktury, kdy jsou rozhodovací aktivity centralizovány u vrcholového vedení.

---

<sup>3</sup> Organizační struktury společností lze definovat jako určitou kostru, která umožňuje plnit plánované cíle organizace. (Veber, 2011, s. 227)



Obr. 7. Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Z oblasti vrcholového vedení lze za osobu, jež je pomyslným vrcholem organizační struktury organizace, spatřovat osobu jednatele Mgr. Romana Puchalu (viz kap. 9.1). Oblast rozhodovacích procesů v různých problematikách je řešena rozdělením do několika oblastí, a to: oblasti lidských zdrojů (angl. Human Resources, dále jen HR), oblasti vizuálního merchandisingu, oblasti investičních projektů, oblasti IT podpory, oblasti financí, oblasti logistiky, oblasti marketingu, oblasti expanze a v neposlední řadě oblasti řízení a dohledu nad jednotlivými pobočkami vybrané společnosti na území ČR. Pro jednotlivé oblasti má vybraná společnost definovány osoby, jež jsou za ně zodpovědné a mají právo v uvedené problematice provádět zásadní rozhodnutí.

S organizační strukturou vybrané společnosti úzce souvisí hierarchie v oblasti managementu a prodeje, kde je osoba jednatele opět nejvyšší složkou organizační struktury. Jeho přímou podřízenou, odpovědnou za oblast prodeje pro ČR (a Slovensko), je osoba na pozici tzv. area manažerky pro ČR a SK. Jedním z mnoha jejích úkolů a odpovědností je

realizace úspěšného prodeje podle stanovených cílů společnosti, informování oblastních manažerů o změnách a plánovaných akcích na prodejnách aj.

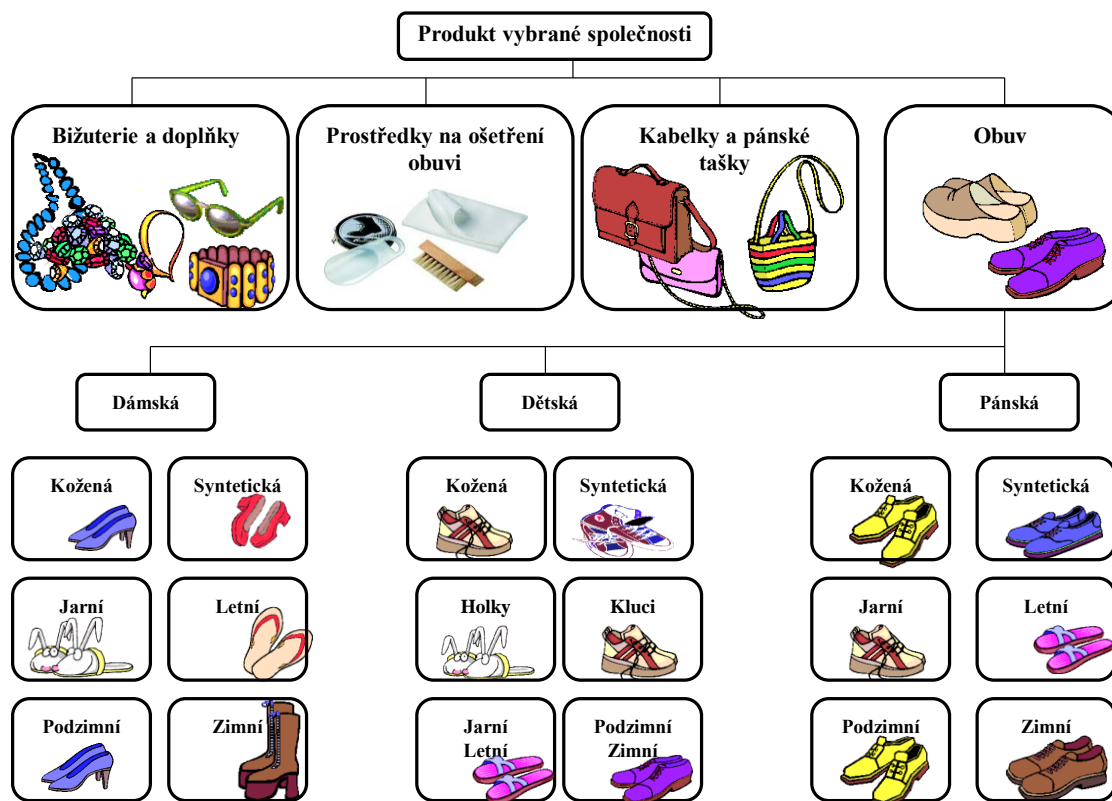
Uvedených oblastních manažerů je v současné době pět, avšak je v této souvislosti nutné zdůraznit, že v roce 2015 došlo k několika změnám nejen v obsazení pozic oblastních manažerů, ale i vedoucích prodejen, kteří jsou jejich přímými podřízenými. Úkolem oblastních manažerů, z nichž každý má na starosti přidělené prodejny, je dohled nad chodem jim přidělených prodejen, splnění prodejních cílů určených společností (včetně efektivity), reporting vedení společnosti, kontrola práce vedoucích prodejen, reorganizace chodu na prodejnách v případě nepříznivých výsledků MS aj.

Vedoucí prodejny, jako přímý podřízený oblastního manažera, plní jeho požadavky a je zodpovědný za adekvátní jednání asistentů prodeje (adekvátní zákaznický servis), vzhled a stav prodejny před, během i po skončení pracovního dne. Taktéž je vedoucí prodejny zodpovědný za přijímací pohovory, hodnocení zaměstnanců a průběh meetingů se svými podřízenými.

V případě, že není vedoucí prodejny přítomen na prodejně, přebírá odpovědnost za chod prodejny jeho zástupce, který v případě absence svého nadřízeného přebírá i jeho pravomoc. Na prodejnách existuje i tzv. senior asistent prodeje, který přebírá odpovědnost a pravomoci vedoucího a zástupce vedoucího prodejny v případě jejich nepřítomnosti na prodejně. Tento stav by však neměl být příliš častý, protože vedoucí prodejny je přítomen na jedné směně a jeho zástupce na směně druhé (chod na pobočkách je charakteristický dvou směnným provozem, kdy se střídají dvě směny v podobě dlouhého a krátkého týdne). V krajních situacích však může vedoucí prodejny dočasně pověřit asistenta prodeje na pozici HPP, aby po dobu jeho nepřítomnosti dohlížel na práci asistentů prodeje ZPP a brigádníků.

### 9.2.6 Popis produktu společnosti

Na úvod popisu produktu společnosti je nutné podotknout v souvislosti s pojmy šířky a hloubky sortimentu<sup>4</sup>, že společnost nenabízí široké možnosti sortimentu na svých prodejních, ale její nabídka se vyznačuje velkou hloubkou nabízeného sortimentu (viz Obr. 8).



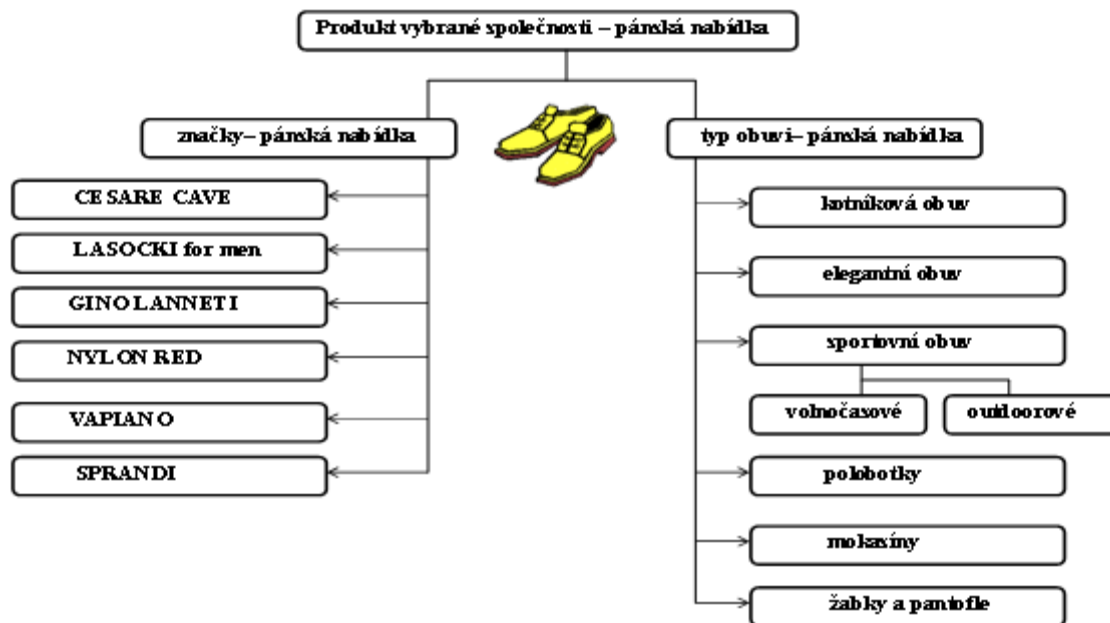
Obr. 8. Produkt vybrané společnosti (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

#### **Produkt pro muže**

Pro pánskou klientelu společnost nabízí produkt v podobě pánských tašek sportovního i elegantního stylu, doplňky v podobě ponožek značek PUMA aj., spreje a krémy na ošetření syntetické nebo kožené obuvi různých barev, vložky do bot aj. V neposlední řadě v pánské nabídce produktů (viz Obr. 9) nechybí obuv nejrůznějšího druhu, jako např. kotníková obuv (farmářské boty, šněrovací boty nebo štiblety), polobotky (šněrovací polobotky), sportovní obuv (volnočasová nebo outdoorová) aj. Mezi značky

<sup>4</sup> Šířka sortimentu je dána počtem skupin zboží, které vznikly účelovým seskupením výrobků (např. krmivo pro psy, zubní pasty). Hloubka sortimentu je dána možností výběru v určité skupině podle specifických vlastností, výrobců aj. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 13)

pánské nabídky společnosti patří např. značka CESARE CAVE (převážně kožená obuv), LASOCKI FOR MEN (kožená obuv), GINO LANNETI (syntetická obuv), VAPIANO (syntetická obuv), NYLON RED (syntetická obuv) a značka SPRANDI. (CCC, ©2015)

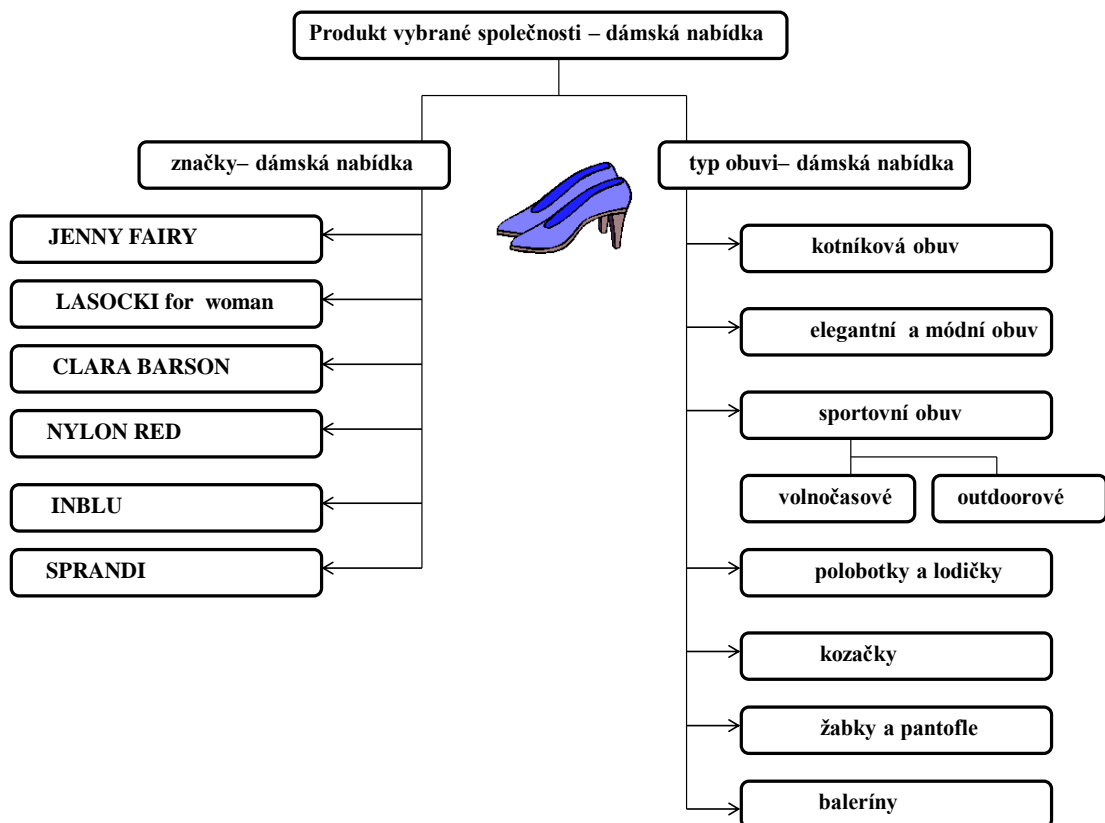


Obr. 9. Produkt vybrané společnosti – pánská nabídka (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

### **Produkt pro ženy**

Dámská nabídka (viz Obr. 10) je charakteristická možností zakoupení doplňků (bižuterie, zimní a letní doplňky aj.), prostředků na ošetření obuvi, kabelek nejrůznějšího tvaru i barvy a v neposlední řadě obuvi. Nebyly by to ženy, kdyby nemilovaly boty. Z uvedeného důvodu je pro dámskou klientelu nabídka společnosti rozsáhlejší, než je tomu u nabídky pro pány (uvedené se projevuje i na celkovém rozvržení produktů pánské, dámské a dětské nabídky na prodejních vybrané společnosti).

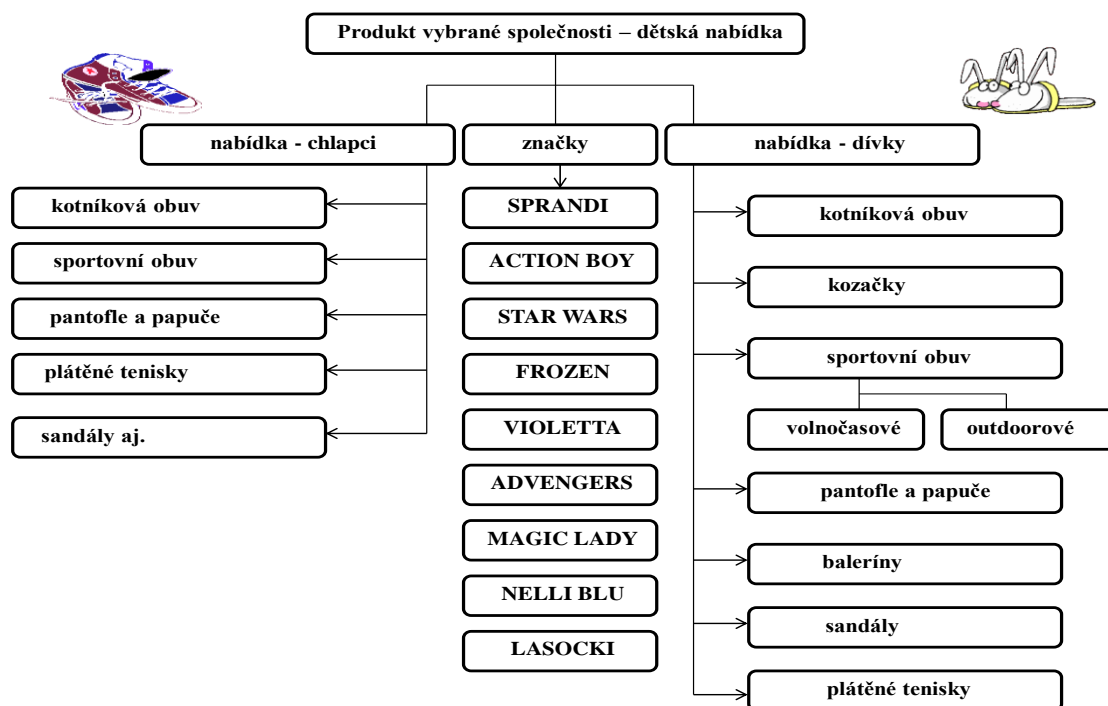
Z hlediska značkové obuvi dámské nabídky lze uvést např. sportovní obuv značky SPRANDI, obuv značky CLARA BARSON (která nabízí syntetickou obuv na nejrůznější příležitosti), koženou obuv z kolekce značky LASOCKI, sportovní a pohodlnou obuv značky NYLON RED nebo syntetickou obuv z elegantní i módní kolekce značek INBLU a JENNY FAIRY. (CCC, ©2015)



Obr. 10. Produkt vybrané společnosti – dámská nabídka (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

### **Produkt pro děti**

Nabídka produktů pro děti (viz Obr. 11) je rozdělena na sortiment pro dívky a chlapce. Chlapecká nabídka je rozdělena podle typu obuvi na sportovní obuv, kotníkovou obuv, plátěné tenisky, nízké boty s podpatkem, papuče, sandály aj. Dívčí nabídka je rozdělena na kotníkovou obuv, kozačky, nízké boty s podpatkem, papuče, baleríny, sandále, plátěné tenisky, sportovní obuv aj. V současné nabídce obuvi pro děti jsou zastoupeny značky, jako např. ACTION BOY, AVENGERS, CARS, FROZEN, LASOCKI Kids, LASOCKI Young, MAGIC LADY, MICKEY&FRIENDS, MUFLON, NELLI BLU, SOFIA THE FIRST, SPIDERMAN ULTIMATE, SPRANDI, STAR WARS a v neposlední řadě VIOLETTA. (CCC, ©2015)



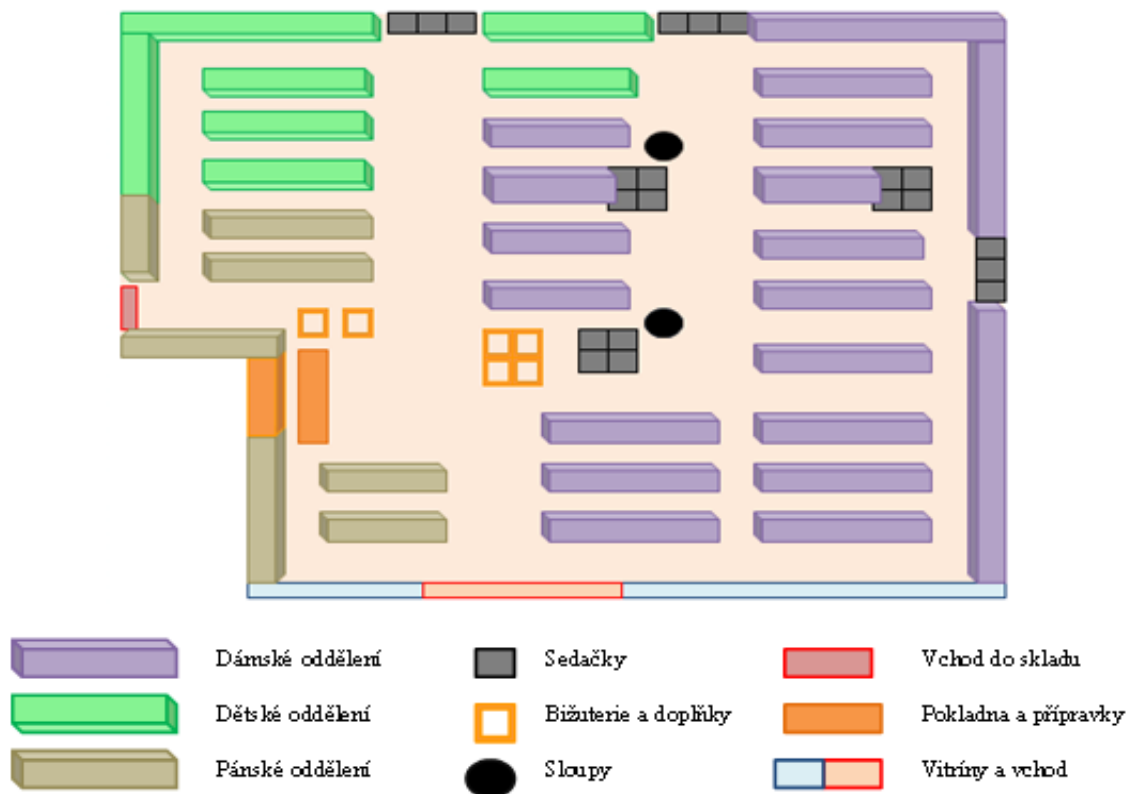
Obr. 11. Produkt vybrané společnosti – dětská nabídka (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

### **Organizační uspořádání produktů na prodejních vybrané společnosti**

Umístění jednotlivých nabídek výrobků (pánské, dámské a dětské nabídky), resp. organizační uspořádání produktů na prodejních (viz Obr. 12), je jedním z klíčových prvků úspěchu prodeje. Pokud je zboží vystaveno nepřehledným způsobem, a tak jej zákazník nemůže snadno vyhledat bez asistence prodejního personálu, bude ochota takového zákazníka ke koupi pravděpodobně úměrná jeho snadné orientaci v nabídce společnosti.

V současné době jsou na prodejních společnosti vystavovány produkty z kvalitnějších materiálů (avšak vyšší cenové hladiny) v popředí prodejny, a to z důvodu vysokého zájmu zákazníků o uvedené produkty. Dražší produkty jsou vědomě zařazeny do popředí prodejen s cílem přilákat zákazníky. Zákazník je tímto záměrem okamžitě při svém vstupu na prodejny upoután požadovanou značkou nebo výrobkem, avšak s tím silně klesá pravděpodobnost, že se daný zákazník seznámí i s dalšími produkty (umístěnými v pozadí prodejny), čímž se společnost připravuje o možnost zvýšení počtu prodaných výrobků (v syntetickém provedení). V neposlední řadě by uvedená skutečnost mohla zákazníky, kteří netouží za dané produkty vynaložit vyšší finanční částky, odradit od zhlédnutí kompletní nabídky prodejny a podnítit je k předčasnému odchodu z prodejny.

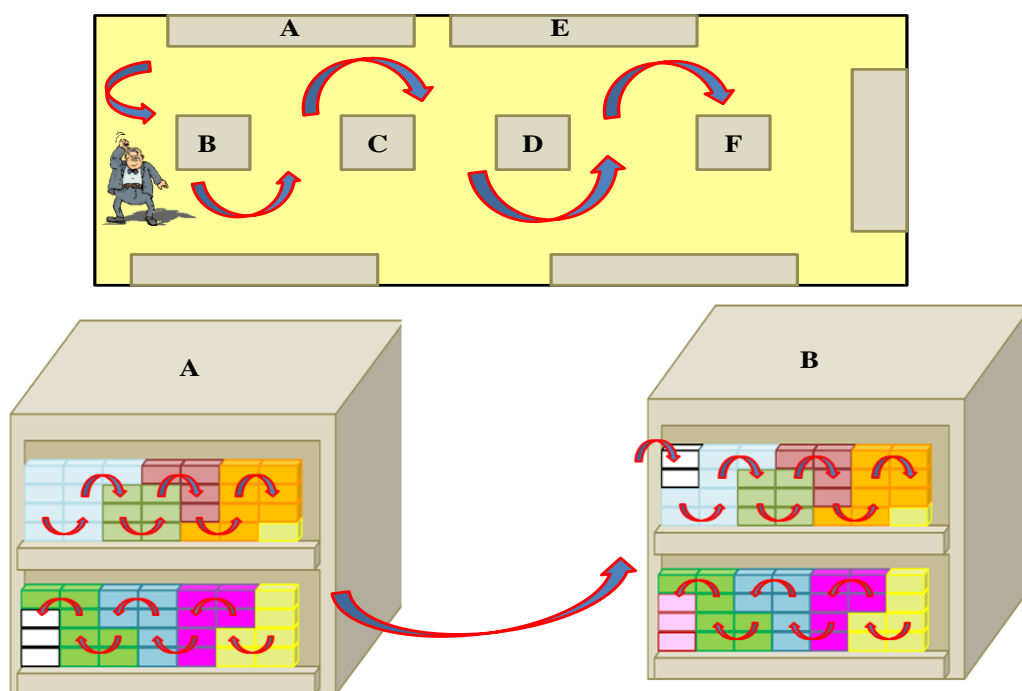




Obr. 12. Ilustrativní mapa vybrané prodejny (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Produkt je pro zákazníka (viz kap. 2.1), nikoliv pro asistenta prodeje (viz kap. 4). Z uvedeného důvodu lze hodnotit rozmístění a uspořádání produktů na prodejních vybrané společnosti za nevhodné pro potřeby zákazníků, neboť orientace a vyhledání produktů jsou v „systematickém přehledu“ na prodejních pro zákazníka velice obtížné (viz Obr. 13).

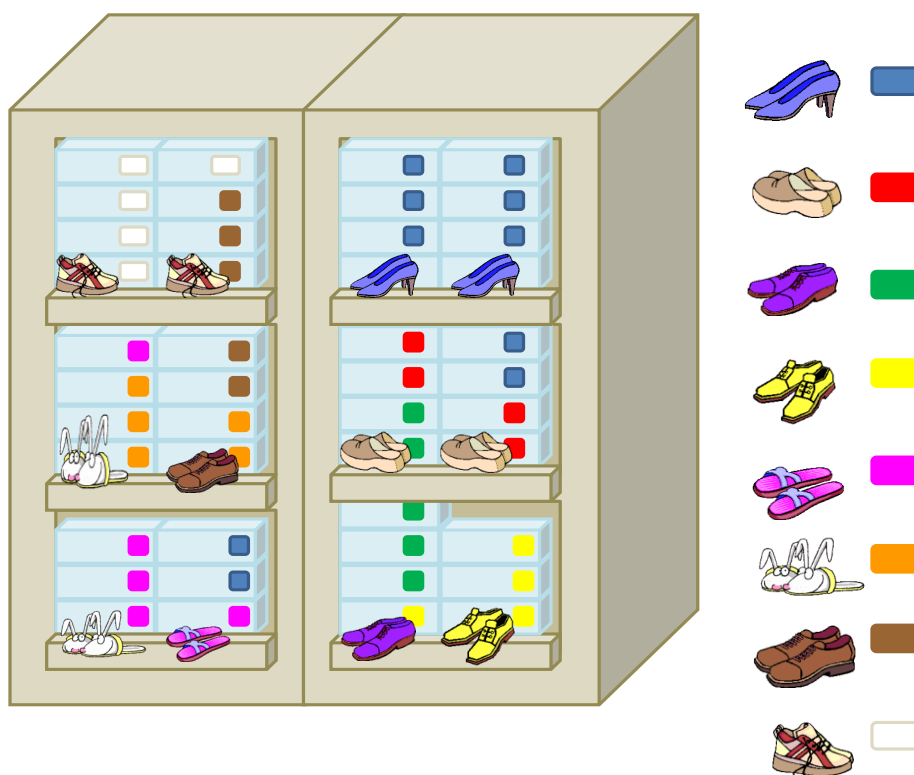
Zákazník, který se nachází před policemi, resp. regály nebo stěnami s nepřehledným množstvím produktů, by měl být schopen i bez případné asistence prodejního personálu se snadno v nabídce orientovat. Snadná orientace a přehlednost nabídky je klíčová pro pohodlí zákazníka při jeho nákupu, a tak pokud je v případě zájmu o určitý produkt zákazník zcela odkázán při vyhledávání požadované velikosti nebo produktu na pomoc prodejního personálu, mohou u něj vznikat nepříjemné pocity a nutkání k odchodu z prodejny.



Obr. 13. Produkt vybrané společnosti, orientace na prodejně (vlastní zpracování)

Systém pro vystavení zboží na prodejních vybrané společnosti se řídí systémem tzv. „hadů“, který vzhledem ke snaze společnosti o vystavení velkého množství produktů a kapacitním možnostem určitých prodejen, komplikuje často nejen orientaci zákazníka, ale i samotných asistentů prodeje. Pro potřeby předkládané práce a lepší orientaci v dané problematice čtenáře je znázorněna situace zákazníka, který bez znalosti uvedeného systému, nemůže sám produkt v požadované velikosti vyhledat. Ilustrované boxy v regálech (viz Obr. 13) představují krabice s produkty (pro lepší orientaci čtenáře odlišeny různými barvami podle produktů). Pokud by zákazník zvolil produkt označený bílou krabicí s černým ohraničením, pravděpodobně by v případě nenalezení požadované velikosti v regále A nepokračoval v hledání produktu v regále B, neboť by se domníval, že požadovaná velikost je již vyprodána. Vzhledem k uvedenému přichází společnost o ty zákazníky, kteří nejsou nakloněni asistenci při výběru produktu.

Neméně důležitým faktem zůstává mimo dezorientaci zákazníků i samotná dezorientace asistentů prodeje, kteří ve snaze rychle vyhovět přáním zákazníků, mohou požadovaný produkt přehlédnout (viz Obr. 14). A to za předpokladu, že požadovaný produkt (velikost) je zastíněna jiným produktem.



*Obr. 14. Uspořádání jednotlivých produktů vybrané společnosti, regály na prodejně (vlastní zpracování)*

### **9.2.7 Prodejní personál vybrané společnosti**

Na jednotlivých pobočkách společnosti je prodejní tým (viz kap. 4) tvořen vedoucí prodejny, zástupcem vedoucí prodejny, senior asistentem prodeje, asistenty prodeje na HPP a ZPP a případně brigádníky (viz kap. 9.2.5).

#### ***Školení prodejního personálu ve vybrané společnosti***

Vybraná společnost staví do popředí teorii, že se zaměstnanec nejvíce učí v prvních měsících v novém zaměstnání, kdy se obě strany (tedy společnost i zaměstnanec) rozhodují, zda spolu budou dále spolupracovat. Společnost se v této souvislosti orientuje především na základní zaškolení nových zaměstnanců, které by podle společnosti mělo být v délce minimálně 24 hodin rozloženo do několika dní s ohledem na situaci na dané prodejně, kam by nový zaměstnanec měl nastoupit. Nejvýznamnějším prvkem v procesu zaškolování je osoba vedoucí prodejny, která by měla plánovat směny a svůj čas s ohledem na dané zaškolení zaměstnance. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

Z hlediska průběhu uvedeného zaškolení nových členů prodejního týmu by dle společnosti měl vedoucí prodejny připravit podklady, včetně předem sestaveného harmonogramu školení (viz příloha P I). Celkové školení zaměstnanců ve vybrané společnosti probíhá v několika úrovních, a to: základní školení nových zaměstnanců (Tab. 2), specializační školení (Tab. 3) a školení na pozici senior prodavač, resp. senior asistenta prodeje, a vedení prodeje (Tab. 4).

*Tab. 2. Stávající základní školení nových zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)*

<b>Stávající základní zaškolení nových zaměstnanců ve vybrané společnosti</b>			
<b>Fáze</b>	<b>Problematika školení</b>	<b>Školitel</b>	<b>Pozice</b>
<b>1.</b>	Uvedení do firemních záležitostí (firma a systém práce)	Vedoucí prodejny	Prodavač bez pokladní zóny
<b>2.</b>	Znalost výrobků a prodejny	Mentor	
<b>3.</b>	Standardy VM (teorie a praxe)	Mentor	
<b>4.</b>	Organizace práce prodejny	Mentor	
<b>5.</b>	Organizace zázemí	Mentor	
<b>6.</b>	Obsluha na pokladně	Mentor	Prodavač
<b>7.</b>	Informační systém	Mentor	Pokladní

I přestože je v problematice zaškolení na pozice prodavače bez pokladní zóny (viz Tab. 2) a specializačního školení (viz Tab. 3) uváděna osoba mentora, plní tuto funkci vedoucí prodejny nebo jeho zástupce.

