

# Marketingová komunikace na podporu prodeje The North Face Ostrava

Bc. Ellen Kocichová

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ellen Kocichová**  
Osobní číslo: **K21020**  
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Marketingová komunikace na podporu prodeje The North Face Ostrava**

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Pozornost věnujte trendům podpory prodeje a měření jejich efektů v prostředí maloobchodu.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné metody práce.
3. Charakterizujte vybranou firmu a její dosavadní nástroje MK.
4. Realizujte analýzu efektivity dosavadních akcí na podporu prodeje a výsledky i návrhy diskutujte v rámci kvalitativních šetření se zákazníky.
5. Zpracujte komplexní návrh akcí na podporu prodeje na vymezené období. Vymezte limity a možnosti realizace.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FORET, Miroslav, 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Vyd. 1 Brno: Computer press. 275 s. ISBN 80-722-6811-2
- JESENSKÝ, Daniel a kolektiv, 2017. *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing. 512 s. ISBN 978-80-271-0252-5
- KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2016. *Marketingová komunikace*. Vyd. 2 Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8
- VOLFOVÁ, Hana a JADERNÁ, Eva, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/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, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 1. 4. 2023

Jméno a příjmení studenta: Bc. Ellen Kocichová

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je marketingová komunikace na podporu prodeje obchodu s outdoorovou módou The North Face Ostrava. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část otevírá studovanou problematiku vysvětlením pojmů spojených s marketingovou komunikací sportovně zaměřeného maloobchodu, konkrétně s průběžnými akcemi podpory prodeje. Kromě teoretického východiska jsou zde také stanoveny metodologické zásady výzkumné části, spolu s výzkumnými otázkami k ověření.

Praktická část navazuje představením značky The North Face a analýzou současného stavu komunikace vybrané prodejny v Ostravě k jejich zákazníkům. Ta identifikuje aktuálně využívané komunikační strategie, ale především se zaměřuje na slevové akce. Analýza dat z interních zdrojů firmy přinese statistické údaje, zdali a jak moc jsou tyto akce přínosné při naplňování požadovaných cílů. Na zjištěná data naváže individuální rozhovor s testováním návrhů nových slevových akcí, pro získání komplexního pohledu, jak ze strany prodejních výsledků, tak ze strany zákazníků.

Projektová část vychází ze zjištěných poznatků praktické části. Cílem je přinést návrhy nových tematických slevových akcí na podporu prodeje ostravské prodejny The North Face, jež podpoří dosažení stanovených cílů podniku přilákáním nových zákazníků a zvýšením prodejů.

Klíčová slova: marketing, marketingová komunikace, komunikační strategie, komunikační mix, podpora prodeje, franšizing, retail marketing, spotřebitelské chování, strategický marketing, strategické plánování v marketingu

## **ABSTRACT**

The Essay deals with marketing communication for sales promotion of outdoor retail The North Face Ostrava. The thesis consists of three parts. The theoretical part opens the issues of study with a description of the concepts, that relate to marketing communication of sports retail, specifically with sales promotion events. Except for the theoretical basis, methodological principles set application in practices and research questions for verification. The practical part follows with an introduction of the brand The North Face and an analysis of the current communication's situation of chosen store in Ostrava with its customers. This analysis identifies the currently used communication strategy, but primarily it focuses on

holding discount events. In-house data analysis brings statistics about if and how much these events contribute to the process of full filling the required aims. On its bases are held individual interview with the new discount events concept testing. This combination of research methods supports a complex view from the side of the store, but also the customers.

The project part proceeds from discovered findings of the practical part. The aim is to bring proposals of new thematic discount events to promote sale in The North Face Ostrava store, which support achieving the store's aims like attracting new customers and gaining profits.

Keywords: marketing, marketing communication, communication strategy, communication mix, sales promotion, franchising, retail marketing, consumer behaviour, strategy marketing, strategy planning

Děkuji všem krásným, podporujícím a inspirativním ženám, které mě doprovázely při tvorbě této diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 RETAIL MARKETING .....</b>	<b>12</b>
1.1 IN-STORE MARKETING .....	14
1.2 PRINCIPY MALOOBCHODU .....	16
<b>2 FRANCHISING.....</b>	<b>19</b>
2.1 OBCHODNÍ ZNAČKA.....	19
2.2 FRANŠÍZOVÝ MARKETING.....	20
<b>3 SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ.....</b>	<b>21</b>
3.1 SPOTŘEBITEL VS. ZÁKAZNÍK .....	22
3.2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ SPORTOVNÍCH OBCHODŮ .....	22
<b>4 MODERNÍ SPOTŘEBITEL A TRENDY V RETAIL MARKETINGU.....</b>	<b>24</b>
4.1 LIVESHOPPING.....	26
4.2 OMNICHANNEL.....	27
4.3 PHYGITAL.....	28
<b>5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>30</b>
5.1 TYPY KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ.....	31
<b>6 PODPORA PRODEJE JAKO NÁSTROJ KOMUNIKAČNÍHO MIXU.....</b>	<b>34</b>
6.1 NÁSTROJE PODPORY PRODEJE.....	34
6.2 MĚŘENÍ A VYHODNOCENÍ PODPORY PRODEJE .....	37
<b>7 METODIKA .....</b>	<b>39</b>
7.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	39
7.3 OBJEKT VÝZKUMU.....	40
7.4 METODY VÝZKUMU.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ THE NORTH FACE .....</b>	<b>43</b>
8.1 PRODEJNA THE NORTH FACE OSTRAVA A ESPACESHOP.....	45
<b>9 ANALÝZA INTERNÍCH DAT .....</b>	<b>49</b>
9.1 PROSPERITA PRODEJNY .....	49
9.2 NÁKUPNÍ AKCE POŘÁDANÉ NA PRODEJNĚ.....	51
9.3 SHRNUÍ DESKTOP ANALÝZY.....	57
<b>10 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY .....</b>	<b>59</b>
10.1 NAKUPOVÁNÍ V THE NORTH FACE.....	59



10.2	VNÍMÁNÍ CENY A SLEV .....	62
10.3	SLEVOVÉ AKCE V THE NORTH FACE .....	64
10.4	NÁKUPY U KONKURENCE .....	68
10.5	DISKUZE NAD NÁVRHY NOVÝCH SLEVOVÝCH AKCÍ A JEJICH VYHODNOCENÍ .....	69
10.6	SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	74
<b>11</b>	<b>VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST .....</b>	<b>76</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>NOVÝ KONCEPT NÁKUPNÍ AKCE .....</b>	<b>78</b>
12.1	PLÁNOVACÍ FÁZE .....	78
12.2	REALIZAČNÍ FÁZE.....	81
12.3	PO PROJEKTOVÁ FÁZE .....	85
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>86</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>88</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>94</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>95</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>97</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>98</b>

## ÚVOD

Maloobchodní sítě navštěvujeme každý den, neboť jsou zprostředkovatelem produktů i služeb na cestě od výrobce k nám, spotřebitelům. Velmi frekventovaná síť obchodů nabízí pestré portfolio tuzemských i zahraničních výrobků se snadnou dostupností na dosah ruky. Podoba maloobchodního prodeje, který známe dnes, je na vzestupu od konce 20. století, kdy retailové řetězce expandovaly do ČR díky rozvoji tržního hospodářství a volného zahraničního obchodu. Umožnění vstupu zahraničních firem na český trh přineslo vlnu modernizace provozních jednotek i jejich nabídky. Dnes už mají retailové řetězce většinový podíl na ziscích produkováných v maloobchodní síti v ČR.

Svět 21. století byl znám jako doba moderních technologií a rozmachu digitální sféry, v souvislosti se společenským děním dnešních dní, jimž předcházela pandemie Covid-19, směřuje ale pozornost veřejnosti i podniků k tématům Ukrajinsko-ruské války a finanční krize. Vliv těchto událostí se odráží nejen na potřebách spotřebitelů, nákupním procesu, logistických a distribučních sítích a marketingových komunikacích, ale také na strategiích podniků. Některé firmy byly nuceny přehodnotit své dlouhodobé cíle, fungující procesy či firemní hodnoty jako reakce na měnící se trendy na trhu.

Tato diplomová práce se věnuje tematickým slevovým akcím na podporu prodeje kamenné prodejny The North Face s outdoorovou módou a vybavením v Ostravě. V teoretické části jsou vymezena východiska retail marketingu, franšizingu, spotřebitelského chování a podpora prodeje jako prvku komunikačního mixu. V praktické části je představena značka The North Face i obchodní síť Espace, jejíž je ostravská prodejna součástí. Pro získání komplexního pohledu na využívání slevových akcí je zkombinována kvantitativní analýza dat ze strany společnosti a kvalitativní výzkum chování zákazníků. Na základě zjištěných poznatků je v rámci projektové části připraven návrh nové slevové akce na podporu prodejny The North Face Ostrava. Cílem této diplomové práce je vytvořit nové slevové akce tak, aby zvýšily prodej zboží a návštěvnost prodejny, a tím zajistí další rozvoj a prosperitu firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RETAIL MARKETING

Moderní pojem retail nahradil v českém jazyce slovo maloobchod, definice se však nemění. Jedná se o prodej na trhu B2C, tedy od obchodníka ke koncovému spotřebiteli. Ten zde nakupuje z důvodu uspokojení vlastních potřeb, nikoli pro účely dalšího podnikání. Jak uvádí Volfová a Jaderná, jedná se o „soubor podnikových aktivit, které přidávají hodnotu produktu a službám určeným spotřebitelům pro jejich osobní užitek nebo užitek rodiny“ a zároveň tyto podniky disponují „logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem“ (Volfová a Jaderná, 2021, s. 16). Toto maloobchodní prostředí vytváří pole působnosti pro retail marketing. Ten se nezabývá zprostředkováním prodejů, ale tvorbou produktových, cenových, distribučních a propagačních strategií, které tyto prodeje doprovází. Specifickými činnostmi, kterými se retail marketing zabývá, jsou poznání zákazníků a jejich segmentace, nastavení CRM systému (Customer Relationship Management), budování značky, in-store marketing, vytváření nákupní atmosféry, ale také společensky odpovědné aktivity, efektivní využití logistických a skladových kapacit i cenová politika. „Pro retaily znamená dobře zvládnutý marketing kritickou konkurenční výhodou, neboť právě maloobchod je neustále v těsném kontaktu se spotřebiteli, jejichž spokojenost je alfou a omegou tržního úspěchu“ (Volfová a Jaderná, 2021, s. 36).

Model retail marketingu tvoří tři marketingová odvětví – Trade marketing, Category Management a Shopper Marketing, která spojují výrobce, dodavatele i maloobchodníky.

Trade marketing je velmi podobný brand marketingu, který rozvíjí potenciál značky, chrání její jméno a buduje její image. Brand marketing si však zakládá na vyprávění příběhu značky, rozšiřování povědomí o značce a vytváření poptávky. Trade Marketing k těmto činnostem přidává „tah na branku“ a usiluje o dokončení nákupu v prostorách maloobchodních prodejen za pomoci využití POP/POS komunikačních nástrojů (Jesenský a kol., 2017, s. 95).

Category Management, jenž se mění v moderní pojetí komplexního shopper marketingu, je jedním z odvětví zmiňovaného trade marketingu. Proces category managementu se skládá z pěti oblastí, kterými se retail při provozu musí zabývat – „správná skladba sortimentu, umístění produktů, cena produktů, promoce, zásoby, komunikace a POP materiály. Základním výstupem komplexního procesu category managementu je optimalizované vystavení produktů na prodejní ploše“ (Jesenský a kol., 2017, s. 96–97; Brown, 2017). Tento

případ reflektuje přesun pozornosti retail marketingu od výrobce k prodejcům a nakupujícím, díky němuž se rozvíjí oblast shopper marketingu.

Ten se specializuje na pochopení motivací nakupujících a podporu prodeje, na jejichž základě optimalizuje marketingové nástroje tak, aby se ze zákazníků stali nakupující. Východiskem shopper marketingu jsou sesbíraná data, která mu umožňují se dále zaměřit na jednotlivé segmenty nakupujících v místě prodeje i v rámci online komunikace a tím příznivě ovlivnit množství nakoupeného zboží i zážitek při nákupu (Jesenský a kol., 2017, s. 98; Armstrong a Kotler, 2017, s. 362). Pro naplnění cílů shopper marketingu je nutné působit na nakupující konzistentně ve všech nákupních fázích. Jednotlivé fáze a s nimi spojené vhodné marketingové a komunikační nástroje, které vedou k ovlivnění co největšího počtu nakupujících k dokončení nákupu dané značky či kategorie zboží v místě prodeje, popisuje vícestupňový model EIEP. Dílčí fáze dále charakterizují Jesenský a kol. dle jejich anglických pojmenování:

**Exposure** (exponovat) je první fází, ve které je důležité nakupujícího zaujmout, aby si vůbec povšimnul prodejní kategorie či produktové řady, čehož docílíme správným umístěním výrobků a také POP komunikací soustředící se na navigaci osob po prodejní ploše. Účelem je hlavně zvýšit vizibilitu dané produktové kategorie. Konkrétními úkoly v praxi mohou být např. umístění zboží tak, aby se nacházelo na frekventovaných místech s dobrou dostupností a dostatečným množstvím prostoru a vyhýbalo se slepým místům mimo zorné pole nakupujícího. Při organizování prostoru prodejny je nutné se zabývat prodejním místem jako celkem, nikoli sledovat jen jeho dílčí části.

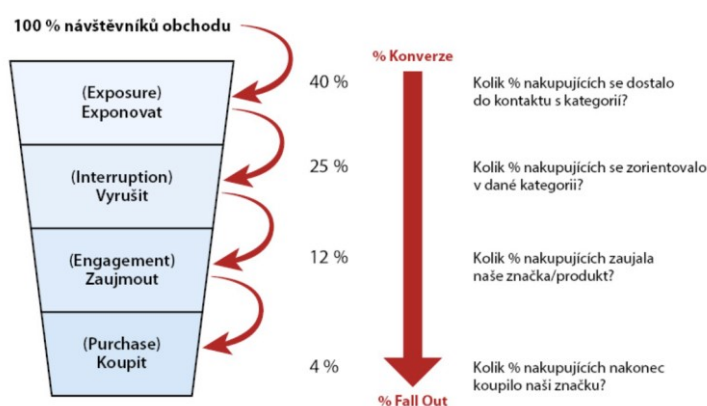
**Interruption** (vyrušit) je navazující fáze, v níž už byl nakupující přesvědčen, aby navštívil dané místo prodeje a nyní je dalším úkolem vyrušit jej z nákupní zaujatosti a získat jeho pozornost. K zaujmutí pozornosti návštěvníka prodejny využijeme strukturovanou segmentaci produktových řad a strategického rozmístění POP komunikačních nástrojů jako podnětů pro impulzivní nákupní chování. Pro účinné rozmístění produktů a produktových řad je nezbytné zkoumat tuto problematiku z pohledu zákazníka a pomoci mu tak ke snadné orientaci. Významné kategorie zboží jako např. nová sezóna, nejvyšší série apod. je vhodné dát na nejlepší umístění, aby byly zákazníkům nejvíce na očích.

**Engagement** (zaujmout) fáze, se snaží vzbudit dlouhodobější zájem o produkty nebo alespoň o jejich detailnější informace a udržet pozornost nakupujících tak dlouho, než naleznou nabídku, která bude vyhovovat jejím osobním potřebám a přesvědčí je ke koupi. Při výběru sortimentu, které bude maloobchod dále nabízet, je vhodné uvažovat

o stanovených prioritách značky i retailera. Impulzivní produkty se vyjímají na předních částech regálů.

**Purchase** (koupit), je poslední fáze, kdy má retailer šanci zákazníka pozitivně ovlivnit pro dokončení nákupu. Toho může docílit nastavením správné cenové politiky, propagací, a hlavně využitím znalostí o motivaci i bariérách cílové skupiny zákazníků. Při komunikaci produktu je kladen důraz na jeho klíčové vlastnosti, které jsou řešením potřeb zákazníků a odpovídají přiřazené cenové hladině.

U všech fází je důležité, aby jednotlivé kroky reflektovaly hodnoty a potřeby zákazníků a zároveň byly v souladu s komunikační i podnikatelskou strategií podniku.



Obrázek 1 – Model EIEP (Zdroj: Jesenský a kol., 2017, s. 103)

## 1.1 In-store marketing

Podstatou in-store marketingu neboli marketingu prodejního místa je pomoci zákazníkovi urychlit rozhodování – představením výhodných nabídek, přehledně vystaveným zbožím a sdělením jeho klíčových vlastností. Působí v úzkém kontaktu se zákazníky s cílem navodit příjemný zážitek při nákupu. Na rozdíl od digitálního marketingu v internetových obchodech přináší in-store marketing výhodu interakce se zákazníky v reálném čase. Ačkoli se pozornost marketérů přesouvá právě na digitální marketing, jeho dosah na nákupní chování zákazníků v kamenné prodejně nemá až tak zásadní vliv. Tuto funkci přebírá marketing prodejního místa. Důvodem, proč nejsou marketingové kampaně v prodejnách tak atraktivní jako ty digitální, je nízká flexibilita, pomalý proces realizace a často chybějící kreativita. Existuje řada důvodů, proč by se značky měly zaměřit na in-store marketing (Tokinomo, ©2022a):

### 1. Navýšení podílu na trhu a zvýšení prodejů

Z důvodu finanční krize spotřebitelé začali šetřit, a proto prémiové značky mohly zaznamenat pokles tržeb. Nástroje in-store marketingu, jako např. slevové akce a příjemná nákupní atmosféra mohou přilákat pozornost zákazníků, přesvědčit nerozhodnuté zákazníky či zákazníky konkurenčních značek ke koupi a tím navýšit tržby obchodu.

### 2. Konkurenční výhoda a zvýšení viditelnosti produktů

Specializované prodejny s dražšími produkty by měly svým zákazníkům nabízet rozsáhlejší péči při nákupu a také je více informovat o vlastnostech či alternativách produktů. U rychloobrátkového zboží tuto péči spotřebitelé neočekávají. Všechny značky však na místě prodeje bojují o pozornost zákazníků. Tu můžou získat kreativním zpracováním POP/POS nástrojů, designovým obalem, zajímavým interiérem prodejny nebo správným rozmístěním produktů.

Přínosem in-store marketingu je spojení maloobchodníků s jejich zákazníky v určitém místě a čase. Spotřebitelé se rádi spojují s hodnotami značky, ale také ocení fyzický kontakt s produkty a sociální kontakt s personálem. Až 72 % zákazníků považuje zážitek v obchodě za nejdůležitější kanál při nákupu, mají tak možnost vidět produkty v reálu a zjistit, který je pro ně ten nejlepší. Marketing prodejního místa přináší možnost realizování příběhu značky tak, aby se s ním zákazníci mohli nejen spojit, ale také jej zažít na vlastní kůži. Díky přímému kontaktu se zákazníkem jej maloobchodník může edukovat a informovat o firemních hodnotách za pomoci využití více smyslových stimulů (Tokinomo, ©2022a).

Způsobů, jak připravit pro zákazníky zážitek z nakupování je mnoho. Patří mezi ně interakce a komunikace s příjemným a zkušeným personálem, doprovodná hudba a vůně, možnost otestování i zakomponování moderní rozšířené reality. Účelem nákupu je uspokojení vlastních potřeb, přesto má většina spotřebitelů vyšší očekávání. In-store marketing lze považovat za poslední vlivný článek rozhodovacího procesu o nákupu. Základem při nastavování in-store marketingových nástrojů je dostatečná informační databáze o cílových zákaznících a jejich následná segmentace. Mezi efektivní metody získávání informací o zákaznících v kamenných prodejnách patří věrnostní programy a bezplatné wifi připojení za podmínky vyplnění přihlašovacích údajů, což umožní sledování cookies souborů stejně jako na online platformách, z nichž prodejci vyčtou demografické i zájmové informace o svých zákaznících (Burdová, 2022, s. 52–53). Specifickými nástroji in-store komunikace jsou POS (Point of Sales) a POP (Point of Purchase) reklamní prostředky. Tyto propagační

materiály se nacházejí v místě prodeje. Jsou považovány za nejpodstatnější stimuly impulzivního nákupního chování, neboť jsou dostatečně flexibilní na to, aby zasáhly spotřebitele ve správný čas na správném místě, a tím ovlivnili jeho konečné nákupní rozhodování. Hlavním cílem POS a POP komunikace je podle Příkrylové a Jahodové „zviditelnit produkt a značku v okamžiku zákaznickova rozhodování o koupi, vytvořit intenzivní signál pro impulzivní nákupy, informovat spotřebitele a odlišit podporovaný produkt od konkurence“ (2010, s. 90). Jednotlivé pojmy se odlišují převážně místem svého působení. POS komunikace se realizuje v místě fyzického prodeje, jako je pokladna, prodejní automaty, pokladní pás, děliče nákupů, výstupní brány či věrnostní karty a kupóny (Volfová a Jaderná, 2021, s. 43). Oproti tomu POP komunikace probíhá v celém prostoru prodejní plochy a mají podobu stojanů, plakátů, letáků, woblerů (visící poutače na regálech), shelf takerů (označení regálů umístěné v liště), CLV vitrín, nášlapné i nástěnné grafiky (Jesenský a kol., 2017, s. 39).

Merchandising představuje komplexní soubor maloobchodních taktik se zaměřením na prezentaci zboží. Představuje činnosti související s rozmístěním zboží a regálů v prodejně, jejich včasné doplňování předcházející vyprodání jednotlivých položek, zajištění opatření proti krádežím, kontrola čistoty a čerstvosti produktů, viditelné označení správných cenovek, zajištění vhodných skladovacích podmínek i dodržení firemní image a designu a další (Volfová a Jaderná, 2021, s. 45). Cílem těchto aktivit je atraktivní a účinná prezentace zboží na prodejně tak, aby zvýšila viditelnost vystaveného zboží, sdělila klíčové informace, a ve výsledku zvýšila potenciál dané prodejní jednotky. Správné vystavení zboží má velký vliv na jeho prodejnost i na vnímání jeho kvality (Jesenský a kol., 2017, s. 67).

## 1.2 Principy maloobchodu

Principy pro řízení maloobchodu se mění dle aktuálních trendů na trhu a potřeb poptávky. Welfare ovšem definoval pět základních principů, které by měly být jádrem všech navazujících strategií podniku pro rozvoj jeho maximálního potenciálu (2014):

1. Vnímání **zákazníka jako nejdůležitější osobu podnikání**, poznání jeho nákupních návyků, potřeb a rozhodovacích kritérií jsou zásadní znalosti pro úspěšné působení firmy na trhu. Zákazníci představují kupní sílu, jenž vytváří tržby maloobchodního prodeje, proto jejich poznání umožňuje zacílení těch nejprospěšnějších, personalizovaná sdělení a nabídnutí konkrétního řešení jejich potřeb. Přitom platí Paretovo pravidlo 80/20: „20 % zákazníků tvoří 80 % zisku firmy. Pro firmu je tedy



nejefektivnější zaměřit se právě na těchto 20 % zákazníků a takzvaně si je hýčkat a budovat s nimi důvěru, například prostřednictvím věrnostních kupónů, kvalitního zákaznického servisu apod. Tento princip podobně platí i pro vztahy se zákazníky, pokud například 20 % zákazníků tvoří 80 % špatných recenzí, je třeba se zaměřit na daných 20 % zákazníků, což povede k 80% zlepšení hodnocení na internetu“ (Průvodce podnikáním, 2022).

2. **Soustředění se na detail** je klíčovou dovedností, kterou je třeba v maloobchodě zvládnout. Chyby prodejců jsou nevyhnutelnou součástí podnikání a firemního růstu a zákazníci jsou ochotni je odpustit do té míry, pokud se z nich prodejci ponaučí a dále je neopakují.
3. **Porozumění marketingovému mixu** firmy identifikuje její konkurenční výhodu. Díky jeho variabilitě je možné zvolit skladbu základních prvků podle konkrétních požadavků produktu. Těmito základními prvky jsou produkt, cena, místo a propagace.
4. Péče o zákazníky úspěšných maloobchodů nekončí prodejem výrobků. Takové firmy jsou inspirací v poskytování skvělých služeb nad očekávání svých zákazníků. **Udělat krok navíc pro své zákazníky** v podobě nadstandardní či inovativní služby, znamená budování loajality a dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky.
5. **Umístění prodejny**, jakožto klíčového prvku úspěchu (viz. maloobchodní mix níže).

Při plánování prodejních strategií využívají prodejci soubor nástrojů označovaný jako maloobchodní mix. Maloobchody pomocí něj dokážou rychle reagovat na změny v poptávce a prosadit se v silném konkurenčním prostředí, jemuž dominují silné nadnárodní podniky. Dle Světlíka jej tvoří (2005, str. 129–130):

1. **Umístění prodejny** je jedním z primárních rozhodnutí maloobchodníka. Zboží nabízené specializovanými prodejci není nakupované pravidelně na týdenní bázi jako jiné spotřební zboží, proto jejím zákazníkům nevádí delší dojezdová vzdálenost. Na místě ale zároveň vyhledávají dostatek parkovacích míst, snadnou dostupnost a širokou nabídku, případně i jídelní zónu a další služby. Všechny tyto požadavky splňují velká nákupní střediska, lokalizovaná převážně na okraji měst.
2. **Dispoziční rozložení prodejny** určuje, jak zákazníci vnímají její úroveň i celkovou image. Vzhled a prostornost místa prodeje ovlivňuje vnímání ceny, kvality zboží

a osobností personálu. Správné rozmístění zboží po prodejní ploše i v samotných regálech podle důležitosti a funkce produktů má pozitivní dopad na dokončení nákupu.

3. **Personál** je často jedinou částí značky, která přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, proto jsou jeho profesionalita a komunikační dovednosti klíčovými prvky pro budování image značky a podporu návštěvnosti prodejny. Nejde je ovšem vnímat pouze jako nástroj komunikace, ale také jako lidské bytosti, které svým vzhledem, znalostmi, ochotou a vystupováním reprezentují značku.
4. **Cenová hladina** nabízeného zboží reflektuje tržní úroveň maloobchodu. „Pokud jsou ceny vyšší, než je průměrná hladina cen na trhu v příslušném sortimentu, potom jejich úroveň naznačuje, že se jedná o exklusivní prodejnu. Jestliže je úroveň cen v prodejně nižší, než je průměrná hladina, potom zákazníci předpokládají užší rozsah poskytovaných služeb, nižší úroveň prodeje i kvalitu prodávaného zboží.“ Aby byly stanovené ceny důvěryhodné, je nutné se při jejich tvorbě ohlížet na ostatní prvky maloobchodního mixu.
5. Rozhodnutí o **prodávaném sortimentu a rozsahu doplňkových služeb** podporuje zákaznické vnímání maloobchodnickovy image. U specializovaných prodejen se očekává úzká, ale hluboká kategorizace produktů. Doplňkové služby mohou být např. dárkové balení, úprava oděvů, pozáruční servis, výměna zboží, možnost vyzkoušení, profesionální poradenství apod.

## 2 FRANCHISING

Konkrétní podoba maloobchodních podniků je různorodá. Jednou z forem, jež našla uplatnění hlavně díky mezinárodním podnikovým sítím, je franšizing. Franšizingem je označována podnikatelská koncepce zabývající se pronajímáním práv k podnikání. Majitel obchodní značky nabízí licenci, která nájemci umožní samostatně pod touto značkou podnikat, avšak za stanovených pravidel. V České republice jej ukotvuje franšizová smlouva a Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, nikoli legislativa. Ve zkratce jde o obchodování pod pronajatou značkou. Základní pojmy provázející tuto problematiku jsou (Ctibor a Horáčková, 2017, s. 2; ČAF, ©2022):

- **Franšizová smlouva** – Právní dohoda dlouhodobého trvání vymezující obchodní vztahy mezi poskytovatelem a nájemcem a předávající právo používat franšizu.
- **Franšizing** – Licencí nabytá pravomoc užívat zkušenosti, know-how, obchodní jméno nebo ochranou známku za účelem profitu z nabízeného zboží či služeb.
- **Franšízor** – Vystupující majitel známé obchodní značky, ochranného patentu, či jiných služeb se zavedenými organizačními procesy poskytující zpoplatněnou licenci.
- **Franšizant** – Nabyvatel licenčního práva s úplnou právní a částečnou podnikatelskou samostatností.
- **Franšizová síť** – Organizační propojení nabyté licence s dalšími franšizami i jejího původního majitele.

Obchodní vztah mezi franšízorem a franšizantem popisují Ctibor a Horáčková slovy: „Franchisor předává franchisantovi ucelenou, úspěšnou, vyzkoušenou a osvědčenou koncepci podnikání pod známou značkou a franchisant se svým podnikem stává součástí jednotné sítě“ (2017, s. 2).

### 2.1 Obchodní značka

Důležitým předpokladem úspěšného franšizingu je komplexní obchodní značka. Spotřebiteli by měl být umožněn stejný zážitek z nákupu bez ohledu na umístění prodejny. K těmto účelům franšízor předává franšizový balíček neboli manuál, stanovující firemní hodnoty dodržované v každé pobočce, čímž udržuje franšizovou síť sjednocenou (Franchise Marketing, 2020). Franšizant ručí za dodržení schválené ochranné známky, jež byla sjednána

s poskytovatelem při pronájmu licence. Franšízový manuál poskytuje také brandové, reklamní i komunikační nástroje pro potřeby franšízy. Jeho zneužití může vážně poškodit image značky i komplexní systém franšízingu (Daszkowski, 2019).

## 2.2 Franšízový marketing

Franšízovým marketingem se rozumí propagační aktivity franšízy konané za účelem jejího rozvoje a růstu. Tato snaha zahrnuje reklamu na sociálních sítích, e-mail i digitální marketing, ale také offline nástroje propagace. Klíčovým prvkem úspěšných marketingových kampaní franšíz je spolupráce franšízora i franšízanta. Úkolem franšízora je vybudovat stavební kameny konzistentní obchodní značky a nastavit firemní procesy tak, aby je samostatní majitelé mohli používat v různých lokalitách se stejnými výsledky. Franšízant musí udržovat image značky a zároveň adaptovat firmy lokálním podmínkám (Franchise Marketing, 2020).

Konkrétní marketingové aktivity franšízora se podle Daszkowského soustředí na přípravu integrovaných marketingových plánů zahrnujících reklamní kampaně v médiích i na sociálních sítích, ale také komunikaci s veřejností nebo přímý marketing. Franšízanti využívají širokého dosahu značky, díky její známosti. Tyto zavedené systémy pomáhají stabilitě a růstu obchodní značky (2019).

Naopak marketingové aktivity franšízanta pravidelně podléhají schválení franšízorem, který může ze své povahy určité kroky marketingové komunikace vyžadovat. Mohou jimi být např. slavnostní otevření pobočky, významné výročí či jiné tematické akce podpory prodeje. Kromě marketingových aktivit, jimiž se zodpovídá franšízorovi, je přinejmenším vhodné využití lokálních marketingových příležitostí. Mnoho poskytovatelů tyto iniciativy také požaduje a vyčleňuje pro ně určité procento z hrubých tržeb místních poboček (Daszkowski, 2019).

### 3 SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ

Před tím, než obchodník začne podnikat jakékoli obchodní i marketingové kroky, musí začít přemýšlet nad svými zákazníky. Jací jsou? V jakých životních situacích se nacházejí? Jaké faktory mají sílu ovlivnit jeho chování? Jakou hodnotu pro firmu mají? Odpovědi na tyto otázky hledá studium spotřebitelského chování.

Každý člověk je individuální bytost s odlišnými spotřebními a nákupními zvyky, marketingová oddělení se snaží příčiny a rozdíly v těchto zvycích poznat, vytvořit určitá zobecnění pro snadnější typologii zákazníků a využití vhodných marketingových nástrojů. Spotřební a nákupní chování však nelze zaměňovat, neboť definují i rozdíly mezi spotřebitelem a zákazníkem.

Spotřební chování zahrnuje činnosti výběru, získávání, užívání a opuštění produktu. Studium spotřebního chování tedy zahrnuje všechny fáze, kterými spotřebitel prochází od uvědomění si potřeby, zjišťování informací o nabídce, výběr mezi alternativami k provedení nákupu a užívání produktu po následující procesy spojené s jeho odkládáním a dotvářením si celkové zákaznické zkušenosti. Toto chování je ovlivněno osobností spotřebitele – jeho myšlením, vnímáním a pamětí a také vnějšími vlivy kultury a společnosti, ve které žije (Volfová a Jaderná, 2021, s. 54; Zamazalová, 2008, s. 69–70).

Oproti tomu nákupní chování je pouze jednou z fází spotřebního chování, která se věnuje realizaci nákupu a spotřebě zboží k uspokojení vlastních potřeb. Do této oblasti spadá model impulzivního nákupního chování. Jedná se o neplánované nákupy, o kterých se zákazník rozhodne až v místě prodeje, často vlivem marketingové komunikace v místě prodeje (Volfová a Jaderná, 2021, s. 54; Jesenský a kol., 2017, s. 133).



Obrázek 2 – Spotřební vs. nákupní chování (Zdroj: Volfová a Jaderná, 2021, s. 54)

### 3.1 Spotřebitel vs. Zákazník

Spotřební role lidí jsou velmi proměnlivé, avšak každý má pro maloobchodníka svou hodnotu. Vymezení a pochopení rolí osob, s nimiž se potýká, napomáhá při nalezení správných marketingových aktivit.

Osoba **spotřebitele** je chápána jako ta, která produkt používá k uspokojení vlastních potřeb, tzv. konečný spotřebitel. V zásadě ale nemusí být tím, kdo produkt nakupuje. Potřeby této role uspokojují vlastnosti produktu, jako jeho funkčnost a design a ve výsledku vytvářejí poptávku po určitém zboží.

**Zákazník** označuje obecně osobu, kterou nabídka produktu zaujala a zajímá se o vystavené zboží v kamenné prodejně nebo na e-shopu. V momentě, kdy zákazník uskuteční nákup, stává se z něj **nakupující**. Ten dělá nákupní rozhodnutí, kupuje a platí za produkt. Není však pravidlem, že produkt musí zároveň i užívat. Jeho potřeby úzce souvisí s nákupním procesem, tedy dostatečné množství zboží, snadná dostupnost a orientace v prostoru či pozitivní zkušenost při nákupu. Splnění role zákazníka představuje dokončení nákupu (Zamazalová, 2008, s. 67; Jesenský a kol., 2017, s. 93).

### 3.2 Segmentace zákazníků sportovních obchodů

Ze studia spotřebního chování víme, že potřeby všech jednotlivců jsou velmi odlišné a retailer nikdy nedokáže svými službami uspokojit všechny. Proto maloobchodníci využívají zákaznické segmentace. Proces segmentace zákazníků je definován jako strategie, kdy se maloobchodník soustředí pouze na vybranou skupinu spotřebitelů s podobnými charakteristikami, názory, potřebami a nákupními návyky, jimž se snaží poskytnout osobité řešení při uspokojování jejich potřeb. Toto skupinové cílení je oproti plošnému zásahu přesnější a účinnější (Zamazalová, 2010, s. 109; Jesenský a kol., 2017, s. 114).

Společnost GfK Czech představila studii Sport Equipment & Fashion, v níž definuje šest zákaznických skupin nakupující sportovní zboží v České republice (Patočková, 2017).

1. **Nároční sportovci** tvoří nejvýznamnější segment. Typickým zástupcem je úspěšný, mladý a bezdětný muž, jenž se věnuje sportu velmi aktivně a má dostatek finančních prostředků pro nákup nejlepšího oblečení a vybavení. Od sportu očekávají udržení kondice, adrenalinový zážitek, ale také předvedení dobrého výkonu. Při svých nákupech upřednostňují specializované prodejny, jejich internetové obchody, ale i běžné sportovní řetězce (Decathlon, Intersport apod.).

2. **Vybavení na sport** jsou druhou velmi profitabilní skupinou zákazníků, neboť mají taktéž nadprůměrný dostatek peněz a na ceny zboží se příliš neohlížíjí. Převážně se jedná o úspěšné manželské páry ve středním věku s rodinou. Jejich oblíbenými sporty jsou turistika, jízda na kole a lyžování. Hlavním důvodem, proč sportují, je aktivní trávení volného času s rodinou a přáteli, mimo jiné také udržení kondice a uvolnění stresu z práce. Nejraději navštěvují specializované prodejny (The North Face, Hannah, Rock Point, ...), případně e-shopy (Tchibo, Sportobchod.cz, ...).
3. **Sport fashion** pojmenovává zákazníky, jimž u sportu záleží hlavně na vzhledu. Jde o mladé lidi s nízkými příjmy a vzděláním a každodenní oblibou v posilování. Velkou část svých financí utratí za značkovou sportovní módu hlavně přes sportovní e-shopy (Sportobchod.cz, Sport Direct, NorthFinder atd.) nebo ve značkových prodejnách (Nike, Adidas, Under Armour, ...)
4. **Lovkyně akcí** je tržní segment tvořený hlavně mladými studujícími ženami. Baví je skupinové lekce jako posilování, tanec nebo jóga, u kterých mohou trávit čas s přáteli a zároveň trénují svou kondici. Je pro ně typické impulzivní nákupní jednání, pokud je zaujme akční nabídka. Pro své nákupy preferují značkové prodejny (Nike, Rock Point), ale i Tchibo a Lidl.
5. **Pragmatičtí zákazníci** představují právě naopak skupinu zákazníků, kteří vyhledávají nejlepší funkčnost zboží za nejlepší cenu a impulzivní nákupy potlačují. Tvoří ji hlavně lidé s rodinami a většími domácnostmi ve středním věku. Sport vnímají jako možnost trávit čas se svou rodinou a udržet si kondici, na vzhledu při sportovních aktivitách si ale příliš nezakládají. Užívají si vodní turistiku, tenisu či in-line bruslení. Pro místa svých nákupů nemají preference.
6. **Nízkopříjmoví** jsou vybaveni nízkými příjmy a také nejnižšími výdaji za sport. Jsou to ekonomicky neaktivní ženy v důchodu nebo na mateřské dovolené. Cvičí velmi zřídka jen tak pro radost, a v tom případě rádi plavou nebo tancují v rámci skupinového cvičení. Ve většině času jsou pasivními sledujícími sportu. Pro sportovní produkty chodí nejčastěji do spotřebních řetězců (Tesco, Lidl).

## 4 MODERNÍ SPOTŘEBITEL A TRENDY V RETAIL MARKETINGU

Aktuální proměna spotřebních návyků na trhu přináší změny ve vnímání produktů, značek i reklamy. „Spotřebitel je informovanější, náročnější, pohodlnější a odolnější vůči marketingovému snažení,“ tvrdí Volfová a Jaderná (2021, s. 37). Spotřebitelé mají na výběr z různých typů médií, a tudíž si částečně volí, jaké informace budou přijímat. Na výběr mají také z mnoha maloobchodních řetězců, což způsobuje menší loajálnost ke značkám (Jesenský a kol., 2017, s. 93–94). Spotřebitelé nevidí značkový produkt pouze jako spotřební zboží, ale jako prezentaci hodnot a životní filozofie. Očekávají od značek jasný a originální záměr existence na trhu. Důvody, proč moderní spotřebitele osloví účelem řízené značky, jsou jejich cílevědomost, zodpovědnost a jednání v souladu se zastupovanými hodnotami. Spotřebitelé tak poptávají produkty, které vyjadřují jejich životní hodnoty (Tortuga, 2022).

Významným milníkem ve změnách spotřebního chování byla pandemie Covid-19. Těmito rozdíly a zároveň budoucím vývojem maloobchodu se zabývá analýza Shopping Centre Index, řízená společností CBRE. Návštěvnost regionálních obchodních center v roce 2021 ve srovnání s rokem 2019 před pandemií poklesla o 27 %. Kromě návštěvnosti byly dalšími sledovanými ukazateli tržby a hodnota nákupu. Ze získaných dat vyplynulo, že spotřebitelé plánují nákupy s odlišnou frekvencí a zároveň hodnota jejich nákupního koše roste. Přestože se tržby kamenných prodejen rychle zvedly ihned po jejich znovuotevření díky uplatnění odložené spotřeby, stále rok 2021 o téměř 15 % zaostává oproti roku 2019. Konkrétně oblast módy, doplňků a sportu, ve které se pohybuje i značka The North Face, se pohybuje v rozmezí poklesu do 20 %. Při celkovém vyhodnocení maloobchodních prodejn byl zaznamenán růst o 4,5 % a to z důvodu, že se velká část nákupů přesunula na e-shopy. Změny v nákupním chování vyžádaly optimalizaci prodejních kanálů, což pro budoucí vývoj vytváří příležitost pro omnichannel strategii (viz. kapitola 4.2) – propojení nejen kamenných prodejen s e-shopy, ale také komunikačních kanálů. Vedoucí retail sektoru a oddělení maloobchodních pronájmů v CBRE, Jan Janáček přidává: „Budeme-li posuzovat tržby generované pouze v kamenných prodejnách bez online tržeb, pak 56 % obchodníků se aktuálně pohybuje někde mezi 75–100 % své původní úrovně před pandemií a 12 % dosahuje dokonce vyšších čísel než v roce 2019“ (Redakce MAM, 2022).

V závěrečném shrnutí studie lze říct, že se zákazníci do kamenných prodejen s oblibou vrátili. Upřednostňují nákupní centra s nabídkou oddechových služeb, ale rádi navštěvují také malá lokální střediska. Nejvíce se cítí ohrožení rostoucí inflací a zdražováním, na což



jsou připraveni reagovat omezením výdajů především v sekci gastronomie, elektroniky, módy, obuvi a sportovních potřeb (Redakce MAM, 2022).

Zákazníci se naučili při internetovém nákupu lépe orientovat na digitálních platformách i sociálních sítích, neboť jim to usnadnilo každodenní život ve chvílích omezených možností osobního kontaktu. Proto budou některé produkty na internetových obchodech nakupovat i v budoucnu, ale jsou si vědomi reálných zkušeností, které jim digitální prostředí nenahradí. Právě tímto vzniká pro retail marketéry nová příležitost změny přístupu k in-store marketingu. Kamennou prodejnu tak můžou proměnit z prodejní platformy na místo vytvářející pro zákazníky zážitky z nákupů (André Talán, 2022; Tokinomo, ©2022a).

Group account director agentury VMLY&R, Zuzana André Talán konstatuje tři zásadní poznatky pro vývoj retail marketingu (2022):

1. Kamenný obchod vytváří ideální prostředí pro navázání osobního kontaktu se spotřebitelem a pro uspořádání zákaznického zážitku, jež online prostředí neumožňuje, například díky vyzkoušení výrobků.
2. Díky „phygital“ přístupu mohou být značky přítomny zrovna tam, kde je jejich zákazník potřebuje. Pro jeho úspěšnost je nutné zvážit finanční i časové možnosti.
3. Celosvětově velmi aktuálními tématy jsou společenská odpovědnost a udržitelnost. Značky zahrnující tuto problematiku do svých firemních hodnot, komunikace i samotných výrobků mají značnou konkurenční výhodu.