Tab. 3. Specializační školení zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Specializační školení zaměstnanců ve vybrané společnosti			
Fáze	Problematika školení	Školitel	Pozice
1.	Sleva	Mentor	Všechny pozice podle potřeby
2.	Přijetí zboží	Mentor	
3.	Převod zboží	Mentor	
4.	Reklamace	Mentor	
5.	Inventarizace	Mentor	
6.	Profesionální obsluha zákazníka	Mentor	
7.	Zaškolení nového zaměstnance	Mentor	
8.	VM	Mentor Regionální VM	

Časová vytíženost vedoucích a jejich nutná aktivní účast na chodu prodejen jim však mnohdy nedovoluje provedení uvedených školení v požadované kvalitě vedením. Situace není ani příliš odlišná v případě zaškolování na pozice pro vedení prodejny (viz Tab. 4).

Tab. 4. Stávající základní zaškolení na pozici senior asistenta prodeje a vedení prodeje ve vybrané společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Stávající základní zaškolení na pozici senior asistenta prodeje a vedení prodeje ve vybrané společnosti			
Fáze	Problematika školení	Školitel	Pozice
1.	Závazné postupy na prodejně	Mentor	Senior asistent prodeje, senior prodavač
2.	Postupy při práci s pokladnou	Mentor	
3.	Pracovní pomůcky	Mentor	
4.	Organizace práce na prodejnách	Mentor	
5.	Nábor pracovníků	Mentor	
6.	Vedení prodejny	Vedoucí prodejny	Pozice pro vedení prodejny
7.	Praxe v regionu	x	

*Hodnocení prodejního personálu ve vybrané společnosti*

Hodnocení prodejního personálu (viz kap. 4.4.2) ve vybrané společnosti provádí na prodejních jejich příslušný vedoucí, který užívá systému tzv. EXPOSE, tedy přesného a srozumitelného představení systému hodnot (resp. představení věcí, které budou odměňovány nebo trestány). Podle představ vedení společnosti by o uvedených hodnotách měli být zaměstnanci společnosti informováni při přijetí do pracovního procesu, v případě změny stanovených hodnot, resp. firemních priorit společností, nebo při tvorbě nového týmu. K hodnocení zaměstnanců (viz příloha P II) by měly být užívány vedoucím prodejny tzv. rutinní a pravidelná hodnocení. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

## 10 SITUAČNÍ ANALÝZY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Význam situačních analýz (viz kap. 7) je pro plánování projektu a zavedení změn ve vybrané společnosti nepostradatelný. Z uvedeného důvodu je pozornost této části práce věnována pohledu na vybranou společnost, a to s cílem identifikace problémových míst, které by vedení společnosti nemělo podceňovat.

### 10.1 PEST analýza vybrané společnosti

V rámci analýzy PEST (viz kap. 7.1), jako analýzy vnějšího prostředí podniku, jsou okrajovým způsobem nastíněny významné faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

#### 10.1.1 Politicko-právní faktory

Z hlediska politicko-právních faktorů je nutné upozornit na zavazující právní normy, jako např. Obchodní zákoník 513/1991, resp. zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) 90/2012, daňové zákony (zákon o daních z příjmu 586/1992, zákon o DPH 235/2004), živnostenský zákon 455/199, zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., zákony na ochranu životního prostředí, předpisy a vyhlášky upravující bezpečnost práce aj.

Veškerá činnost podniků podléhá rovněž příslušným normám EU, které stanovují základní požadavky na kvalitu a bezpečnost, slučitelnost, zaměnitelnost, ochranu zdraví a životního prostředí, a tím se snaží podpořit volný pohyb zboží v mezinárodním obchodu, racionalizaci výroby, ochranu životního prostředí a konkurenceschopnost.

#### 10.1.2 Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomických faktorů lze uvést např. růst hrubého domácího produktu HDP (4,7 %), pohyby měnových kurzů (resp. zvýšení kurzu o 0,14 % na 27,025 Kč/Euro ke dni 24. 1. 2016), míru nezaměstnanosti (resp. tzv. podíl nezaměstnaných osob – 6,2) růst indexu spotřebitelských cen (0,1 %), růst míry inflace (0,3 %), růst průměrné hrubé mzdy na 26 072 Kč, resp. růst průměrné nominální (3,8 %) a reálné (3,4 %) mzdy, růst dovozu (7,2 %) a vývozu (7,6 %) nebo změny průměrné ceny benzínu 27,30 Kč/l ke dni 20. 1. 2016. (Český statistický úřad, ©2015; MaVySoft, ©2007)

### 10.1.3 Sociálně kulturní faktory

Pro potřeby předkládané práce lze jako významné sociálně kulturní faktory stanovit např. zvyšující se počty vysokoškolsky vzdělaných jedinců (v oblasti managementu, logistiky aj.), efekt tzv. stárnutí obyvatelstva ČR, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů za nepatrného zvýšení průměrné reálné mzdy aj.

Průměrné čisté peněžní příjmy domácností (pohybující se od 7 932 Kč do 19 732 Kč) jsou nejčastěji vynakládány na potraviny, nápoje, průmyslové zboží, služby aj. Nejvyšší částku výdajů domácností tvoří především služby a průmyslové zboží (které je hlavním předmětem činnosti vybrané společnosti). Statistické údaje poukazují na skutečnost, že ze všech domácností nejvíce za průmyslové výrobky vydávají peníze bezdětné rodiny, kde jsou oba partneři zaměstnáni, o něco méně pak rodiny s dětmi. (Český statistický úřad, ©2015)

### 10.1.4 Technologické faktory

Neustále se rozvíjející možnosti internetu (viz kap. 6) nabízejí nový prostor pro marketingovou komunikaci (viz kap. 3). Taktéž rostoucí obliba sociálních sítí u široké veřejnosti nabízí vybrané společnosti možnost poznat své zákazníky a snadno jim prezentovat svou nabídku. Optimalizace webových stránek pro mobilní telefony umožnila společnostem v nepříliš vzdálené době oslovit zákazníky prakticky kdykoliv, a to i ty, kteří nedisponují velkým množstvím času.

## 10.2 Porterova analýza vybrané společnosti

Porterův model (viz kap. 7. 2), jak již bylo zmíněno, hodnotí faktory v podobě: hrozeb nových vstupů do odvětví, hrozeb ze strany substitutů, soupeření mezi stávajícími firmami, vyjednávacích schopností kupujících a dohadovacích schopností dodavatelů.

### 10.2.1 Soupeření mezi stávajícími firmami

V současné době je vybraná společnost podrobena neustále sílícímu tlaku ze strany svých konkurentů, kteří se snaží svou nabídkou produktů a strategií příznivých cen přilákat zákazníky na svou stranu. Situaci ještě více komplikuje skutečnost, že konkurence využívá nejrůznějších prostředků marketingové komunikace ke svému zviditelnění a vytvoření své pozitivní image.

Úhlů pohledu na konkurenci vybrané společnosti je hned několik (podle typu výrobku, z teritoriálního hlediska, podle cenové hladiny aj.). Za hlavní konkurenty společnosti lze vzhledem k definici produktu vybrané společnosti (viz kap. 9.2.6) a její hlavní činnosti



hodnotit společnosti, jako např. Baťa a.s., Deichmann - obuv s.r.o., RENO – obuv s.r.o., Salamander aj. Společnosti jako: Baťa a.s., Deichmann – obuv s.r.o., botovo.cz nebo HUMANIC konkurují vybrané společnosti nejen na poli kamenných prodejen (resp. z teritoriálního hlediska), ale i v oblasti internetového obchodu, kde oproti vybrané společnosti nabízejí zákazníkům velké množství produktů, nejrozličnější informace (např. o nabídce, založení, poslání, historii, strategii aj.) a možnost zakoupení výrobků přes internet.

### **10.2.2 Hrozba nových vstupů do odvětví**

Z hlediska internetového prostředí nelze pravděpodobnost možných příchodů do odvětví popřít jako hrozbu ze strany potenciálních konkurentů, a to i přestože je trh v současné době nasycen a vybraná společnost spolu se svými hlavními konkurenty je již velice dobře zapsána v povědomí veřejnosti. Příchod nových konkurentů z hlediska prodeje v kamenných prodejnách lze v současné době považovat za nepravděpodobný, resp. nevýznamný pro vybranou společnost.

### **10.2.3 Hrozby ze strany substitutů**

Výrobky vybrané společnosti (viz kap. 9. 2. 6) se potýkají s velice nepříznivou existencí stánků s méně kvalitními napodobeninami, se kterými se zákazník dnes může setkat takřka na každém kroku. Nicméně s ohledem na každodenní využití daného výrobku spotřebiteli nelze v této souvislosti hovořit o dlouhodobé hrozbě, neboť kvalita těchto substitutů bude pro zákazníky v dohledné době natolik nízká, že raději zvolí kvalitnější produkty.

### **10.2.4 Vliv kupujících**

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí mají zákazníci „hlavní slovo“, neboť jejich přízeň nebo nelibost je rozhodujícím faktorem pro úspěch nebo neúspěch každé společnosti. Uvedené platí dvojnásobně v oblasti módy (viz kap. 2.1), se kterou souvisí i oblast obuvi. Dominujícími prvky pro oblast obuvi a nezbytnými faktory pro modifikaci a tvorbu produktů jsou styl, preference a pohodlí zákazníků. Zákazníci v případě nespokojenosti s produktem vybrané společnosti mohou snadno přejít ke konkurenčním výrobkům, a tím sílí jejich vyjednávací vliv.

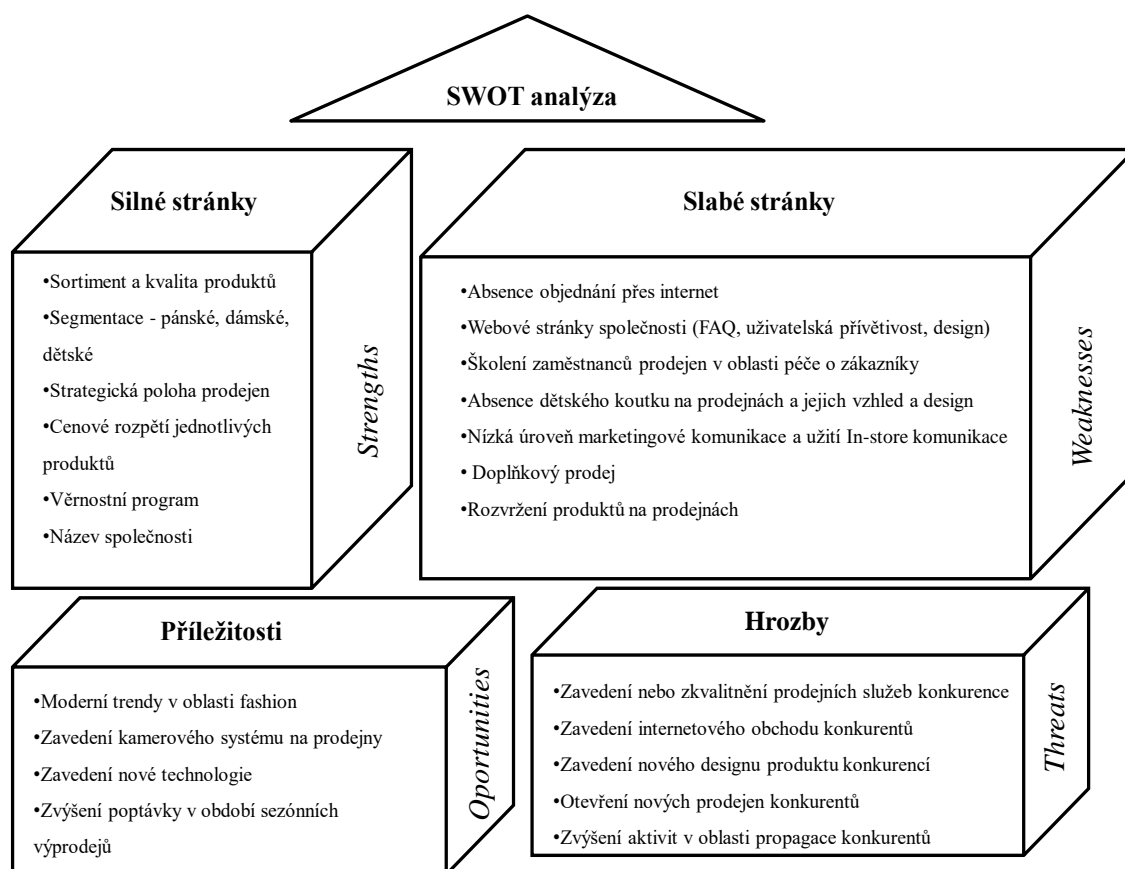
Vyjednávacím vlivem zákazníků se v této souvislosti rozumí jejich stále se snižující loajálnost ke značkám a snadná adaptace na výrobky konkurence, které v dnešní době mohou zakoupit nebo objednat nejen na prodejnách, ale i na internetu.

### 10.2.5 Vliv dodavatelů

Vybraná společnost disponuje širokou nabídkou vlastních značek (viz kap. 9.2.6), které se liší v kvalitě, užitých materiálech a designu, čímž se snaží společnost pokrýt nároky všech zákazníků. Z uvedeného důvodu lze hovořit o slabém tlaku na společnost ze strany dodavatelů zboží. Společnost ale není vlastníkem prostorů svých prodejen, které se nacházejí v nejrůznějších částech velkého počtu měst na území ČR. Ceny nájemného odpovídají různým lokalitám, které jsou velice žádané díky vysoké fluktuaci zákazníků. Uvedený zájem společností o tytéž prodejní prostory zvyšuje jejich ceny, a tak lze hovořit o silném tlaku ze strany majitelů prodejních prostorů.

### 10.3 SWOT analýza vybrané společnosti

Metodu SWOT analýzy (viz kap. 7.3) lze hodnotit jako určitý kritický pohled na vybranou společnost, který je nutný k identifikaci jejích slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb jejího okolí (viz Obr. 15).



Obr. 15. SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)

### 10.3.1 Silné stránky vybrané společnosti

Každá společnost by měla disponovat určitými oblastmi, ve kterých zaujímá oproti konkurenci silné postavení, a tak je logické, že situace není odlišná ani v případě vybrané společnosti pro potřeby předkládané práce.

Silné stránky společnosti lze spatřovat např. v oblasti její nabídky vlastních značek (viz kap. 9.2.6), které jsou svým cenovým rozpětím přístupné všem spotřebitelům (od méně náročných zákazníků po náročnou klientelu). Taktéž nově zavedený věrnostní systém společnosti, který nabízí pro své členy určité slevové zvýhodnění (podle typu věrnostní akce), lze hodnotit za velice pozitivní. Tímto krokem vpřed snížila vybraná společnost své zaostávání za konkurencí oproti minulosti.

Samotný název společnosti je díky své snadné zapamatovatelnosti a jednoduchosti velice silnou stránkou. Zákazníci si název snadno v minulosti zapamatovali, což přispělo ke snadnému zapsání společnosti do jejich povědomí. K uvedenému přispívá i vhodná lokace prodejen (viz kap. 9.2.4), které se nacházejí v nákupních střediscích, městských centrech aj., kde je zákazníci mohou snadno vyhledat.

### 10.3.2 Slabé stránky vybrané společnosti

Z hlediska slabých stránek nelze nepoznamenat zaostávání vybrané společnosti za její konkurencí v oblasti prezentace, resp. adekvátní prezentace společnosti prostřednictvím jejích webových stránek. Nepřehledného uspořádání, absence informací a možnosti nákupů přes internet na webových stránkách vybrané společnosti plně využívají její hlavní konkurenti, kteří získávají zákazníky surfující na síti.

V souvislosti s prodejem je taktéž nutné poukázat na nízký doplňkový prodej asistentů prodeje (min. 3 položky na účtence zákazníka), který souvisí s absencí pravidelného zaškolování asistentů prodeje v oblasti zákaznického servisu.

Místa prodeje (viz kap. 3. 6. 3), resp. prodejny vybrané společnosti, jsou významným faktorem ovlivňujícím nákupní jednání zákazníků, a tak by měl být vzhled a celkový design prodejen, včetně užití in-store marketingové komunikace, odpovídající celkové image společnosti. Vzhled prodejen by měl zákazníky upoutat, přilákat je do prodejny a vzbudit u nich příjemný pocit. Avšak u prodejen vybrané společnosti se tomu příliš nedaří.

K profesionálnímu dojmu zákazníků nepomáhá asistentům prodeje ani vzhled pracovních oděvů a systém rozvržení produktů na prodejnách, který doplňují stojany na kabelky

na regálech (kdy v případě, že se zákazník rozhodne kabelku sám uchopit, stojan se v některých případech převáží pod tíhou druhé kabelky).

### **10.3.3 Příležitosti**

Za příležitosti vnějšího prostředí pro rozvoj společnosti lze v souvislosti s jejím produktem hodnotit nové trendy v oblasti módy, které se neustále mění. Pokud bude vybraná společnost na tyto změny reagovat, bude mít jedinečnou příležitost přijít s novými modifikacemi produktů, kterými může snadno přilákat své zákazníky. V neposlední řadě lze za určité příležitosti pro společnost brát možnosti participace na různých projektech z oblasti módy a rostoucí oblíbenosti sociálních sítí, na kterých společnost může snadno a za poměrně nízkého vynaložení nákladů přispět ke svému zviditelnění.

### **10.3.4 Hrozby**

Zavádění modernějších přístupů v oblasti marketingu u konkurentů vybrané společnosti spolu s rostoucími cenami surovin nejen na výrobky samotné, ale i zvyšování cen nájemného aj., lze hodnotit za hrozby pro vybranou společnost, a to ve větší nebo menší míře.

S ohledem na uvedené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro vybranou společnost by v současné době byla pro společnost vhodná strategie tzv. WO (viz kap. 7. 3), resp. eliminace slabých stránek se snahou využít příležitostí v okolí společnosti.

## **10.4 Benchmarking vybrané společnosti s jejím konkurentem**

Pro metodu benchmarkingu (viz kap. 7.4), jako nepřetržitého procesu srovnávání vybrané společnosti s jejími největšími konkurenty, byla zvolena společnost Deichmann s.r.o., která je významným konkurentem společnosti z hlediska ceny, kvality výrobků aj.

Metoda benchmarkingu byla do předkládané práce zařazena z důvodu absence kritického srovnávání vybrané společnosti s jejími konkurenty vedením společnosti, čímž se společnost ochuzuje o reálný pohled nejen na konkurenci samotnou, ale i případné možnosti zavedení změn.

### **10.4.1 Benchmarking v oblasti marketingové komunikace**

V oblasti marketingové komunikace obě společnosti sice disponují širokým spektrem užití prvků marketingového mixu, rozdílly však nastávají v jejich kvalitním a efektivním užití (viz příloha P III). Zatímco vybraná společnost využívá svých webových stránek více

za účelem propagace své nabídky, společnost Deichmann s.r.o. se orientuje na svou prezentaci, nabízení možnosti zakoupení produktu přes své webové stránky pro zákazníka aj.

S ohledem na design a uživatelskou přívětivost webových stránek by v konkurenčním boji vyhrál opět konkurent vybrané společnosti, který by své prvenství obhájil i díky provedení svých stránek na sociálních sítích. Z hlediska zákaznického servisu, resp. osobního prodeje, vzhledu prodejen a využití in-store marketingové komunikace mají obě uvedené společnosti svůj osobitý přístup, který je pro ně charakteristický. Nicméně je v této souvislosti nutné podotknout, že produktové rozmístění, prostředí prodejen a jejich design u konkurenční společnosti navozují přívětivější atmosféru.

V neposlední řadě je nutné podotknout skutečnost, že i přestože obě společnosti vyvíjejí snahy v oblasti PR, úsilí společnosti Deichmann s. r. o. je mnohem efektivnější, čímž se tato společnost stává pro své zákazníky důvěryhodnější (k uvedenému opět přispívá velkou měrou realizace jejich uživatelsky přívětivých webových stránek s informativním charakterem a prezentace společnosti pomocí televizních reklam a na sociálních sítích).

#### **10.4.2 Benchmarking v oblasti služeb**

Podobná situace, jako nastala v oblasti srovnání oblastí marketingové komunikace, nastává i u oblasti služeb uvedených společností (viz příloha P IV). Z hlediska služeb je nutné opět poukázat na možnost objednání pomocí internetu u společnosti Deichmann s.r.o., kde je garantováno dodání zboží zákazníkovi domů a možnost případného vrácení produktu na jednotlivých pobočkách společnosti. Skutečností však zůstává, že v oblasti služeb (včetně zákaznického servisu) a oblasti doplňkových služeb by obě uvedené společnosti mohly své úsilí zvýšit. (Deichmann, ©2015)

## 11 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A SLUŽEB SPOLEČNOSTI

Z hlediska záměru o posílení pozice vybrané společnosti na trhu je vhodné poukázat na její důslednou snahu o posílení pozice značky. K dosažení uvedeného cíle společnost využívá marketingových aktivit jako např.: klasických reklamních kampaní v médiích, prezentace společnosti pomocí webových stránek, prezentace společnosti na sociálních sítích, sportovního sponzoringu, vizuálního sjednocení prodejen, vnější reklamy prodejen, udržení standardů obsluhy zákazníka aj. (Interní dokumentace vybrané společnosti)

### 11.1 Analýza marketingové komunikace společnosti

Marketingová komunikace (viz kap. 3) je prostředkem, který by v současné době měla užívat k dosažení svých cílů každá společnost. Z uvedeného důvodu je analýza současného stavu užívání prostředků z oblasti marketingové komunikace vybranou společností základním stavebním kamenem pro následné navržení projektu.

#### 11.1.1 Analýza oblastí podpory prodeje

Podpora prodeje (viz kap. 3.5.2), jako oblast sloužící ke stimulaci okamžitých nákupů pomocí soutěží, užití POS/POP materiálů, věrnostních programů aj., je oblastí, na kterou by měl být vedením vybrané společnosti kladen velký důraz.

Zavedením věrnostního programu pro své zákazníky společnost nejen že vzbudila nový zájem u zákazníků o své produkty, ale díky zasílání informací o nejnovějších akcích pro členy věrnostního klubu pomocí emailů a SMS zpráv (uvedené údaje jako email nebo telefonní číslo vyplní zákazník při registraci do věrnostního programu společnosti) získala společnost takřka nepřetržitou cestu ke svým zákazníkům. U vybrané společnosti se více než o věrnostní program (který by motivoval zákazníky k pravidelným nákupům a sbírání bodů, za jejichž určitý počet by zákazník následně obdržel slevu nebo dárek) jedná o typ zohlednění věrnostních karet, po jejichž předložení v určité termíny (resp. při průběhu věrnostních akcí) může zákazník nakoupit produkty společnosti s určitou slevou. Nicméně lze hodnotit velice kladným způsobem, že oproti zaběhlé praxi jiných společností, vybraná společnost nabízí vlastníkům věrnostních karet v již zmíněné určité termíny slevy i na již zlevněné zboží (tedy zboží mimo věrnostní program).

Zavedení soutěží, jako součásti oblasti podpory prodeje, vybraná společnost do své činnosti v současné době nezahrnuje, a to nejen pro zákazníky, ale i pro asistenty prodeje, kteří by v případě motivačních soutěží zvýšili své úsilí v oblasti zákaznického servisu.

Z hlediska in-store marketingové komunikace (viz kap. 3.6) a využití POS/POP materiálů společnost volí závěsnou grafiku spolu s nástěnnými billboardy na svých prodejnách, jejichž vzhled (přestože firemní barva by měla být oranžová) je laděn do šedé, černé a bílé barevné kombinace (mimo období sezónních slev).

### **11.1.2 Analýza oblasti PR**

Oblast PR (viz kap. 3.5.3) se společnost snaží pokrýt především svou prezentací na sociálních sítích a na svých webových stránkách tak, aby se přiblížila nejen svým zákazníkům, ale celé veřejnosti. I když společnost se převážně orientuje na svou prezentaci na sociálních sítích, je nutné, aby neopomíjela prezentovat své poslání, strategii, činnost a cíle do budoucna i části populace, která není natolik uživatelsky zdatná v oblasti internetu.

### **11.1.3 Analýza oblasti přímého marketingu**

Oblast přímého marketingu, resp. direkt marketingu (viz kap. 3.5.2), je v činnosti společnosti zastoupena v podobě mobilního marketingu (resp. zasíláním informativních SMS zpráv pro členy věrnostního klubu o nabídce). Možnosti přímého marketingu v podobě rozesílání katalogů, telemarketingu, neadresné roznášky, elektronického obchodu aj., vybraná společnost v současné době nevyužívá.

### **11.1.4 Analýza oblasti reklamy**

Se snahou snížit náklady na oblast marketingové komunikace společnost nevyužívá v oblasti reklamy (viz kap. 3.5.1) televizních médií a rádií, a to i přestože její hlavní konkurent využívá poměrně často televizních reklam k přilákání zákazníků. Vybraná společnost se raději soustředí na reklamní sdělení pomocí internetu (viz kap. 6. 5. 1), kde využívá možnosti bannerové reklamy, textové reklamy a propagace své nabídky na svých stránkách a youtube.com.

### **11.1.5 Analýza webových stránek společnosti**

Každá úspěšná společnost musí svou pozornost zaměřit i na zákazníky surfující na síti, a tak prezentace společností na internetu prostřednictvím vlastních webových stránek je nutná nejen pro zviditelnění společnosti navenek, ale i pro zviditelnění její aktuální nabídky zákazníkům, kteří se v pohodlí domova snaží nalézt na internetu výrobek podle jejich

přání a představ. V souvislosti s uvedeným je oblast webových stránek podrobena analýze (viz Tab. 5), jejímž cílem je odkrýt nedostatky v současné struktuře, grafickém řešení a uživatelské přívětivosti webových stránek vybrané společnosti.

Tab. 5. Analýza webových stránek vybrané společnosti (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Analýza webových stránek vybrané společnosti 21. 11. 2015</b>		
<b>Problematika</b>	<b>Hodnocení</b>	
<b>Obchodní a marketingová hodnota www stránek společnosti</b>		
První dojem z www stránek	Hodnocení jako ve škole 1-5	3
Grafický design stránek	Hodnocení jako ve škole 1-5	3
<b>Doména společnosti</b>		
Intuitivní	Hodnocení ANO / NE	ANO
Zapamatovatelná	Hodnocení ANO / NE	ANO
Odpovídající názvu společnosti	Hodnocení ANO / NE	ANO
<b>Zohlednění cílových skupin v koncepci www stránek společnosti</b>		
Přizpůsobení stránek cílovým skupinám	Hodnocení ANO / NE	ANO
<b>Texty a obsah www stránek</b>		
Gramatická a stylistická správnost textu	Hodnocení jako ve škole 1-5	2
Informační hodnota textu	Hodnocení jako ve škole 1-5	4
Ilustrační obrázky a fotografie nabídky	Hodnocení jako ve škole 1-5	1
<b>Obsah www stránek společnosti</b>		
Mapa umístění jednotlivých prodejen	Hodnocení ANO / NE	ANO
Seznam prodejen	Hodnocení ANO / NE	ANO
Seznam nejčastěji kladených otázek FAQ	Hodnocení ANO / NE	NE
Kontakty	Hodnocení ANO / NE	ANO
Ohlasy klientů	Hodnocení ANO / NE	NE
Prostor pro připomínky, názory nebo diskusi	Hodnocení ANO / NE	NE
Akce/novinky/aktuality	Hodnocení ANO / NE	NE
Seznam spolupracujících firem	Hodnocení ANO / NE	ANO
Odkazy na pořádané akce	Hodnocení ANO / NE	NE

Pokud je cílem společnosti zviditelnění společnosti pomocí jejích webových stránek, pak by měl být alarmujícím faktorem pro společnost grafický design stránek, díky kterému se



stránky stávají uživatelsky méně přívětivé. Situace není ani příliš odlišná v problematice obsahu uvedených stránek, které slouží převážně k nabídce produktů (které si zákazník ani prostřednictvím webových stránek nemůže objednat domů nebo na vybranou pobočku).

Zatímco konkurenční společnosti, jako např. Deichmann s. r. o., na svých oficiálních stránkách uvádějí v uživatelsky přívětivé formě hodnoty, cíle, vize, strategie a odkrývají svou minulost návštěvníkům webových stránek, ve vyhledávání informací na webových stránkách vybrané společnosti by v případě zájmu o informace o managementu společnosti, poslání aj., obstáli pouze jedinci s výbornou znalostí anglického jazyka. Vybraná společnost nabízí uvedené informace (viz Tab. 6) pouze v anglické jazykové mutaci, která však není určena pro český trh a české zákazníky.

*Tab. 6. Nástroje marketingového řízení a www stránky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)*

<b>Nástroje marketingového řízení a www stránky 21. 11. 2015</b>		
Představení managementu společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Fotografie managementu společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Poslání společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Vize společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Cíle společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Strategie společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Historie společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE
Osobnost společnosti	Hodnocení ANO / NE	NE

Pro zákazníka seznamujícího se s nabídkou výrobků nejsou pravděpodobně veškeré informace o vizi a poslání společnosti velice podstatné, nicméně díky absenci uvedených informací může společnost ztrácet v očích zákazníků důvěryhodnost.

Neméně významným faktorem (po informativní stránce) je samotná přístupnost webových stránek vybrané společnosti (viz Tab. 7) pro její zákazníky, případné obchodní partnery aj., protože pokud zákazník nebude moci snadno a rychle oficiální stránky společnosti vyhledat, těžko tyto stránky navštíví. K tomu, aby společnost byla pro své zákazníky viditelná, musí být viditelná i na internetu, a tak optimalizace webových stránek vybrané společnosti pro fulltextové vyhledávače a mobilní telefony výrazným způsobem ovlivňuje jejich následnou návštěvnost.

Tab. 7. Použitelnost a přístupnost www stránek (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Použitelnost a přístupnost www stránek 21. 11. 2015</b>		
<b>Testování použitelnosti a přístupnosti z pohledu klienta</b>		
Počet kliknutí od úvodní stránky (přičemž otevření domény se do počtu kliknutí nepočítá) do zjištění konkrétní informace - situace: zákazník se chce dozvědět cenu vybraného produktu společnosti		3
<b>Testování použitelnosti a přístupnosti z pohledu firmy</b>		
Počet kliknutí od úvodní stránky (přičemž otevření domény se do počtu kliknutí nepočítá) do zjištění konkrétní informace - situace: společnost chce navázat obchodní vztahy s uvedenou společností, management společnosti chce na stránkách nalézt kontakt na kompetentní osobu		6
<b>Optimalizace pro vyhledávače</b>		
<b>Počet odkazů vybrané společnosti ve fulltextových vyhledávačích a katalozích</b>		
Fulltextový vyhledávač a katalog	Počet odkazů – název společnosti	Počet odkazů – URL (např. www.xxx.cz)
Google.com	117 000	43 600 000
Seznam.cz	608	318 405
Centrum.cz	5 760	267 000
Bing.com	14 000	40 400
Firmy.cz	71	70
Yahoo.com	11 600 000	1 990 000
<b>Pozice vybrané společnosti ve fulltextových vyhledávačích a katalozích</b>		
Fulltextový vyhledávač a katalog	Pozice vybrané společnosti při zadání slova „obuv“	Pozice vybrané společnosti při zadání slova „boty“
Google.com	8	16
Seznam.cz	492	575
Centrum.cz	10	25
Bing.com	351	x
Firmy.cz	60	x
Yahoo.com	103	190
<b>Návštěvnost www stránek</b>		
Lze najít na www stránkách návštěvnost webu	Hodnocení ANO / NE	NE
Pokud ano, jaké jsou výsledky	x	
Počet návštěv celkem	x	
Počet návštěv za týden	x	

### 11.1.6 Analýza marketingové komunikace společnosti na sociálních sítích

Na sociální síti Facebook.com byla založena oficiální stránka vybrané společnosti roku 2005 za účelem propagace moderních trendů v oblasti obuvi. Zde může uživatel nalézt veškeré informace o nabídce společnosti (v sekci informace), otevírání nových prodejen, realizaci sezónních akcí, možnostech zřízení věrnostní karty aj. Taktéž je na stránkách možné vyhledat prodejny na území ČR (podle jednotlivých krajů v sekci prodejny). Sekce události je velice chytrým tahem společnosti z hlediska umožnění uživateli se přihlásit k odběru plánovaných událostí, čímž je uživatel na základě svého rozhodnutí neustále společností informován o plánovaných akcích. (Facebook, ©2016)

Taktéž je společnost prezentována na volně dostupné aplikaci, určené pro mobilní telefony a jiná zařízení, a to Instagramu, kde lze nalézt společnost v české a anglické verzi. Zatímco společnost v anglické verzi vtipnou formou prezentuje důležitost svých produktů pomocí citací slavných osobností a praktických okamžiků ze všedního života každé ženy, česká verze je více zaměřena na propagaci jednotlivých sezónních nabídek produktů.

## 11.2 Analýza služeb společnosti

Službám (viz kap. 2. 2), jako prostředku k odlišení vybrané společnosti od jiných, je nutné věnovat výraznou pozornost ze dvou důvodů. První důvod lze spatřovat především v podstatě služby pro zákazníky, kteří se v případě spokojenosti se službou rádi vrátí. Druhý důvod lze spatřovat v již zmíněném způsobu odlišení od konkurence, který je v dnešním soupeřícím prostředí nezbytný pro každou společnost.

Za jedny ze základních a nepostradatelných služeb pro každou společnost lze považovat např. poradenský servis asistentů prodeje na pobočkách společnosti, možnost objednání požadovaného zboží s dodáním domů nebo na vybranou pobočku společnosti aj.

V souvislosti s hodnocením nabízených služeb vybrané společnosti (viz Tab. 8) je vhodné poukázat i na názory zákazníků vybrané společnosti (viz příloha P XVI), které poukazují na nedostatky v oblasti služeb pro zákazníky, zákaznického servisu na prodejnách společnosti a organizaci zboží na jednotlivých prodejnách. Nedostatků je však v oblasti služeb společnosti mnohem víc, jejichž odstranění by vybraná společnost měla postupným způsobem zařadit do své strategie.

Tab. 8. Poskytované služby ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Poskytované služby ve vybrané společnosti 17. 12. 2015		
Služby	ANO/NE	Poznámka /Hodnocení
<b>Předprodejní služby</b>		
Příjem telefonních objednávek	NE	
Příjem poštovních objednávek	NE	
Reklama v TV	NE	
Reklama venkovní	ANO	
Reklama v tisku	ANO	
Vystavení zboží ve výloze	ANO	
Vystavení zboží v regálech	ANO	
Předváděcí sály	NE	
Otevírací doba prodejen (9:00 – 10:00)	ANO	Různá podle umístění
Módní přehlídky	ANO	
Příjem rezervací na 48 hodin na prodejně	ANO	
Objednání přes internet	NE	
Asistence při výběru a poradenství na prodejně	ANO	
Výběr z katalogu na prodejně	NE	Pouze na internetu
<b>Poprodejní služby</b>		
Dodávka	NE	
Zásilková služba	NE	
Dárkové balení	NE	
Přizpůsobení zboží	NE	
Vrácení zboží	ANO	
Přizpůsobení na míru	NE	
Přestavba (přešití)	NE	Pouze u reklamací
<b>Doplňkové služby</b>		
Příjem šeků (poukázek)	NE	
Příjem platebních karet	ANO	
Poskytování informací	ANO	
Opravy	ANO	
Výzdoba interiéru (POS)	ANO	
Hrací koutky pro děti	NE	
Speciální akce pro členy věrnostního klubu	ANO	

### 11.3 Analýza prodejního servisu na základě výsledků metody MS za uplynulá období

Prodejní servis, resp. zákaznický servis, je neoddělitelně spjat s problematikou prodejního personálu (viz kap. 4), resp. asistentů prodeje, jejichž jednání se zákazníky je předmětem zjišťovací metody MS (viz kap. 5). Ve vybrané společnosti je zvykem provádět čtyřikrát během jednoho roku metodu MS na všech prodejnách. V minulosti šetření MS prováděla pro vybranou společnost na zakázku společnost Market Vision s.r.o., která celý proces, včetně výsledků MS (Tab. 9), zaštitila podle přání a preferencí vybrané společnosti.

Tab. 9. Výsledky MS za jednotlivá období na vybrané pobočce společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Výsledky MS za jednotlivá období ve vybrané společnosti				
období	prodejna	úspěšnost ZS v %	počet bodů	max. počet bodů
2013	Velký Špalíček Brno	40 %	40	100
2014	Velký Špalíček Brno	90 %	90	100
2015	Velký Špalíček Brno	97,87 %	46	47

#### 11.3.1 MS za období 2013

V souvislosti s uvedenými výsledky MS (viz kap 11.3) je nutné poukázat na preference společnosti při provádění metody, kdy v počátečním stádiu MS vybraná společnost rozdělila oblast zájmu do šesti skupin (viz Tab. 10).

Tab. 10. Oblast MS za období 2013 na vybrané pobočce (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Oblast MS za období 2013 ve vybrané společnosti			
oblast zájmu	počet max. bodů za danou oblast	max. bodů za MS	význam oblasti
Úvod: přivítání a vzhled	8	100	8 %
<b>Prodejní dovednosti</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>35 %</b>
Doplňkový prodej	15	100	15 %
Zkoušení obuvi	5	100	5 %
Odborné znalosti	6	100	6 %
<b>Prodej na pokladně</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>31 %</b>

Významnými oblastmi byly prodejní dovednosti obslužného personálu a prodej na pokladně. Naproti tomu oblast přivítání zákazníka a odborných znalostí měly oproti uvedeným oblastem nízký význam na celkovém výsledku MS za období 2013 (viz příloha P V). V oblasti úvodu, přivítání a vzhledu, bylo v MS hodnoceno, zda měli všichni přítomní prodejci na prodejně firemní trička, jmenovky, předepsanou obuv a v neposlední řadě zda pracovali všichni zaměstnanci na prodejně při vstupu pracovníka MS. Uvedené bylo hodnoceno pouhým výběrem z možností odpovědí ano/ne, které se nepromítaly do celkového vyhodnocení MS (resp. za kladné odpovědi nebyly přičítány body za danou sekci). Z hlediska bodového ohodnocení uvedené oblasti bylo 8 bodů uděleno pouze za přivítání zákazníka na prodejně, a to slovně, úsměvem nebo očním kontaktem, a to do půl minuty od jeho vstupu na prodejnu.

Oblast prodejních dovedností, která měla nejvyšší význam s max. bodovým hodnocením 35 bodů, byla rozdělena na otázky s možností odpovědi typu ano/ne, které nebyly do hodnocení započítávány, a na ty, u kterých bylo možné získat v případě kladné odpovědi body do celkového bodového ohodnocení. Oblast prodejních dovedností byla zaměřena na otázky, zda se prodejce zeptal zákazníka před nabízením produktu na jeho potřeby, zda prodejce nabídl zákazníkovi konkrétní produkty podle jeho potřeb, kolik produktů prodejce nabídl, zda prodejce během nabídky vyzdvihl výhody konkrétních výrobků, jaké byly reakce asistenta prodeje na případné námítky pracovníka MS aj. Taktéž bylo hodnoceno, zda asistent prodeje vybídl zákazníka aktivně ke koupi nabízených produktů.

Oblast doplňkového prodeje v MS odpovídala na problematiku, zda zákazníkovi nabídl prodejce doplňkové produkty k jeho nákupu. Sekce komunikačních dovedností byla zaměřena na problematiku srozumitelných vyjadřovacích schopností asistenta prodeje a nenucený průběh rozhovoru mezi asistentem prodeje a zákazníkem.

Oblast prodeje na pokladně byla rozdělena do otázek vedoucích ke zjištění, zda asistenti prodeje komunikovali se zákazníkem v průběhu markování zboží a zda byl zákazník vyzván prodejcem ke své další návštěvě. V neposlední řadě oblast MS odpovídala i na otázky z oblasti vzhledu interiéru a exteriéru, resp. hodnotila čistotu a upravenost výloh, prostředí prodejny, přístupnost vchodu na prodejnu, umístění a snadné nalezení zboží na výstavkách během návštěvy pracovníka MS.

Odborné znalosti asistenta prodeje byly v MS šetřeny a bodově ohodnoceny v případě, že prodejce působil na zákazníka jako odborník (resp. nabízenému zboží a své práci rozuměl), odpovídal vhodným způsobem na otázky zákazníka a vyjadřoval se pozitivně o zboží.

Celé šetření MS bylo doplněno komentářem pracovníka MS, který se však do celkového bodového hodnocení úspěšnosti prodejního personálu při realizaci MS nepromítal. I přesto vybraná prodejna získala za rok 2013 za první šetření 83 %, ve druhé fázi 41 % (viz příloha P VI) a následně 40 % (viz příloha P VII).

### **Změna v MS 2013**

V roce 2013 v druhé vlně šetření MS nastala změna v bodovém hodnocení jednotlivých oblastí zájmu MS, resp. v jejich významu (viz Tab. 11), kdy se do popředí dostala oblast doplňkového prodeje a prodejních dovedností.

*Tab. 11. Oblast MS po změně za období 2013 na vybrané pobočce (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)*

<b>Oblast MS po změně za období 2013 ve vybrané společnosti</b>			
<b>oblast zájmu</b>	<b>počet max. bodů za danou oblast</b>	<b>max. bodů za MS</b>	<b>význam oblasti</b>
úvod: přivítání a vzhled	8	100	8 %
<b>prodejní dovednosti</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>35 %</b>
<b>doplňkový prodej</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40 %</b>
zkoušení obuvi	5	100	5 %
odborné znalosti	6	100	6 %
závěr: ukončení rozhovoru	6	100	6 %

### **11.3.2 MS za období 2014**

V roce 2014 byla opět problematika MS změněna, avšak ve výhradní pozici zůstaly oblasti prodejních dovedností, doplňkového prodeje a prodeje na pokladně (viz Tab. 12), díky kterým uspěla v uvedeném roce vybraná pobočka na 90 % (viz příloha P VIII).

Tab. 12. Oblast MS za období 2014 na vybrané pobočce (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Oblast MS za období 2014 ve vybrané společnosti			
oblast zájmu	počet max. bodů za danou oblast	max. bodů za MS	význam oblasti
úvod: přivítání a vzhled	8	100	8 %
<b>prodejní dovednosti</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>33 %</b>
<b>doplňkový prodej</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>28 %</b>
zkoušení obuvi	4	100	4 %
odborné znalosti	6	100	6 %
<b>prodej na pokladně</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>21 %</b>

### 11.3.3 MS za období 2015

V roce 2015 s uvedením několika změn ve společnosti bylo nutné opět změnit i přístup k hodnocení MS. Z uvedeného důvodu byla oblast MS rozdělena do dvou oblastí, a to tzv. oblasti kvality služeb a prostředí (viz Tab. 13). Přestože v posledních obdobích výsledky MS vycházejí pozitivně, reakce a ohlasy klientů ukazují zcela opačným směrem.

Tab. 13. Oblast MS za období 2015 na vybrané pobočce (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)

Oblast MS za období 2015 ve vybrané společnosti			
oblast zájmu	počet max. bodů za danou oblast	max. bodů za MS	význam oblasti
<b>kvalita služeb</b>	<b>38</b>	<b>47</b>	<b>80,85 %</b>
uvítání a navázání kontaktu	8	47	17,02 %
průzkum potřeby a nabídka	17	47	36,17 %
pokladna nákup	13	47	27,66 %
pokladna vrácení zboží	x	x	x
<b>prostředí</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>19,15 %</b>
interiér obchodu	2	47	4,25 %
vzhled prodejní plochy a pokladny	4	47	8,51 %
organizace práce	3	47	6,39 %
podmínky prostředí	x	x	x



#### 11.3.4 Výsledky MS z pohledu vedení společnosti

Výsledkům MS přiřazuje vedení společnosti velký význam, neboť se domnívá, že v případě MS (viz kap. 5) se jedná o adekvátní a objektivní techniku. Zatímco vedení společnosti „spí na vavřínech“ za předpokladu, že identický a prvotřídní přístup dostane každý zákazník, který vkročí na prodejnu společnosti (potvrzený výsledky MS), zákazníci mají na poskytovaný zákaznický servis na prodejnách jiný názor (viz příloha P XVI).

#### 11.3.5 Výsledky MS z pohledu asistenta prodeje

Oproti pohledu vedení společnosti nelze podle asistentů prodeje výsledky šetření MS považovat za adekvátní hodnocení jejich práce a péče o zákazníky. K uvedenému názoru přispívá několik skutečností. V případě, že pracovník MS navštíví prodejnu při přejímání zboží, zvýšené návštěvnosti prodejny (v určitých časových intervalech), nemůže hodnotit prodejní personál a vzhled prodejny nikterak pozitivně.

V této souvislosti je nutné podotknout skutečnost, že v praxi společnosti (oproti teorii) chybí pravidelné speciální školení zaměstnanců prodeje na oblast zákaznického servisu, a tak se s požadovaným přístupem k zákazníkovi mnoho asistentů prodeje setká pouze v počáteční fázi svého působení ve společnosti a na speciálních setkáních s vedoucím prodejny, který jim předává nejnütnější informace, které sám ze školení vedoucích prodejen zaznamenal jako důležité.

V souvislosti s metodou MS, resp. pracovníky MS, asistenti prodeje taktéž poukazují na skutečnost, že šetření není prováděno na všech pobočkách společnosti stejným pracovníkem, a tak lze usuzovat o značné subjektivnosti hodnocení, která vylučuje případné srovnání výsledků MS mezi jednotlivými pobočkami vybrané společnosti.

### 11.4 Identifikace faktorů na prodejně s vlivem na nákupní chování

Faktorů, které disponují vlivem na nákupní chování zákazníků a jejich celkové vnímání společnosti je nepřehledné množství. Z hlediska místa prodeje (viz kap. 3.6.3) je velice důležitý zákazníkuv dojem z návštěvy prodejního místa, který je ovlivněn nejen celkovým vzhledem interiéru (POS materiály, čistota, design aj.) a exteriéru prodejny (výlohy, vchod aj.), jeho organizací a vystaveným zbožím, ale i jednáním samotného prodejního personálu, který je pro zákazníky tvář společnosti.

Z hlediska vzhledu prodejen vybrané společnosti je nutné opětovně upozornit čtenáře na firemní barvu společnosti, kterou je oranžová barva, se kterou se však zákazník setká

v místě prodeje jen v podobě loga společnosti, a to i přestože oranžová barva vzbuzuje velice pozitivní dojem při jejím vhodném kombinování s doplňujícími barvami.

V neposlední řadě je vhodné upozornit na reprezentativní vzhled asistentů prodeje. Pokud má asistent prodeje vzbudit u zákazníka pocit odborníka, musí tomu odpovídat i jeho reprezentativní vystupování a vzhled. Pracovní oděv, resp. uniforma asistentů prodeje, je tvořena jmenovkou, firemním tričkem s krátkým rukávem (v černé barvě s oranžovým logem společnosti), černými kalhoty (legínami) a adekvátní černou obuví. U vedoucích prodejen a jejich zástupců bylo přistoupeno k vhodnější variantě v podobě firemních košil s krátkým rukávem. V praxi však namísto vzbuzení profesionálního dojmu, uvedená uniforma vzbuzuje u asistentů prodeje nepříjemné a nedůstojné pocity a u zákazníků pochyby o jejich profesionalitě.

### **11.5 Shrnutí a vyhodnocení výsledků analýz**

Z výsledků provedené analýzy PEST (viz kap. 10.1) a Porterovy analýzy (viz kap. 10. 2) lze podmínky konkurenčního okolí vybrané společnosti hodnotit za podněcující k realizaci zavedení změn u problematických míst v oblasti marketingové komunikace a služeb vybrané společnosti, která byla zjištěna v průběhu analýzy SWOT (viz kap. 10.3), analýzy marketingové komunikace společnosti (viz kap. 11.1) a u jejího srovnání s hlavním konkurentem společnosti pomocí metody benchmarkingu (viz kap. 10.4) a v neposlední řadě analýzou služeb (viz kap. 11.2) a zákaznického servisu v rámci MS (viz kap. 11.3).

Za klíčové oblasti vhodné pro projekt na zlepšení marketingové komunikace a služeb vybrané společnosti byly na základě provedených analýz zvoleny: oblast renovace webových stránek jako vizitky společnosti navenek, oblast in-store komunikace (včetně reorganizace vystavení produktů na prodejních, užití vizuálního marketingu a POS/POP materiálů) a oblast zákaznického servisu (jako základní služby pro zákazníky společnosti).

## 12 PROJEKT ZLEPŠENÍ SLUŽEB A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Projekt zlepšení služeb a marketingové komunikace vybrané společnosti je rozdělen do tří hlavních oblastí, na které je soustředěna pozornost. Avšak i když je projekt soustředěn pouze na tři hlavní problematické oblasti, okrajovým způsobem nastiňuje komplexnější pohled na celou oblast marketingové komunikace a služeb společnosti, které by taktéž dříve nebo později měly projít určitou modifikací. Z uvedeného důvodu nejsou v závěru projektu opomenuty ani další části marketingové komunikace a služeb.

V první fázi, resp. oblasti, je s ohledem na strategii společnosti (upozornit své zákazníky na nákup produktů pouze na svých pobočkách) kladen důraz na sestavení nového designu prodejen, a to včetně reorganizace vystavení produktů na prodejních místech tak, aby byla orientace zákazníků v nabídce společnosti na prodejních místech snadná a design prodejen podněcoval zákazníky k opakované návštěvě prodejen.

V této souvislosti je nutné poukázat na druhou oblast projektu z oblasti poskytovaných služeb společností zákazníkům, a to v podobě zákaznického a poradenského servisu asistentů prodeje, kteří svým aktivním přístupem (a v případě adekvátního proškolení) mohou pozitivním způsobem reprezentovat společnost navenek a zvýšit procento věrných zákazníků. Spokojenost zákazníků a kvalita poskytovaného servisu by následně neměla být hodnocena pouze metodou MS, ale i dotazníky na prodejních a webových stránkách společnosti, které by sami zákazníci v případě zájmu mohli vyplnit a vedení společnosti na základě jejich výsledků sjednat případnou nápravu.

Třetí oblast projektu je zaměřena na oblast renovace webových stránek společnosti, a to jako prostředku k prezentaci společnosti navenek. Po zavedení změn by měly být webové stránky společnosti uživatelsky přívětivé, snadno k dohledání a v neposlední řadě adekvátní k prezentaci společnosti.

### 12.1 Cíle projektu

Cílem projektu je pomocí zavedení nápravných opatření v jednotlivých oblastech marketingové komunikace a služeb sjednotit celkový design a image vybrané společnosti za účelem zvýšení účinku oblasti marketingové komunikace tak, aby se za vynaložení poměrně nízkých nákladů společnost nejen vyrovnala svým konkurentům, ale i získala přízeň zákazníků.

Renovaci webových stránek by měla být společnost viditelnější a přístupnější zákazníkům surfujícím na síti. Reorganizací a novým vzhledem prodejních míst, včetně adekvátního návržení a užití prostředků in-store marketingové komunikace, je cílem projektu zvýšit návštěvnost prodejen vybrané společnosti. Cílem zkvalitnění zákaznického servisu za pomoci návržení školicího plánu asistentů prodeje je poskytování kvalitní služby zákazníkům, čímž by se mělo předejít negativním ohlasům zákazníků a zvýšit procento spokojených nakupujících.

## **12.2 Popis navrhovaných řešení v oblasti marketingové komunikace a služeb zákazníkům**

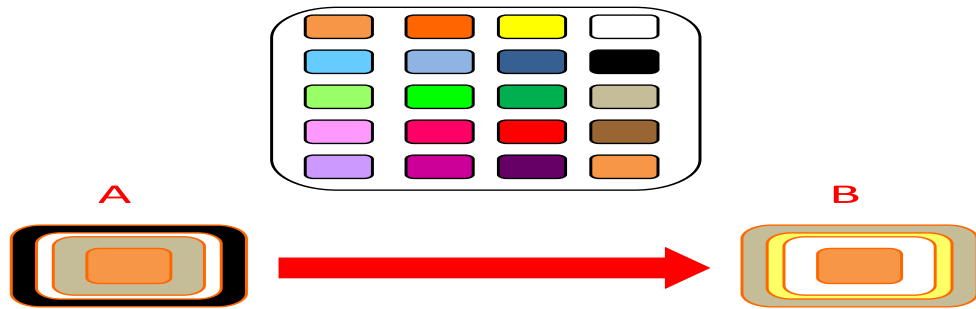
Z oblasti marketingové komunikace je v rámci projektu stavěna do popředí problematika in-store marketingové komunikace (včetně smyslového marketingu a užití POS/POP materiálů) a prezentace společnosti pomocí webových stránek (jako forma PR aj.). Z hlediska služeb je hlavní pozornost věnována změnám v kvalitě zákaznického servisu na prodejních společnostech, a to za pomoci zavedení školicího programu pro asistenty prodeje a dotazníků pro zákazníky na prodejny a webové stránky vybrané společnosti.

### **12.2.1 Změny v místech prodeje a in-store marketingové komunikace**

Místa prodeje (viz kap. 3. 6. 3), resp. prodejny, na které se snaží společnost poukázat na svých webových stránkách jako jedinou možnost pro zakoupení požadovaného produktu zákazníkem, by měla odpovídat celkovému designu společnosti. I přestože je za firemní barvu charakterizující společnost považována barva oranžová, na prodejních převažují barvy bílá, šedá, hnědá a černá. Z uvedeného důvodu je v rámci projektu navržena obměna barevné kombinace, nové užití POS/POP materiálů a reorganizace vystavení zboží na prodejních.

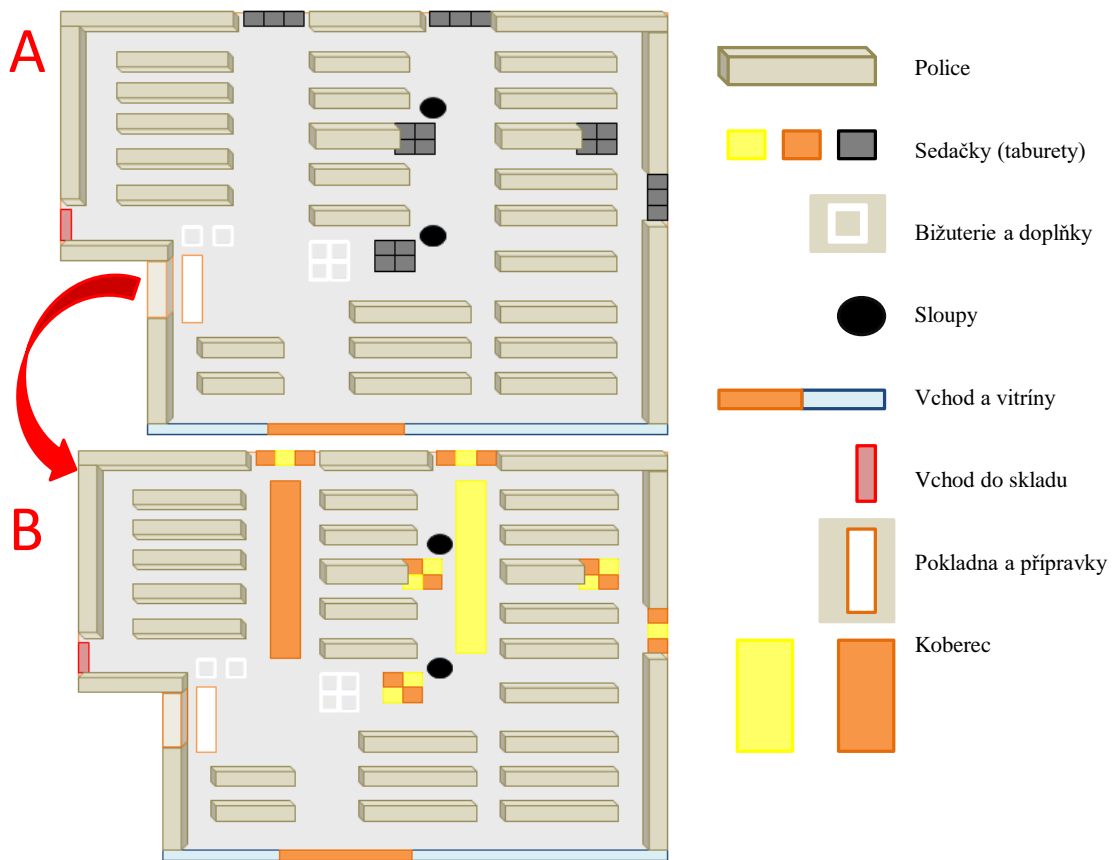
#### ***Sestavení nového designu prodejen***

Přestože barevné kombinace (viz kap. 3.6.4) by měly respektovat určitá pravidla, resp. by nemělo docházet ke kombinaci dvou pestrých barev, je oproti předešlému konceptu interiéru prodejen do celkového schématu zařazena barva žlutá (viz Obr. 16), která podtrhuje pestrý a moderní vzhled prodejny.



Obr. 16. Barevné kombinace vybrané společnosti (vlastní zpracování)

I když by se na první pohled varianta barevné kombinace A (viz Obr. 16) mohla zdát čtenáři vhodnější k užití např. pro logo společnosti aj., pro vybavení interiéru a účely in-store marketingové komunikace lze variantu B považovat za adekvátní pro odlišení prodejny vybrané společnosti (viz Obr. 17) od prodejen jejích konkurentů.



Obr. 17. Barevné kombinace na prodejnách vybrané společnosti (vlastní zpracování)

V daném případě se nejedná o velké invazivní zásahy, které by narušily chod na prodejnách a pohodlí zákazníků (během realizace změn). S přihlédnutím k nákladové náročnosti projektu byla pro změny na prodejnách zvolena obměna zastaralých taburetů a zavedení vysoko zátěžových koberců.

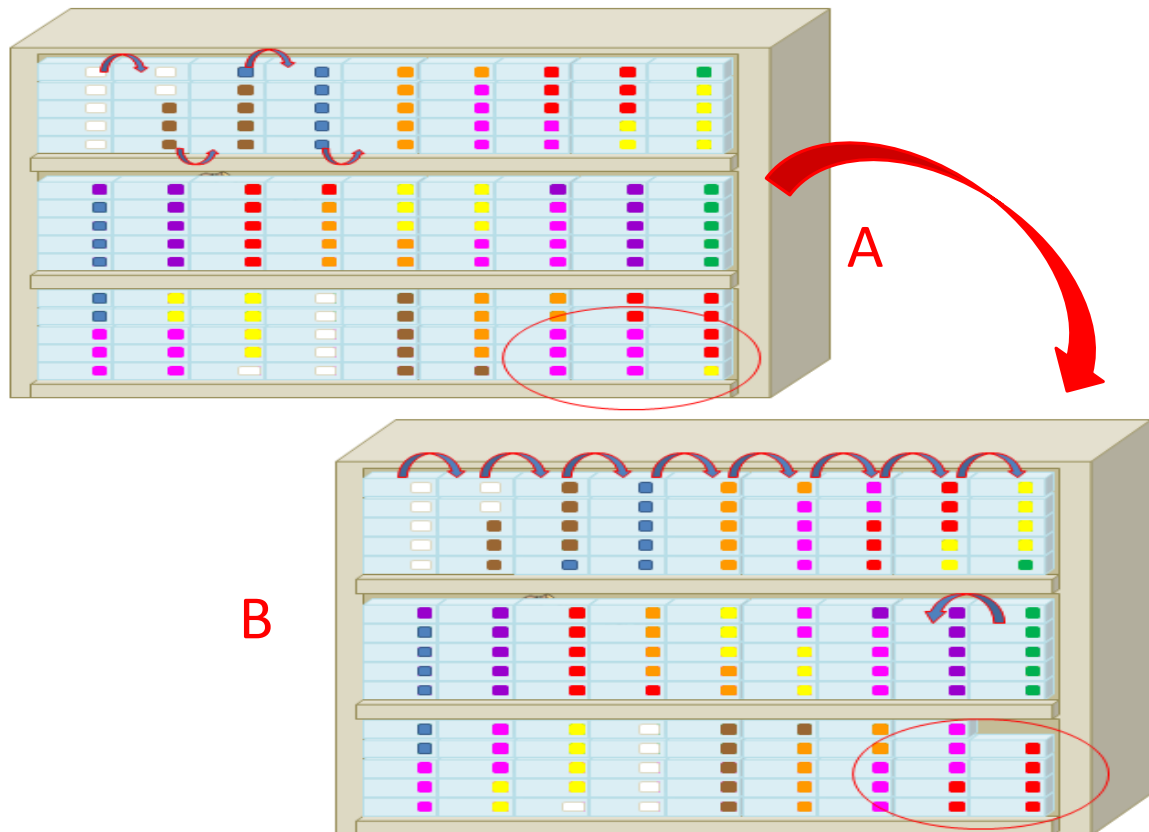
Kromě zavedení nových taburetů ve dvou barevných vyhotoveních, resp. sedaček pro zákazníky (sloužících pro jejich pohodlí během zkoušení obuvi), je taktéž nutné podotknout význam zavedení vysoko zátěžových koberců na prodejny společnosti, které by byly připevněny k podlaze tak, aby bylo zabráněno jejich případnému posunu. Důvody k zavedení koberců (ve dvou barevných vyhotoveních) jsou především dva. Prvním důvodem je schopnost koberců prostory prodejny „zdomácnit“ a „zútulnit“, a tím u zákazníků vyvolat pocity většího pohodlí. Druhým důvodem je krok směrem k dámské a dětské klientele. Vzhledem ke skutečnosti, že podlaha prodejen je kluzká a dámy mají na výběr i z široké nabídky bot na nejrůznějších typech podpatků, je pro zkoušení obuvi vhodnější vyzkoušet první kroky na koberci, neboť by dámy mohla nesnadná a nekomfortní chůze na kluzké podlaze odradit od zakoupení produktu společnosti. O podobném způsobu uvažování lze usuzovat i u konkurentů vybrané společnosti, kteří taktéž na svých prodejnách volí namísto dlážděné podlahy koberce nebo kombinaci obojího. Stejným způsobem lze okomentovat situaci u dětské nabídky, kdy děti velice rády mění uličky prodejen na závodní dráhy i při zkoušení obuvi.

### ***Reorganizace produktů na prodejnách – cesta k lepší orientaci na prodejně***

Přestože organizace vystavování zboží na prodejně je charakteristická zaběhlým systémem (viz kap. 9. 2. 6), dochází v uvedeném systému ke komplikacím při vyhledávání produktů pro zákazníky i asistenty prodeje. Důvodem uvedených komplikací je snaha společnosti vystavit velký počet produktů na prodejny, kdy dochází k situacím, že požadovaná velikost identického produktu se může nacházet v místě, kde je snadno přehlédnutelná (viz Obr. 18, situace A označená červeným kruhem). Taktéž dochází k problematickým místům, kdy určitý druh obuvi vzhledem k systému vystavení je staven do pozadí oproti vedlejším produktům.

Zavedení nového způsobu vystavování zboží na prodejnách (viz Obr. 18, situace B) staví do pozadí snahu společnosti o vystavení veškerého zboží na prodejny, a volí variantu velikost raději ponechat ve skladu na určených místech, kde ji po nahlédnutí do systému a kontrole v regálu asistent vyhledá bez problému.

Změnou logického řešení systému vystavení zboží v regálech je každý produkt zviditelněn. Situace A (viz červený pruh) je nahrazena situací B (viz červený pruh), která poukazuje na skutečnost, že se před boxy s výrobky nachází vystavený produkt, který zkresluje viditelnost boxu, resp. krabice s produktem za ním. V případě situace A by zákazník nevyhledával jiný druh obuvi za vytaveným produktem. V situaci B by se zákazník v celkovém rozvržení produktů měl orientovat snáz.