Trendy spotřebního chování týkající se konkrétně outdoor retailu, v němž The North Face podniká, představují (Bethune, 2017):

1. Nastupující kupní silou jsou mileniálové a generace Z, kteří do tří let budou tvořit až 75 % pracujících. Od nákupu v kamenných prodejnách očekávají zážitek. Úspěšné outdoorové značky reagují zážitkovými eventy či nástroji na místech prodeje a zdůrazňují jedinečnost místo prémiovosti. Jsou velmi digitálně zdatní a stále aktivní, smart zařízení využívají při každodenním životě. Vlivnými osobnostmi již nejsou jen sportovci, ale také influenceři, jež nabízejí na sociálních sítích přirozený a pravdivý obsah a tím si budují základnu loajálních fanoušků.
2. Při pojetí outdoor módy už nestačí soustředit se jen na jednu disciplínu. Žádoucí je rozšíření produktového portfolia například o doplňující sportovní kategorii či volnočasovou módu.

3. Spotřebitelé očekávají od outdoorových značek více než kvalitní technologie. Ty již tvoří jakýsi standard. Jedinečnou konkurenční vlastností je příběh značky a její poslání. Kombinací výkonu a autenticity podporují značky aktivní životní styl svých zákazníků, ale také jim umožňují skrze ně vyjadřovat svá přesvědčení.

Retailové trendy posledních 5 let přinesly změny v zákaznickém chování, a hlavně dynamický rozvoj e-commerce, rozšiřování výdejních míst i vývoj nových možností bezkontaktní platby. Možnosti nákupu se spolu s časem a rozvojem technologií mění od fyzických nákupů v kamenných prodejnách k online nákupům přes smart zařízení prostřednictvím e-commerce. Zároveň ani tradiční cesta online nákupů už není na předních příčkách digitálních trendů, nahradila ji kryptoměna, virtuální a rozšířená realita či nákupy z přímého online vysílání.

#### 4.1 Liveshopping

Live shopping, též live commerce, česky nákupy v přímém přenosu, vznikl jako reakce na fakt, že stále více spotřebitelů využívá chytré mobilní telefony jak při online nákupu, tak při placení a dalších každodenních aktivitách. Tento přístup kombinuje e-commerce s živým přenosem, čímž vytváří zážitek z fyzického nakupování z pohodlí mobilního zařízení. Nabízené produkty jsou prezentovány v interaktivním prostředí, kde jsou dostupné přímé odkazy na předváděné zboží zároveň s oknem pro konverzaci v reálném čase. Díky tomu zákazníci nemusejí číst popisky zboží ani vyhledávat recenze. Živé vysílání způsobuje časovou citlivost na trvání nabídky a tím u zákazníků vzbuzuje potřebu jednat rychle. Zároveň však přináší okamžité uspokojení potřeb bez přerušení zážitku během přenosu. Další digitální video formát se od klasických video reklam liší tím, že se zákazníci do live shoppingu přihlašují dobrovolně na základě jejich zájmu o streamovaný produkt či značku (Wertz, 2021).

Ze studie Live Shopping in Europe vyplývá, že nákupům v živém přenosu je nakloněno až 70 % evropských spotřebitelů, převážně ve věku v rozmezí 32 až 43 let (MediaGuru, 2022a).

Průlomovým zprostředkovatelem live shoppingu v ČR je agentura Korkuma, zajišťující technické zázemí spolu s produkcí live eventů na e-shopech i sociálních sítích. Zakladatel agentury Tarabčák zmínil o aktuálním vývoji nového přístupu, že „jsme momentálně na počátku boomu evropského live shoppingu. Trh je ve stavu, kdy většina velkých hráčů o live shoppingu ví a zvažuje, jak do něj naskočit. Ti progresivnější pak mají vymyšlené koncepty, jak live shoppingové streamy svým zákazníkům představí, a e-shopy s nejagilnějšími

procesy už mají za sebou úspěšné piloty live shoppingu. Ty poslední si právě teď budují pověst inovátora, která jim dá v budoucnu výraznou konkurenční výhodu“ (MediaGuru, 2022b).

V Česku projevují zájem o live shopping hlavně retaily ze sféry spotřební elektroniky, módy a kosmetiky. První jej vyzkoušela Heureka ve spolupráci s hračkářstvím Fisher-Price. „Počty prodejů i prokliků prezentovaných produktů se hned po akci zvýšily, tudíž můžeme říct, že nastavená KPI jsme překonali,“ komentuje úspěšný průběh Tarabáček (MediaGuru, 2022b).



Obrázek 3 – Live Shopping (Zdroj: MediaGuru, 2022b)

## 4.2 Omnichannel

Dalším prodejním přístupem, který kombinuje různá místa prodeje, je omnichannel retail. Ten spojuje online a offline komunikační a prodejní kanály. Značky a maloobchodníci se musí ujistit, že jsou svým zákazníkům blízko na každém kroku od jejich počítačů po jejich fyzické nákupní košíky. Omnichannel komunikace tedy znamená být dostupný na všech kanálech, nejlépe však těch, kde se značky setkají s jejich cílovými zákazníky. Pro úspěch je klíčová frekvence a konzistentnost. Zároveň je při strategii komunikace nutné brát v úvahu charakter jednotlivých kanálů. Pokud mezi nimi značka umožní zákazníkům přirozený přesun, nabídne jim tak komplexní zážitek z nákupu (Tokinomo, ©2022b).

Na Českém trhu využívá omnichannel komunikaci např. Zoot a Footshop. Footshop, specializovaný prodejce módních snickers, začínal jako e-shop a od roku 2014 provozují také kamennou prodejnu v Praze. Bývalý marketingový manažer Antonín Havlík vnímá prodejnu „více než jen výkladní skříní či výdejním místem pro objednávky z e-shopu,

ale slouží jako místo setkávání.“ Během roku zde pořádají různé kulturní a společenské eventy jako koncerty, přehlídky a večírky. „I proto nikdy nebudeme mít zastoupení v obchodním centru, ale vždy jen v zajímavých prostorech“ (Mediaguru, 2016).

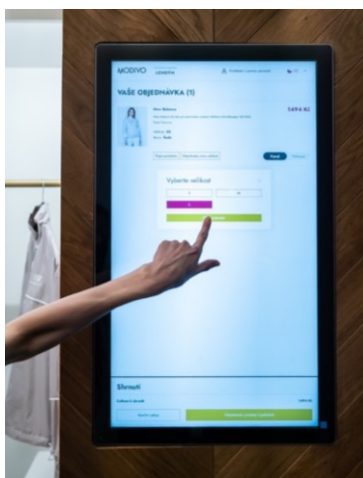
### 4.3 Phygital

Pojem „phygital“ nese spojení offline a online zkušenosti po anglických termínech „physical“ a „digital.“ V oblasti retailu to znamená digitalizaci in-store komunikace, jež propojuje rychle se rozvíjející nakupování na internetu a zároveň společenský kontakt při fyzickém nákupu v kamenném obchodě. Použití digitálních technologií při POS komunikaci pozvedne standartní spotřebitelský zážitek z nákupu na hi-tech zkušenost. Tato transformace by mohla přilákat spotřebitele zpět do maloobchodních prodejen (Česká Spořitelna, ©2022).

První phygital prodejnu v České republice je od roku 2021 obchod módní značky Modivo a Eobuv. Regály se zbožím vystřídaly displeje a smart zařízení s aktuálně dostupnou nabídkou. Takto objednané zboží je zákazníkům ihned vychystáno ze skladu a mají možnost si jej zde vyzkoušet. „Silně věříme omnichannelu. Online a offline kanály se vzájemně posilují a mohou vytvořit skvělý synergický efekt. Na jednom místě tak kombinujeme benefity offline a online nakupování. Rychlé doručení, široká nabídka, pohodlné možnosti vrácení zboží i možnost si vše vyzkoušet, to je zcela nová nákupní zkušenost, která v Polsku způsobila revoluci v módním průmyslu. Doufáme, že bude koncept stejně úspěšný i v České republice,“ komentuje první inovativní prodejnu v ČR Mikołaj Wezdecki, ředitel e-commerce v Eobuwie.pl (Redakce MAM, 2021).



Obrázek 4 – Phygital prodejna (Zdroj: Redakce MAM, 2021)



Obrázek 5 – Velkoformátový display (Zdroj: Redakce MAM, 2021)

Phygital komunikace není v Česku jen otázkou módního průmyslu. Kosmetické značky využívají např. virtuální zrcadlo, které umožňuje zákaznicím vyzkoušet dekorativní kosmetiku bez nutnosti odličení jejich původního make-upu. Tento přístup začíná využívat také bankovní sektor, nástěnnými digitálními panely pro rychlejší odbavení klientů.

Na závěr kapitoly současných trendů retail marketingu a moderního spotřebitele je vhodné si připomenout početné příležitosti, jak zmodernizovat in-store komunikaci, a to převážně díky novým technologiím. Viděli jsme zde i tendence přestat striktně odlišovat offline a online komunikaci, naopak je vzájemně propojit pro ušetření výdajů i přilákání zákazníků z obou světů. Zuzana Adré Talán však zdůrazňuje opravdový smysl retailu. „Retail je hlavně o lidech. Když pochopíte svého spotřebitele a jeho potřeby i motivace, přizpůsobíte mu instore komunikaci a budete se soustředit na něj, a nejen na svůj brand a marketingová sdělení, jste v polovině cesty k úspěchu. Kvalitní instore komunikace pak může spočívat jak v ryze offlinových řešeních, tak v intenzivním využití rozšířené či virtuální reality nebo dokonce metaverza“ (2022). Než se však maloobchody odváží používat v provozu moderní technologie, měly by zprvu věnovat pozornost klasickým prvkům marketingové komunikace a budovat dlouhodobou a konzistentní komunikační strategii.

## 5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační a marketingová strategie jsou součástí strategického plánování maloobchodu usilující o implementaci podnikové filozofie do praktického provozu. Sestavení marketingové strategie je podloženo výsledky situační analýzy a identifikovanými konkurenčními výhodami. Shromažďuje a analyzuje informace z marketingového prostředí za účelem odhalení dlouhodobých trendů a přípravy marketingových taktik jako reakci na ně. Je silně orientovaný na budoucnost a porozumění zákazníkům (Stoklasa a Ramík, 2018, s. 21–22). Působení strategického marketingu částečně nahradil CRM systém, který je možné vnímat jako celistvý přístup marketingových strategií orientující se primárně podle zákazníků. Řízení vztahu se zákazníky funguje na základních marketingových procesech doplněné o informace ze systematických zákaznických databází (Stoklasa a Ramík, 2018, s. 23).

Když hovoříme o spojení každodenního retailového provozu a marketingové komunikace, musíme mít na paměti, že „80 % úspěchu v retailu bude vždy určovat skvělá skladba sortimentu v konkurenčních cenách, správně vystavené zboží v regálech a stabilní dodávky. To je zdroj byznysu a na to se musí retaileři soustředit. Teprve potom přichází oddělení marketingu a reklamní agentura. A v tuto chvíli se spouští bitva o zákazníka“ (Abrahám, 2022). V praktickém provozu se úloha marketingové komunikace projevuje jako snaha „dostat naši značku co nejvíce do povědomí zákazníků, aby v momentě, kdy nenakoupí dobře ve svém obchodě a rozmýšlí se, zda vyzkouší jiný obchod, přijde k nám. Je to neskutečně tvrdý souboj, který stojí obrovské investice a pouze opravdu skvělí retaileři chápou význam takové strategie“ (Abrahám, 2022). Důvod, proč je otázka marketingové a komunikační strategie pro úspěch maloobchodu důležitá, je schopnost soutěžit v konkurenčním prostředí.

Hlavním předmětem komunikační strategie je marketingová komunikace. Ta je součástí celistvého marketingového mixu spolu s cenou, místem a produktem. Z těchto souvislostí lze odvodit, že komunikační strategie vychází z komplexní marketingové strategie, měla by být v souladu s cenovou a distribuční politikou nabízeného výrobku a zároveň reagovat na situaci na trhu.

Podle Karlička a kol. komunikační strategie představuje průbojný postup, pomocí kterého podnik dosáhne předem vytyčených komunikačních cílů. Celému procesu předchází situační analýza. Strategie jako taková se skládá z výběru správného marketingové sdělení, jenž má být předáno cílovým zákazníkům tak, aby pro ně bylo pochopitelné a atraktivní. Pro úspěšné

získání pozornosti cílového publika je na kreativní zpracování kladem čím dál větší důraz z důvodu přesycenosti informací i reklam. Navazuje výběr komunikačního a mediálního mixu, tedy cesty, jakými komunikačními nástroji a mediálními kanály bude sdělení prezentováno, tak aby zasáhlo cílové publikum v co nejkratším časovém úseku, a zároveň vyvolalo zájem o unikátní časově omezenou nabídku (2016, s. 15).

Po plánovací fázi komunikační strategie následuje stanovení klíčových ukazatelů úspěšnosti, samotná realizace komunikace a její závěrečné vyhodnocení.

Mezi kritéria vyhodnocení komunikační kampaně patří komunikační cíle, neboť při jejich správném nastavení lze predikovat dosažení efektivity. Cíle stanovují dílčí kroky, čeho má být marketingovou komunikací dosaženo i jejich časové vymezení a zároveň spojují představy a práci všech, kdo na realizaci kampaně spolupracuje. Primárními komunikačními cíli jsou podle Karlíčka a kol. „zvýšení prodeje (příp. jiného žádoucího chování cílové skupiny), zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování, které prodeji předchází a vytvoření či rozšíření trhu.“ Zároveň musí být tyto cíle nastaveny SMART. To znamená tak, aby byly konkrétní, měřitelné, dosažitelné, proveditelné a časově vymezené (2016, s. 12). K naplňování komunikačních cílů vede několik typů komunikačních strategií.

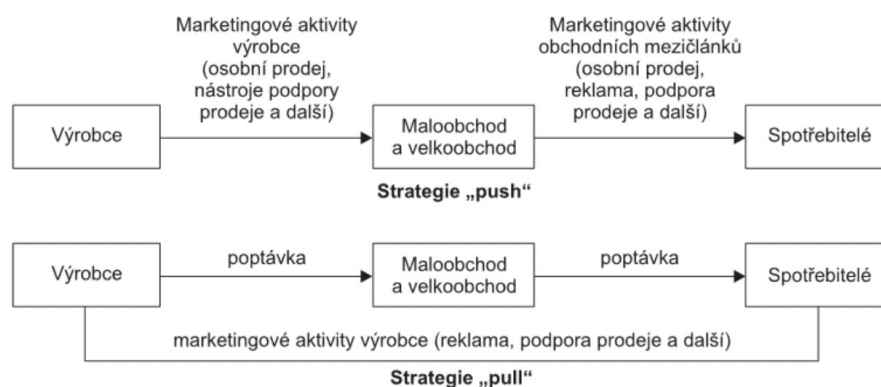
Závislost efektivity kampaně na jasně a správně definovaných cílech využívá model je AIDA, původně Attention, Interest, Desire, Action, který charakterizuje jednotlivé fáze marketingové komunikace vedoucí k přesvědčení nakupujících k dokončení nákupu dané značky či kategorie zboží. Prvním krokem je vyvolání pozornosti poutavým grafickým designem, neobvyklým sdělením nebo inovativním provedením. Následuje probuzení zájmu dozvědět se o produktu více a otevření se komunikaci. S dostatečným množstvím informací je dalším krokem vytvoření touhy vlastnit produkt, využít slevu apod., která vede k poslednímu kroku dokončení nákupu či jiné požadované akce a tím naplnění požadovaných komunikačních cílů (Volfová a Jaderná, 2021, s. 142).

## 5.1 Typy komunikačních strategií

**Push strategii** využívají výrobci skrze komunikační mezičlánek, často právě maloobchodníka, proto aby přivedla (v doslovném překladu „dotlačila“) zákazníka k prodeji, který nabízí jejich výrobky a nakoupila přímo u něj. Cíle push strategie jsou hlavně krátkodobé, jelikož podporují okamžitý nákup. K tomu využívá klasických marketingových nástrojů, jako např. tištěná i digitální reklama, e-mail marketing, přímý

prodej nebo různé formy podpory prodeje. Výhodou zvolení této strategie je zprostředkování komunikace obchodními mezičlánky, které dobře znají charakteristiky cílového trhu, dokážou přesněji zacílit komunikaci a tím ušetřit náklady na propagaci (Volfová a Jaderná, 2021, s. 143; Faisal a Landon, 2019).

**Pull strategie** vyžaduje naopak větší zapojení výrobce do komunikace. Poptávka je vytvářena požadavky spotřebitelů, na které výrobci reagují nabídkou výrobků, ale zároveň se s nimi snaží budovat dlouhodobý vztah a podpořit loajalitu ke značce. Pokud firmy nabídnou spotřebitelům požadovaný produkt, jenž uspokojí jejich potřeby, přichází role maloobchodníka, jenž zprostředkovává prodej. Zvýšená poptávka vytváří organický ústní marketing (Word-of-mouth marketing), jehož výsledkem je, že spotřebitel dělá práci pro společnost. Pull strategie je výhodná pro stranu výrobce, neboť neztrácí kontrolu nad komunikací a zároveň prodej zajišťuje maloobchodní mezičlánek. Negativem je finanční náročnost (Volfová a Jaderná, 2021, s. 143; Faisal a Landon, 2019).



Obrázek 6 – Push vs. Pull strategie (Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 640)

V posledních letech se výrobci spotřebního zboží orientují převážně na push strategii, z důvodu zvyšujících se cen reklamního umístění v masových médiích, klesající efektivity reklamy a složitějšího odlišení propagovaných produktů. Dopad push strategie na maloobchodníky se projevuje silnou cenovou konkurencí, snižováním cen i marží (Zamazalová, 2008, s. 188).

CEO agentury EFFE, Abrahám vidí v kvalitní komunikační strategii maloobchodníků velkou příležitost. „Musíme trefit hranici, kdy jsme ještě odvážní, inspirativní, ale neslibujeme více, než jsme schopni udělat... Otevírat nové prodejny v takovém tempu prostě není udržitelné. Klient se musí maximálně soustředit na špičkový sortiment a vynikající nákup od dodavatelů. A nemůže mít zároveň nejnižší nákupní cenu i stabilní



dodávku. Běžně se totiž stává, že retailer zbrkle vyjedná nízkou cenu, ale dodavatel nedodrží závozy a zboží vypadne z nabídky, což je velmi špatný signál pro zákazníka“ (2022).

Up selling a Cross selling představují účinnou strategii navýšení cenové hodnoty nákupu. Přinášejí výhody jak prodejci – navyšováním tržeb, tak zákazníkovi – personalizovaným uspokojením potřeb.

**Up selling** lze chápat jako snahu prodejce přesvědčit zákazníka o koupi lepšího produktu, než který aktuálně poptává. Většinou jde o kvalitnější produkt vyšší produktové řady, ale také za vyšší cenu. Tato strategie je smysluplná tehdy, jestliže zákazník není dostatečně informován o nabízených produktech a maloobchodník mu může pomoci získat vhodný produkt a větší užitek (Petřtyl, 2018a).

**Cross selling** je metoda nabízení doplňkových služeb a produktů souvisejících s nákupem poptávaného zboží. Aby taková nabídka komplementárních produktů zákazníka zaujala, musí být relevantní ke kupovanému zboží a také užitečná (Petřtyl, 2018b).

## 6 PODPORA PRODEJE JAKO NÁSTROJ KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Základem komunikační strategie je správně nastavený komunikační mix v souladu se strategií maloobchodního podniku i dílčích komunikačních cílů. Jedním z nástrojů komunikačního mixu je podpora prodeje, jež rozvíjí úlohu propagace, jakožto prvku základního marketingového mixu (product, price, place, promotion). Je tvořen několika dalšími tradičními nástroji jako reklama, public relations, osobní a přímý prodej. Moderní definice přidávají ještě digitální marketing nebo buzz marketing (Eckhardtová, 2014). Výběr vhodných prvků komunikačního a mediálního mixu se odvíjí od zvolených komunikačních cílů a také od profilu trhu. Maloobchody podnikající na spotřebitelském trhu využívají nejčastěji nástroje reklamy a podpory prodeje, ale je pro ně zásadní taky správné umístění zboží v prodejně i v regálech (Karlíček a kol., 2016, s. 17).

Podpora prodeje, anglicky sales promotion, představuje soubor motivačních pobídek, který usiluje o stimulaci spotřebního a nákupního chování. Nabídkou různých forem zákaznických výhod vybízí spotřebitele k akci. Rozhodnutí pro využití podpory prodeje přináší jedinečnou výhodu okamžité zpětné vazby. Nabídky jsou většinou krátkodobého trvání, tudíž reakce spotřebitelů bývá intenzivní a výsledky je možné vidět ještě během průběhu či hned po skončení akce. Hlavním cílem podpory prodeje je maximalizace tržeb v krátkodobém časovém úseku. Neměl by to být však jediný důvod, proč by značky měly podporu prodeje využívat. Je vhodná také pro uvedení nových produktů na trh, dlouhodobému posílení povědomí o značce, budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a odměňování těch nejloajálnějších (Volfová a Jaderná, 2021, s. 156).

### 6.1 Nástroje podpory prodeje

Podporu prodeje může firma realizovat podle Foreta na třech úrovních – u zákazníků, u obchodního personálu a obchodu celkově (2003, s. 279–285).

#### 6.1.1 Podpora prodeje u zákazníků

Zákazníci mohou být motivováni přímo či nepřímo. **Přímá forma** pobídky přináší zákazníkovi slibovanou odměnu ihned po dokončení nákupu, či provedení jiné požadované akce. **Nepřímá forma** přiměje zákazníka před dosažením odměny nasbírat daný počet potvrzení o nákupu v podobě razítek, soutěžních losů, produktových etiket apod. Mezi nejčastěji používané nástroje zacílené na zákazníky patří podle Foreta (2003, s. 282–284):

- **Sampling** neboli distribuce vzorků výrobků zdarma či za symbolickou cenu. K dostání jsou přímo v místě prodeje, jako součást časopisů nebo jsou přímo dodávány do domácností. Tato metoda je spotřebiteli velmi oblíbená a také účinná, neboť mají možnost si výrobek fyzicky vyzkoušet. Pro značku je nabízení vzorků velmi nákladný proces.
- **Kupóny** přinášejí zákazníkovi slevu z maloobchodní ceny po jeho předložení u pokladny. Jsou efektivní ve fázi testování nového produktu či prodloužení životní fáze zralosti.
- **Rabaty** představují klasické zlevněné zboží, které si zákazník může zakoupit bez jakýchkoli dokládáných předmětů. Běžně se využívají při výprodejích či jiných limitovaných akcích. Slevové akce na českém trhu dominují.
- **Prémie a dárky z nákupu** slouží k ocenění věrných zákazníků, jako poděkování za nákup i motivace pro další nákup. Mají peněžní, slevovou nebo materiální podobu.
- **Věrnostní programy** sbírají data o zákaznících za účelem personalizovaných nabídek pro udržení jejich loajálnosti.
- **Soutěže** udržuje zákazníky v napětí a aktivně je zapojují. Náhodným slosováním nebo vlastní snahou mohou zákazníci vyhrát kupón nebo dárek.
- **POP/POS nástroje** jsou významným nástrojem podpory prodeje (viz. kapitola 1.1).

Výše zmíněné nástroje maloobchodníci i značky využívají v případě podpory krátkodobě vyšších objemů a frekvencí nákupů, doprodání produktových zásob či zvýšení informovanosti. Většinu nástrojů je možné uplatnit také v digitálním prostředí (Volfová a Jaderná, 2021, s. 157).

Dalším významným nástrojem podpory prodeje jsou i slevové nebo též nákupní akce, jejichž primárním cílem je podpořit prodej internetového i kamenného obchodu, ať už skrze uvolnění skladových zásob, zvýšení hodnoty objednávky či získání registrovaných zákazníků pro jejich přímé oslovení s dalšími nákupními pobídkami. Využívání slevových akcí s sebou přináší pozitivní i negativní dopady pro společnost. Pozitivními účinky je jejich rychlá implementace do prodeje i následné vyhodnocení úspěšnosti, zvýšení dostupnosti produktů lidem s nižšími finančními možnostmi či poskytnutí příležitosti pro větší nebo první nákup. Naopak nevýhody, jež nákupní akce přináší, jsou snížení marže či hodnoty objednávek, v dlouhodobém měřítku mohou vyústit v poškození image značky nebo úbytků

zákazníků, jenž bez slev nenakoupí. Často využívané typy slevových akcí na českém trhu maloobchodů jsou (Šikýř, 2015):

1. Pravidelné dlouhodobé i krátkodobé slevové akce opakující se v průběhu měsíců či let, např. Black Friday, Dny Marianne. Patří zde také slevy dle demografického hlediska pro studenty, seniory apod.
2. Sezónní akce, mezi které se řadí povánoční či letní výprodeje spojené s obměnou produktové kolekce.
3. Nárazové slevy konané z důvodů vyprázdnění skladů, podpoření prodeje slabého ziskového období nebo u příležitosti jako Valentýn, Velikonoce či různé tematické mezinárodní dny.
4. Odměna za registraci či sleva za doporučení slouží jako motivační faktor při získávání nových zákazníků, ať už přímo na prodejně/e-shopu, tak i nepřímo za využití Word of mouth marketingu.
5. Sleva na první nákup je poskytována za účelem snížení marže prvního nákupu na úkor dlouhodobých opakovaných nákupů založených na pozitivní zkušenosti s výrobky.
6. Množstevní sleva se vyskytuje ve formě 2+1 zdarma nebo rostoucí sleva na více produktů 2 ks za 20 %, 3 ks za 30 % atd. Usiluje tak o vybalancování nižší marže ale za to větší hodnoty nákupního košíku.
7. Odměny pro věrné zákazníky jsou součástí věrnostních programů společností. Nemusí být pouze formou slev, ale také prodloužené doby vrácení zboží, možnosti vrácení peněz nebo servisu.
8. Slevy na sociálních sítích zvyšují dosah a povědomí o značce mezi cílovou skupinou zákazníků skrze organické příspěvky jejich sledujících, tudíž se sníženými náklady na vlastní propagaci.

### 6.1.2 Podpora prodeje maloobchodu

Podpora prodeje se uplatňuje také na B2B trhu mezi výrobcí, distributory, franšízory a maloobchodníky. Při uvedení nového produktu na trh spolupracují výrobci s prodejci formou školení personálu s certifikací nebo kupních slev na první odkoupené množství. U dlouhodobých obchodních vztahů se využívá obrátkové slevy nebo slevy na opakované

odběry. Odměnou za takovéto spolupráce může být merchandising nebo jiné reklamní předměty. Existuje i finanční podpora na reklamu v lokálních médiích (Foret, 2003, s. 284).

### 6.1.3 Podpora prodeje obchodního personálu

Podpora prodeje obchodního personálu má za úkol jej motivovat k lepším výkonům a zároveň zpříjemnit pracovní podmínky. Samotní zaměstnanci totiž odrážejí kvalitu značky. Retaileri organizují personální školení, pravidelné porady, teambuildingy i výkonnostní soutěže v počtu prodejů či nově zaregistrovaných zákazníků. Současným velmi oblíbeným nástrojem je kávovar na pracovišti (Foret, 2003, s. 284–285).

## 6.2 Měření a vyhodnocení podpory prodeje

Jak je popisováno výše, největší výhodou podpory prodeje je jednoznačně okamžitá nákupní reakce spotřebitelů. Nejjednodušší způsob vyhodnocení efektivity kampaně je sbírání důkazů o zapojení zákazníků, např. využití kupónů, rozdané dárky a vzorky, počet účastníků apod., díky snadnému zajištění těchto předmětů nákupních pobídek. Dalším způsobem je stanovení primárních metrik měření, nejlépe ještě před samotným konáním akce. Je cílem zvýšit objem prodeje, vyprodat skladové zásoby, zvýšit zisky nebo návštěvnost obchodu? Jednotlivé metriky však neposkytnou komplexní výsledky o úspěšnosti zvolené metody podpory prodeje, k tomu je nutná kombinace klíčových ukazatelů výkonu. Pozorováním správných ukazatelů lze zjistit, jaké nástroje jsou efektivní v různých časových obdobích. Krátkodobé, avšak intenzivní aktivity podpory prodeje vyvolají dostatečně velké změny v ukazatelích tržeb, prodaných kusů nebo návštěvnosti internetového i kamenného obchodu pro jejich okamžité zaznamenání (Karlíček a kol., 2016, s. 97; Rodriguez, 2022). Nejen ve vyhodnocování, ale také v plánování aktivit podpory prodeje obchodníci často vychází z plánů minulých let nebo doporučení třetích stran bez znalosti přínosů těchto strategií. Nicméně maloobchody jejichž plány aktivit podpory prodeje vychází z výsledků datových analýz jsou prokazatelně výkonnější. V případě, že je úspěšnost nástrojů podpory prodeje hodnocena na základě prodejních dat, používá se metoda srovnání těchto údajů v různých vztazích (Rodriguez, 2022; Králová, 2021, s. 12):

- Srovnání skutečných tržeb s odhadovanými tržbami, kdyby se akce nekonala. Tyto predikce jsou však pouze hypotetické a jejich tvorba zatím není v literatuře dostatečně ukotvena. Využívají se k tomu data z období před začátkem této akce, to

může být vymezeno různě v závislosti na potřebách analýzy, nejčastěji se však vychází z tržeb předchozího týdne nebo stejného termínu z předchozích let.

- Sledování klíčových metrik v průběhu minulých let je nápomocné při pojmenování pozitivních i negativních milníků. Porovnáním současných a předešlých výsledků je odhalen klíč, které aktivity jsou výnosné a od kterých může obchodník naopak upustit.

## 7 METODIKA

Diplomová práce se věnuje marketingovým aktivitám specializovaného sportovního obchodu The North Face, sídlícího v Ostravě. Soustředí se převážně na akce podpory prodeje, které tato franšíza americké společnosti využívá pro dosažení svých cílů na českém trhu s outdoorovou módou i vybavením. Dlouhodobá pracovní zkušenost autorky v této prodejně umožňuje získat hodnotná interní data jako základ pro kvantitativní metody a následující kvalitativní metody výzkumu vedoucí k navržení podložených zlepšení s možností osobního implementování do prodejních a marketingových plánů.

### 7.1 Cíl a účel práce

Cílem této diplomové práce je připravit návrhy nových tematických slevových akcí na podporu prodejny The North Face Ostrava. Užitečné akce podpory prodeje autorka chápe jako lákavé pro zákazníky a přinášející prosperitu obchodu, tj. podporující prodej zboží a návštěvnost prodejny. Pro získání komplexního pohledu na problematiku ostravské prodejny je zprvu provedena analýza interních dat pobočky, jež má za cíl zaznamenat, jak se tyto marketingové aktivity odrážejí na stanovených strategických cílech obchodu. Ta je následně doplněna o kvalitativní metodu individuálních rozhovorů doplněných o testování reklamních návrhů a konceptů, při níž budou zapojeni její zákazníci. Vše v návaznosti na teoretická východiska retail marketingu, franšízingu, spotřebitelského chování a podpory prodeje jako prvku komunikačního mixu.

Tato závěrečná práce je vytvořena za účelem navrhnutí nových nebo pozměnění probíhajících aktivit podpory prodeje posilujících prodej zboží a návštěvnost prodejny, a tím zajistit další rozvoj firmy.

### 7.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka „Jsou konané akce na podporu prodeje franšízové prodejny The North Face Ostrava atraktivní a přínosné?“ je zodpovězena na základě kvantitativní desktop analýzy dat z interního prostředí firmy. Doplnuje ji podotázka: „Jaké další marketingové a komunikační aktivity by ocenili konkrétně její zákazníci?“ jež vychází z výsledků individuálních rozhovorů s testováním návrhů akcí na podporu prodeje prodejny. Stanovené výzkumné otázky prolínají tematiku analytické části diplomové práce s jejíž závěrem budou zodpovězeny a na jejich základě budou navrženy možnosti umožňující další růst obchodu.

### 7.3 Objekt výzkumu

K účelům zvoleného kvalitativního výzkumu závěrečné práce tohoto rozsahu je objekt výzkumu vybrán z cílové skupiny pobočky The North Face Ostrava, jímž jsou lidé ve věku 20–60 let střední a vyšší příjmové třídy s aktivním životním stylem a zájmem o přírodu a turistiku. Tato skupina byla vybrána na základě faktu, že nejčetnější nákupní sílu obchodu tvoří převážně muži od mladých dvacátých do pozdních padesátých let. Trendem posledních let je narůstající poptávka mladých studentů. Zároveň charakteristika této skupiny reflektuje hodnoty značky a také jistou finanční náročnost spojenou s nabídkou kvalitního a specializovaného zboží celosvětově známé značky. Lokální vazba účastníku na Ostravu není nutná, jelikož není prokázáno, že zde nakupují převážně občané města Ostravy. Pro naplnění podmínek tohoto výzkumu je vybrán vzorek 16 jednotlivců z popisované cílové skupiny.

### 7.4 Metody výzkumu

Praktická část diplomové práce se skládá ze dvou částí kombinující kvantitativní analýzu dat z interního prostředí firmy a kvalitativní metodu individuálních rozhovorů s testováním návrhů akcí podporující prodej obchodu. Zvolené metody se navzájem podporují a tvoří tak komplexní pohled na problematiku kamenné prodejny umožňující na závěr poskytnout opodstatněný návrh na nové marketingové aktivity.

V první části je prováděn desktop research neboli výzkum od stolu, při němž jsou shromážděny dostupné informace o průběhu a úspěšnosti již pořádaných akcí podpory prodeje z let 2019–2022, těmi jsou například Night Shopping, Dny Marianne, Family Weekend a další. Analyzovaná data pochází z interních zdrojů franšízy. Podle Tahala a kol. se jedná o již vytvořené, obchodní či účetní databáze soukromého charakteru samotné firmy. Tyto zdroje lze považovat za důvěryhodné pro sběr sekundárních dat, jejichž analýza napomáhá seznámit se s danou problematikou, poznat výzkumné prostředí a na základě těchto principů je umožněno sestavení scénáře pro další sběr primárních dat (2017, s. 28).

Jsou jimi:

- datum konání a probíhající retailová sezóna,
- celková výše tržby,
- počet prodaných kusů,



- návštěvnost prodejny,
- slovní hodnocení zaměstnanců firmy.

Limity, s nimiž se sledovaná data potýkají, jsou pandemická opatření z let 2019–2021. V těchto letech se vyskytly časové úseky, kdy kamenné prodejny zůstaly uzavřené, což vedlo k odlivu veškerých prodejů na internetové e-shopy a zákazu konání veřejných akcí všeho druhu. Autorka tedy porovnává data z doby před-covidové a nynější, což může způsobit drobné nuance v zjištěných výsledcích, jelikož se trh neustále vyvíjí a přizpůsobuje. Dalšími okolnostmi, jež ovlivňují spotřebitelské chování a nákupní vzorce jsou probíhající finanční krize a válka na Ukrajině přinášející jiné společensko-kulturní vnímání.

Metoda hloubkových rozhovorů je výhodná v případě, kdy potřebujeme zjistit skutečné motivace, důvody a jejich vzájemné souvislosti a zároveň chceme zachovat jistou diskretnost při rozebírání citlivého tématu vnímání ceny a využívání slev, o nichž by účastníkům mohlo být nepříjemné mluvit otevřeně před dalšími lidmi. Online forma individuálních rozhovorů probíhá skrze digitální komunikační platformu MS TEAMS, který také poskytne audiozáznam pro následnou transkripci a analýzu zjištěných informací. Doba trvání takového rozhovoru je doporučena do 60 minut, aby účastníci dokázali koncentrovat svou pozornost (Tahal a kol., 2022, s. 45–50). Před začátkem diskuse jsou účastníci seznámeni s jejími pravidly a tematikou. Vedenou diskusi otevírá sada krátkých konverzačních otázek pro navození příjemného prostředí. Při vedení diskuse se moderátorka řídí polostrukturovaným scénářem, který předem jasně definuje seznam otázek určující průběh rozhovoru, ale zároveň také nabízí moderátorce volnost reagovat dle jeho vývoje pro zachycení celkového dojmu a názoru participanta na danou tematiku. Proto je vhodné připravit si doplňující otázky, které umožní jistou odchylku od hlavních výzkumných otázek a podpoří tak plynulý průběh diskuse pro odhalení skutečných přesvědčení a pocitů cílové skupiny. Scénář tvoří otázky týkající se nákupních návyků, motivaci ke koupi, atraktivnosti prodejny i značky. V neposlední řadě je důležitou částí také představení tří konceptů nových nákupních akcí, nad nimiž účastníci sdělují své postoje. Zjištěné výsledky nelze zobecnit na celý trh, neboť jsou účastníci rekrutováni podle stanovených kritérií, nikoli náhodně (100metod, ©2022). Přestože působí značka The North Face na celosvětovém trhu, poptávka a požadavky zákazníků jednotlivých zemí a měst se svou charakteristikou výrazně liší. Objekt výzkumu byl vybrán mezi zákazníky prodejny The North Face Ostrava, z tohoto důvodu je možné výsledky výzkumu aplikovat jedině na tento obchod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ THE NORTH FACE

Název společnosti The North Face reflektuje nejchladnější a nejkрутější stranu hor, čímž se snaží zdůraznit, že patří do těch nejnáročnějších podmínek. Její zakladatel Dough Tompkins vložil už do samotného názvu jeho myšlenku – vyrábět kvalitní outdoorové oblečení a doplňky pro extrémní podmínky v přírodě. Založení značky předcházelo přátelské odhodlání a láska k přírodě. Díky tomu si Dough Tompkins spolu s přáteli otevřel v roce 1966 obchod s vybavením do přírody. Na samotných začátcích rozesílali potenciálním zákazníkům poštou produktový katalog spolu s dopisem, v němž zdůrazňují jednoduchost a funkčnost na úkor moderních, ale nekvalitních výrobků jiných značek s outdoorovým vybavením na trhu. Navrhovat a vyrábět vlastní produkty pod oficiálním jménem značky začali až v roce 1969. Počátky podnikání jsou spojovány především s velmi kvalitním horolezeckým oblečením, vybavením a batohy s přísnými technickými parametry. Logo The North Face je inspirováno skalním masivem Half Dome v Yosemiteckém národním parku (The North Face, ©2022a; Moje značka, ©2022).



**NEVER STOP EXPLORING**

Obrázek 7 – Logo The North Face (Zdroj: Walter, 2011)

Od 80. let značka postupně rozšiřuje své produktové portfolio o technické oblečení pro horolezce, vysokohorské turisty, běžce i extrémní lyžaře. Společnost nabízí od bot a oblečení po doplňky, stany, spací pytle i batohy pro profesionální sportovce v extrémních podmínkách, ale také na každodenní nošení, pohodlné cestování a volnočasové aktivity (Espace, ©2022). V posledních letech se značka soustředí na cílovou skupinu mladých lidí, kteří upřednostňují městskou módu. I v této produktové řadě zůstávají klíčovými prvky vysoká kvalita a funkčnost zboží. Inovativními technologiemi se snaží zvýšit šetrnost svých výrobků k přírodě a zároveň zvýšit jejich dostupnost mladým generacím v poměru cena/výkon. Značka ve svých zákaznicích vzbuzuje pocit dobrodružství, odvahy a posouvání fyzických hranic, jež shrnuje ve svém sloganu „Never stop exploring“ (Moje značka, ©2022). Oslovují muže i ženy se zálibou v outdoorových sportech od 20 do 50 let se středními až vyššími měsíčními příjmy. Cílové zákaznice lze rozdělit do dvou skupin.

Skupina aktivních outdoorových sportovců, která oceňuje vysoce kvalitní zpracování, odolnost technických materiálů i vysoký výkon, a vedle ní skupina městských zákazníků zajímající se hlavně o design a komfort (The Brand Media Coalition, ©2019). Dle segmentace zákazníků sportovních obchodů, jež je popsána v kapitole 3.2, lze cílové zákazníky The North Face specifikovat jako „Náročné sportovce a Vybavení na sport.“ Na přelomu 20. století značka objevila velký tržní potenciál právě v městské módě, díky úspěšným americkým rapperům své doby The Notorious B.I.G., Sean Combs nebo Wu-Tang Clan, kteří se touto značkou prezentovali. Péřová zimní „napufovaná“ bunda Nuptse se díky nim stala fenoménem a odstartovala zaměření produktového vývoje i v městské módě, jenž umocnil přechod The North Face pod umbrella brand VF Corporation. Ta sdružuje značky streetwear módy jako Vans, Wrangler, Timberland nebo Dickies. V současnosti značka spolupracuje na limitovaných kolekcích společně se značkami Supreme nebo Gucci, což přineslo úplně jiný pohled na vnímání značky jako takové. „Značka se stala fenoménem a takzvanou must-have záležitostí pro současnou generaci Z, ale i její předchůdce. Mnohými spotřebiteli je vnímána jako vyloženě streetová záležitost,“ shrnuje ve svém článku Sedláček (Sedláček, 2023). K cílové skupině zákazníků se tak začíná postupně přidávat segment „Sport Fashion.“

The North Face lze rozhodně považovat za účelově vedenou značku. Nejen při marketingové, ale i při obchodní strategii preferují dlouhodobé cíle v souladu s uznávanými firemními hodnotami. Největšího úspěchu dosahují dnes specializované i mainstreamové značky ve chvíli, kdy zprostředkovávají spojení mezi lidmi a značkou i na velké vzdálenosti. Pro budování vztahů se zákazníky je spotřebitelský trh místem pro snadnou personifikaci obchodních nabídek i jejich samotné rozesílání napříč světem mezinárodnímu publiku (Lemon, 2021). Tohoto přístupu si je značka vědoma, a proto je na mikro i makro úrovni zákaznický orientována. Při tvorbě a udržování vztahů se svými zákazníky si zakládá na opravdovém propojení a reprezentaci osobitých vlastností a společenských hodnot jejich publika. Mezi hlavní zastávané hodnoty patří na prvním místě udržitelnost. „Už od roku 1966 se naše rozhodnutí řídí principem chránit planetu, kterou máme tak rádi. Naši úplně první cirkulární kolekci jsme navrhli tak, aby se na konci své cesty dala lehce recyklovat a oblečení tak nekončilo na skládkách. Od lepších materiálů po lepší partnerství s dodavateli – můžeme vám slíbit, že nikdy nepřestaneme hledat způsoby, jak tenhle náš základní tábor předat další generaci průzkumníků v lepším stavu“ (The North Face, ©2022b). Dlouhodobé poslání značky ve vztahu

k udržitelnosti je propojit spotřebitele s přírodou, čehož dosahuje budováním zákaznické komunity kolem přírody. Při marketingové komunikaci věnuje pozornost nejen koncovým zákazníkům, ale také outdoorovým průzkumníkům, jenž motivují běžné spotřebitele svými inspirativními příběhy. Arne Arens, Global Brand President značky The North Face, zdůvodňuje významnost komunity slovy: „Zjistili jsme, že pobyt v přírodě pomáhá lidem spojit se sami se sebou, ale také s ostatními lidmi. Že když lidé tráví více času v přírodě, mají tendenci se více starat o její zachování“ (Mainwaring, 2020). Další důležitou hodnotou, kterou značka zastává ve svých strategiích, je vyzdvihování sportovců před samotnými produkty. Značka si uvědomuje, že veškeré outdoorové vybavení je jen tak účinné, jak jej samotný sportovec využije. Nicméně udržováním dlouhodobých vztahů s ekonomickým přesahem je cestou, kterou si značka oblibu u svých cílových zákazníků. Díky opakovaným nákupům na základě pozitivní zákaznické zkušenosti s jejich produkty z praxe (Lemon, 2021; Mainwaring, 2020).