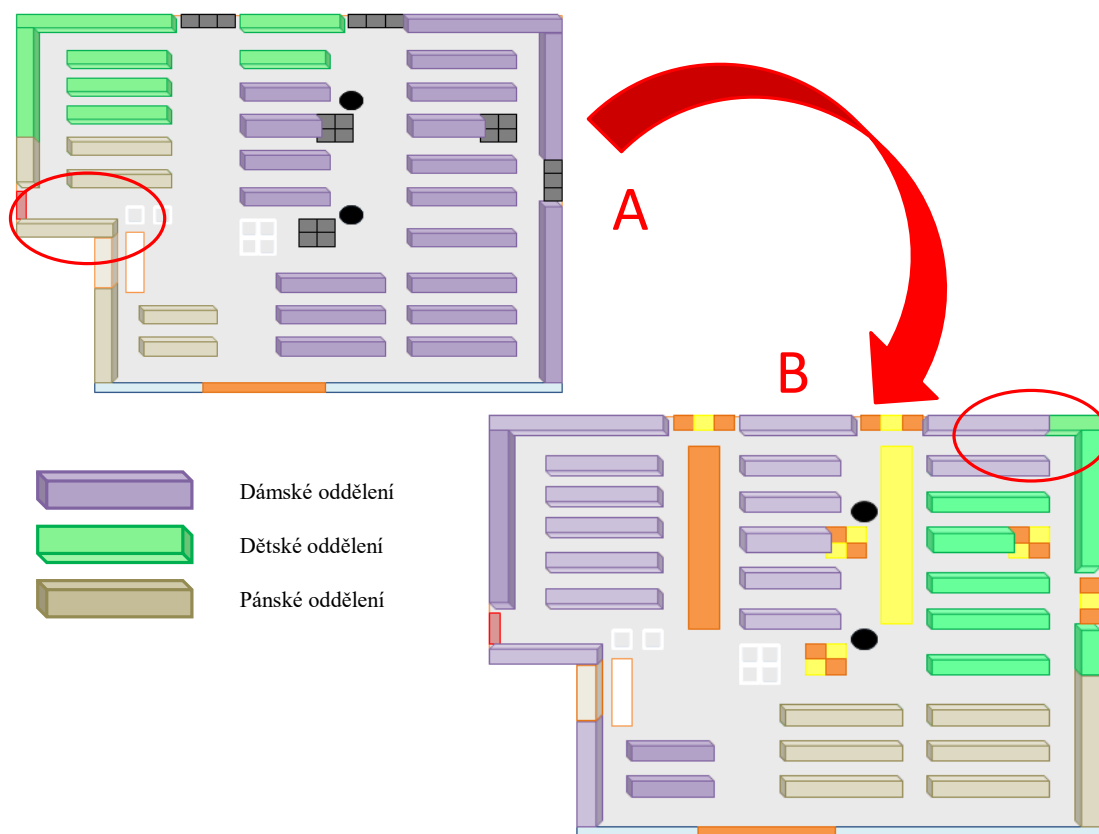


Obr. 18. Systém vystavení zboží na prodejních vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Spolu se systémem vystavení zboží souvisí i problematika rozmístění jednotlivých oddělení (dámské, pánské a dětské) na prodejních společnostech. V případě příchodu na prodejnu byla zákazníkovi prezentována především dámská nabídka (viz Obr. 19, situace A). Pánové tak snadno mohli prodejnu vybrané společnosti opustit bez zhlédnutí kompletní části pánské nabídky (viz Obr. 19, situace A s červeným pruhem) v domněnku, že další část prodejny je věnována pouze dětské nabídce.

Nový způsob rozdělení prostoru vybrané prodejny (bez vynaložení dodatečných nákladů) upravuje rozmístění pánské nabídky takovým způsobem, aby byla pro pány orientace jednodušší a přehlednější. Pánská nabídka (viz Obr. 19 - situace B) postupným způsobem přechází do oblasti nabídky dětské, resp. nabídky chlapecké a dívčí.

Dívčí nabídka přechází od oblasti volnočasové nabídky k oblasti dívčí sportovní nabídky, která je následně doplněna dámskou sportovní nabídkou (viz Obr. 19, situace B s červeným pruhem).

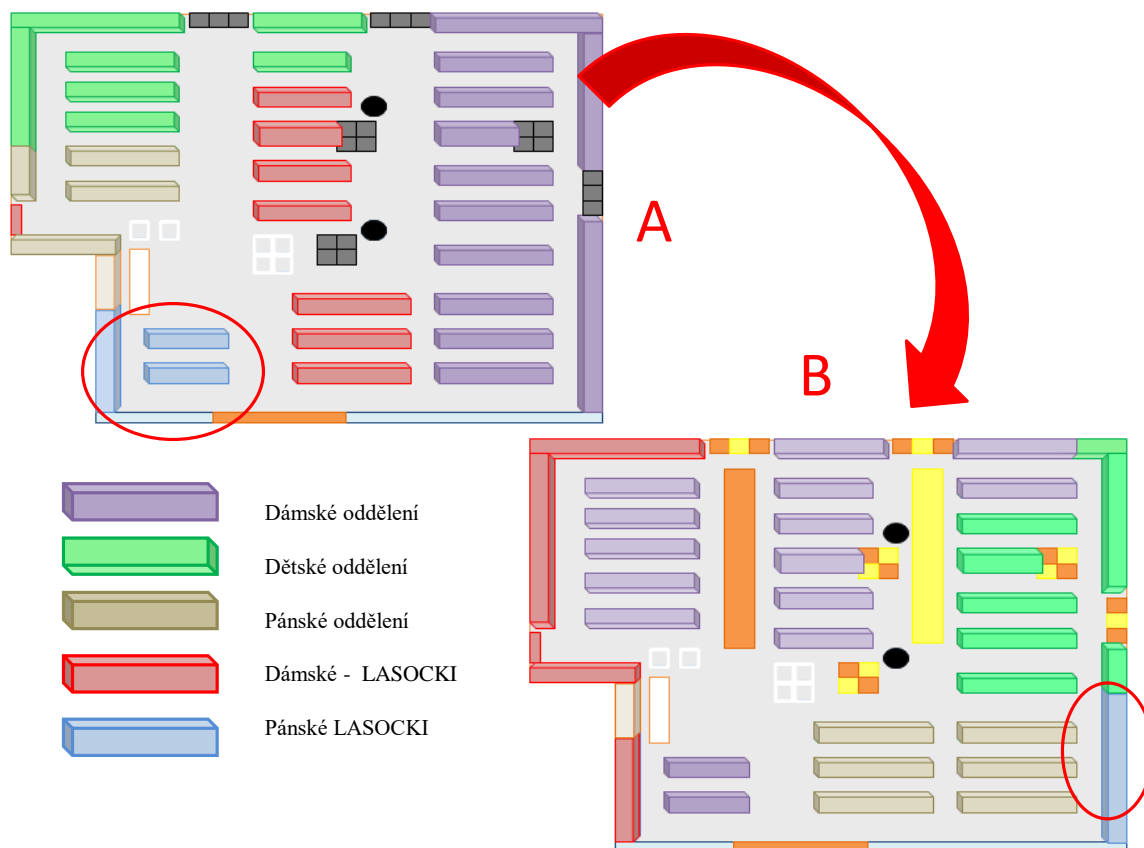


Obr. 19. Systém rozmístění v prostoru na prodejních (vlastní zpracování)

V souvislosti s modifikací organizace zboží na prodejních je vhodné poukázat i na skutečnost, že ve stávajícím systému je značka LASOCKI (viz kap. 9. 2. 6) zařazena do popředí prodejen (viz Obr. 20, situace A). Uvedená značka je zástupcem koženého a cenově nákladnějšího produktu vybrané společnosti. I přestože je o uvedenou značku ze strany zákazníků velký zájem, společnost by taktéž měla přicházejícího zákazníka upozornit na nabídku syntetických výrobků, které se pohybují v cenově nižší kategorii. Z uvedeného důvodu je vhodné změnit postavení uvedené značky v organizaci prodejen, resp. přesunout do popředí taktéž syntetickou obuv. K uvedené změně (viz Obr. 20, situace B) přispívá i již zmíněná rostoucí obliba uvedené značky u zákazníků (tudíž zákazník se zájmem o uvedenou značku nebude váhat obětovat pár kroků navíc, při kterých se může seznámit s dalšími produkty v nabídce společnosti).



Změnou pozice výrobků značky LASOCKI pánské nabídky z výstavních regálů (Obr. 20, situace A označená červeným kruhem) do výstavních stěn (Obr. 20, situace B označená červeným pruhem) je zaručena nepřehlédnutelnost těchto výrobků zákazníkem a zároveň je minimalizován nesprávný dojem zákazníka při jeho příchodu, že se na prodejních nachází pouze kožená obuv, resp. obuv vyšší cenové hladiny. Stejný princip by bylo vhodné zavést i pro dámskou nabídku produktů společnosti.



Obr. 20. Systém vystavení koženého zboží na prodejních (vlastní zpracování)

### Nové užití POS/POP materiálů

POS/POP materiály (viz kap. 3. 6. 2), jako účinné prostředky k upoutání pozornosti zákazníků a zvýšení prodeje, je nutné volit v závislosti na celkovém designu vybrané společnosti. V současné době lze užívané POS/POP materiály společnosti, resp. nástěnné plakáty a závěsnou grafiku, hodnotit za graficky velice dobře provedené, avšak velice tmavé, čímž spolu se stávajícím designem prodejen působí nepříliš přívětivým dojmem při vstupu na prodejny.

S ohledem na rozšířenou působnost projektu je pozornost v oblasti užití POP/POS materiálů méně věnována oblasti podlahových prostředků (podlahové grafice, reklamní bráně,

reklamním pultům, mincovníkům, vizuálům aj.), oblasti regálových prostředků (děličům, vymezovačům, dekoraci regálových čel aj.) a oblasti obslužných a pokladních pultů (stojanům na letáky, polepům pultů aj.). Naopak je do popředí zájmu této části práce postavena problematika nástěnných prostředků, resp. plakátů a závěsných poutačů.

V oblasti užití POS/POP materiálů by nemělo dojít k výrazným změnám. Stávající barevné kombinace uvedené grafiky by měly být zachovány, avšak do popředí by se mělo dostat logo společnosti spolu s firemní barvou, která by oproti minulosti měla být ve většinovém zastoupení na POS/POP materiálech. S ohledem na grafickou zdatnost autorky předkládané práce a nepostradatelný význam POS/POP materiálů je redesign uvedených materiálů v rámci projektu svěřen do rukou profesionálů.

### **12.2.2 Změny v oblasti zákaznického servisu jako služby zákazníkům**

Zákaznický servis asistentů prodeje je jedním z významných faktorů pro úspěšnost nákupu produktu vybrané společnosti. Z uvedeného důvodu by pro čtenáře předkládané práce neměla být překvapující její orientace na oblast zákaznického a poradenského servisu asistentů prodeje a jeho hodnocení.

#### ***Pravidelné proškolení asistentů prodeje***

Absencí pravidelného ročního proškolení (viz kap. 9. 2. 7) přichází vybraná společnost o možnost udržení standardů kvality zákaznického servisu na svých prodejnách. Zákaznický servis poskytovaný asistenty prodeje je určitou formou prezentace společnosti před jejími zákazníky. Na to by vedením společnosti měl být brán velký zřetel, a tak by neměly tuto skutečnost zastínit ani snahy o snížení nákladů.

Náprava absence pravidelného systému školení by měla být v rámci projektu realizována pomocí školení asistentů prodeje zodpovědnou osobou z oblasti personalistiky, která doposud ve společnosti provádí školení vedoucích prodejen. I přestože by se na první pohled mohlo zdát pro jednu osobu provedení jednohodinového školení na všech 79 prodejnách společnosti náročné, provedením identických školení osobou z vnitřního prostředí společnosti by byla zajištěna správnost a srovnatelnost poskytovaných informací a následných výsledků hodnocení zákaznického servisu asistentů prodeje.

Dalším pozitivem provedení školení osobou z vnitřního prostředí společnosti je snadné zajištění odpovídání na pozdější dotazy asistentů prodeje, kteří by se po průběhu školení

mohli se svými dotazy obrátit na školitele prostřednictvím emailu. Uvedené by bylo v případě zadání školení jako zakázky pro specializovanou společnost poněkud obtížnější.

Jednotlivá školení v rozmezí jedné hodiny (Tab. 14) by měla být zaměřena na problematiku zákaznického servisu a jiných problematik, které by měly zajistit vyšší kvalitu poskytování služeb zákazníkům na prodejnách společnosti. S ohledem na časovou náročnost jednotlivých oblastí školení je nutné podotknout, že výsledný čas jednoho školení je pouze orientační. Z uvedeného důvodu je ke každému školení připočítáno 20 min. časové rezervy pro případné dotazy asistentů prodeje, hlubší diskuze k jednotlivým oblastem atd.

Tab. 14. Školení a harmonogram (vlastní zpracování)

<b>Harmonogram a oblasti školení</b>	
<i>Problematika</i>	<i>Čas. náročnost</i>
<b>Přivítání a vysvětlení významu školení</b>	<b>5 min</b>
<b>Informativní část</b>	<b>12 min</b>
Základní informace o společnosti	2 min
Orientace v katalogu a programu	2 min
Obchodní manuál	1 min
Dotazníky a MS - způsob hodnocení	4 min
Vzhled prodejny a asistentů prodeje	3 min
<b>Věcná a psychologická příprava</b>	<b>38 min</b>
Přivítání zákazníka	3 min
Aktivní přístup k zákazníkům	2 min
Diagnostika potřeb zákazníka - výměna rolí	7 min
Verbální a neverbální komunikace - výměna rolí	8 min
Aktivní naslouchání - výměna rolí	4 min
Asertivita a asertivní techniky - výměna rolí	5 min
Překonávání námitek, stížností a reklamací	3 min
Prezentace nabídky a odborné znalosti při poradenství	3 min
Prodejní dovednosti a doplňkový prodej	2 min
Ukončení obchodní transakce a rozloučení se zákazníkem	1 min
<b>Rozloučení s týmem a předání doplňujících materiálů</b>	<b>5 min</b>
<b>Celková časová náročnost školení:</b>	<b>60 min</b>

Z hlediska časového vytížení osoby zodpovědné za průběh školení na všech prodejních společnostech je čas nutný k zajištění školení zodpovědné osobě, resp. školiteli, počítán jako forma přesčasů (nad rámec její pracovní doby), které následně po ukončení projektu může čerpat.

Uvedené doplňující materiály (viz Tab. 14), které by v průběhu, resp. na konci každého školení, měla osoba školitele předat asistentům prodeje (formát A 4), by měly být krátkým souhrnem hlavních bodů probraných problematik na školení. Na každou pobočku by mělo být přiřazeno 10 kopií uvedeného materiálu. V celkovém počtu je nutných k celkovému pokrytí 790 materiálů formátu A 4, jejichž tisk a předání školiteli by byly zaručeny společností ALS – Euro s.r.o. za celkovou sumu 1 541 Kč (1,95 Kč/A4). Do nákladů projektu, resp. nákladů na oblast školení, je taktéž nutné zahrnout mimo nákladů na školící materiály aj. i stravné<sup>5</sup> školitele (viz příloha P XII), který cestuje v rámci služebních cest na jednotlivá školení. (ALS-Euro, ©2008)

Aby jednotlivá školení nezasahovala do náplně práce školitele nadměrným způsobem, byly pobočky společnosti rozděleny do 7 oblastí, ve kterých postupným způsobem by mělo docházet k proškolení. Průběh školení v jednotlivých oblastech ČR, resp. oblastech 1 – 7, je vhodné realizovat tak, aby byla každá oblast proškolená během jednoho týdne (i když celková časová náročnost školení jedné oblasti je kratší). Zbytek pracovního týdne je adekvátní poskytnout školiteli na jiné pracovní činnosti, související s jeho náplní práce. Průběh realizace by však záležel na rozhodnutí vedení společnosti (zda by bylo vhodné realizovat uvedená školení v nejkratším možném čase, nebo přistoupit k volnější alternativě).

---

<sup>5</sup> Za každý kalendářní den pracovní cesty v tuzemsku poskytne zaměstnavatel zaměstnanci stravné podle § 163 odst. 1 zákoníku práce nejméně ve výši 70 Kč (trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin), 106 Kč (trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin a méně než 18 hodin) a 166 Kč (trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin). (Internet Info, ©1998)

**Oblast 1 – školení**

Oblast 1 (viz Tab. 15) je tvořena celkovým počtem 9 poboček, na kterých je v průběhu 3 dnů nutné zajistit školení (resp. v rámci jednoho týdne), a to na všechny zvolené oblasti (viz Tab. 14).

Tab. 15. Oblast 1 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Oblast 1 školení na pobočkách společnosti</b>	
<b>Město</b>	<b>Počet poboček</b>
Opava	1
Ostrava	3
Karviná	1
Havířov	1
Třinec	1
Frýdek-Místek	1
Nový Jičín	1

Průběh školení oblasti 1 je blíže specifikován pro lepší představu čtenáře pomocí časového harmonogramu (viz Tab. 16), který uvádí časy, místa a aktivity během průběhu jednotlivých školení. Z důvodu, že je nutné na pobočkách proškolit obě směny, je v některých případech školení prodlouženo do dvou až tří hodin trvání. Aby nebyly přeceněny fyzické a psychické schopnosti školitele, je do pracovní cesty zahrnuto i ubytování (viz příloha P XI), které bylo voleno tak, aby odpovídalo nákladovým požadavkům vedení společnosti i nárokům na pohodlí školitele.

K přepravě školitele mezi jednotlivými destinacemi (viz Tab. 17) by bylo poskytnuto firmní auto značky Škoda Octavia 1.2 TSI Ambiente, jehož spotřeba je charakteristická 7,1 l/100 km ve městě a 4,9 l/100 km mimo město. Pro účely práce je užitá tzv. kombinovaná spotřeba, a to 5,7 l/100 km. Náklady na jednotlivé trasy, resp. na počet km jednotlivých tras, byly vypočteny po získání vzdáleností jednotlivých destinací ze systému map na internetovém vyhledávači google. Cena pohonných hmot, resp. cena benzínu značky Natural 95, byla pro potřeby kalkulace projektu 27,30 Kč/l (ke dni 20. 1. 2016). V neposlední řadě je nutné podotknout, že u nákladů na km není v rámci předkládané práce přihlíženo k paušálním nákladům. (Media Marketing Services, ©2000; MaVySoft, ©2007)

Tab. 16. Oblast 1 – časový harmonogram (vlastní zpracování)

Časový harmonogram pro oblast 1						
Od	Do	Trvání	Den	Destinace	Aktivita	Poznámka
10:50	14:27	3 h 37 min	1	Praha - Opava	Cesta	20 min čas. rezerva
15:00	17:00	2 h	1	Opava	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
17:20	17:55	35 min	1	Opava - Ostrava	Cesta	20 min čas. rezerva
x	x	x	1	Ostrava	Ubytování	Penzion ve Dvoře
7:00	8:00	1h	2	Ostrava	Školení	3 pobočky - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
8:20	8:50	30 min	2	Ostrava - Karviná	Cesta	20 min čas. rezerva
9:15	11:15	2h	2	Karviná	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
11:35	12:23	18 min	2	Karviná - Havířov	Cesta	20 min čas. rezerva +30 min pauza
12:45	14:45	2 h	2	Havířov	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
x	x	x	2	Havířov	Ubytování	Penzion Legendario
7:00	7:30	30 min	3	Havířov - Třinec	Cesta	20 min čas. rezerva
7:50	8:50	1h	3	Třinec	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:10	9:32	22 min	3	Třinec - Frýdek-Místek	Cesta	20 min čas. rezerva
10:00	12:00	2h	3	Frýdek-Místek	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
12:20	13:13	23 min	3	Frýdek-Místek - Nový Jičín	Cesta	20 min čas. rezerva +30 min pauza
13:35	15:35	2h	3	Nový Jičín	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
16:00	19:12	3 h 12 min	3	Nový Jičín - Praha	Cesta	20 min čas. rezerva

Tab. 17. Oblast 1 – nákladové řešení dopravy (vlastní zpracování)

Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 1					
Destinace		Km	Čas	Náklady v Kč	
Opava	↔	Ostrava	31,6	35 min	49,30
Opava	↔	Karviná	56,1	1 h	87,52
Opava	↔	Havířov	49	50 min	76,44
Opava	↔	Třinec	82,2	1 h 20 min	128,23
Opava	↔	Frýdek-Místek	54	1 h 5 min	84,24
Opava	↔	Nový Jičín	45,1	55 min	70,36
Ostrava	↔	Karviná	26	30 min	40,56
Ostrava	↔	Havířov	16	18 min	24,96
Ostrava	↔	Třinec	51,4	45 min	80,18
Ostrava	↔	Frýdek-Místek	23,4	25 min	36,50
Ostrava	↔	Nový Jičín	39,8	35 min	62,09
Karviná	↔	Havířov	15,3	18 min	23,87
Karviná	↔	Třinec	25,7	26 min	40,09
Karviná	↔	Frýdek-Místek	33,1	28 min	51,64
Karviná	↔	Nový Jičín	61,2	50 min	95,47
Havířov	↔	Třinec	27	30 min	42,12
Havířov	↔	Frýdek-Místek	19	19 min	29,64
Havířov	↔	Nový Jičín	41	41 min	63,96
Třinec	↔	Frýdek-Místek	29	22 min	45,24
Třinec	↔	Nový Jičín	57,9	43 min	90,32
Frýdek-Místek	↔	Nový Jičín	30	23 min	46,80
Praha	↔	Opava	372	3 h 37 min	580,32
Praha	↔	Ostrava	371	3 h 30 min	578,76
Praha	↔	Karviná	392	3 h 48 min	611,52
Praha	↔	Havířov	382	3 h 39 min	595,92
Praha	↔	Třinec	398	3 h 49 min	620,88
Praha	↔	Frýdek-Místek	370	3 h 29 min	577,20
Praha	↔	Nový Jičín	342	3 h 12 min	533,52

**Oblast 2 – školení**

Druhá oblast zahrnuje školení asistentů prodeje na celkem osmnácti pobočkách společnosti (viz Tab. 18), a to za předem sestaveného časového harmonogramu školení (viz příloha P IX), který přihlíží k časovým možnostem dopravy školitele (viz příloha P X) a dvou-směnnému chodu daných prodejen.

*Tab. 18. Oblast 2 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)*

<b>Oblast 2 školení na pobočkách společnosti</b>	
<b><i>Město</i></b>	<b><i>Počet poboček</i></b>
Brno	7
Prostějov	2
Olomouc	4
Zlín	3
Staré město	1
Břeclav	1

**Oblast 3 – školení**

Třetí oblast, která zahrnuje školení na šesti pobočkách společnosti (viz Tab. 19), lze vzhledem k harmonogramu školení (viz příloha P IX) a dojíždění školitele (viz příloha P X) považovat za nepřilíživě náročnou. V této souvislosti by však domněnka čtenáře, že uvedená oblast by mohla být prodloužena, nebyla správná, neboť není vhodné opomíjet psychickou vitalitu školitele.

*Tab. 19. Oblast 3 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)*

<b>Oblast 3 školení na pobočkách společnosti</b>	
<b><i>Město</i></b>	<b><i>Počet poboček</i></b>
Jihlava	1
Pelhřimov	1
Tábor	1
České Budějovice	3



**Oblast 4 – školení**

Naopak čtvrtou oblast, která zahrnuje školení čtrnácti poboček společnosti (viz Tab. 20), lze vzhledem k časové náročnosti školení (viz příloha P IX) a dojíždění školitele mezi deseti destinacemi (viz příloha P X) považovat za velice náročnou.

Tab. 20. Oblast 4 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Oblast 4 školení na pobočkách společnosti</b>	
<b>Město</b>	<b>Počet poboček</b>
Česká Třebová	1
Pardubice	1
Hradec Králové	2
Náchod	1
Trutnov	1
Čáslav	1
Kolín	1
Mladá Boleslav	2
Jablonec nad Nisou	1
Liberec	3

**Oblast 5 – školení**

Zcela specifickou oblastí je oblast 5 (viz Tab. 21), která se oproti zbývajícím oblastem školení koná v hlavních prostorách společnosti. Pro zbývajících 6 oblastí školení je vzhledem ke snaze o snížení nákladů realizováno školení vždy v prostorách tzv. zázemí jednotlivých prodejen. Školitel je vzhledem ke vzdálenosti destinací prodejen v průběhu realizace jiných oblastí nucen k dojíždění za asistenty prodeje na prodejny. U oblasti 5 (mimo prodejnu v Čestlicích) je tomu naopak. Asistenti prodeje z poboček v Praze (viz Tab. 22) se musí za školitelem dostavit do zasedací místnosti v prostorách hlavního sídla společnosti.

Tab. 21. Oblast 5 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Oblast 5 školení na pobočkách společnosti</b>	
<b>Město</b>	<b>Počet poboček</b>
Praha	14
Čestlice	1

I přestože sám školitel není v dané oblasti nucen k nadměrnému cestování (viz příloha P X), neobejde se ani oblast 5 bez předem stanoveného časového harmonogramu školení (viz příloha P IX).

Tab. 22. Oblast 5 – pobočky Praha (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

Pobočky vybrané společnosti Praha		
Pobočka	Identifikace	Skupina
1378 Praha DBK, Budějovická 1667/64	A	2
1322 Praha Harfa, Českomoravská 2420/15a	B	3
172 Praha OC Šestka, Fajtlova 1090/1	C	1
1646 Praha Galerie Fénix, Freyova 945/35	D	3
1697 Praha Krakov, Hnězdenská 1	E	3
1761 Praha OC Arkády, Na Pankráci 86	F	2
1059 Praha Europark, Nákupní 389/3	G	2
1238 Praha Palladium, Náměstí Republiky 1	H	4
146 Praha Plaza, Novodvorská 1800/136	CH	1
264 Praha Galerie Butovice, Radlická 520/117	I	2
108 Praha AVION SHOPPING PARK, Skandinávská 3	J	1
1391 Praha Grandi Stazioni, Wilsonova 300/8	K	4
2075 Praha Letňany, Veselská 663	L	1
1817 Praha Quadrio, Vladislavova 17	M	4

### ***Oblast 6 – školení***

Předposlední fáze celého procesu školení zahrnuje školení šesti poboček společnosti (viz Tab. 23). I přestože dojíždění školitele mezi destinacemi (viz příloha P X) není natolik náročné, jako např. u oblasti 4, i zde je s ohledem na časové vytížení školitele (viz příloha P IX) přistoupeno k možnosti ubytování (viz příloha P XI).

Tab. 23. Oblast 6 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Oblast 6 školení na pobočkách společnosti</b>	
<i>Město</i>	<i>Počet poboček</i>
Cheb	1
Karlovy Vary	1
Plzeň	4
Chomutov	1
Most	1

**Oblast 7 – školení**

Závěrečnou oblastí školení a posledním impulzem k zavedení hodnotících dotazníků na prodejny společnosti je oblast 7 (viz Tab. 24), která je realizována v průběhu dvou dnů (viz příloha P IX) a za poměrně nízkých nákladů na ujeté km (viz příloha P X).

Tab. 24. Oblast 7 – pobočky (vlastní zpracování dle CCC, ©2015)

<b>Oblast 7 školení na pobočkách společnosti</b>	
<i>Město</i>	<i>Počet poboček</i>
Teplice	2
Ústí nad Labem	1
Litoměřice	1
Roudnice nad Labem	1
Česká lípa	1
Kladno	2
Děčín	1

**Nový způsob hodnocení kvality zákaznického servisu na prodejnách vybrané společnosti**

S ohledem na pozitiva (viz kap. 5.1) a negativa (viz kap. 11. 3. 5) hodnocení zákaznického servisu pomocí metody MS je v rámci projektu přistoupeno i k nové formě hodnocení, která by ve svém důsledku měla být pozitivně přijata nejen samotnými asistenty prodeje, ale i zákazníky. Zavedení hodnotících dotazníků pro zákazníky společnosti na prodejny, jako nenáročné formy, připomínající „knihy přání a stížností“, by přispělo k určení kritických oblastí v zákaznickém servisu, který by podle vedení společnosti měl být prvotřídní.

Aby však zavedení dotazníků na prodejny dosáhlo vytoženého efektu (udržení firemních standardů v oblasti zákaznického servisu na prodejnách vybrané společnosti), nesmí být nikterak s výsledky dotazníků vedoucími prodejen nebo asistenty prodeje manipulováno. Z uvedeného důvodu by číselně označené dotazníky (viz příloha P XVII) byly umístěny na pokladnách v prodejnách společnosti, a to spolu s žádostí o vyplnění kladných nebo záporných názorů zákazníků. Zákazník, který by se v uvedeném případě stával pracovníkem MS, by po vyplnění dotazníku (včetně kontaktních údajů) mohl vyplněný dotazník vhodit do zapečetěné schránky, umístěné taktéž na pokladnách v místech prodeje.

K předejití případným nedorozuměním mezi vedením společnosti a asistenty prodeje by sloužilo číselné označení dotazníků (jako bezpečnostní složka, která by zajistila nezkreslenost výsledků uvedených dotazníků), a to v podobě číselného kódu (číslo pobočky např. 1365, pořadí dotazníku např. 1/100, 2/100 atd.) a zapečetění uvedené schránky, kterou by směl otevřít pouze sám oblastní vedoucí prodeje (viz kap. 9. 2. 5). Aby však z důvodu případné rivality mezi oblastními vedoucími nedocházelo ani k případnému zkreslení negativních názorů zákazníků z jejich strany, bylo by odpovědností oblastních vedoucích vybrané dotazníky (spolu s jejich vyhodnocením a reportem počtu vyplněných dotazníků) předat k posouzení osobě area manažera, a to vždy jedenkrát za období dvou měsíců.

Na rozdíl od náhodných setření metodou MS by zavedení dotazníků mělo přispět k více realistickému pohledu na dění a poskytované služby na prodejnách společnosti. V souvislosti se zavedením dotazníků na prodejny společnosti je nutné podotknout, že jejich elektronická alternativa je v rámci projektu zařazena do renovace webových stránek vybrané společnosti. Zákazníci by tedy měli následně možnost vyplnit dotazník na prodejně (během markování zboží asistentem prodeje), nebo později v klidu doma na webových stránkách společnosti v nové sekci k tomuto účelu určené.

K tisku a vyhotovení uvedených dotazníků (a školících materiálů pro asistenty prodeje) byla vybrána společnost ALS – Euro s.r.o., jejíž kalkulace ceny tisku je pouze orientační (viz Tab. 25), neboť při větších zakázkách dochází ke snížení ceny.

Tab. 25. Oblast 7 – nákladové řešení zavedení dotazníků (vlastní zpracování dle ALS-Euro, ©2008)

Nákladové řešení zavedení dotazníků na prodejny		
Oblast	Kus /pobočka	Cena / kus
Tisk dotazníků (velikost A5) včetně DPH	50	5,48 Kč
Doprava dotazníků na prodejny	x	x
Celkové náklady na dotazníky na pobočku:		274 Kč
<b>Celkové náklady na dotazníky (79 poboček):</b>		<b>21 646 Kč</b>

V souvislosti s již zmíněnými dotazníky je nutné opět poukázat na osobu školitele, která spolu s doplňujícími materiály má i formu vytištěných dotazníků předat zodpovědným osobám na jednotlivých prodejnách, a to i přestože formální zavedení dotazníků (oproti jednotlivým školením) bude probíhat na všech pobočkách společnosti ve stejný den.

### 12.2.3 Změny webových stránek

Webové stránky mnoho společností považuje za pouhý nástroj ke zvýšení prodeje svých výrobků prostřednictvím zavedení možnosti nákupu přes internet. Uvedená pozitivní stránka internetu, resp. webových stránek, je bezesporu velkou výhodou pro každou společnost, avšak pouze při adekvátním přizpůsobení stránek jejich návštěvníkům. Na stejném nebo obdobném principu by měla fungovat prezentace společností i na sociálních sítích, diskusních fórech aj.