The North Face nabízí možnost franšizingu pro kvalifikované a osvědčené investory s příslibem globální obchodní investice se ziskovou návratností. Cíle jejich aktuální franšízové strategie jsou především expanze na doposud neobsluhované trhy a do roku 2025 podnikat ve všech částech světa (The North Face Franchise, ©2023).

## 8.1 Prodejna The North Face Ostrava a Espaceshop

Společnost Espace Retail od roku 2014 provozuje maloobchodní síť prodejen se značkovým zbožím nejen z oblasti sportu a přírody, ale také městský styl. V současnosti čítají 15 prodejen v České republice a 2 na Slovensku. Podle produktového portfolia se ve většině případů jedná o monobrandové prodejny – nabízející jednu konkrétní značku, jimiž jsou Vans a The North Face. Společnost otevřela také dualbrandové obchody, které sdružují značky Puma & Under Armour a Lee & Wrangler. Prodejny jsou rozmístěny v Praze, Brně, Liberci, Ostravě a outletové prodejny pak v Hatích u Znojma. Umožňují svým zákazníkům nakupování také online na jimi spravovaném internetovém obchodě [www.espaceshop.cz](http://www.espaceshop.cz) (Espace, ©2023).

**ESPACE**

Obrázek 8 – Espaceshop logo (Zdroj: Espace, ©2023)



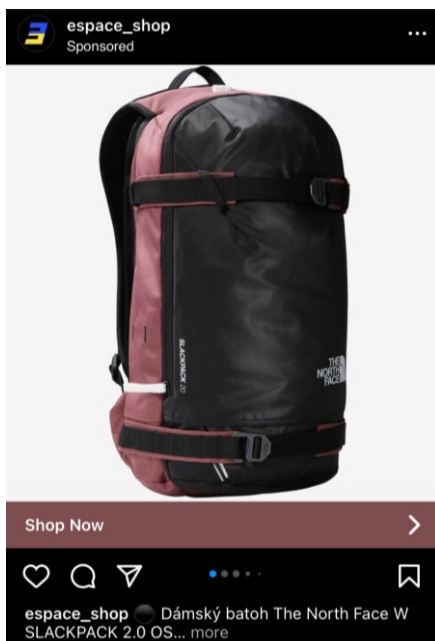
Obrázek 9 – Prodejna v Ostravě (Zdroj: Avion Shopping Park, ©2023a)



Obrázek 10 – Výloha prodejny v Ostravě (Zdroj: Avion Shopping Park, ©2023a)

Marketingová komunikace společnosti Espace Retail probíhá výhradně na online platformách, s výjimkou tiskovin v podobě plakátů ve výlohách prodejen, drobných propagačních produktů v místě prodeje a velkoformátových plakátů do bezpečnostních bran u vstupu do prodejen. Ze sociálních sítí využívají platformu Instagram (4 398 sledujících) a Facebook (8 435 likes, 8 657 follow), kde se však nijak aktivně nepodílejí na tvorbě obsahu a nedostatečně využívají jejich novodobý potenciál. Byla zaznamenána nepravdělná aktivita na Instagramu do 10. 6. 2022 a na Facebooku do 20. 10. 2022 (Espace\_shop, 2023; Espaceshop.cz, 2023). Jana Dzuríčková, Chief Marketing Officer, tuto skutečnost zdůvodnila nedostatečnou kooperací s kmenovými značkami (s výjimkou The North Face a Under Armour), jež jim nezasílají dostatek publikovatelného materiálu a v případě emocionálně založeného obsahu zasílají fotografie, které nejsou přizpůsobené společenským hodnotám českého trhu. Ten je ve srovnání se zahraničními trhy konzervativní a citlivý, obzvláště v tématech LGBT komunity, genderové a rasové problematiky. Interní tvorba organických příspěvků pro sociální sítě není možná z důvodu chybějící personální kapacity. Z jejich interních analýz sociálních médií vyplývá, že uživatelé raději sledují oficiální profil konkrétní kmenové značky než jejich distributora, čímž je Espace jako franšizant postihnout, a to se projevilo nedostatečnou efektivitou organických příspěvků – slabou sledovaností a nízkým přírůstkem sledujících. Dále se aktivně zapojují do marketingové komunikace

jednotlivých obchodních center, v nichž se nacházejí jimi spravované prodejny, a to formou grafických bannerů na webových stránkách obchodních center a vizuálních příspěvků pro jejich sociální sítě a případně i mobilní aplikaci (2023).



Obrázek 11 – Reklamní carousel na Instagramu (Zdroj: Espace\_shop, 2023)

Podpora prodeje je celoročně doplněna o výkonnostní PPC kampaně produktového charakteru vedoucí na internetový obchod. V rámci služby Google Ads firma využívá placené reklamy v prohlížeči pro zobrazování na horních příčkách výsledků vyhledávaného dotazu a také Google Shopping pro snadné nalezení produktů, porovnání ceny s dalšími e-shopy a prokliknutí přímo na e-shop s daným výrobkem. Českou službu Sklik, společnosti Seznam, využívají pouze na vrcholu zimní sezóny před Vánoci v listopadu a prosinci, aby podpořili nejen ziskovost, ale také obrátkovost – ukazatel obratu skladových zásob za vymezené časové období, v případě retailu např. sezóny (Cashbot, ©2023). V roce 2023 se společnost Espace rozhodla využívat jen výkonnostní kampaně na základě jejich interních marketingových analýz, v níž si kampaně na budování značky Espace a jednotlivých prodejen vyhodnotili jako problematicky měřitelné ve spojitosti s oslovením nových zákazníků či uskutečněných prodejů v návaznosti na probíhající kampaň. V návaznosti na zjištěné informace jednotlivé slevové akce nebo období uskutečněné v kamenných prodejnách doprovází obecné výkonnostní PPC kampaně vedoucí na internetový obchod Spaceshop.cz, ale také reklama na sociálních sítích ve formě placených příspěvků (Telefonní hovor s Janou Dzuríčkovou, 2023).


Pro budování vztahů s registrovanými zákazníky rozesílají na pravidelné týdenní bázi newsletter prostřednictvím emailů. V jeho obsahu kombinují podporu prodeje jak na e-shopu, tak v jednotlivých prodejnách.

**THE NORTH FACE**  
SPACE  
Zobrazit e-mail v prohlížeči


**MÁTE V ČEM VYRAZIT VEN?**

S postupným rozvolňováním je načase vyměnit pohodlí domova za kousky, ve kterých si užijete příjemnou procházku v přírodě! A jelikož jsme rádi, že se konečně můžete zastavit i na naší prodejně, nachystali jsme pro vás slevu až 30 % na nové letní kousky! Slev není nikdy dost, tak se vybavte a vyrazte ven. Těšíme se na vás!

CO VE SLEVÁCH NAJDETE?



M NIMBLE HOODIE - EU  
původní cena 2 790 Kč  
rychlí 1 953 Kč

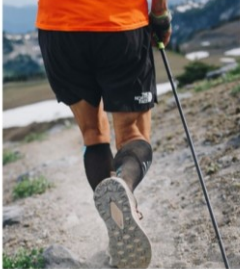


W DRYZZLE FUTURELIGHT JACKET  
původní cena 5 790 Kč  
rychlí 4 053 Kč

**THE NORTH FACE**  
SPACE  
Zobrazit e-mail v prohlížeči

**TOULÁTE SE PŘÍRODOU?**

Mraky novinek k nám stále proudí, ale my pro vás vybíráme jen ty nejlepší! Například v aktuální kolekci The North Face najdete pohodlné kraťasy, nebo legíny, které jsou bezpečyby základním kouskem v horkých letních dnech při toulkách přírodou. Na prodejně v Ostravě jich máme k výběru několik, tak se zastavte. Těšíme se na vás!




**THE NORTH FACE**  
SPACE  
Zobrazit e-mail v prohlížeči

**TECHNOLOGIE FLASHDRY™ VÁS UDRŽÍ V SUCHU**

Kousky od The North Face jsou nabitě technologiemi! Například FlashDry™ rychle schne a dobře reguluje tělesnou teplotu při intenzivní zátěži. Hodit se vám budou nejen při tréninku venku, ale i na výletě venku! Přijďte si je prohlédnout na naší prodejně v Ostravě. Těšíme se na vás!

**FLASHDRY™**



Obrázek 12 – Ukázka e-mailing (Zdroj: vlastní, 2021)



## 9 ANALÝZA INTERNÍCH DAT

K účelům této diplomové práce byly firmou Espace poskytnuty interní prodejní dokumenty z let 2019–2022 vztahující se k provozu kamenné prodejny The North Face v Ostravě a marketingové dokumenty z let 2020–2022 vycházející z marketingových kalendářů, jenž jsou firmou vedeny až od srpna 2020. Analyzované období 2019–2022 pokrývá také devíti měsíční prodejní období omezené protipandemickými opatřeními v ČR, což zároveň přináší příležitost porovnání spotřebitelského chování a vztahů ke kamenné prodejně z vnitřního pohledu firmy. Kombinací prodejních a marketingových dat lze analyzovat úspěšnost jednotlivých slevových akcí, retailových sezón i jejich dílčích částí. Slevové akce si autorka blíže specifikovala jako jednorázové nebo opakující se krátkodobé slevové pobídky či eventy trvající maximálně 4 kalendářní dny, konané na kamenné prodejně. Poskytnuté dokumenty obsahují informace:

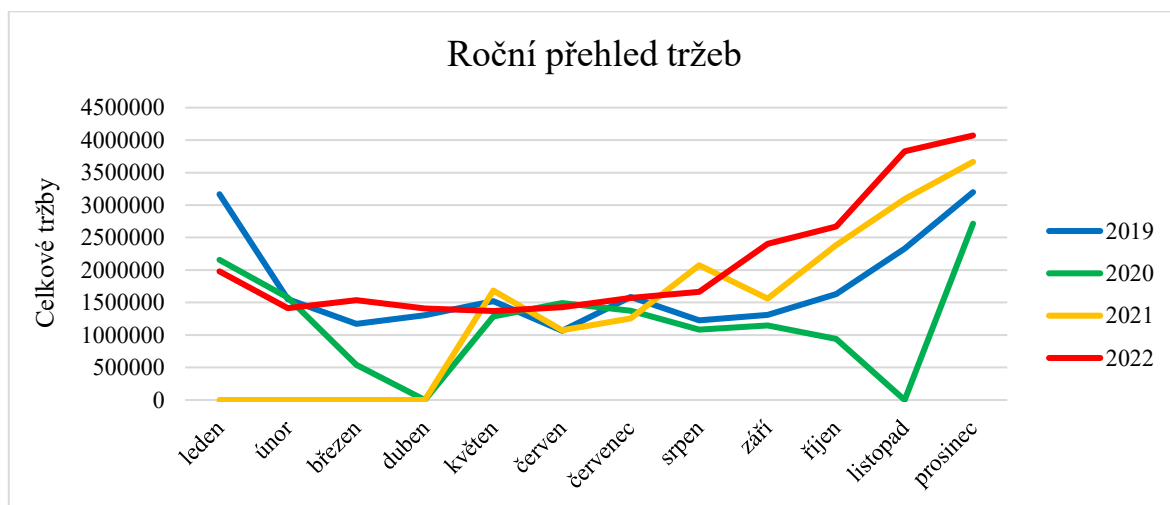
- datum konání a probíhající retailová sezóna,
- celková výše tržby, počet prodaných kusů,
- návštěvnost prodejny,
- slovní hodnocení zaměstnanců firmy.

Všechny nákupní akce jsou komunikovány cílovým zákazníkům prostřednictvím PPC kampaní, e-mailingem na bázi newsletterů distribuovaném registrovaným zákazníkům a grafickým bannerem v TV ve výloze prodejny.

### 9.1 Prosperita prodejny

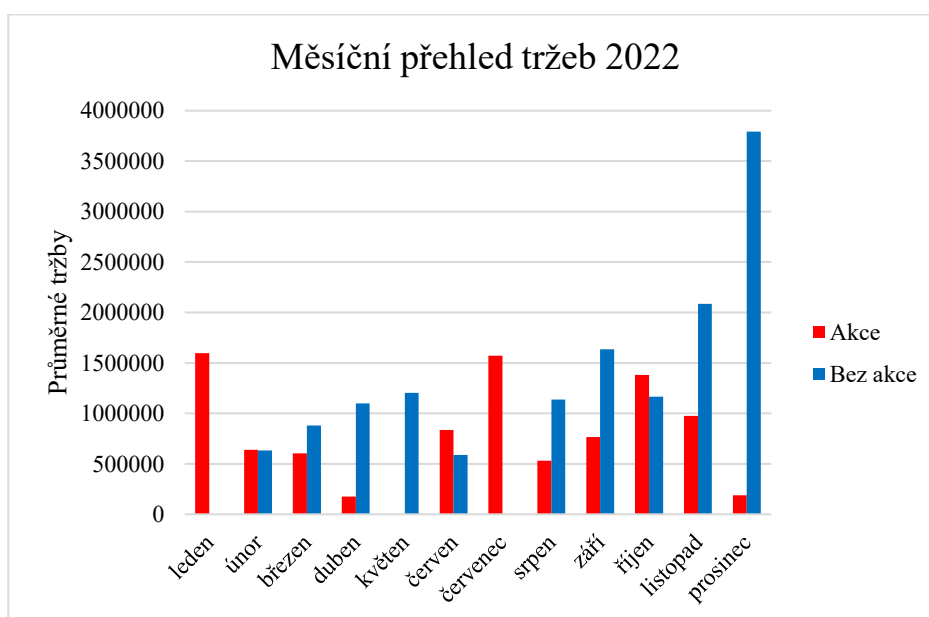
Z ročních přehledů tržeb let 2019 až 2022 vyplývá přirozeně se opakující schéma, kdy v lednu doznívají povánoční nákupy a novoroční slevy, což se odráží na poklesu tržeb, který se nadále drží v dolní polovině škály až do září, tedy do konce letní sezóny, na výdělku 1 500 000 Kč za měsíc. Se začátkem zimní sezóny v říjnu tržby začínají kontinuálně růst a nejvyššího bodu dosahují v prosinci, kde se pohybují na škále od 3 000 000 Kč do 4 000 000 Kč za měsíc. Odchylku v tomto vzorci tvoří začátek roku 2020, kdy se v ČR zpříšňovala ochranná opatření proti pandemii Covid-19, která vyústila v zavření všech kamenných prodejen v dubnu a na začátku května. Tatáž situace se opakovala na konci roku a postihla tak celou hlavní zimní sezónu 2020 v podobě úplného nebo částečného uzavření a pokračovala až do května roku 2021. S opomenutím těchto nepřírodných výkyvů, z grafu lze vyčíst kontinuální meziroční nárůst tržeb, což dokládá to, že prodejna The North Face

Ostrava doposud nezaznamenala žádný jiný dopad společenských nebo ekonomických souvislostí spotřebitelského chování a nadále její hodnota stoupá.



Graf 1 – Roční přehled tržeb (Zdroj: vlastní, 2023)

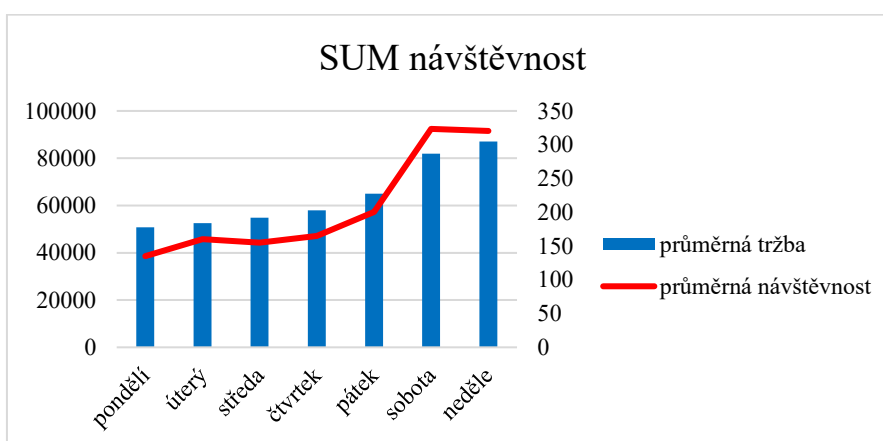
Během analýzy tržeb retailových sezón byl zjištěn větší vliv zimní sezóny, tím se rozumí období říjen-leden, ale v obou sezónách je prodej podpořen dlouhodobými i nárazovými slevovými akcemi, jak ukazují měsíční přehledy tržeb nebo přehledy slevových akcí jednotlivých let níže. Tržby i návštěvnost v zimní sezóně jsou o vyšší téměř o 50 % (bez zohlednění let 2020 a 2021 kvůli Covidu-19), proto lze vyhodnotit retailové sezóny jako velmi vlivný faktor ovlivňující výši tržeb.



Graf 2 – Měsíční přehled tržeb 2022 (Zdroj: vlastní, 2023)

Při detailnějším pohledu na jednotlivé měsíce v 2022 lze sledovat vývoj tržeb získaných při pořádání slevových akcí a bez nich. Datové podklady pro tyto grafy zahrnují i dlouhodobé

slevové akce proto, aby byl utvořen pravdivý přehled tržeb, dále se jimi ale v této diplomové práci autorka nezabývá. Analýza dlouhodobých trendů na úrovni měsíců je limitována nedostatkem dat z důvodu uzavření prodejen, proto je dále výzkum podrobněji analyzován jen v roce 2022. Závislost tržeb, jež prodejně přinesou slevové akce, se mění dle frekvence pořádání oproti prodejním dnům bez těchto akcí. Kamenné prodejně přinášejí obecně větší tržby dny bez slevových akcí, neboť jich je v kalendářním roce více, za to však při srovnání dnů, kdy se slevová akce konala a kdy ne, přinášejí slevové akce prodejně větší tržby. Tento fakt dokazuje, že vliv slev na zákazníky není klíčový a nakupují i mimo nákupní akce.



Graf 3 – Týdenní přehled 2022 (Zdroj: vlastní, 2023)

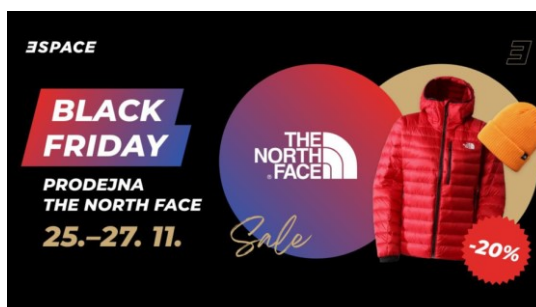
Další důležitý faktor při sledování tržeb je jejich rozdělení v jednotlivých dnech v týdnu. Analýzou dat na úrovni dní v týdnu byla vyhodnocena pondělí nejméně rušnými dny, co se týče tržeb i návštěvností. Naopak den přinášející nejvyšší tržby je neděle, ačkoli nejvíce návštěvníků přichází v sobotu. O víkendu navštíví prodejnu téměř 50 % všech spotřebitelů, jež do obchodu přes týden přijdou. Zákazníci prodejny The North Face Ostrava mají tendenci chodit nakupovat převážně o víkendu. Z přehledu krátkodobých nákupních akcí vyplývá, že se všechny konaly právě o víkendu. Přes pracovní týden probíhají pouze dlouhodobé slevy v celé síti Espace nebo Night Shopping.

## 9.2 Nákupní akce pořádané na prodejně

K pravidelně konaným nákupním akcím v kamenné prodejně The North Face v Ostravě patří:

1. Black Friday – Krátkodobá slevová akce probíhající pravidelně na konci listopadu nabízí spotřebitelům 20% slevu na nezlevněné zboží. V roce 2020 se tato akce nekonala z důvodu uzavření kamenné prodejny v rámci Covidu-19, v dalších letech se trvání akce prodloužilo z jednoho dne na prodloužený víkend (pátek–neděle).

Proto lze meziroční úspěšnost porovnávat pouze během pátku a zde se projevil zanedbatelný rozdíl jak v návštěvnosti prodejny, tak v tržbách.



Obrázek 13 – Black Friday (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023)

2. Dny Marianne je celostátně pořádaná nákupní akce časopisem Marianne od roku 2000 ve spolupráci s kamennými i internetovými obchody v Česku a na Slovensku. Zapojené obchody disponují slevou 25 % na nezlevněné zboží po dobu tří dnů (pátek až neděle) na jaře a na podzim.



Obrázek 14 – Dny Marianne (Zdroj: Avion Shopping Park, ©2023b)

3. Night Shopping – Pravidelně opakovaná slevová akce typická pro konání ve večerních hodinách společně s drobným občerstvením. Slevu 20 % na vše doprovází velmi příjemná a uvolněná atmosféra.



Obrázek 15 – Night Shopping 1 (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023)



Obrázek 16 – Night Shopping 2 (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023)

4. ESPACE FAMILY WEEKEND – Slevová akce 20 % jen pro registrované zákazníky probíhající v celé síti Espace i na e-shopu. Nová registrace na místě je možná. Cílem akce je přilákání nových zákazníků a jejich registrace. Doba trvání akce byla oproti devíti dnů z roku 2021 zkrácená v roce 2022 na prodloužený víkend.