Na základě výsledků analýzy webových stránek (viz kap. 11.1.5), které poukazují na nízkou úroveň uživatelské přívětivosti, velice omezený okruh poskytovaných informací, absenci prostoru pro vyjádření zákazníků společnosti, absenci novinek pro zákazníky, nízkou hodnotu optimalizace stránek pro vyhledávače a absenci návštěvnosti stránek (jako monitorujícího faktoru úspěšnosti webových stránek pro vedení společnosti) je renovace webových stránek nutná.

#### *Nový přístup k prezentaci společnosti pomocí webových stránek – zakázka pro specialisty*

Změny celkového schéma, organizačního uspořádání a grafického designu webových stránek, jejich optimalizace pro internetové vyhledávače a katalogy a zvýšení poskytovaných informací na uvedených stránkách (včetně zavedení oblasti FAQ a prostoru pro diskusi), je nutné v nové verzi webových stránek představit návštěvníkům v uživatelsky přívětivé

a strukturované podobě. V nové verzi webových stránek vybrané společnosti by měl být kladen menší důraz na užitou grafickou podobu a naopak vysoký důraz by měl být kladen na snadnou přehlednost informací a orientaci v celkové struktuře stránek (a to nejen v oblasti katalogu a nabídky společnosti). Od prezentace výrobků by měly webové stránky přejít k prezentaci společnosti jako celku.

Z uvedeného důvodu je realizace změn v oblasti webových stránek prostorem pro zadání zakázky pro specializovanou společnost, která na základě specifických požadavků a potřeb společnosti by měla přistoupit k realizaci webových stránek inovativním způsobem. Za možné společnosti vhodné pro získání zakázky lze jmenovat např.: společnost AW-dev, společnost PSoIT, Studio 20, ANT studio s.r.o. a společnost CS technologies (viz Tab. 26).

*Tab. 26. Společnosti pro renovaci webových stránek vybrané společnosti (vlastní zpracování dle AW-dev, ©2016; ANT studio, ©2016; Studio20, ©2016; PSoIT Groupe, ©2016; CS Technologies, ©2016)*

<b>Společnosti pro renovaci webových stránek společnosti</b>		
<i>Společnost</i>	<i>Čas. náročnost</i>	<i>Předpokládaná nákladovost</i>
Společnost AW - dev	1 měsíc	20 000 - 35 000 Kč
Společnost PSoIT	14 dní	8 000 - 25 000 Kč
Studio 20	2 - 8 týdnů	15 000 - 20 000 Kč
ANT studio s.r.o.	1 - 3 týdny	15 000 - 30 000 Kč
Společnost CS Technologies	7 dní	19 900 - 30 000 Kč

V souvislosti s vymezením okruhu společností, které by byly vhodné pro realizaci obnovy webových stránek, je nutné upozornit čtenáře na pouze orientační charakter cenových rozhraní společností (viz Tab. 26), kdy se výsledná cena i časová náročnost mohou snížit podle specifik zakázky. Po zvážení všech aspektů byla pro potřeby realizace projektu vybrána společnost PSoIT, jejíž cenové rozmezí služeb uvádí příloha P XIII.

Přestože společnost PSoIT garantuje 14 dní na realizaci projektu renovace webových stránek, je vhodné s ohledem na časové propojení aktivit v rámci realizace projektu a případná rizika s ním spojená, brát uvedený časový údaj taktéž za orientační.

### 12.3 Příprava a uskutečnění projektu

Za určitou přípravu projektu zlepšení služeb a marketingové komunikace ve vybrané společnosti lze hodnotit podklady předkládané práce, které lze po případném vznesení námitek upravit podle specifických požadavků vedení společnosti. Začátek realizace projektu je v rámci předkládané práce odhadován na 1. 6. 2016, kdy za počáteční aktivitu je považováno schválení projektu. Následný průběh projektu se odvíjí od posouzení předpokládaného průběhu projektu vedením společnosti. Pokud by bylo pro potřeby vybrané společnosti vhodnějším řešením delší rozprostření realizace projektu v čase (kdy by školení každé oblasti probíhalo v rámci jednoho týdne), pak by se i celková délka trvání realizace projektu prodloužila. S přihlédnutím k případným komplikacím (ze strany dodavatelů, asistentů prodeje, školitele aj.) je vhodné hovořit o době realizace projektu v rozmezí 1 – 3 měsíců.

### 12.4 Časová charakteristika projektu

Před seznámením čtenáře s výsledky časové analýzy CPM předkládaného projektu je vhodné poukázat na předpokládanou časovou náročnost jednotlivých fází, resp. oblastí zájmu projektu, jako např. oblast renovace in – store marketingové komunikace na prodejních místech společnosti (viz Tab. 27).

Tab. 27. Harmonogram oblasti in-store marketingové komunikace (vlastní zpracování dle IKEA, ©1999; Kobercové centrum, ©2016)

<b>Harmonogram renovace in - store marketingové komunikace</b>	
<i>Aktivita</i>	<i>Čas. náročnost</i>
Objednávka a vyřízení objednávky koberců a tabureťů	2 týdny
Realizace dopravy a pokládky koberců včetně výměny tabureťů	1 týden
Realizace nového způsobu rozvržení prostoru na prodejních místech	1 týden
Realizace nového způsobu vystavení zboží na prodejních místech	1 týden
Redesign a tisk POP/POS materiálů	1 týden
Doprava POP/POS materiálů na prodejny (spolu se zbožím)	1 den
Zavedení nových POP/POS materiálů na prodejny	1 den
<b>Celková časová náročnost oblasti:</b>	<b>2 - 3 týdny</b>

Předpokládaná doba realizace průběhu školení (viz příloha P IX) na pobočkách společnosti je předběžně odhadována při nedodržení týdenního vymezení průběhu školení na každou oblast v délce 26 dní (včetně 7 dní na tisk školících materiálů a dotazníků). V případě dodržení týdenní délky jednotlivých školení je délka procesu prodloužena na 56 dní. Taktéž doba realizace renovace webových stránek je předpokládána v délce 2 týdnů (viz Tab. 28), během kterých by měly proběhnout dvě kontroly webových stránek, na základě kterých by byl výsledný zkušební provoz stránek realizován 14. dne ode dne zadání zakázky.

Tab. 28. Harmonogram oblasti webových stránek (vlastní zpracování dle PSoIT Groupe, ©2016)

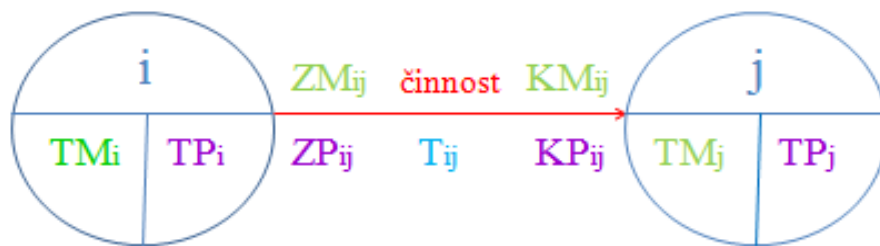
<b>Harmonogram renovace webových stránek společnosti</b>	
<i>Aktivita</i>	<i>Proces</i>
Definice cílů renovace stránek	1. den
Zaslání komplexních podkladů pro realizaci renovace	1. den
Výběr šablony a designu	1. den
Úhrada zálohy (50 % ceny)	1. den
Úprava šablony podle specifik zadavatele	1. - 6. den
Webový systém, sekce, moduly	1. - 6. den
Programování funkcionality	1. - 6. den
Plnění obsahem	1. - 6. den
1. kontrola a schválení	7. den
Opravy v případě neschválení	8. den - 11 den
Testování funkcionality (uživatelské přívětivosti)	8. den - 11 den
SEO - optimalizace	8. den - 11 den
Zahájení testovacího provozu stránek	12. den
2. kontrola a schválení	12. den
Opravy v případě neschválení	12. - 13. den
Úhrada doplatku (50 % ceny)	13. den
Spuštění oficiálních webových stránek	14. den
<b>Celková čas. náročnost</b>	<b>14 dní</b>

Uvedené poznatky o aktivitách v rámci realizace projektových částí, včetně jejich předpokládaného časového vymezení (viz příloha P XIV), jsou brány jako podklady pro výsledky závěrečné analýzy CPM (viz příloha P XV), na jejichž základě je stanovena plánovaná



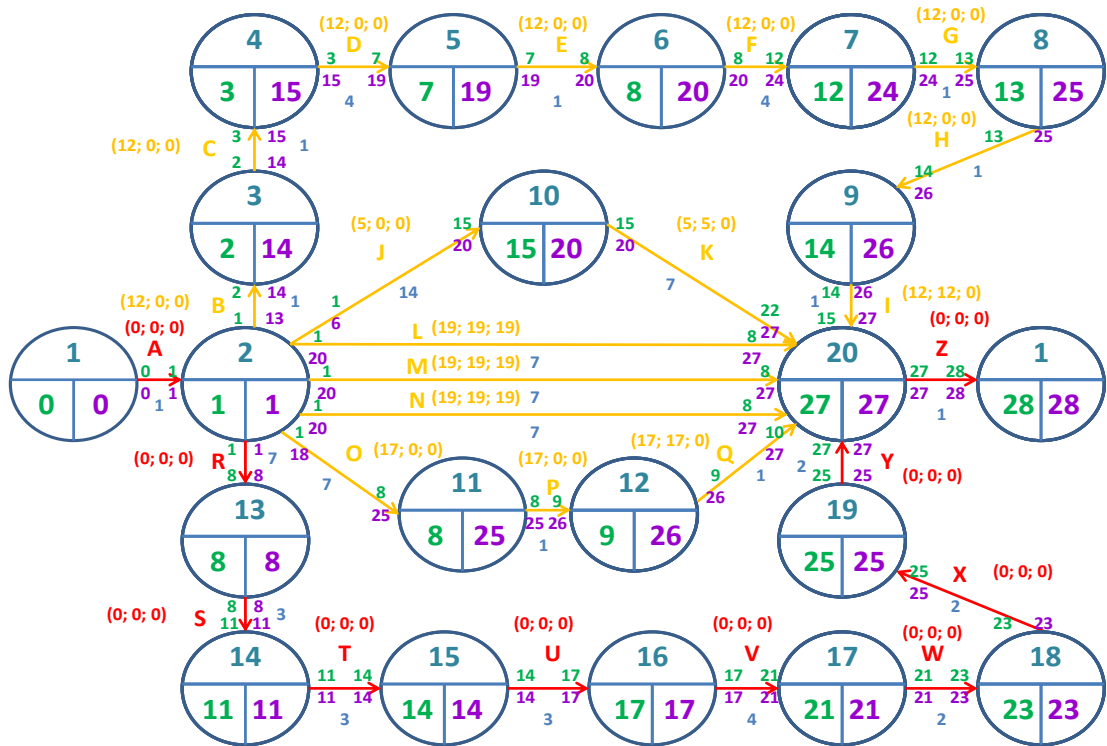
doba realizace všech oblastí projektu. Před seznámením čtenáře se síťovým grafem analýzy CPM (viz Obr. 21), je vhodné neopomenout poznamenat několik pravidel a postupů, které by měly být při analýze dodrženy:

- $i < j$
- $TM_j = TP_j$
- $RC_{ij} \geq RV_{ij} \geq RN_{ij}$
- $TM_i = ZM_{ij}$
- $ZM_{ij} + t_{ij} = KM_{ij}$
- $TP_j = KP_{ij}$
- $ZP_{ij} = KP_{ij} - t_{ij}$
- $RC_{ij} \geq RV_{ij} \geq RN_{ij}$
- $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$ ;  $RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$ ;  $RN_{ij} = \max(TM_j - t_{ij} - TP_i, 0)$

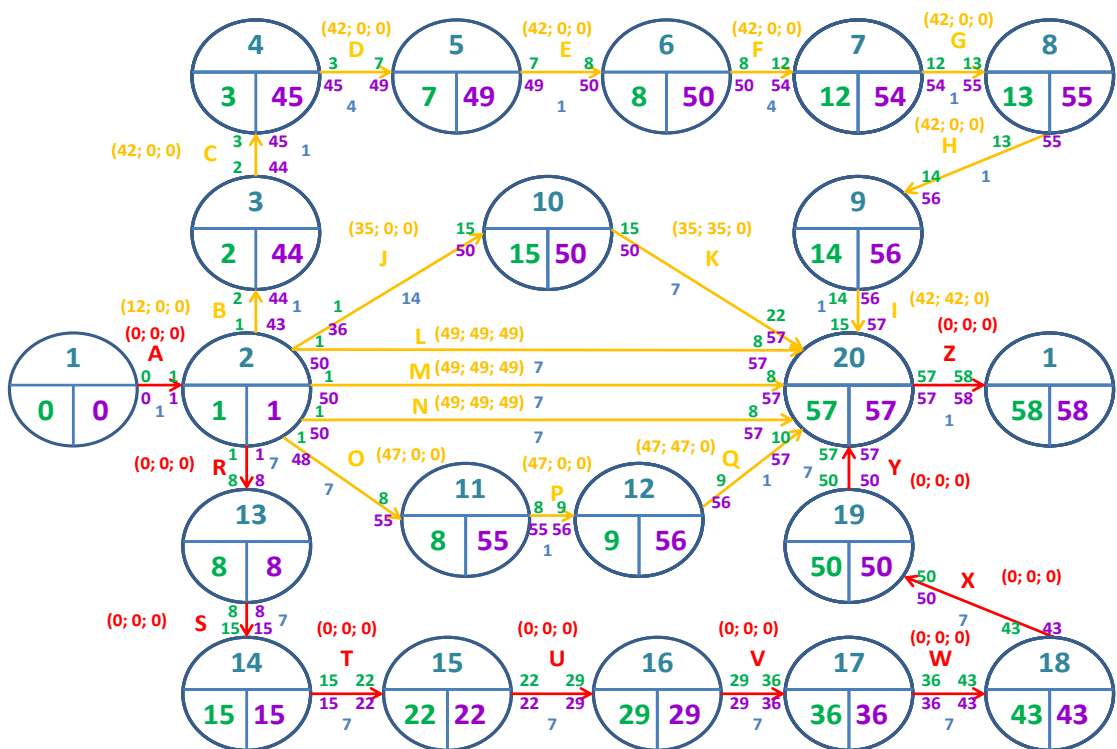


Obr. 21. CPM analýza – návod (vlastní zpracování)

Kritická cesta  $A \rightarrow R \rightarrow S \rightarrow T \rightarrow U \rightarrow V \rightarrow W \rightarrow X \rightarrow Y \rightarrow Z$  (viz Obr. 22) označuje sled kritických činností mezi vstupním (schválením projektu) a výstupním uzlem (zavedením dotazníků na prodejny), resp. nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem projektu na zlepšení služeb a marketingové komunikace vybrané společnosti. Doba nutná pro realizaci projektu činí 28 dní, resp. jeden měsíc, avšak za předpokladu, že by jednotlivá školení probíhala bez pauzy na jiné aktivity v rámci pracovní činnosti školitele. S ohledem na fyzickou a psychickou vyčerpání osoby školitele by však v rámci projektu bylo vhodné přistoupit k variantě, kdy každé jednotlivé školení probíhá během jednoho týdne. Do průběhu projektu by se uvedená změna promítla v podobě prodloužení projektu na 58 dní (viz Obr. 23). Předkládané výsledky byly taktéž podrobeny kontrole a porovnání s výsledky programu POM – QM, které podtrhly správnost CPM síťového grafu a výsledků, uvedených v příloze P XV.



Obr. 22. CMP – síťový graf 1 (vlastní zpracování)



Obr. 23. CMP – síťový graf 2 (vlastní zpracování)

## 12.5 Nákladová charakteristika projektu

Do konečných nákladů oblasti in-store marketingové komunikace (viz Tab. 29) byly z kalkulovány náklady na změnu designu prodejen a zavedení POS/POP materiálů, které dosáhly částky 1 199 202, 62 Kč (včetně DPH). Aktivita související s reorganizací prodejen nejsou (na rozdíl od jiných aktivit) do oblasti změn in-store marketingové komunikace zahrnuty, a to z důvodu pouze časového vytížení pracovníků a nevynaložení dodatečných finančních nákladů na uvedené aktivity.

Tab. 29. Nákladové řešení oblasti marketingové komunikace na prodejnách vybrané společnosti (vlastní zpracování dle IKEA, ©1999; ALS-Euro, ©2008; Kobercové centrum, ©2016)

<b>Nákladové řešení oblasti marketingové komunikace na prodejnách vybrané společnosti</b>		
<i>Oblast</i>	<i>Kus</i>	<i>Cena/kus, m<sup>2</sup></i>
<b>Nový design prodejen</b>		
Zátěžový koberec ITC Prominent oranžový (4 m <sup>2</sup> )	1	819 Kč/ m <sup>2</sup>
Zátěžový koberec ITC Prominent žlutý (4 m <sup>2</sup> )	1	819 Kč/ m <sup>2</sup>
Pokládka koberců s lepením	2	99 Kč/ m <sup>2</sup>
Taburet BOSNÄS oranžový (IKEA) včetně dopravy	12 kusů	299 Kč/ kus
Taburet BOSNÄS žlutý (IKEA) včetně dopravy	9 kusů	299 Kč/ kus
Celkové náklady na prodejnu:		13 623 Kč
Celkové náklady na oblast 79 prodejen:		1 076 217 Kč
<b>Reorganizace zboží na prodejnách</b>		
Nový systém vystavení produktů	x	x
Nový způsob rozvržení prostoru	x	x
Celkové náklady na prodejnu:		x
Celkové náklady na oblast 79 prodejen:		x
<b>POP/POS materiály</b>		
Redesign a tisk - závěsný poutač A3	5 kusů	22, 84 Kč
Redesign a tisk - plakát 100 x 180 cm	2 kusy	721,29 Kč/ kus
Celkové náklady na prodejnu:		1 557 Kč
Celkové náklady na oblast 79 prodejen:		122 985, 62 Kč
<b>Celkové náklady na marketingovou komunikaci prodejen:</b>		<b>1 199 202, 62 Kč</b>

Do nákladů na oblast školení a zavedení dotazníků na prodejny (viz Tab. 30) jsou zahrnuty: náklady na ujeté km (viz příloha P X), a to včetně rezervy na objížďky, náklady na ubytování školitele (viz příloha P XI), stravné školitele (viz příloha P XII), náklady na tisk školících materiálů a náklady na tisk dotazníků.

Tab. 30. Kalkulace oblasti školení a zavedení dotazníků (vlastní zpracování)

<b>Kalkulace oblasti školení a zavedení dotazníků</b>	
<i>Problematika</i>	<i>Náklady</i>
Náklady na ujeté km	5 068,76 Kč
Rezerva na objížďky (10%)	506,88 Kč
Náklady na ubytování školitele	7 528 Kč
Náklady na školící materiály	1 540,50 Kč
Náklady na tisk dotazníků	21 646 Kč
Stravné školitele	2 164 Kč
<b>Celkové náklady na školení a dotazníky:</b>	<b>38 454,14 Kč</b>

Předpokládaná cena oblasti renovace webových stránek (viz Tab. 31) je sestavena na základě cen jednotlivých úkonů společnosti PSoIT (viz příloha P VIII), které společnost garantuje na svých webových stránkách. V této souvislosti je nutné podotknout, že stejně jako výsledky kalkulací předešlých oblastí projektu, by výsledky oblasti renovace webových stránek mohly být nižší (než jsou uváděné v této práci), a to díky individualizaci cen při velkých zakázkách.

Tab. 31. Kalkulace aktivit realizace renovace webových stránek (vlastní zpracování dle PSoIT Groupe, ©2016)

<b>Kalkulace aktivit realizace renovace webových stránek</b>	
<i>Aktivita</i>	<i>Cena aktivity</i>
A	3 490 Kč
B	3 000 Kč
C	750 Kč
D	2 250 Kč
E	150 Kč
E	150 Kč
E	150 Kč
F	1 125 Kč
G	2 925 Kč
H	1 125 Kč
CH	1 125 Kč
I	2 000 Kč
J	130 Kč
K	525 Kč
L	1 125 Kč
M	250 Kč
N	300 Kč
O	1 650 Kč
<b>Celková cena:</b>	<b>22 220 Kč</b>

Předpokládanou výslednou cenu projektu (viz Tab. 32), která byla sestavena po jednotlivých kalkulacích oblastí projektu, lze hodnotit za přímo úměrnou požadovanému efektu projektu. Je však otázkou, zda po prostudování nákladových položek projektu nepřihlédne vedení společnosti k realizaci pouze částí projektu.

Tab. 32. Kalkulace projektu na zlepšení služeb a marketingové komunikace  
(vlastní zpracování)

<b>Kalkulace projektu na zlepšení služeb a marketingové komunikace</b>	
<b>Oblast</b>	<b>Náklady</b>
Školení na prodejnách a zavedení dotazníků	38 454,14 Kč
Redesign, reorganizace prodejen a nové POP/POS materiály	1 199 202,62 Kč
Redesign a optimalizace webových stránek pro vyhledávače	22 220 Kč
<b>Celkové předpokládané náklady na realizaci projektu:</b>	<b>1 259 876,76 Kč</b>

## 12.6 Riziková analýza projektu

S každým projektem jsou spojeny určité přínosy i rizika. Přestože vedení mnohých společností řeší finanční, ekonomická, právní aj. rizika, v souvislosti s předmětem zájmu předkládané práce je řešeno riziko projektové. V případě vybraného projektu lze rizika definovat z několika úhlů pohledu, a to např. z pohledu jednotlivých částí projektu a z pohledu na projekt jako celek.

### *Rizika – oblast školení asistentů prodeje a zavedení dotazníků*

Z oblasti projektu školení zákaznického servisu a následného zavedení dotazníků na prodejny a webové stránky společnosti lze hlavní rizika spatřovat především ve vysoké pracovní zátěži kladené na osobu školitele v průběhu školení, která by mohla následně vyústit v nutnost přerušení průběhu jednotlivých školení. Spolu se školením je nutné neopomenout taktéž možnost zvýšení nákladů na dojíždění školitele na pobočky společnosti za účelem provedení školení. Spolu s dojížděním je i úzce spojena problematika jednotlivých harmonogramů školení, jejichž striktní dodržení by mohlo být narušeno z důvodu již zmíněné indispozice školitele, nahodilých dopravních situací aj.

Vzhledem ke skutečnosti, že příjemci informací jednotlivých školení jsou sami asistenti prodeje, je nutné do úvah o případných rizicích zahrnout taktéž možnost nízké ochoty asistentů prodeje k aktivní participaci na průběhu školení. Stejným způsobem lze hodnotit případné riziko spočívající v nízké ochotě zákazníků k participaci na vyplnění dotazníků. Nemalá rizika lze taktéž spatřovat v případné snaze asistentů prodeje o zmanipulování výsledků dotazníků ke svému prospěchu.

### *Návrhy na zmírnění rizik - oblast školení asistentů prodeje a zavedení dotazníků*

Aby nebyl narušen, resp. ohrožen, hladký průběh implementace předmětu zájmu projektu do praxe, je vhodné mimo osoby školitele taktéž seznámit s problematikou školení jejího zástupce, který by v případě indispozice osoby školitele na sebe převzal odpovědnost za průběh školení na jednotlivých pobočkách. Přestože by v daném případě nebyla zaručena průkazná srovnatelnost jednotlivých školení, byl by zajištěn chod realizace projektu, a to včetně dodržení jednotlivých harmonogramů školení po nejnutnější dobu.

Případné námitky asistentů prodeje a jejich nízkou ochotu k participaci na školeních lze snížit včasným informováním o průběhu jednotlivých školení a vytyčením významnosti změn v oblasti zákaznického servisu nejen pro společnost jako celek, ale i pro asistenty prodeje samotné.

Jako potenciální riziko byla taktéž uvedena možnost zvýšení nákladů na dojezd školitele na místa průběhu školení. V této souvislosti je nutné upozornit čtenáře na zápočet tzv. rezervy na objížděky ve výšce 10 % z celkové výše nákladů na ujeté km. Uvedená rezerva by měla sloužit ke snížení rizika zvýšení nákladů na dopravu školitele.

Za významnou problematiku spojenou s oblastí školení a zavedením dotazníků byla označena možnost nízké participace zákazníků na vyplnění dotazníků. Uvedenému riziku by bylo vhodné předejít příslibem určité odměny zákazníkům po vyplnění dotazníku. Uvedená odměna by mohla nabývat nejrůznějších podob, jako např. slevy při dalším nákupu na prodejně, reprezentativních dáreků od společnosti s jejím logem (psací bloky, propisky, aj.).

### *Rizika – reorganizace a redesign prodejen*

Nepopiratelnou skutečností zůstává, že oblast redesignu prodejen je závislá na dodání požadovaných doplňků interiéru dodavateli. Z uvedeného důvodu je vhodné neopomíjet riziko nedodržení deklarovaných dodacích lhůt zboží vybranými dodavateli. Spolu s lhůtami dodání je mimo jiné spojeno i riziko poškození vybavení během jeho přepravy na pobočky, a to včetně reklamních materiálů, které by v případě jejich poškození bylo nutné nahradit.

Přehlížet nelze ani riziko spojené s neadekvátním chováním některých zákazníků, které se v poměrně krátké době může projevit na zkrácení doby životnosti pořízeného vybavení, a riziko spojené s uvedením nového designu prodejen, které zákazníci nemusí hodnotit pozitivně. V neposlední řadě je nutné věnovat pozornost riziku počátečních chyb asistentů

prodeje při zavádění nového systému organizace zboží, které mohou být způsobeny prvotním snížením orientace prodejního personálu v nové organizaci prodejen.

#### ***Návrhy na zmírnění rizik - oblast reorganizace a redesign prodejen***

Rizika spojená s nedodržením stanovených dodacích lhůt je možné redukovat výběrem spolehlivých dodavatelů, kteří sami do svých harmonogramů pro vyřízení zakázky započítají pravděpodobnost případných komplikací s dodáním. Avšak i samo vedení vybrané společnosti by mělo zohlednit uvedené v harmonogramu projektu (z uvedeného důvodu jsou doby dodání v časové analýze projektu stanoveny na týdny).

Aby investice do nového designu prodejen nebyly nedbalým zacházením zákazníků předčasně „utopeny“, bylo při výběru vybavení interiéru přihlíženo k jejich praktické stránce (vysoko zátěžové koberce a taburety).

Z hlediska nejvýznamnějšího rizika s ohledem na cíl projektu, je nutné poukázat na možnost negativního vnímání nového designu prodejen zákazníky. I přestože je uvedené riziko nepopiratelné, zvolení barevného řešení interiéru prodejen bylo stanoveno na základě poznatků z teoretické části práce, resp. na základě opodstatnění vlivu a významu barevného konstantu, který by měl vzbudit u zákazníků pocit vřelejší atmosféry na prodejnách.

Žádný učený z nebe nespádl, a tak je logické i riziko počáteční snížené orientace asistentů prodeje v novém systému organizace zboží na prodejnách. S ohledem na logický ráz nového uskupení výrobků však lze tuto skutečnost považovat pouze za přechodný stav, kdy by měla tendence k chybám v průběhu několika hodin rychle klesat.

#### ***Rizika – renovace webových stránek vybrané společnosti***

Provedení renovace webových stránek je v rámci projektu sice předáno do kompetence specializované společnosti disponující specialisty na danou oblast, avšak i přes uvedenou skutečnost je nutné nepřehlížet možná rizika, která jsou spojena s realizací uvedené renovace. Jinými slovy je vhodné poukázat na možnost zpoždění realizace změn v prostředí webových stránek a případné počáteční technické komplikace při zahájení jejich provozu.

#### ***Návrhy na zmírnění rizik - renovace webových stránek***

Rizika, spojená s renovací webových stránek, by měly redukovat plánované schůzky (za účelem kontroly a schválení) pověřené osoby vedením společnosti s dodavatelskou společností, na kterých by byl vždy zhodnocen dosavadní postup renovace stránek a případně projednány nápravná opatření zjištěných nedostatků.



### *Rizika – projekt jako celek*

S ohledem na nákladovou analýzu je nutné při pohledu na projekt poukázat na případné riziko zamítnutí projektu jako celku, a to díky poměrně vysokým nákladům na jeho realizaci. V této souvislosti je nezbytné upozornit čtenáře na skutečnost, že výše nákladů na realizaci projektu je pouze orientační, avšak je stanovena na své nejvyšší úrovni, tudíž by se vypočtené náklady neměly zvyšovat. Naopak po individuálním jednání s jednotlivými dodavateli lze získat zvýhodněné ceny podle výše objemu zakázky.

S implementací projektu a jeho přínosem pro společnost jsou však spojeny další rizika, která mohou účinek realizace projektu ohrozit, a to nedostačující úroveň zákaznického servisu i po absolvování jednotlivých školení a nadále trvající vysoká fluktuace prodejního personálu.

### *Návrhy na zmírnění rizik - projekt jako celek*

Jak již bylo zmíněno, vysoká fluktuace prodejního personálu může ohrozit schválení projektu vedením společnosti z důvodu „plýtvání“ finančními prostředky a časem na jedince, kteří ve společnosti pravděpodobně dlouho nezůstanou. Nicméně pravidelným školením asistentů prodeje, změnou motivačního systému a podporou rozvoje těchto zaměstnanců lze usuzovat o snížení rizika odchodu těchto pracovníků.

## **12.7 Přínos realizace projektu pro společnost**

Hlavní přínosy projektu na zlepšení služeb a marketingové komunikace (viz kap. 12) pro vybranou společnost lze spatřovat ve snadné orientaci na zákazníky společnosti, kteří by podle záměru společnosti, v případě zájmu o produkt, měli zavítat právě na její pobočky. K tomu, aby se však zákazníci na pobočky společnosti vraceli, by měl nejen zákaznický servis asistentů prodeje disponovat určitou kvalitou, ale i samotný vzhled prodejen by měl navodit pozitivní atmosféru a odpovídat celkové image a stylu vybrané společnosti.

Projekt ve své první oblasti řeší problematiku vzhledu prodejen, které by byly na základě plánovaných změn (viz kap. 12. 2. 1.) modifikovány nejen zavedením barevných prvků do interiéru, zavedením výraznějších POS/POP materiálů (propagující především firemní barvu vybrané společnosti), ale i zavedením nového systému řešení prostoru prodejen a vystavení zboží na prodejních tak, aby zákazníci při vstupu na prodejnu měli možnost se snadno orientovat v nabídce společnosti. Tím by se značně měla zvýšit i pravděpodobnost uskutečnění nákupu. Přínos první fáze projektu lze tedy spatřovat především, na zákla-

dě modifikace vzhledu prodejen a systému vystavení, v oslovení zákazníků poměrně jednoduchým a snadným způsobem.

Druhá fáze projektu (viz kap. 12. 2. 2), jejímž předmětem zájmu bylo zajištění kvalitního zákaznického servisu na všech prodejnách společnosti, řešila problematiku zavedení pravidelného školení zodpovědnou osobou (zodpovídající za identický průběh a kvalitu školení na všech prodejnách) a změnu hodnocení zákaznického servisu. Výsledkem průběhu školení, resp. přínosem uvedených školení, by mělo být zajištění kvalitního poradenství asistentů prodeje zákazníkům (kteří i přes nenalezení požadovaného produktu se v případě adekvátního zákaznického servisu budou se svými příštími potřebami vracet na ty pobočky, kde na jejich potřeby a přání byl brán nejvyšší zřetel).

V zavedení dotazníků na zjištění kvality zákaznického servisu, názorů zákazníků na vzhled prodejen a v neposlední řadě připomínek zákazníků, lze spatřovat především dva hlavní přínosy pro společnost. Jako první benefit lze hodnotit adekvátní zjištění skutečného dění na prodejně od těch, kterým je uvedená služba poradenství určena. Jako druhý benefit lze hodnotit poměrně snadnou cestu ke zjištění mínění zákazníků, kteří jistě ocení ohled společnosti na jejich názory.

Přínos třetí oblasti projektu (viz kap. 12. 2. 3), a to renovace webových stránek (včetně SEO optimalizace), lze spatřovat ve zvýšení viditelnosti webových stránek společnosti pro zákazníky surfující na síti. Reorganizace struktury webových stránek by měla snížit počet opuštění stránek zákazníky ještě před nahlédnutím do katalogu s nabídkou produktů. Tím by se spolu s uživatelskou přívětivostí stránek měla zvýšit i jejich návštěvnost a informovanost zákazníků o nabídce a dostupnosti produktů společnosti.

## ZÁVĚR

Každá společnost, snažící se o úspěch v současném konkurenčním boji, nesmí zaspávat svou dobu a neopomíjet své příležitosti. Jako cestu k úspěchu lze hodnotit snahu se co nejvíce přiblížit svým zákazníkům. Každá cesta však začíná malými krůčky. I když by se v oblasti marketingové komunikace a služeb vybrané společnosti našlo mnoho dalších aktivit vhodných ke změně (jako např. reklamní sdělení v televizi, metody product placementu, zavedení objednání zboží přes internet aj.), bylo v rámci předkládaného projektu nutné proces navrhovaných změn začít tzv. od základů, resp. postupnými kroky, nikoliv skoky, při kterých by mohlo dojít k úrazu.

Prezentace společnosti pomocí webových stránek je v současné době samozřejmostí pro každou společnost. V případě, že stránky nedisponují adekvátním množstvím informací, nebo nejsou sestaveny v uživatelsky přívětivé podobě, nebude žádný zákazník ochoten se stránkami pracovat, aby se dostal k požadovanému výsledku, a společnost následně přichází o zákazníky surfující na síti. Renovace webových stránek v rámci projektu byla z uvedeného důvodu nutná, a to i když vybraná společnost patří k těm společnostem, které do své nabídky nezahrnují možnosti nákupu přes internet.

Vzhledem ke skutečnosti, že vybranou společnost lze řadit mezi takové společnosti, které se více orientují na své pobočky, resp. prodejny, které by měly být pro zákazníky vhodnými místy k nákupu, byla do projektu po provedení analýzy a sumarizaci zjištěných nedostatků zařazena změna vzhledu a systematického rozvržení prodejen i vystaveného zboží (vhodně doplněného o POS/POP materiály).

I když by systematické vystavení zboží mělo být po navrhovaných změnách natolik přehledné, že jej byl zákazník schopen bez problému sám vyhledat, nadále zůstává samozřejmostí poskytnutí prvotřídního zákaznického servisu (včetně poradenství). Aby však zákaznický servis mohl disponovat požadovanou kvalitou, musí být pracovníci, na kterých poskytování této služby zákazníkovi závisí, adekvátně proškoleni na danou oblast. Z důvodu absence pravidelného školení asistentů prodeje na oblast zákaznického servisu a vysokého počtu negativních ohlasů zákazníků na poskytovaný zákaznický servis bylo taktéž zavedení pravidelného proškolení asistentů prodeje neopomenutelnou součástí předloženého projektu, která byla doplněna o změnu hodnocení pracovníků.

Zavedení dotazníků na prodejny společnosti (hodnotící zákaznický servis aj.) by bylo sice svým charakterem určitým krokem zpět do historie ke knihám přání a stížností, avšak uve-

dený dotazník v elektronické podobě pro zastánce internetu by byl pro společnost nepopíratelným krokem kupředu. Úkolem uvedených dotazníků by bylo pohled vedení společnosti posunout od „Myslíme si, že se věc má tak a tak.“ k posouzení hodnověrnosti závěru na základě „Zákazník říká, že věc se má tak a tak.“.

Podnětem k sestavení projektu bylo za pomoci zefektivnění oblasti marketingové komunikace a služeb vybrané společnosti přispět k vyšší spokojenosti zákazníků, a tak je nutné závěrem zhodnotit, zda v uvedeném případě lze považovat cíle projektu za splněné.

Dle názoru autorky předkládané práce byl hlavní cíl práce z teoretického hlediska naplněn. Uvedené lze odůvodnit poznatky shromážděnými v teoretické části předkládané práce, které byly opěrnými pilíři pro navržení projektu. S ohledem na předpokládanou dobu začátku realizace projektu lze z praktického hlediska o naplnění cílů předkládaného projektu prozatím pouze usuzovat. Skutečností však zůstává, že díky nalezení jednotlivých řešení pro redukci uvedených rizik projektu, lze úspěch projektu, který by po skončení zaváděcí fáze byl zhodnotitelný na základě ohlasů zákazníků na webových stránkách společnosti a na základě výsledků dotazníků na prodejnách společnosti, hodnotit za reálný.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA, 2004. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 2. vyd., přeprac. Praha: Oeconomica, 243 s. ISBN 80-245-0778-1.

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

BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ, 2009. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7.

BUREŠ, Ivan, 2004. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 144 s. ISBN 8072611097.

BURNETT, Ken, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press, xiv, 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK, c2012. *Integrated advertising, promotion, and marketing communications: Kenneth E. Clow, Donald Baack*. 5th ed. Harlow, Essex, England: Pearson Education, 463 s. ISBN 978-0-273-75328-5.

DOANE, Darryl S a Rose D SLOAT, 2006. *Péče o zákazníka: tréninková kniha*. 1. vyd. Brno: Computer Press, xii, 300 s. ISBN 8025103501.

DYTRT, Zdeněk, Pavla STAŇKOVÁ a Lucie TOMANCOVÁ, 2007. *Manažerská etika: etika v managementu a podnikání*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 125 s. ISBN 978-80-7318-645-6.

FREY, Petr, 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 195 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-160-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ, 2009. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZÁK, Vratislav, 2004. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 91 s. ISBN 80-7318-230-0.

LYKOVÁ, Jana, 2002. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada, 199 s. ISBN 8024702053.

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 266 s. ISBN 8024703645.

MATUŠÍNSKÁ, Kateřina, 2007. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 238 s. ISBN 978-80-7248-445-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

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

POKLUDA, Zdeněk, 2009. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati: [From Zlín into the world - the story of Thomas Bata*. 2., rozš. a dopl. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 77 s. ISBN 978-80-254-4591-4.

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

SCOTT, David Meerman, c2013. *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. 4th ed., compl. rev. and updated. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, xxiii, 439 s. ISBN 978-1-118-48876-8.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

STEHLÍK, Eduard a kol, 2004. *Marketingové aplikace*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 213 s. ISBN 80-245-0673-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 1994. *Marketing: Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: Ekka, 253 s. ISBN 80-900-0158-0.

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Internetové zdroje**

ALS-EURO, ©2008. ALS-Euro [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.als-euro.cz>

ANT STUDIO, ©2016. ANT studio [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.antstudio.cz>

AW-DEW, ©2016. AW-dev [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.aw-dev.cz>

CCC, ©2015. CCC [online]. [cit. 2015-12-17]. Dostupné z: <http://ccc.eu/cz/>

CS TECHNOLOGIES, ©2016. EASY WEB [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.easyweb.cz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2015. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DEICHMANN, ©2015. Deichmann [online]. [cit. 2015-12-17]. Dostupné z: <http://www.deichmann.com>

FACEBOOK, ©2016. CCC Czech Republic [online]. [cit. 2015-12-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cccboty/?ref=ts&fref=ts>

IKEA, ©1999. IKEA [online]. [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://www.ikea.com>

INTERNET INFO, ©1998. Měšec [online]. [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

KOBERCOVÉ CENTRUM, ©2016. Kobercové centrum [online]. [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://kobercove-centrum.cz>

MAVYSOFT, ©2007. Český benzín [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.ceskybenzin.cz>

MEDIA MARKETING SERVICES, ©2000. Autoweb [online]. [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.autoweb.cz>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, ©2012. Justice [online]. [cit. 2015-12-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=359301&typ=UPLNY>

PSOIT GROUPE, ©2016. PSoIT [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.psoit.cz>

STUDIO20, ©2008. Studio20 [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.studio20.cz/>

### **Ostatní zdroje**

Interní dokumentace vybrané společnosti



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
angl.	anglicky
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cm	centimetr
CPM	metoda kritické cesty (angl. Critical Path Method)
CR	metoda měření účinnosti reklamy na internetu (angl. click rate)
CRM	řízení vztahů se zákazníky (angl. Customer Relationship Management)
CSR	společenská odpovědnost firem (angl. Corporate Social Responsibility)
CTR	metoda měření účinnosti marketingové komunikace na internetu (angl. click through rate)
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
DRTV	televizní spot s telemarketingovým servisem (angl. Direct Response TV)
EU	Evropská unie
FAQ	často kladené dotazy (angl. Frequently Asked Questions)
h	hodina
HDP	hrubý domácí produkt
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	lidské zdroje (angl. Human Resources)
http	protokol pro přenos hypertextových dokumentů (angl. Hypertext Transfer Protocol)

---

i, j	pořadové číslo uzlu
kap.	kapitola
Kč	Koruna česká
km	kilometr
KM <sub>ij</sub>	nejdříve možný konec provádění činnosti
KP <sub>ij</sub>	nejpozději přípustný konec provádění činnosti
l	litr
max	maximální
min	minuta
MMS	multimediální zprávy (angl. Multimedia Messaging Service)
MS	Mystery Shopping
m <sup>2</sup>	čtvereční metr
např.	například
Obr.	obrázek
PEST	analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
POP	reklamní materiály (angl. Point of Purchase)
POS	reklamní materiály (angl. Point of Sale)
PR	vztahy s veřejností (angl. Public Relations)
resp.	respektive
RC	rezerva celková
RN	rezerva nezávislá
ROI	návratnost investic (angl. Return on Investment)
RV	rezerva volná
SEO	optimalizace internetových stránek pro vyhledávače (angl. Search Engine Optimalization)

---

SMS	služba krátkých textových zpráv (angl. Short Message Service)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (angl. Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Tab.	tabulka
TM	nejdříve možný termín uzlu
TP	nejpozději přípustný termín uzlu
tzv.	takzvaný
viz	odkaz na definované místo v textu
WWW	informační systém pro práci s hypertextovými dokumenty na internetu (angl. World Wide Web)
ZM <sub>ij</sub>	nejdříve možný začátek provádění činnosti
ZP <sub>ij</sub>	nejpozději přípustný začátek provádění činnosti
ZPP	zkrácený pracovní poměr
VM	vystavovací metodika, vybraný mentor

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Marketingový mix 4P</i> .....	17
<i>Obr. 2. Kupní rozhodování spotřebitele</i> .....	21
<i>Obr. 3. Smysl marketingové komunikace</i> .....	24
<i>Obr. 4. Internet a jeho využití</i> .....	47
<i>Obr. 5. Situační analýza</i> .....	49
<i>Obr. 6. Hodnoty zaměstnanců vybrané společnosti</i> .....	57
<i>Obr. 7. Organizační struktura vybrané společnosti</i> .....	59
<i>Obr. 8. Produkt vybrané společnosti</i> .....	61
<i>Obr. 9. Produkt vybrané společnosti – pánská nabídka</i> .....	62
<i>Obr. 10. Produkt vybrané společnosti – dámská nabídka</i> .....	63
<i>Obr. 11. Produkt vybrané společnosti – dětská nabídka</i> .....	64
<i>Obr. 12. Ilustrativní mapa vybrané prodejny</i> .....	65
<i>Obr. 13. Produkt vybrané společnosti, orientace na prodejně</i> .....	66
<i>Obr. 14. Uspořádání jednotlivých produktů vybrané společnosti, regály na prodejně</i> .....	67
<i>Obr. 15. SWOT analýza vybrané společnosti</i> .....	74
<i>Obr. 16. Barevné kombinace vybrané společnosti</i> .....	93
<i>Obr. 17. Barevné kombinace na prodejnách vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Obr. 18. Systém vystavení zboží na prodejnách vybrané společnosti</i> .....	95
<i>Obr. 19. Systém rozmístění v prostoru na prodejnách</i> .....	96
<i>Obr. 20. Systém vystavení koženého zboží na prodejnách</i> .....	97
<i>Obr. 21. CPM analýza – návod</i> .....	113
<i>Obr. 22. CMP – síťový graf 1</i> .....	114
<i>Obr. 23. CMP – síťový graf 2</i> .....	114

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Poskytované služby</i> .....	22
<i>Tab. 2. Stávající základní školení nových zaměstnanců ve vybrané společnosti</i> .....	68
<i>Tab. 3. Specializační školení zaměstnanců ve vybrané společnosti</i> .....	69
<i>Tab. 4. Stávající základní zaškolení na pozici senior asistenta prodeje a vedení prodeje ve vybrané společnosti</i> .....	69
<i>Tab. 5. Analýza webových stránek vybrané společnosti</i> .....	80
<i>Tab. 6. Nástroje marketingového řízení a www stránky</i> .....	81
<i>Tab. 7. Použitelnost a přístupnost www stránek</i> .....	82
<i>Tab. 8. Poskytované služby ve vybrané společnosti</i> .....	84
<i>Tab. 9. Výsledky MS za jednotlivá období na vybrané pobočce společnosti</i> .....	85
<i>Tab. 10. Oblast MS za období 2013 na vybrané pobočce</i> .....	85
<i>Tab. 11. Oblast MS po změně za období 2013 na vybrané pobočce</i> .....	87
<i>Tab. 12. Oblast MS za období 2014 na vybrané pobočce</i> .....	88
<i>Tab. 13. Oblast MS za období 2015 na vybrané pobočce</i> .....	88
<i>Tab. 14. Školení a harmonogram</i> .....	99
<i>Tab. 15. Oblast 1 – pobočky</i> .....	101
<i>Tab. 16. Oblast 1 – časový harmonogram</i> .....	102
<i>Tab. 17. Oblast 1 – nákladové řešení dopravy</i> .....	103
<i>Tab. 18. Oblast 2 – pobočky</i> .....	104
<i>Tab. 19. Oblast 3 – pobočky</i> .....	104
<i>Tab. 20. Oblast 4 – pobočky</i> .....	105
<i>Tab. 21. Oblast 5 – pobočky</i> .....	105
<i>Tab. 22. Oblast 5 – pobočky Praha</i> .....	106
<i>Tab. 23. Oblast 6 – pobočky</i> .....	107
<i>Tab. 24. Oblast 7 – pobočky</i> .....	107
<i>Tab. 25. Oblast 7 – nákladové řešení zavedení dotazníků</i> .....	109
<i>Tab. 26. Společnosti pro renovaci webových stránek vybrané společnosti</i> .....	110
<i>Tab. 27. Harmonogram oblasti in-store marketingové komunikace</i> .....	111
<i>Tab. 28. Harmonogram oblasti webových stránek</i> .....	112
<i>Tab. 29. Nákladové řešení oblasti marketingové komunikace na prodejnách vybrané společnosti</i> .....	115
<i>Tab. 30. Kalkulace oblasti školení a zavedení dotazníků</i> .....	116

*Tab. 31. Kalkulace aktivit realizace renovace webových stránek ..... 117*

*Tab. 32. Kalkulace projektu na zlepšení služeb a marketingové komunikace ..... 118*

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Harmonogram školení
- P II Hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
- P III Benchmarking vybrané společnosti - marketingová komunikace
- P IV Benchmarking vybrané společnosti – služby
- P V MS Vlna 1/2013
- P VI MS Vlna 2.1/2013
- P VII MS Vlna 2.2/2013
- P VIII MS Vlna 2014
- P IX Časové harmonogramy - oblast 2 - 7
- P X Trasy pro nákladové řešení dopravy na školení - oblast 2 - 7
- P XI Náklady na ubytování školitele
- P XII Stravné školitele
- P XIII Cenový přehled aktivit realizace renovace webových stránek společnosti PSoIT
- P XIV CPM analýza - aktivity
- P XV CPM analýza - výpočty
- P XVI Slova nespokojené zákaznice na oficiálních stránkách vybrané společnosti na síti Facebook.com
- P XVII Dotazník

# PŘÍLOHA PI: HARMONOGRAM ŠKOLENÍ

Harmonogram zaškolení

Datum začátku školení

Min. doba školení

Místo školení

KARTA ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCE DO PRACOVNÍHO PROCESU - HARMONOGRAM

Jméno a příjmení zaměstnance: \_\_\_\_\_

Podpisy

	ŠKOLITEL (PODPIS)*	ŠKOLENÝ PRACOVNÍK (PODPIS)*	PODPIS REGIONÁLNÍHO MANAŽERA*
--	--------------------	-----------------------------	-------------------------------

Základní školení

Týká se: \_\_\_\_\_

		Fáze	ŽITOST	FIRMA A SYSTÉM	Školitel:				
1. FÁZE - ZÁKLADNÍ VÝCHOVA A PRŮKVALIFIKACE - PRŮKVALIFIKACE									
ZÁJEM	1h	1. POKRYTÍ VEDĚČNOSTI A DOVEDNÝ ZPRÁVĚNÍ PRÁCE - BOJZ - (VÝCHOVÁ CESTA, HODNOCENÍ PROFESNÍHO ŘEŠENÍ, POŽÁDÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ, INFORMACE O PRÁCI + 1 ZÁKONNÁ ČÍSLA) 2. PRACOVNÍ DOBA (VÝCHOVACÍ, VÝCHOVY, PŘÍKLADY, DOVOLENÁ) 3. PRACOVNÍ SÁMĚ - POPIS PRÁCE S KOMENTÁŘEM VÝCHOVACÍHO PROCESU - PODPÍŠKÉ POPISY PRACOVNÍ POZICE 4. SYSTÉM ODMĚN (MATEJ + PRÁVNÍ SYSTÉM); SOUTĚŽ 5. OBYČNÉ NÁHODNÉ - VÝCHOVÁ ŽÁKA 6. ZÁKLADNÍ PRŮKVALIFIKACE 7. ZÁKLADNÍ ČINNOSTI 8. ZÁKLADNÍ ČINNOSTI 9. ZÁKLADNÍ ČINNOSTI 10. ZÁKLADNÍ ČINNOSTI							
2. FÁZE - ZNALOSTI VÝCHOVY A PRŮKVALIFIKACE - PRŮKVALIFIKACE									
ZÁJEM	2h	1. HLAVNÍ STANOVISKA OBLASTI ZÁKAZNÍKŮ 2. VÝCHOVY (ZÁKLADNÍ OBLASTI ZÁKAZNÍKŮ V PRÁCI 3. ZÁKLADNÍ PRÁVNÍ VÝCHOVY, REGULACE A REGULACE ŽIVOTI 4. ZÁKLADNÍ PRÁVNÍ VÝCHOVY, REGULACE A REGULACE ŽIVOTI 5. ZÁKLADNÍ PRŮKVALIFIKACE							
PP	1h	6. NÁHLED NA PRŮKVALIFIKACI 7. ZÁKLADNÍ VÝCHOVY (OBL. VÝCHOVY - ZNAČKY OBLASTI, ŽITOSTI, PRŮKVALIFIKACE) 8. PRÁZE NA PRŮKVALIFIKACI - PRÁZE S MENTOREM							

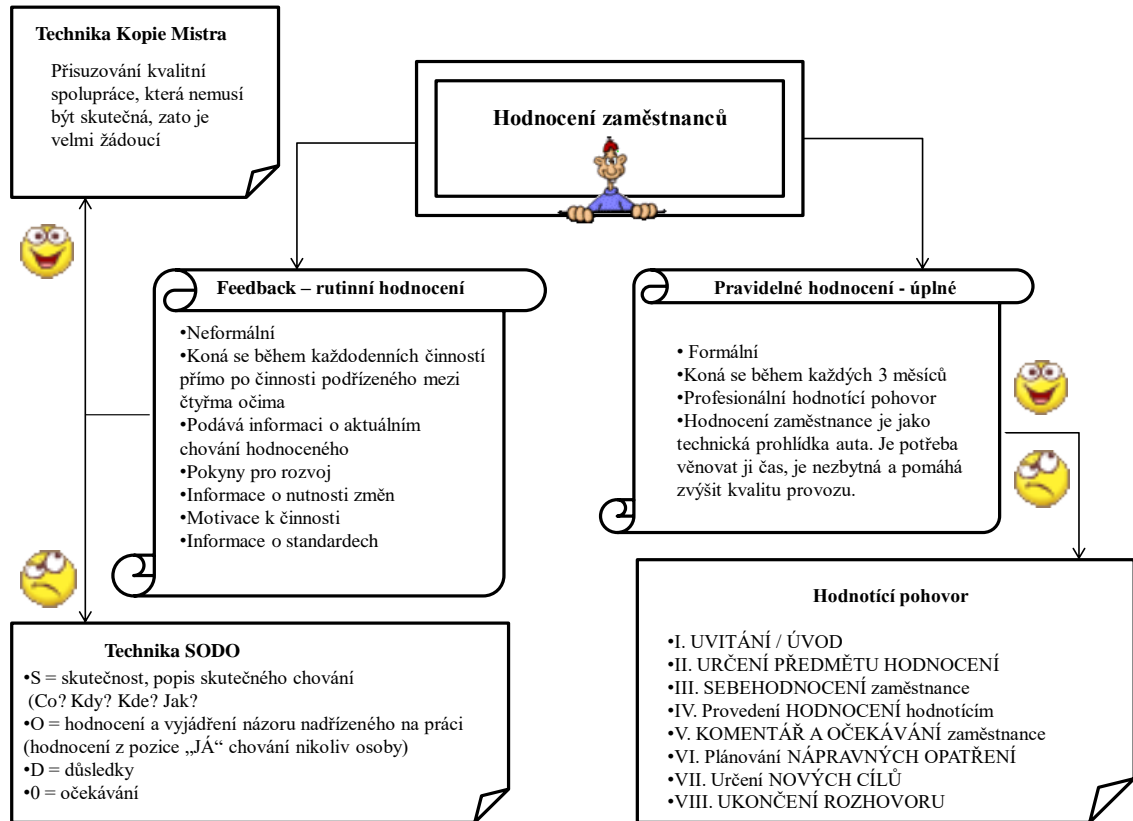
(Příloha)

Test:

Harmonogram školení (Interní dokumentace vybrané společnosti)



## PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI



*Hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování dle Interní dokumentace vybrané společnosti)*

**PŘÍLOHA P III: BENCHMARKING VYBRANÉ SPOLEČNOSTI -  
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE**

<b>Benchmarking vybrané společnosti - marketingová komunikace 17. 12. 2015</b>		
<b>Problematika</b>	<b>Vybraná společnost</b>	<b>Deichmann</b>
<b>Oblast PR</b>		
Webové stránky	ANO	ANO
Tiskové zprávy a konference	ANO	ANO
Výstavy, veletrhy, přehlídky	ANO	ANO
Sponzoring	ANO	ANO
Facebook.com	ANO	ANO
Instagram	ANO	ANO
<b>Oblast podpory prodeje</b>		
Slevy (sezónní)	ANO	ANO
Výhodná balení	NE	NE
Slevové a dárkové kupóny	ANO	ANO
Věrnostní program	ANO	NE
Prezentace výrobků v místě prodeje	NE	NE
POS materiály v místě prodeje	ANO	ANO
Spotřebitelské soutěže	ANO	ANO
<b>Oblast přímého marketingu</b>		
Direct maily	ANO	ANO
Katalogy	ANO	ANO
Mobilní marketing	ANO	NE
Telemarketing	NE	NE
<b>Oblast reklamy</b>		
Reklama v TV	NE	ANO
Reklama venkovní	ANO	ANO
Reklama v tisku	ANO	ANO
<b>Oblast osobního prodeje</b>		
Zákaznický servis	ANO	ANO

**PŘÍLOHA P IV: BENCHMARKING VYBRANÉ SPOLEČNOSTI –  
SLUŽBY**

<b>Benchmarking vybrané společnosti – služby 17. 12. 2015</b>		
<b>Problematika</b>	<b>Vybraná společnost</b>	<b>Deichmann</b>
<b>Předprodejní služby</b>		
Příjem telefonních objednávek	NE	NE
Příjem poštovních objednávek	NE	NE
Reklama v TV	NE	ANO
Reklama venkovní	ANO	ANO
Reklama v tisku	ANO	ANO
Vystavení zboží ve výloze	ANO	ANO
Vystavení zboží v regálech	ANO	ANO
Příjem rezervací na x hodin na jakékoliv prodejně	ANO	ANO
Objednání přes internet	NE	ANO
Asistence při výběru a poradenství na prodejně	ANO	ANO
Výběr z katalogu na prodejně	NE	NE
<b>Poprodejní služby</b>		
Dodávka	NE	ANO
Zásilková služba	NE	ANO
Dárkové balení	NE	NE
Vrácení zboží	ANO	ANO
<b>Doplňkové služby</b>		
Příjem šeků (poukázek)	NE	ANO
Příjem platebních karet	ANO	ANO
Poskytování informací	ANO	ANO
Opravy	ANO	ANO
Výzdoba interiéru (POS)	ANO	ANO
Hrací koutky pro děti	NE	NE
Speciální akce pro členy věrnostního klubu	ANO	NE

# PŘÍLOHA P V: MS VLNA 1/2013 (INTERNÍ DOKUMENTACE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI)



CCC

## HODNOCENÍ FORMULÁŘE

CCC - MS - 1H 2013

	Body	Maximum	Hodnocení
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83%</b>
ÚVOD: PŘIVÍTÁNÍ A VZHLED	8	8	100%
PRODEJNÍ DOVEDNOSTI	35	35	100%
DOPLŇKOVÝ PRODEJ	0	15	0%
ZKOUŠENÍ OBUVI	5	5	100%
ODBORNÉ ZNALOSTI	6	6	100%
PRODEJ NA POKLADNĚ	29	31	94%

A0. Země	x	CZ SK
A1. číslo prodejny		58
A2. regionální manažer	x	Větrovcová Dvořáková <b>Navrátil</b> Hromádková Stachová Kohaniová Dziak
A3. Návštěvnost prodejny	x	do 300 do 400 do 600 <b>do 1000</b> nad 1000
A4. Výše obratu prodejny	x	do 18 000 do 25 000 <b>do 35 000</b> nad 35 000 speciální
T1. adresa a město navštívené prodejny		Brno Mečová, Velký Špalíček
T2. datum návštěvy		2013-05-19
T3. čas vstupu na prodejnu		11:33
T4. délka návštěvy		33:00
T5. počet přítomných zákazníků při příchodu do prodejny (včetně u pokladny)	x	žádný <b>1-3</b> 4-6 7 a více
T6. počet přítomných zákazníků u pokladny		0
T7. počet přítomných prodejců při příchodu do prodejny	x	žádný <b>2</b> 3 a více

### EXTERIÉR + INTERIÉR

E1. Byly výlohy čisté a upravené?	x	<b>ano</b> ne
E2. Byl vchod do prodejny volně přístupný?	x	<b>ano</b> ne
E3. Bylo prostředí prodejny čisté a upravené?	x	<b>ano</b> ne
E4. Bylo zboží umístěné na výstavních lehce k nalezení ve stojanech?	x	<b>ano</b> ne
E5. Komentář (exteriér a interiér)		Exteriér působil čistě a upraveně.

## PERSONÁL

### Úvod: vzhled a přivítání

U1. Mají všichni zaměstnanci firemní trička/košile?	x	ano ne		
U2. Byl prodejce označen jmenovkou?	x	ano ne		
U3. Mají všichni zaměstnanci estetickou obuv hodící se k outfitu?	x	ano ne		
U4. Přivítal Vás prodejce slovně, úsměvem nebo očním kontaktem do 30s po vstupu do prodejny?	x	ano (8) ne (0)	8	8
U5. Pracovali všichni zaměstnanci, když jste vstoupil/a do prodejny? (obsluha zákazníka, prodej na pokladně, vybalování zboží, dekorace prodejní plochy či výlohy, atd.)	x	ano ne		
U6. Oslovil Vás prodejce aktivně do 5 minut od Vašeho příchodu do prodejny? ("Dáváte najevo, že máte o vybrané zboží zájem".)	x	ano ne		
U8. Komentář (vzhled a přivítání)		Prodejci měli firemní trička, jmenovky a odpovídající obuv. Při příchodu na prodejnu mě ihned jeden prodejce pozdravil. Dva prodejci stáli u sebe a něco řešili, ale i přesto mě zaregistrovali. Do minuty mě jeden prodejce oslovil.		

### Prodejní dovednosti

P1. Zeptal se Vás prodejce na Vaše potřeby otevřenou otázkou ještě před tím, než začal nabízet konkrétní výrobky?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P2. Nabídl Vám prodejce konkrétní produkt/y odpovídající Vaší potřebě?	x	ano ne		
P3. Kolik produktů Vám prodejce nabídl?		10		
P4. Vyzdvihl prodejce během rozhovoru výhody nabízeného zboží?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P5. Jak SA reagoval na Vaše výhrady k nabízenému zboží (výtku se může týkat barvy, kvality, materiálu apod.)	x	reagoval adekvátně, snažil se vyhovět a hledal alternativní řešení nesnažil se vyhovět, alternativní řešení nehledal		
P6. Vyjádřil se prodejce pozitivně o Vašem výběru?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P7. Vybídl Vás prodejce během rozhovoru k zakoupení produktu? (např. "Vezmete si je?", "Mám Vám je donést k pokladně?", "Jak jste se rozhodl/a..") (ZJIŠŤUJEME ZDA MÁ TAH NA BRANKU)	x	ano (20) ne (0)	20	20
P8. Komentář (prodejní dovednosti)		Prodejce se mě zeptal, zda mi může pomoci. Poté se ptal, jaký typ obuvi asi hledám, zda syntetický nebo kožený. Poté mi nabídl několik typů obuvi. U obuvi vyzdvihl prodejce například příjemný povrch na nošení, nebo módnost. Když se mi něco nelíbilo, nabídl prodejce ochotně jinou alternativu. Vybraný model mi vychválil, poté se zeptal, zda jsem s výběrem spokojená a zda je může odnést na pokladnu.		

### Zkoušení obuvi

B1. Předal Vám prodejce k vyzkoušení vhodně připravenou obuv? (bez papírů, rozvázané tkaničky,...)	x	ano ne		
B2. Zůstal prodejce během celé návštěvy ve Vaší blízkosti a byl připraven Vám pomoci při zkoušení? (Pokud odešel k jinému zákazníkovi, nabídl Vám pomoc kolegy nebo Vás informoval, kdy bude opět k dispozici.)	x	ano (5) ne (0)	5	5
B3. Komentář (zkoušení obuvi)		Prodejce mi vždy podal obuv připravenou k vyzkoušení, byl celou dobu poblíž a asistoval mi.		

### Komunikační schopnosti

K1. Byl rozhovor s prodejcem příjemný a nenucený?	x	ano ne		
K2. Vyjadřoval se prodejce srozumitelně?	x	ano ne		
K3. Komentář (komunikační dovednosti)		Rozhovor probíhal v příjemné atmosféře, prodejce byl příjemný, usměvavý. Vyjadřoval se srozumitelně.		

### Odborné znalosti

O1. Působil prodejce jako odborník tzn., že nabízenému zboží a své práci rozumí?	x	ano (4) ne (0)	4	4
O2. Odpovídal prodejce vhodně na Vaše otázky a vyjadřoval se pozitivně o zboží?	x	ano (2) ne (0)	2	2
O3. Komentář (odborné znalosti)		Prodejce působil, že má přehled o nabízeném zboží.		