Kromě těchto pravidelných se v prodejně konají i další nárazové nákupní akce. Zde organizace závisí pouze na store managerovi a managementu firmy Espace a odvíjí se dle příležitosti, nutnosti podpořit prodej nebo vyprodat skladové zásoby. Ve většině případů se jedná o akce konané pouze na kamenné prodejně, a nikoli zároveň na e-shopu, právě z důvodu toho, aby motivovaly spotřebitele navštívit prodejnu a tím podpořili dosažení jejich aktuálních cílů. Zároveň se jedná o zvýhodněné nabídky zboží aktuální kolekce, tudíž zákazníkům přináší možnost výhodně si nakoupit zboží, které využijí ještě v tu aktuální sezónu. Zákazníci se na prodejně mohli setkat s různými tematickými akcemi, jako např.:

1. Vysvědčení – Jednorázová slevová akce 20 % doprovázející konec školního roku 2021, konkrétně se jedná opět o prodloužený víkend (pátek až neděle).
2. Den hor – Jednorázová akce propojená s tématikou mezinárodního dne hor 11. 12., která poskytuje 15% slevu na novou kolekci. Tato akce se konala poprvé v roce 2022.

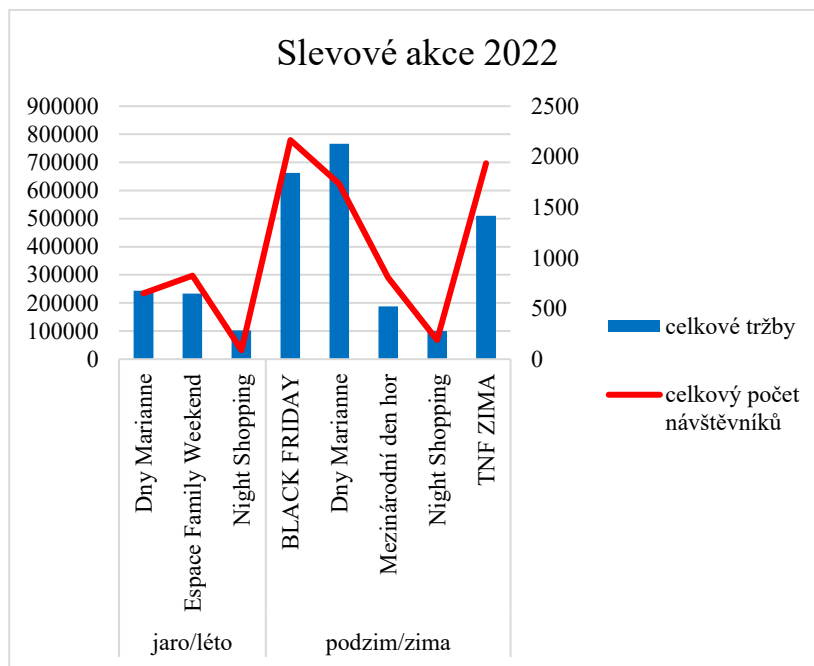


Obrázek 17 – Den hor (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023)

3. TNF Zima – Jednorázová víkendová nákupní akce 20 % pořádaná na konci listopadu 2022.

Při měření efektivity jednotlivých nákupních akcí je nezbytné je nejprve rozdělit na jednodenní a vícedenní. Jelikož firmou Espace nebyly poskytnuty údaje o uplatněných slevových kódech ani nově registrovaných zákaznících, je úspěšnost posuzována na základě návštěvnosti a tržeb. Více nákupních akcí se v kamenné prodejně koná na podzim v rozmezí měsíců září až listopad, obecně se však nákupní akce konají pravidelně v průběhu celého roku. Konání krátkodobých nákupních akcí na prodejně se odvíjí od kalendáře nákupních akcí, v případě Dnů Marianne, Black Friday nebo Night Shopping, nebo od skladových zásob prodejny. Kromě těchto krátkodobých akcí na prodejně probíhají třikrát ročně také výprodeje – Zimní výprodej od začátku roku do půlky února, Summer sale probíhající v červenci a Mid season sale v říjnu.

Mezi vícedenními nákupními akcemi se z pohledu tržeb jeví nejefektivněji Dny Marianne, v obou retailových sezónách jak v roce 2021, tak v roce 2022 a Black Friday, přestože byl v roce 2021 pouze jednodenní akcí. Tyto akce jsou také návštěvnicky nejatraktivnější, což může být ovlivněno jejich popularitou v ČR i ve světě, jejich dlouholetou pravidelností či širokým dosahem propagace, Dny Marianne navíc poskytují spotřebitelům nejvyšší slevu 25 %. V roce 2022 se jim počtem návštěvníků prodejny se rovná nová nákupní akce TNF Zima. Mezi jednodenními nákupními akcemi se opakovaně koná pouze Night Shopping, zde je překvapivá jeho každoroční neefektivnost v obou retailových sezónách. Jako jediná akce se koná průběhu pracovních dní (konkrétně ve čtvrtek), což se jeví jako potenciální důvod těchto výsledků, kdy zákazníci nemají tendenci chodit nakupovat přes pracovní týden, i když by se vyhnuli davům v obchodních centrech o víkendu.



Graf 4 – Úspěšnost slevových akcí 2022 (Zdroj: vlastní, 2023)

Pořádání slevových akcí za stranu kamenného obchodu okomentovaly prodejní asistentky slovy:

„Z mého pohledu prodejce značky TNF, zákazníci na slevy slyší a na tržbách je to vidět. Když jsou zákazníci obeznámeni o slevové akci, rádi ji využijí a upřednostní osobní kontakt před internetovým obchodem. Z mého pohledu slevy dokážou zvýšit tržby“ (Soukromé zprávy s Vladislavou Šrámovou, 2023).

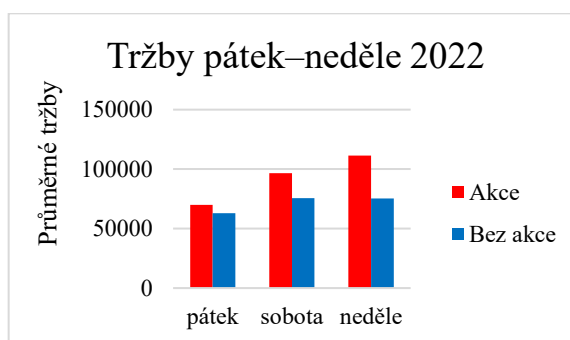
„Slevové akce jsou pro naši prodejnu důležité. Zákazníci na ně slyší. Jak náhodně při nákupu, tak při větších akcích, kdy více nakupují. Vánoční slevy, povánoční slevy, dny Mariane, noční nákupy. Ale zároveň máme stále zákazníky, kteří jdou za kvalitou a nakupují u nás na prodejně pravidelně“ (Soukromé zprávy s Markétkou Gavorovou, 2023).

„Co se týká slevových akcí tak zákazníci na ně přistupují pozitivně. Vždy, když se dozví o nějaké akci, vidí to ve výloze, přicházejí se zeptat a poinformovat a nakoupí. Nakoupí rozhodně více, než když slevové akce nejsou. Takže si myslím, že akce mají z jedné stránky pozitivní vliv ohledně tržeb a prodejů. Jde vidět, že více nakupují, a také se více registrují“ (Soukromé zprávy s Natálií Ovšánkovou, 2023).

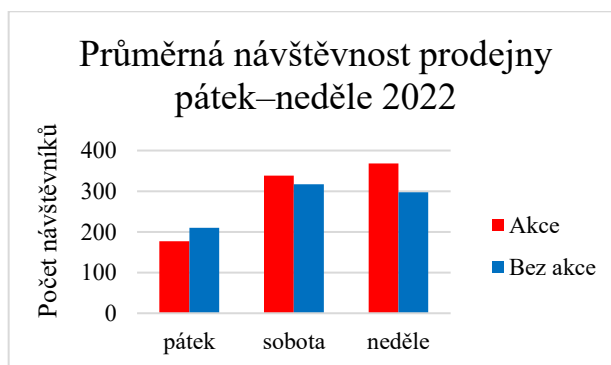


Graf 5 – Závislost návštěvnosti na výšce slevy (Zdroj: vlastní, 2023)

Další část výzkumu se zaměřuje na časový úsek prodlouženého víkendu pátek–neděle, jelikož se ukázalo, že nejvíce akcí je směřováno právě na tyto dny. Potvrdila se závislost návštěvnosti nákupní akcí na výšce slev. Platí pravidlo, čím vyšší nabídnutá sleva, tím více návštěvníků prodejny. Toto pravidlo je dále východiskem v testování konceptů nových nákupních akcí na konci individuálních rozhovorů.



Graf 6 – Tržby pátek–neděle 2022 (Zdroj: vlastní, 2023)

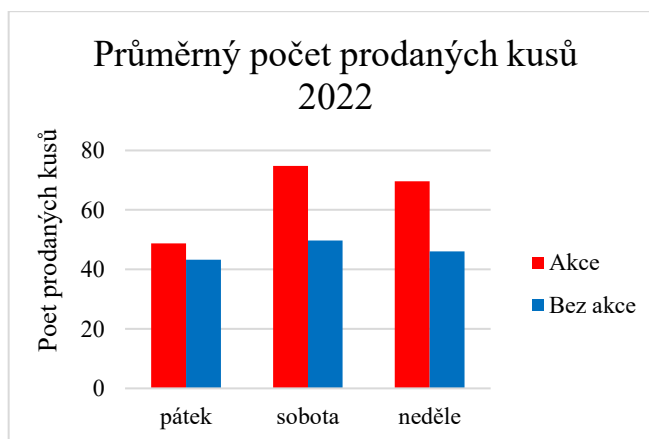


Graf 7 – Průměrná návštěvnost prodejny pátek–neděle 2022 (Zdroj: vlastní, 2023)

Při porovnání průměrných tržeb v těchto dnech v závislosti na konání slevové akce bylo zjištěno, že pokud se nákupní akce o víkendu koná přináší v každém případě vyšší tržby i na úkor nižší ceny výrobků, než jsou tržby ve víkendech, kdy se tato akce nekoná. V roce 2021 byly tržby v těchto dnech výrazně vyšší, z čehož lze usoudit, že slevová akce přilákala více zákazníků a zvýšila jejich ochotu nakupovat. V roce 2022 jsou tržby ze slevových akcí jen mírně vyšší, což může naznačovat, že zákazníci využili slevové akce k nákupu výrobků,



kteřé by jinak nenakoupili, ale celkový nákupní košík zůstal stejný. Na základě tohoto případu autorka doporučuje se v plánování nákupních akcí zamyslet nad tím, jak efektivně využít slevové akce, aby do prodejny přilákala více spotřebitelů a zároveň navýšila hodnotu nákupních košů. Vztah návštěvnosti na konání nákupní akce se projevuje zvýšením až o víkend, i přestože se konají už od pátku. Nejvyšší tržby i návštěvnost ve dnech s nákupní akcí přináší neděle, ve dnech bez akce jsou rozdíly těchto parametrů nepatrné.



Graf 8 – Průměrný počet prodaných kusů 2022 (Zdroj: vlastní, 2023)

V poslední řadě je zkoumána vazba konání nákupní akce a počtu prodaných kusů. Návštěvnost prodejny ve dnech slevové akce se oproti běžným dnům výrazně neliší, za to však počet prodaných kusů produktů během slevové akce narůstá výrazněji. Z těchto souvislostí lze usoudit, že se zákazníci o slevy zajímají poměrně málo, ale pokud se rozhodnou slevu využít, nakoupí více produktů zahrnující i ty neplánované.

### 9.3 Shrnutí desktop analýzy

Byl zjištěn kontinuální meziroční nárůst tržeb, s výjimkou let zasáhnutých Covidem-19, který doprovází opakující se schéma trendů. Na začátku nového roku je zaznamenán pokles tržeb až do září, tedy do konce letní sezóny, kdy se trend mění v růst se začátkem zimní sezóny a nejvyššího bodu dosahuje v prosinci. Na základě analýzy interních prodejních a marketingových dat se ukázalo velmi důležité období od října do prosince, jenž přináší nejvyšší tržby. Díky pravidelné úspěšnosti začátku zimní retailové sezóny je přirozené, že chce společnost Espace vytěžit z tohoto období maximum a vytvořit si tak jisté finanční rezervy na doby, kdy obchod nebude tak prosperovat. Je prokázáno, že víkendy v kamenné prodejně pojmu téměř 50 % všech návštěvníků prodejny a přináší průměrně více než jednu třetinu tržeb z celého týdne. Slevové akce mají na výšku tržeb prodejny pozitivní vliv, avšak ne z dlouhodobého hlediska. Nejvýznamnějšími faktory, jež ovlivňují výšku

tržeb jsou dny v týdnu a retailová sezónnost. Z měření efektivity slevových akcí vzešly doporučení, na které akce se soustředit i do budoucna a které naopak firmě nic nepřinášejí. Z komentářů prodejních asistentek vyplývá celková spokojenost zákazníků se slevovými akcemi, následovaná také zvyšujícími se tržbami prodejny. Při detailnější analýze dnů, kdy se téměř všechny nákupní akce konají, a to od pátku do neděle, se ukázaly rozdíly mezi jednotlivými dny nepatrné. Počet prodaných kusů však ve dnech slevových akcí narůstají výrazně, z čehož lze odvodit, že pokud se spotřebitelé rozhodnou slevu využít, udělají větší nákup.

## 10 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY

Kvalitativního výzkumu za využití individuálních rozhovorů se účastnilo celkem 16 zákazníků prodejny. Z demografického hlediska jsou v rovnoměrně zastoupeni muži i ženy ve věkových kategoriích 20–30 let šest zúčastněných, 31–40 let pět zúčastněných a 41–60 let pět zúčastněných osob. V odpovědích se nijak neprojevil věkový rozdíl mezi účastníky.

### 10.1 Nakupování v The North Face

První tematický okruh otázek věnující se nákupu v kamenné prodejně z pohledu zákazníka, přináší odpovědi na otázky – Proč zákazníci navštěvují prodejnu a co je k tomu motivuje? Jak jsou s provozem obchodu a věrnostním programem spokojeni?

Bezespornou výhodou prodejny The North face v Ostravě je její strategická lokalita v obchodním centru Avion Shopping Park, která umožňuje svým zákazníkům spojit návštěvu s dalšími nákupy, což většina považuje za hlavní příležitost pro samotnou návštěvu v porovnání s nákupy, kdy zákazníci jedou vyloženě do obchodního centra jen kvůli The North Face. Tato lokalita je zároveň vnímána jako unikátní, neboť je The North Face jediná prémiová outdoorová značka v Ostravě se snadno dostupnou kamennou prodejnou. Role značky jako takové je také druhým nejdůležitějším faktorem. Účastníci ji vnímají jako love brand, mají pozitivní zkušenost s kvalitou výrobků, a proto ji důvěřují a vracejí se pro opakované nákupy. Klíčovým aspektem, který prolíná odpovědi celého rozhovoru je velmi milý, ochotný a zaškolený personál v oblasti produktových technologií a účelu využití produktů. Společně s možností osobního vyzkoušení jsou to klíčové důvody, proč preferují kamennou prodejnu před internetovým obchodem. Popisy produktů na webových stránkách jsou často napsány příliš technicky nebo obecně, zákazníci se v nich špatně orientují, proto raději volí odbornou pomoc a vysvětlení personálem na prodejně. Kromě toho také rychlá volba správné velikosti. Produkty značky The North Face jsou finančně náročné a kupují se na delší dobu (jejich kvalita vydrží v rozmezí 5–10 let), proto si zákazníci potřebují vyzkoušet jejich velikost, střih i příjemnost materiálu, aby odpovídala jejich požadavkům. V odpovědích často zmiňují, že nezapadají do konfekčních módních velikostí, a proto se bojí objednat drahé oblečení přes internet. Druhou největší výhodou oproti nakupování na e-shopu je rychlé jednání, okamžitá dostupnost produktu a vyhnutí se zdlouhavému procesu vrácení, v případě, že jim produkt nesedí.

Největší motivací k návštěvě prodejny je obliba značky The North Face, kterou mají díky prodejně v Ostravě snadno dostupnou, a navíc v ní vždy najdou příjemné a profesionální prodejce. „Proč tam chodíme? Protože tam jsou kvalitní věci, líbí se nám to, jsou tam i pro mě designové kousky, což se mi líbí. Není to taková ta masová sportovní móda,“ odpovídá Šárka, 31 let. Pouze 2 účastníci zmínili slevy na prodejně. Z toho lze usoudit, že tito zákazníci na výskyt slev nespolehnají. Ve většině případů je od návštěvy neodrazuje nic, ale když už, tak vysoká finanční náročnost. Dále se jednotlivé názory liší, např. že je malý prostor na prodejně přeplněný věcmi nebo že je personál někdy příliš proaktivní, nebo zkrátka plánují nakoupit produkt jiné značky. Problematika, která rezonovala v odpovědích na různé otázky, se týká směřování značky. „Za mě, co mám věci, tak jsem spokojená. Mám pocit, že se to v posledních letech zvedlo, tím, že to začla být i více streetová značka, že se to teďka více nosí,“ popisuje Markéta, 30 let. V kapitole 8 byl zmíněn vývoj značky od 20. století směřující do městské módy atraktivní mladým generacím. Z rozhovorů vyplývá, že mladí zákazníci tuto změnu vnímají. To potvrzuje i Bára, 25 let: „Já si myslím, že značka TNF má už tu svou klientelu, která ví, co od té značky čekat a je to značka, která se zabírá hlavně tím outdoorem, teď v poslední době máš tam lifestyle módu a tak.“ To, zdali ji vnímají negativně nebo pozitivně nelze z odpovědí určit, neboť se ve výzkumu setkávají oba názory, jak dokládá odpověď Martina, 27 let: „Možná trošku zkomercializovaná ta značka už, že už hledám trošku i jinou značku, kterou tady nemají už úplně všichni. A to je i ten důvod, proč se mi ta značka nelíbí tolik jako na začátku, protože předtím to byla víc outdoorová značka a teď je to spíš lifestylová teenagerová značka a s tím úplně nesouzním,“ v kontrastu s odpovědí Šárky, 31 let: „Není to taková ta masová sportovní móda.“

Při hodnocení prodejny byly otázky inspirovány definovaným maloobchodním mixem (viz. kapitola 1.2):

- Atmosféra v prodejně:

Všichni zúčastnění hodnotí atmosféru v prodejně pozitivně, příjemně a přátelsky až rodinně, právě z důvodu velmi příjemného a ochotného personálu, jenž zároveň není dotěrný.

- Personál:

Personál je hodnocený výhradně pozitivně jako příjemný, ochotný a zkušený, také upřímný na úkor prodeje. Ovšem na druhou stranu někdy zákazníci nemají náladu být s nimi v kontaktu, chtějí se pouze rozhlédnout a v tomto případě se jim to bojí sdělit. Někdy jsou

považováni až příliš proaktivní v rámci interních nastavených standardů, ale ve výsledku jim to participanti nemají za zlé, chápou pozici personálu i to, že nemohou vědět, s jakou náladou daný člověk přišel.

- Orientace v prostředí prodejny:

Prodejna je malá, tudíž je orientace bezproblémová. Produktová nabídka je komplexní a systematicky uspořádaná do logických celků – kolekce, pánské/dámské, slevy apod. Většina zákazníků o sobě říká, že už ví, kde, co najít. Malý prostor prodejny je terčem také výtek, přestože je nahuštěný zbožím, nenajdou se zde kompletní kolekce z oficiálního The North Face e-shopu. Na druhou stranu je vždy uklizená, uspořádaná a lze v ní nalézt požadované zboží.

Věrnostní program nabízející v síti obchodů Espace participanti využívají osobně nebo nakupují na účet svých rodinných příslušníků, ovšem ztrácí přehled o provedených registracích a nabízené výhody si až na výjimky nepamatují. Jediným zapamatovaným prvkem je sleva na nákup, ale její výši neznají. Po prezentaci výhod autorkou jim všem přijdou dostatečné a atraktivní. Nápady účastníků rozhovoru na benefity věrnostního programu jsou velmi trefné a nejsou ani příliš náročné na realizaci jako např. často se vyskytující narozeninový poukaz se slevou nebo sbírání bodů za jednotlivé nákupy, které lze dále proměnit ve slevy či spojit s gamifikací/aplikací, jež jsou navíc značně využívány mladou generací, která pro TNF začíná být důležitým tržním segmentem. Co se týče služeb prodejny konkrétně navrhuji možnost objednání na e-shopu a následné vrácení na prodejně, nebo vrácení peněz z nevyhovujícího nákupu pouze registrovaným zákazníkům. Často se objevuje názor, že prémiové outdoorové značky (do kterých řadí i The North Face) nabízí víceméně stejné slevy, každopádně žádné si konkrétně nepamatují. Velký zájem byl o sbírání bodů za nákup a podle výše peněžní útraty by se dále odvíjela zákaznická sleva, což je pochopitelné, když někteří zákazníci v prodejně utratí velké částky peněz a mají stejnou slevu jako člověk, který zde nakupí jednou za rok. Na základě přátelské atmosféry, důležitosti vztahů se zákazníky a hlavně skutečnosti, která vyšla z rozhovorů s některými participanty, tak tyto smluvní slevy jsou v prodejně aktuální. Při realizaci tohoto nápadu shledává autorka problém v již nastavené slevě 10 %, která se nedávno zvyšovala z 8 %, tudíž by výše slev musela začínat na této částce a každé zvyšování by ve větším měřítku bylo pro obchodníka již poměrně významné.

## 10.2 Vnímání ceny a slev

Druhá tematická skupina otázek se věnuje problematice vnímání ceny i slev, jejich důležitost při nákupu, ale také vliv na značku i samotný produkt.