### Závěr: ukončení rozhovoru

Z1. Rozloučil se s Vámi prodejce pozdravem?	x	ano ne nehodnoceno		
Z2. Donesl Vám prodejce vybrané zboží k pokladně nebo Vás tam alespoň nasměroval?	x	ano ne		

### Prodej na pokladně

X1. Byl/a jste na pokladně obslužen/a rychle bez dlouhého čekání?	x	ano ne		
X2. Pozdravil Vás pracovník na pokladně? (pokud se s Vámi nasetkal už dříve)	x	ano ne nehodnoceno (setkali jsme se již dříve)		
X3. Navázal s Vámi pracovník na pokladně rozhovor? (např. pochvalou Vašeho výběru, pozitivním komentářem, komplimentem, atd.)	x	ano ne		
X4. Seznámil vás pracovník na pokladně s vhodným ošetřováním obuvi?	x	ano ne		
X5. Nabídl Vám pracovník na pokladně doplňkový sortiment? (čisticí prostředky, vložky, atd.)	x	ano (15) ne (0)	15	15
X6. Souhlasila cena na etiketě zboží s reálnou cenou nákupu?	x	ano ne		
X7. Byla Vám automaticky předána účtenka?	x	ano ne		

X8. Byl Vám spontánně vložen nákup do tašky? (nákupní tašku otočil směrem k Vám)	x	ano ne		
X9. Poděkoval Vám pracovník na pokladně za nákup?	x	ano (4) ne (0)	4	4
X10. Rozloučil se s Vámi pracovník na pokladně pozdravem?	x	ano (10) ne (0)	10	10
X11. Byl jste v závěru rozhovoru pozván k dalšímu nákupu?	x	ano (2) ne (0)	0	2
X12. Byl celý proces u pokladny příjemným zakončením celého nákupu?	x	ano ne		
X13. Komentář (prodej na pokladně)		Prodejce na pokladně mi poděkoval za nákup a popřál mi krásný den, k dalšímu nákupu mě však nevyzval. Prodejce se zeptal, zda bych chtěla nějaké prostředky na péči.		
S3. Popište Vaše všeobecné hodnocení prodejny a pocity z obsluhy:		Celkově jsem byla spokojená, jen bych měla ráda více času se rozhlédnout po obchodě, před tím, než ke mě prodejce přistoupil. Při vstupu na prodejnu jsem zaregistrovala dva prodejce, jak spolu hovoří, jeden mě ihned pozdravil. Zamířila jsem k regálům s vystaveným zbožím. Když jsem vzala první botu do ruky, neuběhla ani minuta, tak ke mně přistoupil prodejce, zda mi může pomoci. Řekla jsem, že hledám nějakou letní obuv. Prodejce se zeptal, zda preferuji obuv syntetickou nebo koženou. Řekla jsem, že nemusí být kožená, ale nechci úplně rovnou podrážku. Prodejce mi ukázal několik párů obuvi, o které se vyjádřil, že je módní. Prodejce mi ukázal, kde si můžu obuv vyzkoušet a podal mi moji velikost k vyzkoušení. Poté jsem si vyzkoušela ještě jeden podobný pár. Namítila jsem, že černou obuv nemám zrovna v oblíbené, poté prodejce odběhl a přinesl podobnou obuv ve čtyřech barvách. Poté jsem vyzkoušela asi dalších pět párů obuvi. Většina mi byla úzká nebo mi jinak neseděla, tak jsem se nakonec vrátila k prvnímu zkoušenému páru. Prodejce mi celou dobu asistoval a vyjadřoval se pozitivně o materiálu, vzhledu, nebo se snažil navrhnout jinou alternativu. Znovu jsem si zkoušela ten první pár a prodejce se přímo rozplýval, jak vypadá tento pár dobře na noze a jak mi sedí. Řekla jsem, že jsem s tímto párem spokojená a že vypadá opravdu nejlépe. Prodejce, se mě zeptal, zda jsem s výběrem spokojená a může mi vzít boty k pokladně. Řekla jsem, že ano a prodejce odnesl boty na pokladnu. Mezitím jsem se obula, prodejce se se mnou rozloučil a šel uklízet zkoušené boty. Prodejce na pokladně se mě zeptal, zda je to můj pár, zeptal se mě, zda bych chtěla nějaké prostředky na péči. Poděkovala jsem mu, že ano. Sdělil mi částku, předala jsem mu hotovost, vrátil mi přesně. Informoval mi, že mi dá účet do krabice. Informoval mě, že se jedná o syntetickou vycházkovou obuv a zaškrtil to v letáku přiloženému k účtu. Poté mi dal obuv do tašky, poděkoval mi za nákup a předal mi tašku. Popřál mi hezký zbytek dne. Poděkovala jsem a vyšla jsem z obchodu.		
S4. Podrobně popište celý průběh návštěvy:				

*MS Vlna 1/2013 (Interní dokumentace vybrané společnosti)*

# PŘÍLOHA P VI: MS VLNA 2.1/2013



CCC

## HODNOCENÍ FORMULÁŘE

CCC - MS - 2H 2013 vlina 1

	Body	Maximum	Hodnocení
<b>Celkem</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41%</b>
ÚVOD: PŘIVÍTÁNÍ A VZHLED	8	8	100%
PRODEJNÍ DOVEDNOSTI	25	35	71%
DOPLŇKOVÝ PRODEJ	0	40	0%
ZKOUŠENÍ OBUVI	0	5	0%
ODBORNÉ ZNALOSTI	2	6	33%
ZÁVĚR: UKONČENÍ ROZHOVORU	6	6	100%

A0. Země	x	CZ SK
A1. číslo prodejny		58
A2. regionální manažer		Větrovcová Dvořáková x <b>Navrátil</b> Hromádková Stachová Kohaniová Dziak
A3. návštěvnost prodejny		do 300 do 400 do 600 x <b>do 1000</b> nad 1000
A4. Výše obratu prodejny	x	do 18 000 <b>do 25 000</b> do 35 000 nad 35 000 speciální
T1. adresa a město navštívené prodejny		Velký Špalíček, Mečová 2, Brno
T2. datum návštěvy		2013-09-25
T3. čas vstupu na prodejnu		14:30
T4. délka návštěvy		16:15
T5. počet přítomných zákazníků při příchodu do prodejny (včetně u pokladny)		žádný 1-3 x <b>4-6</b> 7 a více
T6. počet přítomných zákazníků u pokladny		1
T7. počet přítomných prodejců při příchodu do prodejny	x	žádný 1 2 <b>3 a více</b>

## PERSONÁL

### Úvod: vzhled a přivítání

U1. Mají všichni zaměstnanci firemní trička/košile?	x	<b>ano</b> ne
U2. Byl prodejce označen jmenovkou?		ano x <b>ne</b>
U3. Mají všichni zaměstnanci estetickou obuv hodící se k outfitu?	x	<b>ano</b> ne



U4. Přivítal Vás prodejce slovně, úsměvem nebo očním kontaktem do 30s po vstupu do prodejny?	x	ano (8) ne (0)	8	8
U5. Pracovali všichni zaměstnanci, když jste vstoupil/a do prodejny? (obsluha zákazníka, prodej na pokladně, vybalování zboží, dekorace prodejní plochy či výlohy, atd.)		ano		
	x	ne		
U6. Oslovil Vás prodejce aktivně do 5 minut od Vašeho příchodu do prodejny? ("Dáváte najevo, že máte o vybrané zboží zájem".)		ano		
	x	ne		
U7. Popište situaci		Prodejce Vás neoslovil, protože obsluhoval po celou dobu jiné zákazníky. <b>Prodejce Vás neoslovil, přestože byl v danou dobu k dispozici.</b> Prodejce Vás neoslovil, protože na prodejní ploše žádný nebyl nebo se věnoval jiným věcem (vybalování zboží atd.)		
U8. Komentář? (vzhled a přivítání)		Dva z přítomných prodejců neměli na svém oděvu připravenou jmenovku. Dva zaměstnanci se pohybovali v prostoru pokladny, kde komunikovali se zákazníky a řešili administrativní záležitosti. Jedna z prodejekyň obsluhovala zákazníci na ploše. Jeden zaměstnanec prodejny procházel a pozoroval dění, zákazníků se nevěnoval. Po dobu pěti minut jsem oslovena nebyla.		

### Prodejní dovednosti

P1. Zeptal se Vás prodejce na Vaše potřeby otevřenou otázkou ještě před tím, než začal nabízet konkrétní výrobky?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P2. Nabídl Vám prodejce konkrétní produkt/y odpovídající Vaší potřebě?		ano		
	x	ne		
P3. Kolik produktů Vám prodejce nabídl?		0		
P4. Vyzdvihl prodejce během rozhovoru výhody nabízeného zboží?		ano (5) ne (0)	0	5
P5. Jak SA reagoval na Vaše výhrady k nabízenému zboží (výtku se může týkat barvy, kvality, materiálu apod.)		reagoval adekvátně, snažil se vyhovět a hledal alternativní řešení <b>nesnažil se vyhovět, alternativní řešení nehledal</b>		
	x			
P6. Vyjádřil se prodejce pozitivně o Vašem výběru?		ano (5) ne (0)	0	5
	x			
P7. Vybídl Vás prodejce během rozhovoru k zakoupení produktu? (např. "Vezmete si je?", "Mám Vám je donést k pokladně?", "Jak jste se rozhodl/a..") (ZJIŠŤUJEME ZDA MÁ TAH NA BRANKU)	x	ano (20) ne (0)	20	20
P8. Komentář (prodejní dovednosti)		Prodejce se mě dotázal, zda mám zájem o boty na podpadku anebo bez. Konkrétní boty mi nenabídl. Prošel se mnou mezi regály a ukázal mi, kde jsou boty bez podpadku (na konkrétní boty mě neodkázal). Žádné výhody mi prodejce nesdělil. Když jsem se prodejce ptala na materiál, zda se jedná o boty kožené nebo ze syntetického materiálu, nevěděl, z jakého materiálu jsou vyrobeny. Tvrdil mi, že se zřejmě jedná o kožené boty. Na krabici po chvíli našel, že se jedná o syntetickou kůži. Prodejce na mě působil, že o nabízených výrobcích nemá přehled. Prodejce se mě přímo zeptal, zda si zboží chci zakoupit. Poté mi nabídl odložení na pokladně.		

### Doplňkový prodej

D1. Nabídl Vám prodejce doplňkové produkty?		ano (10) ne (0)	0	10
	x			
D1b. Nabídl Vám prodejce v rámci doplňkových produktů další pár obuvi, kabelku nebo oboje?		ano (30) ne (0)	0	30
	x			
D4. Komentář (doplňkový prodej)		Prodejce mi nenabídl žádné doplňkové produkty.		

## Zkoušení obuvi

B1. Předal Vám prodejce k vyzkoušení vhodně připravenou obuv? (bez papírů, rozvázané tkaničky...)	ano		
	x <b>ne</b>		
B2. Zůstal prodejce během celé návštěvy ve Vaší blízkosti a byl připraven Vám pomoci při zkoušení? (Pokud odešel k jinému zákazníkovi, nabídl Vám pomoc kolegy nebo Vás informoval, kdy bude opět k dispozici.)	ano (5)	0	5
	x <b>ne (0)</b>		
B3. Komentář (zkoušení obuvi)	Prodejce mi aktivně zkoušení bot nabídl. Po vyhledání správné velikosti, s čímž mi pomohl, mi předal nerozbalenou krabici s papíry. Poté ode mě odešel a nesdělil mi, kde se bude nacházet ani, že mi je k dispozici.		

## Komunikační schopnosti

K1. Byl rozhovor s prodejcem příjemný a nenucený?	ano		
	x <b>ne</b>		
K2. Vyjadřoval se prodejce srozumitelně?	ano		
	x <b>ne</b>		
K3. Komentář (komunikační dovednosti)	Během rozhovoru s prodejcem jsem se cítila místo trapně. Prodejce neměl přehled o obuvi, která se v prodejně nacházela. Zdálo se mi, že problematice vůbec nerozumí. Informace, které jsem se od prodejce dozvěděla pro mě byly pochopitelné i když jeho výklad byl poněkud sporný.		

## Odborné znalosti

O1. Působil prodejce jako odborník tzn., že nabízenému zboží a své práci rozumí?	ano (4)	0	4
	x <b>ne (0)</b>		
O2. Odpovídal prodejce vhodně na Vaše otázky a vyjadřoval se pozitivně o zboží?	ano (2)	2	2
	x <b>ne (0)</b>		
O3. Komentář (odborné znalosti)	Od prodejce jsem se nedozvěděla žádné konkrétní informace. Omezil se pouze na ukázkou bot s podpadkem a bez podpadku, zmínil prodávánou značku. Jako nedostatečné prodejce své znalosti prokázal, když mi tvrdil, že si zkusím koženou obuv a posléze zjistím, že se jedná o obuv syntetickou.		

## Závěr: ukončení rozhovoru

Z1. Rozloučil se s Vámi prodejce pozdravem?	ano (6)	6	6
	x <b>ne (0)</b>		
Z2. Jak prodejce reagoval na Vaši větu: "Já si to ještě rozmyslím."	snažil se mě přesvědčit k okamžitému nákupu nechal mě odejít		
	x <b>jiná</b>		
Z2a. Zdůvodněte své hodnocení (popište reakci prodejce):	Prodejce mi nabídl odložení zboží na pokladně než se rozmyslím.		

## Prodej na pokladně

X1. Byl zákazník na pokladně obslužen/a rychle bez dlouhého čekání?	ano		
	x <b>ne</b>		
X2. Pozdravil pracovník na pokladně?	ano		
	x <b>ne</b>		
X3. Navázal pracovník na pokladně rozhovor se zákazníkem? (např. pochvalou Vašeho výběru, pozitivním komentářem, komplimentem, atd.)	ano		
	x <b>ne</b>		

X4. Seznámil pracovník na pokladně zákazníka s vhodným ošetřováním obuvi?	ano ne x <b>nehodnoceno</b>
X5. Nabídl pracovník na pokladně zákazníkovi doplňkový sortiment? (čisticí prostředky, vložky, atd.)	ano ne x <b>nehodnoceno</b>
X8. Byl nákup spontánně vložen do tašky? (nákupní tašku otočil směrem k zákazníkovi)	ano ne x <b>nehodnoceno</b>
X9. Poděkoval pracovník na pokladně za nákup?	ano ne x <b>nehodnoceno</b>
X10. Rozloučil se pracovník na pokladně pozdravem?	ano ne x <b>nehodnoceno</b>
X11. Byl zákazník v závěru rozhovoru pozván k dalšímu nákupu?	ano ne x <b>nehodnoceno</b>
X13. Komentář (prodej na pokladně)	I když jsem u pokladny viděla jednu zákaznici, s prodejcem řešili zřejmě reklamaci. Neprobíhalo zde klasické odbavení na pokladně.

### CELKOVÉ HODNOCENÍ

S1. Navštívil/a byste jako zákazník tuto prodejnu znovu?	1 2 x <b>3</b> 4
S2. Doporučil/a byste tuto prodejnu Vaším známým?	1 2 x <b>3</b> 4
S3. Popište Vaše všeobecné hodnocení prodejny a pocity z obsluhy:	Prodejna byla hezky upravená, byl zdevystavený široký sortiment obuvi, která byla dostupná v různých velikostech. Byl zde dostatek personálu. Prodejnu bych ale nedoporučila z důvodu ne příliš profesionálního přístupu prodejce, se kterým jsem vedla rozhovor.  Když jsem vešla do prodejny, u pokladny jsem zaregistrovala dva pracovníky, na ploše prodejny jednoho. Nikdo z nich mě nepozdravil ani prostřednictvím očního kontaktu. Po pěti minutách čekání jsem oslovila prodejce, který prodejnu procházel a nikomu se nevěnoval. Na můj dotaz na podzimní obuv se mě dotázal, zda chci boty s podpadkem nebo bez. Provedl mě mezi uličkami a ukázal mi, že v prodejně je dostupné velké množství bot. Žádné konkrétní mi nedoporučil. Vybrala jsem si tedy jedny boty, o kterých jsem s prodejcem začala vést rozhovor. Namítla jsem, že barva je netypičká, prodejce mi sdělil, že si ženy vybírají boty, které se jim budou hodit k oblečení či doplňkům. Žádnou alternativu mi nedoporučil. Nabídl mi zkušební obuvi a vyhledal v regálu požadovanou velikost. Předal mi krabici a odešel ode mě. Krabice byla nerozbalená, v botách byly kartony. Po zkušební jsem prodejce znovu oslovila s dotazem na materiál obuvi. Tvrdil mi, že se jedná o boty kožené, ale po chvíli zjistil, že se jedná o syntetickou obuv. Prodejci jsem řekla, že se mi boty líbí, on se mě zeptal, zda si je chci vzít. Když jsem namítla, že si koupím ještě rozmyslím, nabídl mi, že je možné boty odložit na pokladně. Poté jsme se rozloučili a já z prodejny odešla.
S4. Podrobně popište celý průběh návštěvy:	

*MS Vlna 2.1/2013 (Interní dokumentace vybrané společnosti)*

# PŘÍLOHA P VII: MS VLNA 2.2/2013



## HODNOCENÍ FORMULÁŘE

CCC - MS - 2H 2013 vlna 2

	Body	Maximum	Hodnocení
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40%</b>
ÚVOD: PŘIVÍTÁNÍ A VZHLED	8	8	100%
PRODEJNÍ DOVEDNOSTI	15	35	43%
DOPLŇKOVÝ PRODEJ	0	40	0%
ZKOUŠENÍ OBUVI	5	5	100%
ODBORNÉ ZNALOSTI	6	6	100%
ZÁVĚR: UKONČENÍ ROZHOVORU	6	6	100%

## TECHNICKÉ PARAMETRY NÁVŠTĚVY

A0. Země	x	<b>CZ</b> SK
A1. číslo prodejny		58
A2. regionální manažer		Větrovcová Dvořáková
	x	<b>Navrátil</b> Hromádková Stachová Kohaniová Dziak
A3. Návštěvnost prodejny		do 300 do 400 do 600
	x	<b>do 1000</b> nad 1000
A4. Výše obrátu prodejny		do 18 000
	x	<b>do 25 000</b> do 35 000 nad 35 000 speciální
T1. adresa a město navštívené prodejny		Velký Špalíček, Brno
T2. datum návštěvy		2013-11-10
T3. čas vstupu na prodejnu		14:20
T4. délka návštěvy		20
T5. počet přítomných zákazníků při příchodu do prodejny (včetně u pokladny)		žádný 1-3 4-6
	x	<b>7 a více</b>
T6. počet přítomných zákazníků u pokladny		1
T7. počet přítomných prodejců při příchodu do prodejny		žádný 1
	x	<b>2</b> 3 a více

## PERSONÁL

### Úvod: vzhled a přivítání

U1. Mají všichni zaměstnanci firemní trička/košile?	x	<b>ano</b> ne
U2. Byl prodejce označen jmenovkou?	x	<b>ano</b> ne
U3. Mají všichni zaměstnanci estetickou obuv hodící se k outfitu?	x	<b>ano</b> ne

U4. Přivítal Vás prodejce slovně, úsměvem nebo očním kontaktem do 30s po vstupu do prodejny?	x	ano (8) ne (0)	8	8
U5. Pracovali všichni zaměstnanci, když jste vstoupil/a do prodejny? (obsluha zákazníka, prodej na pokladně, vybalování zboží, dekorace prodejní plochy či výlohy, atd.)	x	ano ne		
U6. Oslovil Vás prodejce aktivně do 5 minut od Vašeho příchodu do prodejny? ("Dáváte najevo, že máte o vybrané zboží zájem".)	x	ano ne		
U8. Komentář (vzhled a přivítání)		Prodejkyň byla upravená, jemný make-up, slušelo jí to. Po vstupu na prodejnu mě pozdravila, chvilíčku mě nechala rozhlédnout a pak se pňišla zeptat, zda mi může pomoci.		

#### Zkoušení obuvi

B1. Předal Vám prodejce k vyzkoušení vhodně připravenou obuv? (bez papírů, rozvázané tkaničky,...)	x	ano ne		
B2. Zůstal prodejce během celé návštěvy ve Vaší blízkosti a byl připraven Vám pomoci při zkoušení? (Pokud odešel k jinému zákazníkovi, nabídl Vám pomoc kolegy nebo Vás informoval, kdy bude opět k dispozici.)	x	ano (5) ne (0)	5	5
B3. Komentář (zkoušení obuvi)		Prodejkyň mi všechny boty předala k vyzkoušení bez papírů a rozeprnuté. V podstatě byla pořád se mnou, pokud se vzdálila, bylo to jen proto, že šla pro další model.		

#### Komunikační schopnosti

K1. Byl rozhovor s prodejcem příjemný a nenucený?	x	ano ne		
K2. Vyjadřoval se prodejce srozumitelně?	x	ano ne		
K3. Komentář (komunikační dovednosti)		Prodejkyň byla velmi milá, mluvila se mnou o obuvi, kterou donesla, říkala, které modely jsou vhodné na univerzální nošení ke kalhotám i k sukni, mluvila o kvalitě kůže, elegantnímu designu.		

#### Odborné znalosti

O1. Působil prodejce jako odborník tzn., že nabízenému zboží a své práci rozumí?	x	ano (4) ne (0)	4	4
O2. Odpovídal prodejce vhodně na Vaše otázky a vyjadřoval se pozitivně o zboží?	x	ano (2) ne (0)	2	2
O3. Komentář (odborné znalosti)		Cítila jsem se dobře, bylo vidět, že se mi prodejkyň snaží dobře poradit nebo aspoň nabídnout vhodnou obuv, která by mi slušela. Mou námitku na kvalitu zboží uměla okomentovat a pozitivně ji vyvrátit.		

#### Doplňkový prodej

D1. Nabídl Vám prodejce doplňkové produkty?	x	ano (10) ne (0)	0	10
D1b. Nabídl Vám prodejce v rámci doplňkových produktů další pár obuvi, kabelku nebo oboje?	x	ano (30) ne (0)	0	30
D4. Komentář (doplňkový prodej)		Prodejkyň mi žádný doplňkový prodej nenabídla.		

## Prodejní dovednosti

P1. Zeptal se Vás prodejce na Vaše potřeby otevřenou otázkou ještě před tím, než začal nabízet konkrétní výrobky?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P2. Nabídl Vám prodejce konkrétní produkt/y odpovídající Vaší potřebě?	x	ano ne		
P3. Kolik produktů Vám prodejce nabídl?		7		
P4. Vyzdvihl prodejce během rozhovoru výhody nabízeného zboží?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P5. Jak SA reagoval na Vaše výhrady k nabízenému zboží (výtka se může týkat barvy, kvality, materiálu apod.)	x	reagoval adekvátně, snažil se vyhovět a hledal alternativní řešení nesnažil se vyhovět, alternativní řešení nehledal		
P6. Vyjádřil se prodejce pozitivně o Vašem výběru?	x	ano (5) ne (0)	5	5
P7. Vybídl Vás prodejce během rozhovoru k zakoupení produktu? (např. "Vezmete si je?", "Mám Vám je donést k pokladně?", "Jak jste se rozhodl/a..") (ZJIŠŤUJEME ZDA MÁ TAH NA BRANKU)		ano (20) ne (0)	0	20
P8. Komentář (prodejní dovednosti)		Po chvíli mě prodejkyňe oslovila otázkou, zda mi může poradit. Řekla jsem jí, že vybírám zimní boty. Zeptala se, jakou mám velikost a které by se mi líbily. Šly jsme spolu k regálům, cestou se mě ptala, jestli chci vyšší boty nebo nižší. Projevila jsem zájem o kozačky, prodejkyňe se zeptala, zda chci na podpatku a v jaké barvě. Dohodly jsme se, že mi ukáže, které kozačky jsou v mé velikosti a prošly jsme spolu nabídku. Projevila jsem o jeden model zájem, prodejkyňe mně nabídla vyzkoušení. Botu mi podala rozepnutou a bez papírů. Spolu jsme hodnabily, jak mi sluší, shodly jsme se na tom, že jsou na mě moc široké. Pak mi prodejkyňe doporučila jiný model, jednalo se o koženou obuv, opět mi nechystala botu na vyzkoušení. Zatímco jsem se obouvala, přinesla další modely v mé velikosti. Vyzkoušela jsem celkem sedm modelů a vybrala jsem si kožené kozačky v hnědé barvě. Řekla jsem prodejkyňi, že se mi líbí, ale že si nejsem jistá kvalitou, aby mi vydržely. Na to mi řekla, že se jedná o kvalitní a pohodlné boty, s kvalitní podrážkou a za dobrou cenu vzhledem k tomu, že se jedná o koženou obuv. Dle jejího mínění jsou elegantní, doporučuje je naimpregnovat a určitě budu spokojená. Označila jsem jedny boty jako ty, které se mi líbí nejvíce, a dívala se ještě po dalších botách. Prodejkyňe se ptala, zda chci ještě něco vyzkoušet, ale o žádné akci se nezminila. O doplňkovém prodeji rovněž nebyla řeč. Pak už řeč vázla, prodejkyňe čekala, jak se rozhodnu, aktivně se mě nezeptala. V podstatě rozhodnutí nechávala na mně, když se objevila další zákaznice, která chtěla poradit, tak jsem řekla, že si to ještě rozmyslím.		

**Závěr: ukončení rozhovoru**

Z1. Rozloučil se s Vámi prodejce pozdravem?	x	<b>ano (6)</b> ne (0)	<b>6</b>	<b>6</b>
Z2. Jak prodejce reagoval na Vaši větu: "Já si to ještě rozmyslím."	x	<b>snažil se mě přesvědčit k okamžitému nákupu</b> nechal mě odejít jiná		
Z2a. Zdůvodněte své hodnocení (popište reakci prodejce):		Prodejčyně mi dala nepřímo najevo, že nemám na co čekat, protože nové zboží už bude přicházet jen sporadicky a mohu dopadnout tak, že si třeba koupím něco, co se mi až tak nelíbí jen proto, že boty budu potřebovat a nebudu mít z čeho vybírat. Návrh na okamžitý nákup mi nedala přímo, jen řekla, že se mám rozmyslet co nejdříve.		

**Prodej na pokladně**

X1. Byl zákazník na pokladně obslužen/a rychle bez dlouhého čekání?	x	<b>ano</b> ne nehodnoceno		
X2. Pozdravil pracovník na pokladně?	x	<b>ano</b> ne nehodnoceno		
X3. Navázal pracovník na pokladně rozhovor se zákazníkem? (např. pochvalou Vašeho výběru, pozitivním komentářem, komplimentem, atd.)	x	ano <b>ne</b> nehodnoceno		
X4. Seznámil pracovník na pokladně zákazníka s vhodným ošetřováním obuvi?	x	ano <b>ne</b> nehodnoceno		
X5. Nabídl pracovník na pokladně zákazníkovi doplňkový sortiment? (čisticí prostředky, vložky, atd.)	x	ano <b>ne</b> nehodnoceno		
X8. Byl nákup spontánně vložen do tašky? (nákupní tašku otočil směrem k zákazníkovi)	x	<b>ano</b> ne nehodnoceno		
X9. Poděkoval pracovník na pokladně za nákup?	x	ano <b>ne</b> nehodnoceno		
X10. Rozloučil se pracovník na pokladně pozdravem?	x	<b>ano</b> ne nehodnoceno		
X11. Byl zákazník v závěru rozhovoru pozván k dalšímu nákupu?	x	ano <b>ne</b> nehodnoceno		
X13. Komentář (prodej na pokladně)		Prodejčyně od zákazníka převzala peníze, zboží mu dala do tašky a rozloučila se. Nějaký komentář ohledně ošetření obuvi nebo nabídka doplňkových produktů neproběhly.		

**CELKOVÉ HODNOCENÍ**

S1. Navštívil/a byste jako zákazník tuto prodejnu znovu?	x	<b>1</b> 2 3 4		
S2. Doporučil/a byste tuto prodejnu Vaším známým?	x	<b>1</b> 2 3 4		
S3. Popište Vaše všeobecné hodnocení prodejny a pocíty z obsluhy:		Prodejčyně se mi věnovala se zájmem, nosila mi modely na vyzkoušení, komentovala to, jak mi boty sedí, sama mi řekla, pokud to nebylo ono a donesla jiné, které byly vhodnější a které se i více líbily.		

54. Podrobně popište celý průběh návštěvy:

Prodejkyň mě po vstupu na prodejnu pozdravila a po chvíli mě oslovila otázkou, zda mi může poradit. Řekla jsem jí, že vybírám zimní boty. Prodejkyň se zeptala, jakou mám velikost a které by se mi líbily. Sly jsme spolu s regálům, cestou se mě ptala, jestli chci vyšší boty nebo nižší. Projevila jsem zájem o kozačky, prodejkyň se zeptala, zda chci na podpatku a v jaké barvě. Prošly jsme spolu nabídku. Projevila jsem o jeden model zájem, prodejkyň mně nabídla vyzkoušení, botu mi podala rozepnutou a bez papírů. Spolu jsme hodnotily, jak mi sluší, shodly jsme se na tom, že jsou na mě moc široké. Pak mi doporučila jiný model. Zatímco jsem se obouvala, přinesla další modely v mé velikosti. Vyzkoušela jsem celkem sedm modelů, vybrala jsem si kožené kozačky v hnědé barvě. Řekla jsem prodejkyň, že se mi líbí, ale že si nejsem jistá kvalitou. Na to mi řekla, že se jedná o kvalitní a pohodlné boty, s kvalitní podrážkou a za dobrou cenu vzhledem k tomu, že se jedná o koženou obuv. Dle jejího mínění jsou elegantní, doporučuje naimpregnovat a určitě budu spokojená. Označila jsem jedny boty jako ty, které se mi líbí nejvíce, a dívala se ještě po dalších botách. Prodejkyň se ptala, zda chci ještě něco vyzkoušet, ale o žádné akci se nezmínila. O doplňkovém prodeji rovněž nebyla řeč. Pak už řeč vázla, prodejkyň čekala, jak se rozhodnu, aktivně se mě nezeptala. V podstatě rozhodnutí nechávala na mně a když se objevila další zákaznice, která chtěla poradit, tak jsem řekla, že si to ještě rozmyslím. Prodejkyň reagovala tím, že bych neměla moc dlouho čekat, že už to vypadá, že nové zboží nebude chodit a bude se doprodávat to, co mají. Vzpomněla minulou zimu, která byla dlouhá a i když lidé třeba dostali peníze na Vánoce, tak po svátcích už ten výběr nebyl a v podstatě zákaznice neměly ten výběr, který by si představovaly a který je třeba teď. Vlastně mi dala nepřímo najevo, že není na co čekat, ale přímou otázku na to, jestli si tedy boty vezmu hned, mi nepoložila. Rozloučila se s tím, že se mám tedy podívat jinde, třeba mi padne něco do oka, ale nemám dlouho čekat a pokud budu chtít, tak se mám stavit. Zmínila taky to, že si v rámci prodejny vypomáhají, ve Vaňkovce je další pobočka a snad za ten jeden den mou velikost neprodají. Chvilí jsem se ještě rozhlížela u jiného regálu, ale už mě nikdo neoslovil. U pokladny byl jeden zákazník, prodejkyň mu zboží dala do tašky, nic dalšího mu nenabízela ani se zákazníkem nijak nekomunikovala.