V otázce, zdali při jejich rozhodování o koupi hraje větší roli kvalita nebo cena, všichni zákazníci upřednostňují kvalitu výrobku nad jeho cenou, ale je důležité zmínit že, až na výjimku, nejsou rozhazovační, snaží se kupovat zboží, které opravdu potřebují a nikoli pro slevu. Jsou ochotni si připlatit za kvalitní produkt, o němž jsou přesvědčeni, že jeho funkční vlastnosti využijí. Slevy primárně nevyhledávají, své plánované nákupy jim nijak nepřizpůsobují a nejsou ochotni slevit ze svých nároků ať už na kvalitu, design či střih. Vždy je potěší a při impulzivním rozhodování je dokážou přimět k nákupu. Přiznávají, že ve většině případech se člověk vždy dívá na ceny, ale u The North Face výrobků spoléhají na jejich kvalitu a dlouhodobost, proto jim nevádí zaplatit plnou cenu. „Za kvalitu se platí... Já mám doma plno těch bund, které nejsou úplně nejlevnější, ale prostě vím, v rámci toho materiálu a té kvality se na tu bundu můžu spolehnout kdykoliv, takže spíš ta kvalita u mě hraje velkou roli,“ popisuje Bára, 25 let. Participant, bez ohledu na věkovou kategorii, jsou finančně zabezpečenou třídou, což jim umožňuje upřednostňovat kvalitu a často nehledět na cenu, ale souhlasí, že to tak nebylo vždy. Při rozhodování mezi alternativami konkrétního produktu zvažují, zdali ho dostatečně využijí. Jsou ochotni připlatit, pokud by jim nejdražší varianta perfektně pasovala a dokázali by ji využít.

Důležitou roli při rozhodování hraje také poměr cena výkon. „Já jsem s tím problémem zatím neměl, člověk to ale musí umět využít ty funkčnosti toho oblečení. Když to člověk umí využít, tak si nemůže stěžovat, a když si někdo stěžuje, tak to podle mě nevyužije,“ říká Kamil, 34 let. Při vnímání ceny a kvality produktů The North Face hodně zúčastněným zákazníkům záleží na druhu a využití produktu (zdali se jedná o bavlněné městské tričko nebo sportovní technickou bundu). Participant radí značku do vysoké cenové kategorie a hodnotí poměr cena/výkon jako adekvátní nebo přiměřený, dále se konkrétní hodnocení odvíjí od jejich finančních možností i morálního vnímání cenové hranice. Vnímají i celkové zdražování výrobků, ale ani to je nijak zásadně neovlivňuje při jejich rozhodování o nákupu. Při porovnání s konkurenčními značkami se jim The North Face jeví levnější za stejnou kvalitu, pouze v jednom případě stejně cenově nastavené.

Ve skupině účastníků převažuje názor, že poskytování slev nemá žádný negativní dopad na značku a její image, nebo tuto problematiku nijak nevnímají, což je spojeno i s názorem, že slevy nevyhledávají, jak bylo vysvětleno výše. Ve 3 případech se objevila spojitost

dopadu slev na prestiž značky. Shodují se, že časté slevy nepodporují prestiž značky. Martin, 27 let, zdůvodňuje své tvrzení „Sleva nikdy té značce nepřidává na prestiži, takže ji to nepřidá no. Stává se dostupnější, daleko víc mainstreamová.“ V případě The North Face však neshledávají slevové akce neadekvátně časté, aby to její image poškozoval. „Myslím si, že ty slevy tam nejsou tak časté, takže to tvoří nějakou prestiž té značky, že to není taková ta hrabárna a ty slevy nejsou kolikrát až tak drastické, a i po té slevě nejsou ty zboží zkrátka dostupné pro některé lidi nebo nešli by si je koupit i za cenu po té slevě,“ potvrzuje Šárka, 31 let. Druhým negativním dopadem na image značky je příliš vysoká sleva, která u zákazníků evokuje uvažování o výši marže na produktu v plné ceně, když jej mohou později prodávat ve vysokých slevách. Celkově vnímají slevy jako přirozenou součást obchodování spolu s doprodáváním staršího zboží kvůli naskladnění nového. „Já to беру tak, že to jsou sezónní věci. Prostě končí sezóna, takže se to zlevní, aby se ty místa uvolnily a na další rok, jsou další modely. Je třeba ten sklad vyprázdnit,“ potvrzuje Lenka, 59 let.

Pozitivní dopad slev na image značky vidí ve finanční dostupnosti spotřebitelům, kteří by si oblečení této značky v plných cenách dovolit nemohli nebo případně možnost koupit si vyšší sérii za cenu nižší. Slevy mohou přivést značce novou klientelu, jednak ty, co by ji chtěli nosit, ale nemůžou si ji běžně dovolit a jednak ty, kteří se bojí prvotní zkušenosti se značkou za tak vysokou cenu. Sleva by v tomto případě mohla být použita jako technika icebreak neboli prolomení ledů pro potenciální zákazníky na cestě k opakovaným nákupům, byla-li by prvotní zkušenost pozitivní. S přísunem nových zákazníků souvisí také ekonomický růst. Pro stávající zákazníky jsou slevy atraktivní příležitostí pro koupi lepší varianty produktu. Odpovědí, která prolíná první dvě tematické skupiny otázek je mainstreamovost značky. Značka se díky slevám dostane do širší skupiny spotřebitelů i mladé městské generace, které mohou přinášet impulzivní zisky, tento fakt ovšem stále zákazníky odrazuje.

Stejně jako u vnímání slev na značku The North Face celkově, tak participant reagují i na produkty ve slevě. Jsou rádi, když se jim podaří výhodný nákup, popřípadě to vnímají jako přirozený průběh prodeje a obrátkovosti. Ve vztahu s kvalitou zlevněné zboží nevnímají negativně nebo podřadně. „Sleva patří k normálnímu nakupování. Ta funkčnost se nijak nemění. Myslím si, že materiál se v rámci té slevy nemění, mění se jenom ta cena,“ potvrzuje Bára, 25 let.

Při hledání výše slevy jako dostatečného impulzu pro rozhodnutí o nákupu se opět projevila rozvážnost některých zúčastněných, kteří se snaží kupovat jen opravdu to, co využijí a sleva v jakékoli výši pro ně není rozhodující impulz ke koupi. Pokud tito lidé však něco potřebují a nákup plánují uvítají slevu v rozmezí 10–30 %. Nejčastěji se ale výše slevového impulzu

pohybovala kolem 30 %, ať už jako zlomová sleva pro začátek uvažování o koupi nebo jako důvod k návštěvě prodejny.

Pro optimální nastavení projektové části této diplomové práce bylo s účastníky rozhovoru zjišťováno, jaké organizační podmínky slevových akcí nejsou ochotni postoupit pro získání slevového kupónu. Z odpovědí lze vyhodnotit, že zákazníci The North Face pozitivně reagují spíše na přirozené sezonní slevy než nárazové slevové akce, neradi podporují konzum, a tudíž nechtějí být nuceni organizačními podmínkami kupovat zbytečné produkty navíc, které nevyužijí a nejsou o nich přesvědčeni. To také souvisí s vysokou cenou produktů, které při odběru většího množství zboží není finančně udržitelné. Proto slevové akce typu – při koupi dvou kusů, třetí zdarma, sleva na celý nákup nad určitý obnos utracených peněz nebo čím větší počet nakoupených kusů, tím vyšší sleva – pro ně není atraktivní. Využití nárazových slevových akcí je podmíněno potřebou, příležitostmi a nastavenou horní cenovou hranicí konkrétních osob. Nechtějí, aby jim slevové akce organizovaly volný čas, který raději tráví mimo obchodní centra, aby se vyhnuli masám lidí. Taktéž by se nezapojili do sdílení komerčního obsahu na sociálních sítích pro získání slevy a neradi by kvůli jejich nákupu obtěžovaly další osobu.

### 10.3 Slevové akce v The North Face

Třetí tematická skupina otázek zjišťuje postoje k slevovým akcím konajícím se na kamenné prodejně v Ostravě. Konkrétně jak moc a kdy jsou pro účastníky rozhovorů slevové akce důležité, jak hodnotí jejich atraktivitu a případně čím by je The North Face dokázalo motivovat tyto akce navštívit. Zjišťování těchto názorových stanovisek bylo poměrně komplikované, jelikož, jak vyplývá z předchozích tematických skupin otázek, participantů příliš slevy nevyhledávají, spíše je vnímají jako příjemný bonus nákupu.

Účastníci nevyužívají akce pravidelně ve smyslu, že by slevové akce konané na prodejně hlídali, nesledují je a neplánují si uskutečnění svých nákupů na tyto dny. Využívají je jen v případech, kdy si jich všimnou, např. v newsletteru, na TV banneru ve výloze prodejny nebo při osobní návštěvě prodejny. Neočekávají v prodejně celoročně slevové akce, ale naopak mají přehled, kdy se některé akce konají. Nákupní akce využívají nepravidelně, tzn. nahodile a je to podmíněno časovou shodou mezi slevovou akcí a osobní potřebou nějakého nového nákupu nebo osobní návštěvou prodejny.

Otázka, zdali vlastní více produktů ze slev či za plnou cenu, plnila jistou formu kontrolní otázky, zdali se účastníci v předchozích otázkách nechtěli ukázat pouze v lepším světle,



ale byla potvrzena hlavní myšlenka, která spojuje téměř všechny výše položené otázky – postradatelnost slev při jejich nákupech.

Z rozhovorů stejně tak jako z desktop analýzy lze vyvodit stanovisko, že slevové akce rozhodně nejsou klíčové při rozhodování o nákupu. Jak už víme z předešlé otázky, účastníci vlastní převážně produkty za plnou cenu, tzn. nakoupí v prodejně i bez slevy. „Tak pro mě jsou důležité, ale není to jediné hledisko při nákupu. Dál rozhoduje kvalita a také vzhled, ale není to, že když je to ve slevě, tak si to za každou cenu koupím. Nejsou klíčové, když se mi to líbí a když jsou úplně ultra wow, tak si to koupím i za plnou cenu.“ konstatuje Šárka, 31 let.

Své nákupy dělí na ty vycházející z potřeby a z náhodnému momentu, kdy se jim produkt líbí. Lze specifikovat, že jsou pro ně důležité převážně u impulzivních nákupů, kdy produkt nepotřebují nebo ho nepotřebují ihned, zde je sleva dokáže přesvědčit o nákupu. Pokud něco potřebují, není sleva rozhodující. Zazněly např. tyto názory:

- „Třeba když mám vyhlídnutou nějakou věc, která se mi líbí, ale je za plnou cenu a nepotřebuju ji úplně, ale spíš je to jenom taková, že bych si to možná koupila, tak když je ve slevě, tak si přikloním k tomu, že si ji koupím. Že mě to třeba přesvědčí, že si ji koupím. Kdyby byla za plnou cenu tak se ještě rozhoduju, jestli ji fakt chci/nechci.“ Šárka, 31 let
- „Do které doby to zapadne. Do té doby, jestli můžu anebo chci anebo musím, že. Takže důležité jsou v době, kdy musím operativně něco řešit, ale když nemusím tak vlastně ani nehledám. Ty slevové akce jsou důležité, ale buď v té době je anebo není. Já musím ten problém vyřešit, já opravdu nekupuju věci do zásoby do skříně.“ Martin, 58 let

Rozhodování také ovlivňují další faktory jako kvalita, vzhled nebo vyhovující střih zboží. Ukázalo se, že sleva je také důležitá, pokud lze produkt sehnat u konkurenční značky. V ostatních případech jsou slevy nedůležité a tito zákazníci nenakupují do zásoby, jen protože je nějaký produkt ve slevě.

Dále je jejich rozhodování o využití slevových akcí ovlivněno původní cenou zboží. Cenová hranice označující výrobky jako drahé se pohybuje od 4000 až 5000 výše. U těchto dražších výrobků už jsou slevy důležité a za nějakých okolností jsou i důvodem pro odložení nákupu, ale to jen v případě, kdy zákazník produkt vyloženě nepotřebuje, jinak nakupuje ihned. U levnějších (např. bavlněná trička, legíny apod.) jsou méně důležité až nedůležité, ale vždy

je to příjemný bonus. U jedné participantky, která není rozhodnutá pro značku The North Face hrají slevy i důležitou roli při rozhodování mezi The North Face a jinou značkou, pokud se nejedná o unikátní produkt, jako např. turistické kalhoty v prodloužené délce. V prodejně The North Face participanté obecně nakupují spíše outdoorovou módu nežli tu městskou, konkrétně převážně svršky jako funkční bundy a mikiny. Plánovanost nebo impulzivnost nákupů z rozhovorů jednoznačně nevyplývá. Ti, kteří nakupují opravdu jen na základě potřeby si nákupy plánují, zjišťují si informace o nabízených produktech a do prodejny jdou s jasnou představou. Do početnější skupiny účastníků spadají ti, kteří kromě plánovaných nákupů, zařazují také ty impulzivní. U plánovaných nákupů dotyční vědí, že se při výběru můžou na prodejnu The North Face spolehnout. Impulzivní nákupy probíhají u příležitosti návštěvy obchodního centra Avion Shopping park nebo centra města Ostravy. Na základě těchto dat autorka považuje za důležitou spolupráci prodejny The North Face a nákupního centra při marketingové komunikaci, jak bylo popsáno v kapitole 8.1.

Ochota odložit nákup na období slevové akce se liší na základě potřeby nebo pouhé sympatie s výrobky. V situaci, kdy produkt nepotřebují, jen se jim líbí, převládá názor, že jsou ochotni odložit nákup i na úkor toho, že se ten konkrétní produkt může do té doby vyprodat. Pokud by ale i tento nepotřebný produkt byl dobrého střihu a zákazníkům by se moc líbil, tak by jej bez odkladu zakoupili. „Rozhodně bych jako nečekal. Nevím, kdy je ten kalendář těch slev a vlastně se může stát, že tam ani nebude. Nejsem ten typ člověka, co by čekal, čekal a v prvních minutách to otevřel. Většinou tam na mě ani nic nezbyde, takže možná i proto k tomu mám takový vztah. I pokud bych to nepotřeboval a jen by se mi líbila a seděla mi, tak bych si ji koupil,“ zdůvodňuje svůj postoj Martin, 27 let. Váhájí pouze, když o produktu nejsou 100 % přesvědčeni, je tam jakési "ale" čili pochyba a tam čekají na správný a včasný impulz, např. v podobě slev. Další vlivný faktor je také délka doby odložení nákupu, podle toho, kdy bude nejbližší příležitost kupovaný produkt využít. Bez pochyby při potřebě a plánovaném nákupu, nikdo čekat na slevy není ochoten.

Rozdělení některých nákupních akcí s platností jen na prodejně nebo na e-shopu Espaceshop.cz dotazované negativně neovlivňuje, kromě jediného případu, který nakupuje pouze online. Zbylým dotazovaným na místě konání akce nezáleží anebo uvítají více slevových akcí na prodejně, právě proto, že nakupují v kamenném obchodu častěji a mohou si oblečení na místě vyzkoušet. „Jsme zpátky u ceny, nejel by pro tričko ve slevě hodně kilometrů na prodejnu, ale kdybych potřeboval něco dražšího a měli to za lepší cenu na prodejně, tak bych si pro to zajel,“ říká Vítěslav, 27 let. Ve dvou případech se objevil

dotaz, proč je to takto rozdělené, protože ze zákaznického hlediska je pohodlnější mít více přístupových kanálů k nabízeným akcím. Kritizují rozdělení slev v rámci jedné obchodní sítě Espace. Očekávají, že slevy jsou současně v prodejně i na e-shopu. Jsou si ale vědomi toho, že náklady na provoz kamenné prodejny jsou vyšší než na e-shop. Zároveň, když se dozví o pořádané akci v newsletteru, směřují nejprve na e-shop, kde si slevovou nabídku prvně prohlédnou před cestou do prodejny. Ze strategického hlediska obchodu kamenná prodejna potřebuje vyprodávat skladové zásoby, pořádání slevových akcí je zde proto často nárazové, a proto propsání slev na e-shop v některých časových možnostech není ani realizovatelné. Prodejna také potřebuje v některých nelukrativních obdobích podpořit prodej kvůli provozním nákladům i plnění strategických plánů. Na druhou stranu skladové zásoby e-shopu jsou větší a různorodější skrze produktové kolekce, tudíž ani tato možnost nelze na prodejně implementovat.

Komunikační kanál, který je nejčastěji využíván, a tudíž je efektivní ke komunikaci se stálými zákazníky, je bezpochybně newsletter. Do tohoto kanálu by bylo dle autorky vhodné investovat a využít jeho jak prodejní, tak ale i brandový (více emocionálně založený) obsah s vhodnou frekvencí zasílání. Dále jsou zdroje informací o prodejně velmi roztržité. Lze říci, že je vnímána jistá aktivita na sociálních sítích, ale bez orientace nebo schopnosti bližšího popisu, což potvrzuje informace o správě sociálních sítí ze strany společnosti (viz. kapitola 8.1). Často se o slevových akcích dozví až na místě nebo při rozhovoru s rodinou či přáteli, což přináší příležitost, jak a kde tuto skupinu lidí oslovit a najít si k nim cestu. Zákazníci jsou ale i sami aktivní a když potřebují nakoupit, slevové akce si zjišťují z vlastní iniciativy.

Při hodnocení dojmu z nabízených slevových akcí se účastníci rozdělili do dvou skupin:

1. Ti, kteří slevové akce nevnímají, neorientují se v nich a znovu zdůrazňují, že slevové akce nevyhledávají, nemůžou proto hodnotit.
2. Ti, kteří je hodnotí jako dostatečně atraktivní v případě dobrého načasování slevové akce, kdy jsou zlevněné aktuální sezónní produkty, je přiměřeně ke koupi. Taktéž se zde profilují zákazníci, kteří na slevy „slyší“ a minimálně se jdou podívat na zlevněnou nabídku. Zde by jim vyhovovalo mít slevy promítnuté i na e-shop.

V oblíbenosti jsou velké posezónní výprodeje s výraznými slevami, tyto akce motivují zákazníky nezanedbatelnou výší slevy v delším časovém horizontu, která je pro ně důležitá u drahých produktů vyšší produktové kategorie. Výši slevy lze označit za nejvlivnější faktor lákající zákazníky. Výše slev registrované účastněnými zákazníky v prodejně se pohybují na škále

20 % až 70 %. Dále odpovědi nabízí různorodé nápady skladby personálu, možnost fyzického či virtuálního vyzkoušení, a také větší informovanosti skrze sociální sítě.

## 10.4 Nákupy u konkurence

Poslední tematická skupina zjišťuje okolnosti nákupů u konkurenčních značek, zdali zákazníci vnímají nějaké rozdíly při nákupu nebo průběhu slevových akcí a jak reagují na celorepublikové nákupní akce jako Black Friday nebo Dny Marianne.

Při výběru konkurenční značky zákazníkovi ovlivňuje hlavně produktové portfolio. Pokud značka The North Face nabízí produkty, u kterých zákazníci preferují jiný design, materiál nebo potřebují jiný střih nebo pokud konkrétní produkt nenabízí vůbec, tak se zákazníci orientují na jiné značky. S kvalitou produktů jsou velmi spokojeni, ale v některých momentech se rozhodnou pro pestřejší šatník, a tudíž zkoušku jiné značky. Přístup personálu a poskytované služby kolem prodeje jsou hodnoceny kladně, ale zároveň jsou velmi podobné těm konkurenčním a ničím speciálním se neodlišují, což může být shledáváno jako slabá i silná stránka. Lze vyvodit stanovisko, že nákupy u konkurence jsou spíše plánovanými nákupy, právě z důvodu nedostupnosti kamenné prodejny. Se značkou The North Face jsou spokojeni, považují ji za důvěryhodnou, odpovídá jejich požadavkům, a proto nemají důvod přecházet ke konkurenční značce. Nepopírají, že jiné značky zkouší, ať už v rámci ušetření peněz nebo střihových a designových vlastností produktů, ale stále se vrací ke značce The North Face.

Dalším důvodem je také omezené množství specializovaných outdoorových prodejen v Ostravě, proto jsou nuceni je ve většině případů nakupovat online. Zde je psychickou překážkou vysoká cena nákupu při objednání více kusů nebo velikostí, i když vědí, že nevyhovující produkty vrátí.

U zákazníků se projevila patrná zmatenost při hledání rozdílů mezi průběhem slevových akcí v prodejně The North Face a jinde, dle názoru autorky to je způsobeno přehlcením informací a pozvánek na slevové akce z různých komunikačních kanálů nejen outdoorových značek. U této odpovědi nebylo nasbíráno dostatečné množství odpovědí pro vyvozování závěrů, jelikož účastníci slevovým akcím nevěnují svou pozornost a nemají o nich dostatečný přehled. Jednotlivé odpovědi se navzájem vylučují.

Masové slevové akce pořádané obchodními centry či světové nákupní akce, jako např. Dny Marianne nebo Black Friday účastníci hodnotí velmi negativně. Nezapojují se a pokud ano, tak ve velmi omezené míře na plánované nákupy či elektroniku. Odrazuje je od toho velké

množství lidí neuváženě kupující zboží, které nepotřebují. Zákazníci nepodporují fenomén konzumerismu, raději navštíví prodejnu mimo tyto slevové sezóny, kdy se jim bude věnovat personál a bez shonu si vše vyzkouší, i když za plnou cenu. Naopak jeden z důvodů, proč tyto akce navštěvují je nabídka slev u více firem v jednu chvíli. V porovnání mají větší povědomí a využívají Black Friday nežli Dny Marianne, u kterých preferují online formu elektronických kuponů v aplikaci na internetové e-shopy. Pokud bychom hovořili o slevových akcích ve velkém měřítku, rádi využívají velkých posezónních výprodejů. Zákazníci The North Face vnímají tyto hromadné slevové akce velmi negativně. Pro svou vlastní osobu to vnímají jen jako příležitost ušetření peněz nebo na tyto akce nemají další názor. Oproti tomu u ostatních to vnímají jako volnočasovou událost.