*MS Vlna 2.2/2013 (Interní dokumentace vybrané společnosti)*



## PŘÍLOHA P VIII: MS VLNA 2014



### HODNOCENÍ FORMULÁŘE

CCC - MS - 1H 2014

	Body	Maximum	Hodnocení
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90%</b>
ÚVOD: PRÍVÍTÁNÍ A VZHLED	8	8	100%
PRODEJNÍ DOVEDNOSTI	33	33	100%
DOPLŇKOVÝ PRODEJ	20	28	71%
ZKOUŠENÍ OBUVI	4	4	100%
ODBORNÉ ZNALOSTI	6	6	100%
PRODEJ NA POKLADNĚ	19	21	90%

*MS Vlna 2014 (Interní dokumentace vybrané společnosti)*

## PŘÍLOHA P IX: ČASOVÉ HARMONOGRAMY - OBLAST 2 – 7

Časový harmonogram pro oblast 2						
Od	Do	Trvání	Den	Destinace	Aktivita	Poznámka
5:00	7:05	2 h 5 min	1	Praha - Brno	Cesta	20 min čas. rezerva
7:30	9:30	2 h	1	Brno	Školení	4 pobočky - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:50	10:34	44 min	1	Brno - Prostějov	Cesta	20 min čas. rezerva
11:00	14:00	2 h	1	Prostějov	Školení	2 pobočky - 2 směny (30 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
14:20	14:45	25 min	1	Prostějov - Olomouc	Cesta	20 min čas. rezerva
x	x	x	1	Olomouc	Ubytování	Penzion Bellis
7:00	9:00	2 h	2	Olomouc	Školení	4 pobočky - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:20	10:27	1 h 7 min	2	Olomouc - Zlín	Cesta	20 min čas. rezerva
11:00	14:00	2 h	2	Zlín	Školení	3 pobočky - 2 směny (30 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
14:20	15:53	33 min	2	Zlín - Staré Město	Cesta	20 min čas. rezerva
16:15	18:15	2 h	2	Staré Město	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
x	x	x	2	Staré Město	Ubytování	Penzion Villa Rozárka
6:00	7:06	1h 6 min	3	Staré Město - Břeclav	Cesta	20 min čas. rezerva
7:30	8:30	1 h	3	Břeclav	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
8:50	9:41	51 min	3	Břeclav - Brno	Cesta	20 min čas. rezerva
10:05	13:05	2 h	3	Brno	Školení	3 pobočky - 2 směny (30 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
13:25	15:30	2 h 5 min	3	Brno - Praha	Cesta	20 min čas. rezerva

### Časový harmonogram pro oblast 3

Od	Do	Trvání	Den	Destinace	Aktivita	Poznámka
6:00	7:15	1 h 15 min	1	Praha - Tábor	Cesta	20 min čas. rezerva
7:35	8:35	1 h	1	Tábor	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
8:55	9:43	48 min	1	Tábor - ČB	Cesta	20 min čas. rezerva
10:10	13:10	3 h	1	České Budějovice	Školení	3 pobočky - 2 směny (30 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
13:30	14:50	1 h 20 min	1	ČB - Pelhřimov	Cesta	20 min čas. rezerva
15:15	15:15	2 h	1	Pelhřimov	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
x	x	x	1	Pelhřimov	Ubytování	Penzion Výsluní
6:45	7:18	33 min	2	Pelhřimov - Jihlava	Cesta	20 min čas. rezerva
7:45	8:45	1 h	2	Jihlava	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:05	10:27	1 h 22 min	3	Jihlava - Praha	Cesta	20 min čas. rezerva

Časový harmonogram pro oblast 4						
Od	Do	Trvání	Den	Destinace	Aktivita	Poznámka
5:20	7:38	2 h 18 min	1	Praha - Česká Třebová	Cesta	20 min čas. rezerva
8:00	9:00	1 h	1	Česká Třebová	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:20	10:26	1 h 6 min	1	Česká Třebová - Pardubice	Cesta	20 min čas. rezerva
10:50	13:20	2 h	1	Pardubice	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
13:40	14:06	26 min	1	Pardubice - Hradec Králové	Cesta	20 min čas. rezerva
14:30	17:00	3 h	1	Hradec Králové	Školení	2 pobočky - 2 směny (60 min. čas. rezerva)
x	x	x	1	Hradec Králové	Ubytování	Penzion Lena
6:40	7:25	45 min	2	Hradec Králové - Náchod	Cesta	20 min čas. rezerva
7:45	8:45	1 h	2	Náchod	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:05	9:49	44 min	2	Náchod - Trutnov	Cesta	20 min čas. rezerva
10:10	12:10	2 h	2	Trutnov	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
13:00	14:38	1 h 38 min	2	Trutnov - Kolín	Cesta	20 min čas. rezerva
15:00	17:00	2 h	2	Kolín	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
x	x	x	2	Kolín	Ubytování	Pension Pod věží
7:00	7:22	22 min	3	Kolín - Čáslav	Cesta	20 min čas. rezerva
7:45	8:45	1 h	3	Čáslav	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:05	10:13	1 h 8 min	3	Čáslav - Mladá Boleslav	Cesta	20 min čas. rezerva
10:35	13:35	2 h	3	Mladá Boleslav	Školení	2 pobočky - 2 směny (30 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
13:45	14:19	34 min	3	Mladá Boleslav - Jablonec	Cesta	20 min čas. rezerva
14:45	15:45	1 h	3	Jablonec nad Nisou	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
16:05	16:24	19 min	3	Jablonec - Liberec	Cesta	20 min čas. rezerva
x	x	x	3	Liberec	Ubytování	Penzion Mini
7:30	9:30	2 h	4	Liberec	Školení	3 pobočky - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:50	11:03	1 h 13 min	4	Liberec - Praha	Cesta	20 min čas. rezerva

**Časový harmonogram pro oblast 5**

Od	Do	Trvání	Den	Destinace	Aktivita	Poznámka
6:30	7:30	1 h	1	Praha	Školení	4 pobočky (skupina 1) směna A (20 min. čas. rezerva)
7:50	8:50	1 h	1	Praha	Školení	4 pobočky (skupina 1) směna B (20 min. čas. rezerva)
9:10	10:10	1 h	1	Praha	Školení	4 pobočky (skupina 2) - směna B (20 min. čas. rezerva)
10:30	11:30	1 h	1	Praha	Školení	3 pobočky (skupina 4) - směna B (20 min. čas. rezerva)
11:30	12:00	30 min	1	Praha	Pauza	Pauza na oběd
12:00	13:00	1 h	1	Praha	Školení	4 pobočky (skupina 2) - směna A (20 min. čas. rezerva)
13:20	14:20	1 h	1	Praha	Školení	3 pobočky - (skupina 3) směna B (20 min. čas. rezerva)
14:40	15:40	1 h	1	Praha	Školení	3 pobočky (skupina 4) - směna B (20 min. čas. rezerva)
16:00	17:00	1 h	1	Praha	Školení	3 pobočky (skupina 3) - směna A (20 min. čas. rezerva)
7:00	7:10	20 min	2	Praha - Čestlice	Cesta	(20 min čas. rezerva)
7:30	8:30	1 h	2	Čestlice	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
8:50	9:10	20 min	2	Čestlice - Praha	Cesta	(20 min čas. rezerva)

**Časový harmonogram pro oblast 6**

<b>Od</b>	<b>Do</b>	<b>Trvání</b>	<b>Den</b>	<b>Destinace</b>	<b>Aktivita</b>	<b>Poznámka</b>
5:30	6:40	1 h 10 min	1	Praha - Plzeň	Cesta	20 min čas. rezerva
7:00	9:00	2 h	1	Plzeň	Školení	4 pobočky - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
9:20	10:41	1 h 21 min	1	Plzeň - Cheb	Cesta	20 min čas. rezerva
11:05	13:35	2 h	1	Cheb	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
14:00	14:30	30 min	1	Cheb - Karlovy Vary	Cesta	20 min čas. rezerva
15:00	17:00	2 h	1	Karlovy Vary	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
x	x	x	1	Karlovy Vary	Ubytování	Pension Escrime
6:25	7:12	47 min	2	Karlovy Vary - Chomutov	Cesta	20 min čas. rezerva
7:35	8:35	1 h	2	Chomutov	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
8:55	9:15	20 min	2	Chomutov - Most	Cesta	20 min čas. rezerva
9:35	11:35	2 h	2	Most	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
11:55	13:05	1 h 15 min	2	Most - Praha	Cesta	20 min čas. rezerva

**Časový harmonogram pro oblast 7**

Od	Do	Trvání	Den	Destinace	Aktivita	Poznámka
6:05	6:40	35 min	1	Praha - Kladno	Cesta	20 min čas. rezerva
7:00	8:00	1 h	1	Kladno	Školení	2 pobočky - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
8:20	9:01	41 min	1	Kladno - Roudnice	Cesta	20 min čas. rezerva
9:25	11:55	2 h	1	Roudnice nad Labem	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva + 30 min. pauza)
12:15	12:38	23 min	1	Roudnice - Litoměřice	Cesta	20 min čas. rezerva
13:00	15:00	2 h	1	Litoměřice	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
15:20	15:54	34 min	1	Litoměřice - Teplice	Cesta	20 min čas. rezerva
16:15	17:15	1 h	1	Teplice	Školení	2 pobočky - směna A (20 min. čas. rezerva)
x	x	x	1	Teplice	Ubytování	Penzion Almond
7:00	8:00	1 h	2	Teplice	Školení	2 pobočky - směna B (20 min. čas. rezerva)
8:20	9:03	23 min	2	Teplice - Ústí nad Labem	Cesta	20 min čas. rezerva
9:10	11:10	2 h	2	Ústí nad Labem	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
11:30	12:17	27 min	2	Ústí nad Labem - Děčín	Cesta	20 min čas. rezerva
12:20	14:20	2 h	2	Děčín	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
14:40	15:38	38 min	2	Děčín - Česká Lípa	Cesta	20 min čas. rezerva
15:45	17:45	2 h	2	Česká Lípa	Školení	1 pobočka - 2 směny (20 min. čas. rezerva)
17:05	18:44	1 h 19 min	2	Česká Lípa - Praha	Cesta	20 min čas. rezerva

**PŘÍLOHA P X: TRASY PRO NÁKLADOVÉ ŘEŠENÍ DOPRAVY NA  
ŠKOLENÍ - OBLAST 2 – 7**

<b>Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 2</b>					
<i>Destinace</i>			<i>Km</i>	<i>Čas</i>	<i>Náklady v Kč</i>
Prostějov	↔	Olomouc	19,6	25 min	30,58
Prostějov	↔	Zlín	65,6	1 h	102,34
Prostějov	↔	Staré Město	63,1	1h	98,44
Prostějov	↔	Břeclav	105	1 h 10 min	163,80
Prostějov	↔	Brno	66,6	44 min	103,90
Olomouc	↔	Zlín	64,5	1h 7 min	100,62
Olomouc	↔	Staré Město	74,2	1h 12 min	115,75
Olomouc	↔	Břeclav	122	1h 21 min	190,32
Olomouc	↔	Brno	78,5	55 min	122,46
Zlín	↔	Staré Město	26,9	33 min	41,96
Zlín	↔	Břeclav	89,8	1 h 32 min	140,09
Zlín	↔	Brno	96,7	1h 6 min	150,85
Staré Město	↔	Břeclav	63,2	1h 6 min	98,59
Staré Město	↔	Brno	71,8	1h 8 min	112,01
Břeclav	↔	Brno	60	51 min	93,60
Praha	↔	Olomouc	281	2 h 45 min	438,36
Praha	↔	Zlín	298	2 h 56 min	464,88
Praha	↔	Staré Město	273	2 h 54 min	425,88
Praha	↔	Břeclav	258	2 h 37 min	402,48
Praha	↔	Brno	205	2 h 5 min	319,80
Praha	↔	Prostějov	264	2 h 35 min	411,84



<b>Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 3</b>					
<i>Destinace</i>			<i>Km</i>	<i>Čas</i>	<i>Náklady v Kč</i>
Jihlava	↔	Pelhřimov	31,4	33 min	48,98
Jihlava	↔	Tábor	76,4	1 h 11 min	119,18
Jihlava	↔	České Budějovice	112	1 h 46 min	174,72
Pelhřimov	↔	Tábor	44,6	45 min	69,58
Pelhřimov	↔	České Budějovice	93,8	1 h 20 min	146,33
Tábor	↔	České Budějovice	60,5	48 min	94,38
Praha	↔	Jihlava	129	1 h 22 min	201,24
Praha	↔	Tábor	91,8	1 h 15 min	143,21
Praha	↔	České Budějovice	146	1 h 52 min	227,76
Praha	↔	Pelhřimov	114	1 h 16 min	177,84

**Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 4 - A**

<i>Destinace</i>		<i>Km</i>	<i>Čas</i>	<i>Náklady v Kč</i>	
Praha	↔	Česká Třebová	178	2 h 18 min	277,68
Praha	↔	Pardubice	124	1 h 24 min	193,44
Praha	↔	Hradec Králové	118	1 h 19 min	184,08
Praha	↔	Náchod	154	1 h 56 min	240,24
Praha	↔	Trutnov	160	2 h	249,60
Praha	↔	Čáslav	92	1 h 14 min	143,52
Praha	↔	Kolín	72,6	59 min	113,26
Praha	↔	Mladá Boleslav	64,5	49 min	100,62
Praha	↔	Jablonec nad Nisou	108	1 h 13 min	168,48
Praha	↔	Liberec	111	1 h 13 min	173,16
Česká Třebová	↔	Pardubice	63,8	1 h 6 min	99,53
Česká Třebová	↔	Hradec Králové	67,5	1 h 9 min	105,30
Česká Třebová	↔	Náchod	69,5	1 h 15	108,42
Česká Třebová	↔	Trutnov	96,9	1 h 39 min	151,16
Česká Třebová	↔	Čáslav	90,8	1 h 33 min	141,65
Česká Třebová	↔	Kolín	121	1 h 46 min	188,76
Česká Třebová	↔	Mladá Boleslav	150	2 h 17 min	234,00
Česká Třebová	↔	Jablonec nad Nisou	161	2 h 29 min	251,16
Česká Třebová	↔	Liberec	163	2 h 30 min	254,28
Pardubice	↔	Hradec Králové	23	26 min	35,88
Pardubice	↔	Náchod	64,8	1 h 6 min	101,09
Pardubice	↔	Trutnov	71,7	1 h 11 min	111,85
Pardubice	↔	Čáslav	39,9	44 min	62,24
Pardubice	↔	Kolín	44,9	50 min	70,04
Pardubice	↔	Mladá Boleslav	108	1 h 18 min	168,48
Pardubice	↔	Jablonec nad Nisou	118	1 h 45 min	184,08
Pardubice	↔	Liberec	121	1 h 47 min	188,76

Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 4 - B					
Destinace			Km	Čas	Náklady v Kč
Hradec Králové	↔	Náchod	42,8	45 min	66,77
Hradec Králové	↔	Trutnov	48,9	50 min	76,28
Hradec Králové	↔	Čáslav	59,9	57 min	93,44
Hradec Králové	↔	Kolín	57,6	42 min	89,86
Hradec Králové	↔	Mladá Boleslav	82,4	1 h 11 min	128,54
Hradec Králové	↔	Jablonec nad Nisou	95,2	1 h 24 min	148,51
Hradec Králové	↔	Liberec	97,8	1 h 25 min	152,57
Náchod	↔	Trutnov	32,7	44 min	51,01
Náchod	↔	Čáslav	104	1 h 30 min	162,24
Náchod	↔	Kolín	96,9	1 h 18 min	151,16
Náchod	↔	Mladá Boleslav	104	1 h 35 min	162,24
Náchod	↔	Jablonec nad Nisou	107	12 h 3 min	166,92
Náchod	↔	Liberec	120	1 h 50 min	187,20
Trutnov	↔	Čáslav	110	1 h 37 min	171,60
Trutnov	↔	Kolín	99	1 h 38 min	154,44
Trutnov	↔	Mladá Boleslav	86,9	1 h 25 min	135,56
Trutnov	↔	Jablonec nad Nisou	78	1 h 31 min	121,68
Trutnov	↔	Liberec	93,4	1 h 43 min	145,70
Čáslav	↔	Kolín	19,6	22 min	30,58
Čáslav	↔	Mladá Boleslav	76,9	1 h 8 min	119,96
Čáslav	↔	Jablonec nad Nisou	120	1 h 33 min	187,20
Čáslav	↔	Liberec	123	1 h 34 min	191,88
Kolín	↔	Mladá Boleslav	54,7	54 min	85,33
Kolín	↔	Jablonec nad Nisou	102	1 h 20 min	159,12
Kolín	↔	Liberec	103	1 h 21 min	160,68
Mladá Boleslav	↔	Jablonec nad Nisou	49,2	34 min	76,75
Mladá Boleslav	↔	Liberec	51,8	35 min	80,81
Jablonec nad Nisou	↔	Liberec	14,4	19 min	22,46

Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 5					
Destinace			Km	Čas	Náklady v Kč
Pobočka A	↔	Českomoravská 2420/15	x	32 min	x
Pobočka B	↔	Českomoravská 2420/15	x	5 min	x
Pobočka C	↔	Českomoravská 2420/15	x	57 min	x
Pobočka D	↔	Českomoravská 2420/15	x	10 min	x
Pobočka E	↔	Českomoravská 2420/15	x	14 min	x
Pobočka F	↔	Českomoravská 2420/15	x	32 min	x
Pobočka G	↔	Českomoravská 2420/15	x	37 min	x
Pobočka H	↔	Českomoravská 2420/15	x	20 min	x
Pobočka CH	↔	Českomoravská 2420/15	x	50 min	x
Pobočka I	↔	Českomoravská 2420/15	x	34 min	x
Pobočka J	↔	Českomoravská 2420/15	x	48 min	x
Pobočka K	↔	Českomoravská 2420/15	x	27 min	x
Pobočka L	↔	Českomoravská 2420/15	x	41 min	x
Pobočka M	↔	Českomoravská 2420/15	x	19 min	x
Praha	↔	Čestlice	18	20 min	28,08

Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 6					
Destinace			Km	Čas	Náklady v Kč
Cheb	↔	Karlovy Vary	46,2	30 min	72,07
Cheb	↔	Plzeň	108	1 h 21 min	168,48
Cheb	↔	Chomutov	99,9	1 h 13 min	155,84
Cheb	↔	Most	122	1 h 32 min	190,32
Karlovy Vary	↔	Plzeň	82,8	1 h 8 min	129,17
Karlovy Vary	↔	Chomutov	55,5	47 min	86,58
Karlovy Vary	↔	Most	77,4	1 h 5 min	120,74
Plzeň	↔	Chomutov	101	1 h 40 min	157,56
Plzeň	↔	Most	103	1 h 40 min	160,68
Chomutov	↔	Most	23	20 min	35,88
Praha	↔	Cheb	171	2 h 8 min	266,76
Praha	↔	Karlovy Vary	127	1 h 39 min	198,12
Praha	↔	Plzeň	95,4	1 h 10 min	148,82
Praha	↔	Chomutov	96,1	1 h 16 min	149,92
Praha	↔	Most	90,8	1 h 15 min	141,65

Možnosti trasy pro nákladové řešení dopravy oblasti 7					
Destinace			Km	Čas	Náklady v Kč
Teplice	↔	Ústí nad Labem	22,4	23 min	34,94
Teplice	↔	Litoměřice	35,1	34 min	54,76
Teplice	↔	Roudnice nad Labem	48,5	40 min	75,66
Teplice	↔	Česká Lípa	66,2	1 h 15 min	103,27
Teplice	↔	Kladno	77,6	1 h 14 min	121,06
Teplice	↔	Děčín	35,7	39 min	55,69
Ústí nad Labem	↔	Litoměřice	18,6	24 min	29,02
Ústí nad Labem	↔	Roudnice nad Labem	38,4	44 min	59,90
Ústí nad Labem	↔	Česká Lípa	45,1	54 min	70,36
Ústí nad Labem	↔	Kladno	76	1 h 13 min	118,56
Ústí nad Labem	↔	Děčín	22,8	27 min	35,57
Litoměřice	↔	Roudnice nad Labem	20	23 min	31,20
Litoměřice	↔	Česká Lípa	40,7	40 min	63,49
Litoměřice	↔	Kladno	60,7	58 min	94,69
Litoměřice	↔	Děčín	35,4	46 min	55,22
Roudnice nad Labem	↔	Česká Lípa	46,5	47 min	72,54
Roudnice nad Labem	↔	Kladno	44,3	41 min	69,11
Roudnice nad Labem	↔	Děčín	48,1	54 min	75,04
Česká Lípa	↔	Kladno	86,6	1 h 24 min	135,10
Česká Lípa	↔	Děčín	32	38 min	49,92
Kladno	↔	Děčín	106	1 h 31 min	165,36
Praha	↔	Teplice	89	1 h 5 min	138,84
Praha	↔	Ústí nad Labem	88,2	1 h 6 min	137,59
Praha	↔	Litoměřice	69,6	49 min	108,58
Praha	↔	Roudnice nad Labem	50,1	38 min	78,16
Praha	↔	Česká Lípa	91,8	1 h 19 min	143,21
Praha	↔	Kladno	30,3	35 min	47,27
Praha	↔	Děčín	111	1 h 26 min	173,16

## PŘÍLOHA P XI: NÁKLADY NA UBYTOVÁNÍ ŠKOLITELE

Náklady na ubytování		
<b>Náklady na ubytování u oblasti 1</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Ostrava	Penzion ve Dvoře	973 Kč
Havířov	Penzion Legendario	649 Kč
Náklady za ubytování oblasti 1 celkem:		1 622 Kč
<b>Náklady na ubytování u oblasti 2</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Olomouc	Penzion Bellis	1 054 Kč
Staré Město	Penzion Villa Rozárka	600 Kč
Náklady za ubytování oblasti 2 celkem:		1 654 Kč
<b>Náklady na ubytování u oblasti 3</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Pelhřimov	Penzion Výsluní	810 Kč
Náklady za ubytování oblasti 3 celkem:		810 Kč
<b>Náklady na ubytování u oblasti 4</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Hradec Králové	Penzion Lena	755 Kč
Kolín	Pension Pod věží	810 Kč
Liberec	Penzion Mini	648 Kč
Náklady za ubytování oblasti 4 celkem:		2 213 Kč
<b>Náklady na ubytování u oblasti 5</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Praha	x	x
Náklady za ubytování oblasti 5 celkem:		0 Kč
<b>Náklady na ubytování u oblasti 6</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Karlovy Vary	Pension Escrime	648 Kč
Náklady za ubytování oblasti 6 celkem:		648 Kč
<b>Náklady na ubytování u oblasti 7</b>		
<i>Destinace</i>	<i>Ubytování</i>	<i>Cena</i>
Teplice	Penzion Almond	581 Kč
Náklady za ubytování oblasti 7 celkem:		581 Kč
<b>Celkové náklady na ubytování:</b>		<b>7 528 Kč</b>

## PŘÍLOHA P XII: STRAVNÉ ŠKOLITELE

Stravné školitele		
<i>Oblast</i>	<i>Den</i>	<i>Stravné</i>
Oblast 1	1	106 Kč
	2	166 Kč
	3	166 Kč
Oblast 2	1	166 Kč
	2	166 Kč
	3	106 Kč
Oblast 3	1	106 Kč
	2	70 Kč
Oblast 4	1	166 Kč
	2	166 Kč
	3	166 Kč
	4	70 Kč
Oblast 5	1	x
	2	x
Oblast 6	1	166 Kč
	2	106 Kč
Oblast 7	1	106 Kč
	2	166 Kč
<b>Celkové stravné pro školitele:</b>		<b>2 164 Kč</b>

*(vlastní zpracování dle Internet Info, ©1998)*

**PŘÍLOHA P XIII: CENOVÝ PŘEHLED AKTIVIT REALIZACE  
RENOVACE WEBOVÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI PSoIT**

<b>Cenový přehled aktivit realizace renovace webových stránek společnosti PSoIT</b>		
<i>Identifikace</i>	<i>Aktivita</i>	<i>Cena</i>
A	Profesionální renovace webu včetně responzivního webdesignu	3 490 Kč
B	Webový systém v jednojazyčné verzi včetně redakčního systému, webdesignu (resp. redesignu) webu podle požadavků vybrané společnosti, zákaznické oblasti a interního vyhledávače. V ceně je 10 stránek (1 stránka je max. 3500 znaků html kódu) včetně veřejné a redakční části stránek	3 000 Kč
C	Rozšíření o víceúrovňové javascriptové menu, kdy se při přejezdu myši menu rozbalí na až dvě úrovně submenu	750 Kč
D	Vstupní „intro“ stránka webových stránek s využitím originální grafiky, s navigací do max. 5 sekcí	2 250 Kč
E	Rozšíření „intro“ stránky o další navigační sekci	150 Kč
F	SEO - optimalizace pro vyhledávače	1 125 Kč
G	Zásuvný tříúrovňový informační modul (katalog produktů) v úrovních např. Dámské » Značka » Kozačky	2 925 Kč
H	Zásuvný interní vyhledávací modul, garantující hledání na vlastní webové stránce ihned po změně obsahu webu	1 125 Kč
CH	Samoobslužná fotogalerie a vytvoření další fotogalerie na jeden klik spolu s tzv. slideshow (možností střídajících se obrázků)	1 125 Kč
I	Naplnění zásuvného informačního modulu položkami	2 000 Kč
J	Strukturování po překročení max. 3500 znaků zdrojového kódu	130 Kč
K	Dynamický formulář (např. kontaktní formulář, registrační formulář aj.) s max. 10 položkami formuláře včetně systémové kontroly vyplnění a emailové notifikace.	525 Kč
L	Dotazník nebo anketa (např. průzkum firmy, apod.) s max. 10 položkami formuláře, včetně automatické kontroly vyplnění, grafického a statistického vyhodnocení ankety	1 125 Kč
M	Profesionální administrace stránek po ukončení projektu	250 Kč
N	Hodina školení	300 Kč
O	Diskusní fórum	1 650 Kč

*(vlastní zpracování dle PSoIT Groupe, ©2016)*



## PŘÍLOHA P XIV: CPM ANALÝZA - AKTIVITY

CPM analýza pro projekt na zlepšení služeb a marketingové komunikace - činnosti		
Činnost	Aktivita	Trvání (dny)
A	Prostudování a schválení projektu	1
B	Zaslání komplexních podkladů pro realizaci webových stránek	1
C	Výběr šablony a designu a úhrada zálohy dodavateli webových stránek	1
D	Úprava podle specifik, webový systém, funkcionalita, plnění obsahem	4
E	1. kontrola	1
F	Opravy, testování uživatelské přívětivosti, SEO - optimalizace	4
G	Zahájení testovacího provozu stránek a 2. kontrola	1
H	Úhrada doplatku (50 % ceny), konečné úpravy webových stránek	1
I	Spuštění oficiálních webových stránek	1
J	Vyřízení objednávky podle výběru zařízení interiéru prodejen	14
K	Realizace dopravy, výměny taburetků a pokládky kobereců	7
L	Realizace změny způsobu rozvržení oddělení na prodejnách	7
M	Realizace změny způsobu rozvržení produktů na prodejnách	7
N	Realizace změny způsobu vystavení zboží na prodejnách	7
O	Redesign a tisk POP/POS materiálů	7
P	Doprava POP/POS materiálů na prodejny (v rámci dopravy zboží)	1
Q	Zavedení nových POP/POS materiálů na prodejny	1
R	Tisk dotazníků a školících materiálů	7
S	Školení - oblast 1, předání školících materiálů a dotazníků	3
T	Školení - oblast 2, předání školících materiálů a dotazníků	3
U	Školení - oblast 3, předání školících materiálů a dotazníků	3
V	Školení - oblast 4, předání školících materiálů a dotazníků	4
W	Školení - oblast 5, předání školících materiálů a dotazníků	2
X	Školení - oblast 6, předání školících materiálů a dotazníků	2
Y	Školení - oblast 7, předání školících materiálů a dotazníků	2
Z	Formální zavedení dotazníků na prodejnách společnosti	1

## PŘÍLOHA P XV: CPM ANALÝZA - VÝPOČTY

CPM analýza – výpočty pro projekt na zlepšení služeb a marketingové komunikace											
Činnost	Předcházející	<i>i</i>	<i>j</i>	<i>T<sub>ij</sub></i>	<i>ZM<sub>ij</sub></i>	<i>KM<sub>ij</sub></i>	<i>ZP<sub>ij</sub></i>	<i>KP<sub>ij</sub></i>	<i>RC</i>	<i>RV</i>	<i>RN</i>
A		1	2	1	0	1	0	1	0	0	0
B	A	2	3	1	1	2	13	14	12	0	0
C	B	3	4	1	2	3	14	15	12	0	0
D	C	4	5	4	3	7	15	19	12	0	0
E	D	5	6	1	7	8	19	20	12	0	0
F	E	6	7	4	8	12	20	24	12	0	0
G	F	7	8	1	12	13	24	25	12	0	0
H	G	8	9	1	13	14	25	26	12	0	0
I	H	9	20	1	14	15	26	27	12	12	0
J	A	2	10	14	1	15	6	20	5	0	0
K	J	10	20	7	15	22	20	27	5	5	0
L	A	2	20	7	1	8	20	27	19	19	19
M	A	2	20	7	1	8	20	27	19	19	19
N	A	2	20	7	1	8	20	27	19	19	19
O	A	2	11	7	1	8	18	25	17	0	0
P	O	11	12	1	8	9	25	26	17	0	0
Q	P	12	20	1	9	10	26	27	17	17	0
R	A	2	13	7	1	8	1	8	0	0	0
S	R	13	14	3	8	11	8	11	0	0	0
T	S	14	15	3	11	14	11	14	0	0	0
U	T	15	16	3	14	17	14	17	0	0	0
V	U	16	17	4	17	21	17	21	0	0	0
W	V	17	18	2	21	23	21	23	0	0	0
X	W	18	19	2	23	25	23	25	0	0	0
Y	X	19	20	2	25	27	25	27	0	0	0
Z	Y, Q, I, K, L, M, N	20	21	1	27	28	27	28	0	0	0

## **PŘÍLOHA P XVI: SLOVA NESPOKOJENÉ ZÁKAZNICE NA OFICIÁLNÍCH STRÁNKÁCH VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA SÍTI FACEBOOK.COM**

*„Minulý týden jsem byla ve třech vašich prodejnách a jsem znechucena. Z nekonečného množství bot jsem si vybrala troje, avšak ani jedny nebyly v mé velikosti. Prodavačka mě odkázala na další dvě prodejny v Brně, kde jsou ještě k dostání. 15 min. na to stojím v druhé prodejně, kde mi prodavačka oznamuje, že v systému boty zapsané sice mají, ale ve skutečnosti je nemůže najít, a posílá mě do třetí prodejny. Ve třetí prodejně nacházím boty, ale velikost opět není. Ptám se tedy prodavačky, zda nemají moji velikost a slečna mi velmi příjemně odpovídá, ať se podívám sama, že bot je tam dost... V tu chvíli jsem se měla otočit a odejít, ale naivně jsem doufala, že si vyberu jiné. Hledala jsem a nenašla, jelikož prodavačky tak jak jsou příjemné, tak jsou asi i pracovitě. Nechápu jak je vůbec možné, že každá vystavená bota stojí na naprosto jiném místě a krabice, která je za ní patří k úplně jiným!! Pochopila bych, kdyby se to stalo u pár bot, ale ne u všech. To pak není divu, že ani sama prodavačka boty nenajde. Nepřehlednost v prodejně, neochota personálu, nemožnost objednat potřebnou velikost do vybrané prodejny. To je pár vybraných důvodů, proč jste právě přišli o dalšího (a myslím, že rozhodně ne posledního) zákazníka!!“*

Dne 16.12.2015 – sociální síť Facebook.com

*Slova nespokojené zákaznice na oficiálních stránkách vybrané společnosti na síti Facebook.com (Facebook, ©2016)*

## PŘÍLOHA P XVII: DOTAZNÍK

### Logo vybrané společnosti

*Milý zákazníku, milá zákaznice,*

*naše společnost si velice váží Vaší přízně a věrnosti.  
Vaše spokojenost a naplnění Vašich přání je pro nás prioritou.*

*Ve snaze zkvalitnění našich služeb a poradenství pro Vás se před Vámi nachází tento krátký dotazník, jehož vyplnění záleží pouze na Vás. Vaše názory, připomínky, přání a Vaše pohodlí na našich prodejnách jsou pro nás důležité.*

*Neobávejte se nám sdělit Vaše **pozitivní** i **negativní** názory, připomínky nebo přání....na tom všem nám velice záleží.*

*Vyplnění dotazníku Vám zabere jen chvilku...stačí jen zakroužkovat odpovědi nebo se můžete s námi o Vaše zkušenosti s naším týmem podělit pomocí komentáře.*

*Váš tým XXX*



### Logo vybrané společnosti

Byla Vaše návštěva na prodejně pro Vás příjemná?  
(vzhled prodejny, čistota, přístupnost, ochota personálu...) ANO/NE

Splnila Vaše návštěva na prodejně Vaše představy a přání? ANO/NE

Pomohl Vám asistent prodeje ochotně s výběrem? ANO/NE

Byla Vám nabídnuta naše věrnostní karta a členství v našem klubu? ANO/NE

Byla prodejna čistá a upravená při Vaší návštěvě a zboží snadno k nalezení? (velikost, druh...) ANO/NE

Vrátíte se na prodejnu znovu? ANO/NE

*Prostor pro Vaše názory a připomínky (důvody spokojenosti a nespokojenosti)*

*Kontaktní údaje*  
Jméno a příjmení:  
Telefon:  
E-mail:



1365 – 1/100