Nebyla zmíněna ani jedna slabá stránka prodejny TNF, která by zákazníky odrazovala, a naopak to našli v nabídce jiné prodejny. Ve svých odpovědích spíše sdělili své nápady na služby navíc k běžnému prodeji (viz. kapitola 10.5).

### **10.5 Diskuze nad návrhy nových slevových akcí a jejich vyhodnocení**

Níže je uveden stručný seznam sesbíraných nápadů a krátký komentář autorky k jejich proveditelnosti ve spojení s kamennou prodejnou The North Face Ostrava:

- Množstevní slevová akce odvozená od počtu koupených kusů, např. za 2 zakoupené kusy 30% sleva, za 3 zakoupené kusy 40% sleva, za 4 zakoupené kusy 50% sleva na celý nákup. Někteří zákazníci zde však cítí velký tlak nakoupit i věci, které vůbec nepotřebují. Takto nastavená slevová akce by částečně vyřešila problém velké finanční náročnosti nákupu více produktů této značky najednou, jak zmiňují účastníci v rozhovoru. Z finančního hlediska takto vysoké slevy nejsou pro společnost lukrativní, avšak kdyby tento krátkodobý slevový koncept byl postaven na nižších slevách, např. 15 %, 20 %, 25 %, vidí v ní autorka velký potenciál v odběru většího množství zboží a přilákání potenciálních zákazníků.
- Venkovní event na českých horách – Průběh eventů popisuje Milan, 54 let, na ukázce Redbull sportovních eventů na horách. The North Face by přijel ve sportovním voze Jeep s hosteskami do horského střediska vyzdobeného reklamními bannery, bránami, prodejními stánky, kde by rozdávaly reklamní předměty a vytvořily zábavnou show s večírkem. Realizace eventů přináší výhody jak zákazníkům, v podobě příležitosti vnímat značku v jejím přirozeném prostředí, trávit svůj volný čas v přírodě v obklopení lidí se stejnými zájmy, tak i obchodu The North Face Ostrava, v podobě

budování komunity a nenásilné spojení výkonnostní i brandové akce. Komplikace zde autorka vidí v nedostatku personálu i finančních možností ostravské franšizy, proto si myslí, že tento koncept je vhodný spíše pro dceřinou společnost The North Face s oficiální prodejnou v Praze.

- Narozeninové slevové kupóny hodnotí autorka jako velmi pozitivní impuls a účinný nástroj budování vztahů s registrovanými zákazníky, jenž je velmi jednoduchý na realizaci. Rozhodně jej doporučuje zařadit do benefitů věrnostního programu.
- Gamifikace ve spojení se sbíráním bodů/kreditů za nákup, které lze následně uplatnit jako slevu na další nákupy je řešením na drobné stížnosti stálých zákazníků, jenž i přes velké roční útraty mají stejnou 10% slevu jako méně zainteresovaní zákazníci. Navyšování slev podle ročního objemu nákupů se strategicky nastaveným systémem slevového ohodnocení shledává autorka jako efektivní nástroj ocenění věrnosti loajálních zákazníků přinášejících společnosti velké zisky.
- Mobilní aplikace je velmi technicky i ekonomicky náročný nástroj pro realizaci, avšak při jejím využití pro celou síť Espace by se nákladnost i výnosnost rozprostřela mezi další nabízené značky a přinesla tak další komunikační nástroj mezi obchodem a jejími zákazníky. Barbora, 25 let, popisuje, jak taková aplikace funguje u značky Zara - den před oficiálním zahájením slev je pro registrované zákazníky spuštěn přednostní vstup.
- Online virtuální zkoušení oblečení je dalším sice inovativním, ale velmi technicky a ekonomicky náročným nástrojem. Pro franšizu The North Face ani pro síť Espace, v roli distributora světových značek, ji autorka neshledává v současné době jako potřebnou ani realizovatelnou.
- Testování produktů zdarma ve vymezených dnech se slevou na nákup testované produktové kategorie je mezi outdoorovými značkami či prodejny oblíbený a poměrně častý typ nákupní akce, jak prolomit zákaznickovu bariéru strachu z toho, že drahý produkt nebude vyhovovat jeho fyzickým poměrům nebo že nově použitá technologie není zcela funkční. Rozsah půjčovného si může přizpůsobit prodejna, dle svých kapacit, proto ji autorka hodnotí kladně a doporučila by ji ostravské prodejně The North Face zakomponovat.
- Zakomponování osobních příběhů z přírody do pravidelně rozesílaného newsletteru je nenásilná forma podpory prodeje. Propagované produkty tak čtenáři vnímají skrze

opravdové příběhy zákazníků či influencerů. Radim, 54 let, by takový obsah newsletteru ocenil, protože vnímá značku The North Face jako značku pro špičkové sportovce a chybí mu tam příběhy rekreačních sportovců, kteří značku využívají na českých horách ve známém prostředí. Vidí zde velkou příležitost pro přiblížení značky běžným zákazníkům, kteří nechodí na vysokohorské expediční výpravy, ale vyrazí spíše de Beskyd s rodinou nebo přáteli. Právě tito lidé jsou totiž skalními zákazníky pobočky. V návaznosti na otázku, zda by nákupní akce měly probíhat online i v kamenné prodejně by pro větší pohodlí a férovost participantů ocenili slevové akce probíhající jak v kamenné prodejně, tak na e-shopu. Vnímají to jako spojenou nádobu, až na výjimky, které si uvědomují, že kamenný obchod má větší náklady na provoz, a tudíž musí mít v určitém časovém horizontu větší tržby. Jako motivaci pro využití slevové akce v prodejně na místo e-shopu považují možnost

si zboží vyzkoušet či využití slevy jen na prodejně, což by mohlo sloužit jako vhodné argumenty pro budoucí komunikační sdělení doprovázející tyto akce.

Omezení slevových akcí pouze pro registrované zákazníky nebylo účastníky oceněno, jednak nepotřebují cítit nadměrnou exkluzivitu, registrovat se může kdokoli i v průběhu akcí a jednak chápou přínos slevových akcí pro všechny v podobě získání nových zákazníků. Ocenili by ovšem rozdělení akcí pro registrované a neregistrované nebo přidání nějakých benefitů registrovaným při běžné akci, jako např. vyšší slevu nebo přednostní možnost nákupu.

Omezení slevových akcí na víkend zákazníkům spíše nevyhovuje, případně se někteří mohou časově přizpůsobit. Důvodem je hlavně velké množství lidí v obchodních centrech. Preferují využití svého volného času o víkendu například v přírodě než při nákupu, které by tímto mohli zvládnout během pracovních dní.

Na závěr rozhovorů byly účastníkům představeny tři koncepty nových slevových akcí, nad nimiž účastníci sdílejí své preference. Prvně jim tyto akce byly prezentovány se stejnou výškou slevy a to 20 %, aby se participantů zamysleli nad organizačními podmínkami těchto nákupních akcí a nebyli hned ovlivněni výškou nabídnuté slevy, jež se v desktop analýze ukázala jako klíčový faktor při rozhodování o využití nákupní akce. Ta jim byla odhalena v druhé části testování návrhů. Jsou jimi:

## 1. Na hory společně

Na hory společně je dlouhodobá nákupní akce zaměřená na oslovení potenciálních zákazníků skrze využití velmi účinné Word of mouth marketingové komunikace (viz. kapitola 5.1) a jejich následná registrace. Jak bylo potvrzeno v rozhovorech, zákazníci získávají informace o značkových produktech ze zkušeností svých známých. Z organizačních podmínek vyplývá povinnost přivést do kamenné prodejny další osobu, vytvořit jí registraci a tímto těmto osobám vzniká nárok na 20% slevu na nezlevněný sortiment.



Obrázek 18 – Na hory společně (Zdroj: vlastní, 2023)

Při hodnocení účastníky tato akce dopadla nejhůře. Vnímaná negativa se týkala převážně neochoty se registrovat nebo obtěžovat s tím další osobu a nízkou výší slevy za velmi náročné podmínky, to bylo následně negováno jiným účastníkem. Dále byly spíše popisovány důvody proč další dva návrhy nejsou vyhovující, namísto toho, proč právě tato je. Z těchto důvodů byla tato slevová akce vyhodnocena jako neatraktivní a není dále využita v projektové části.



## 2. Šťastné úterky

Šťastné úterky jsou druhou dlouhodobě trvající nákupní akcí, která je založena na základě výsledků desktop analýzy prodejních dat, jež vyhodnotily úterý jako jeden z nejslabších dní v týdnu ve vztahu k tržbám i návštěvnosti. Účelem této akce je rozprostřít víkendovou vytíženost personálu i prostorových kapacit prodejny do dalších dnů a tím optimalizovat kapacity této prodejny. Z rozhovorů taktéž vyplývá, že stálé zákazníky, jenž běžně slevy nevyhledávají, by naplánování nákupních akcí na pracovní týden motivovalo k návštěvě prodejny i nákupu, právě z důvodů vyhnutí se masám lidí, které se o víkendech v nákupních centrech běžně vyskytují. Tato pravidelná sleva však nabízí pouhých 15 %, což v porovnání s 10% slevou všech registrovaných zákazníků není tak rozdílné.



Obrázek 19 – Šťastné úterky (Zdroj: vlastní, 2023)

Šťastné úterky byly z pohledu organizačních podmínek zvoleny jako nejvíce lákavá nákupní akce. Oceňovány byly především tyto aspekty:

- možnost opětovného využití slevy,
- zákazník pro získání slevy nemusí nic vykonat,
- může na slevu spoolehnot a přizpůsobit tomu svůj nákup,
- nenásilná forma slevových akcí,
- probíhá přes pracovní týden, kdy se v obchodních centrech pohybuje méně lidí.

Oproti tomu zde bylo vyčítána registrovanými zákazníky zanedbatelná 15% sleva v porovnání se standartními 10 % a také potřeba si zapamatovat tento časový údaj. Avšak při celkovém hodnocení ani tato slevová akce neoslovila dostatečný počet účastníků, aby byla dále rozpracována v projektové části.

### 3. Představení nové kolekce

Představení nové kolekce je víkendová slevová akce realizovaná formou eventů, tedy jistou formou společenské události. Podrobněji je akce popsána v projektové části níže od kapitoly 12.



Obrázek 20 – Představení nové kolekce (Zdroj: vlastní, 2023)

Nákupní akce „Představení nové kolekce“ byla vybrána pro podrobnější rozpracování v projektu této diplomové práce. Avšak ani tato akce není zcela pozitivně hodnocena, lze říct, že klíčovým kritériem výběru byla nejvyšší poskytnutá sleva 25 %. Závislost návštěvnosti slevové akce na výšce poskytnuté slevy bylo potvrzena v desktop analýze. Přestože se účastníci rozhovorů neradi slevám časově přizpůsobují, nechtějí být limitováni nárazovými slevami a nesledují trendy v nových kolekcích, tato akce je oslovila doprovodným programem, kde se mohou dozvědět zajímavé informace o nových technologiích či materiálech z důvěryhodného zdroje navíc s možností si vše osobně vyzkoušet a využít u toho slevu na nové zboží.

### 10.6 Shrnutí kvalitativního výzkumu

Z hloubkových rozhovorů vyplývá celková zákaznická spokojenost nejen s produktovou nabídkou značky The North Face, ale také s poskytovanými službami ostravské franšizy. Jedinými výhodami jsou dostupnost kamenné prodejny oproti konkurenčním značkám a profesionální personál. Poskytované služby nad rámec nákupu, nastavené ceny i výšky slev se však ničím od konkurence neodlišují. Mezi participanty se objevují věrní zákazníci, jimž jejich finanční možnosti dovolují uskutečňovat v kamenné prodejně velké nákupy. Nejen oni slevy běžně nevyhledávají, spíše slevy vnímají jako něco navíc a potěší je „dobrý úlovek.“ Klíčovým faktorem při rozhodování o nákupu se ukázala nikoli cena, ale zdali produkt potřebují a dokážou využít jeho potenciál. Samozřejmě cena výrobků hraje velkou roli, a ne všichni si mohou dovolit nejvyšší série a nejkvalitnější zboží, ale jak už z popisu zboží

vyplývá, tyto produkty často nevyužijí pro své volnočasové účely, proto tyto kategorie zboží nekupují. Tento vztah posiluje také to, že se zákazníci snaží kupovat věci, které opravdu potřebují a omezit impulzivní nákupy, ale pokud se jim konkrétní produkt velmi líbí, koupí si ho. U těchto impulzivních nákupů jsou slevy důležitým faktorem, který je dokáže přesvědčit o koupi. Z hloubkových rozhovorů lze vyvodit závěr, že věrní zákazníci nevěnují nárazovým nákupním akcím velkou pozornost, ale netvrdí, že je nevyužívají. Odrazuje je od toho mimo jiné také velké množství lidí, které se o víkendech v nákupních centrech zdržuje, avšak při správném načasování a akceptovatelných organizačních podmínkách je pravděpodobnost návštěvy takové akce vyšší. Zákazníci se se značkou chtějí potkávat např. na sportovním eventu na horách nebo by ocenili v newsletteru příběhy lidí z hor či expedicí. Pokud by byla nákupní akce něčím atraktivní, navštívili by ji s vyšší pravděpodobností, i přestože nechtějí být slevami časově omezováni.

## 11 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Slevové akce jsou přínosem, jak pro obchodníky, tak pro zákazníky. Přilákají pozornost zákazníků lepšími cenami, zákazníci tím ušetří nebo si dovolí koupit i něco více. Obchodníci, i když s menší marží získají vyšší tržby, nové zákazníky nebo popřípadě představí své nové zboží. Z pohledu prodavače je to také přínosem, neboť se setkává se stálými zákazníky nebo získává nové. Je výzva, zjišťovat jejich potřeby a prodat jim zboží, za kterým si prodejce stojí, jak po stránce kvality, tak i ceny.

Východiskem pro projektovou část je kombinace zjištěných postojů participantů rozhovorů k nákupním zvykům a skutečných prodejních dat odrážející provoz kamenného obchodu. Přestože z individuálních rozhovorů vyplývá, že participanti neradi navštěvují nákupní centra o víkendu, z analýzy interních dat vyplývá jednoznačná profitabilita těchto dnů z hlediska návštěvnosti i tržeb. Zákazníci ovšem dodávají, že pokud by nákupní akce byla doprovázena atraktivním programem, tak by se rozhodli ji využít. Z testování konceptů nových nákupních akcí vyplynula jako nejatraktivnější akce „Představení nové kolekce,“ a proto je dále rozpracována jako projekt této diplomové práce, jenž umožní její realizaci v přímém provozu. Přestože se letní retailová sezóna ukázala pro prodejnu méně výnosnější, při strategickém plánování se autorka rozhodla podpořit prodej právě v této sezóně, na úkor maximalizace tržeb v lukrativní zimní sezóně.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 12 NOVÝ KONCEPT NÁKUPNÍ AKCE

Rozpracování nového konceptu nákupní akce je rozděleno do tří fází – plánovací, realizační a po projektové.

### 12.1 Plánovací fáze

**Název:** Představení nové kolekce

**Datum realizace:** 15.–17. 3. 2024

**Organizační podmínky:** Nákupní akce probíhá pouze ve vymezeném datu a koná se jen na kamenné prodejně, proto sleva 25 % není propsána do internetového obchodu Espaceshop.cz. Slevy jsou poskytnuty jen registrovaným zákazníkům věrnostního programu Espace s příležitostí se registrovat na místě od druhého dne konání slevové akce, tedy soboty. Pátek je vyhrazen primárně pro již zaregistrované. Sleva se vztahuje pouze na výrobky nové kolekce a nelze ji kombinovat s dalšími slevami na prodejně. Pro získání slevy není nutné dokládat při nákupu nějaký slevový kupón, stačí se prokázat svou registrací.

**Strategické komunikační cíle:** Cílem této nákupní akce v dlouhodobém měřítku v návaznosti na strategický marketingový plán je v první řadě ocenění věrnosti registrovaných zákazníků za účelem budování dlouhodobých vztahů se zákazníky nejen kamenné prodejny The North Face, ale také celé obchodní sítě Espace a v druhé řadě poskytnutí atraktivního impulzu pro získání nových registrací, čímž společnost dostane souhlas pro kontaktování nově zaregistrovaných osob budoucími marketingovými aktivitami.

**Cíl a účel nákupní akce:** Konkrétním cílem této nákupní akce, jenž je definován pomocí metody SMART, je podpořit prodej zboží nadcházející letní sezóny kamenné prodejny The North Face Ostrava ve dnech 15.–17. 3. 2024. Měřitelným úspěchem je zvýšení tržeb i návštěvnosti prodejny o 25 % v těchto dnech v porovnání s předchozím víkendem a získání 40 nových registrací. Účelem této akce je poskytnout registrovaným zákazníkům nejen primární přístup ke slevové akci, ale také možnost setkat se s komunitou přátel či osob se stejnými zájmy u příjemného programu. Zároveň však společnost bude moci využít nově získané registrace pro rozšíření své sítě, zvýšit tak svou viditelnost a povědomí mezi cílovou skupinou.

**Cílová skupina:** Cílová skupina této nákupní akce patří do cílové skupiny zákazníků kamenné prodejny The North Face Ostrava ve věku od 20 do 60 let. Primárně jsou oslovení

registrovaní zákazníci, avšak dále je nákupní akce propagována pro oslovení i širší veřejnosti dle parametrů placené reklamy na sociálních sítích.

#### Personální a finanční rozpočet:

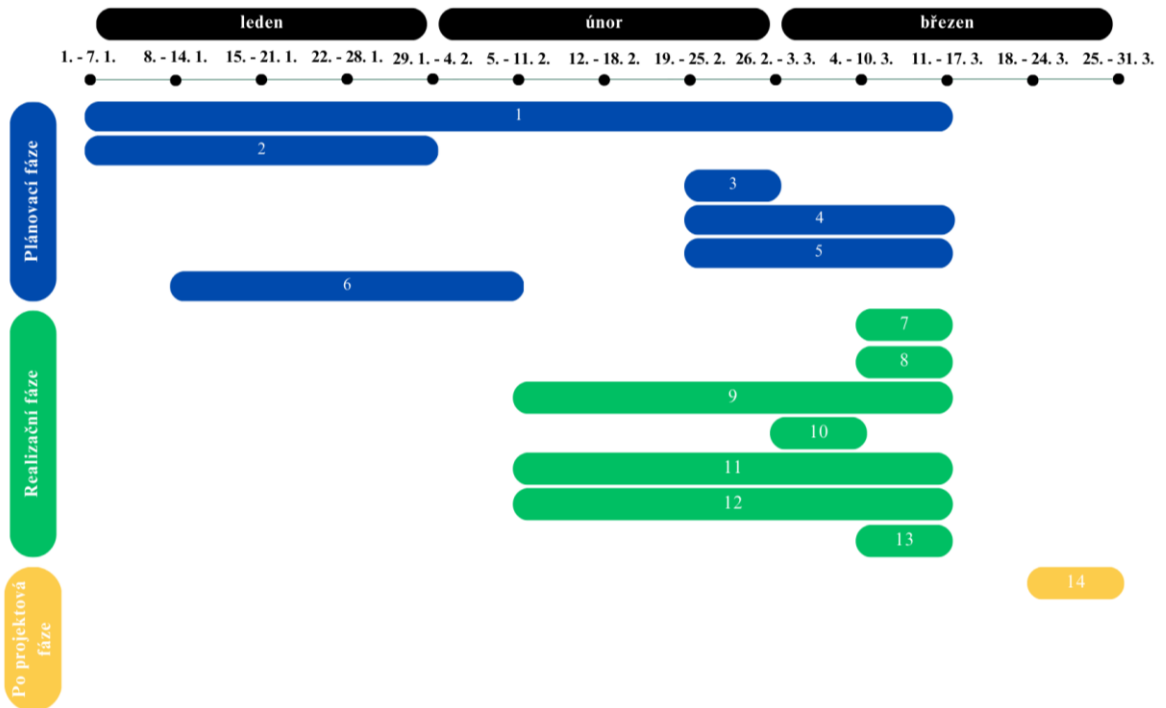
Fixní náklady na provoz kamenné prodejny jako nájem prostor a personální náklady nejsou v rozpočtu tohoto projektu započítány, jelikož jsou neodmyslitelným standardem provozu této kamenné prodejny. Nákupní akce je považována za nadstavbovou činnost prodeje, proto se projektová část zabývá náklady vznikajícími z realizace této akce.

Předmět	Cena
Grafická tvorba obsahu	2 500,-
E-mailing	1 700,-
Sponzorované příspěvky na Facebooku a Instagramu	15 000,-
Řečník	2 000,-
Technické vybavení na přednášku	700,-
Občerstvení	2 500,-
<b>Celkem</b>	<b>24 400,-</b>

Tabulka 1 – Rozpočet (Zdroj: vlastní, 2023)

**Časový harmonogram:** Pro realizaci nákupní akce je zajištěn časový plán nejen komunikačních aktivit, ale hlavně přípravných činností před konáním samotné akce. Po odsouhlasení konceptu nákupní akce a jejího rozpočtu manažerkou prodejny a vedením firmy Espace začíná samotný proces objednáním dostatečného množství zboží nové kolekce z B2B portálů, správce pokladního systému musí vytvořit slevový kód a implementovat jej do pokladního systému prodejny pro rychlé odbavování zákazníků a snadné měření zpětné vazby, manažerka prodejny Alena Horáková na základě zpracovaného předvýzkumu osloví konkrétní řečníky z okruhů cestovatelů, vybere nejvhodnějšího kandidáta a domluví s ním konkrétní podmínky spolupráce, v poslední řadě marketingový tým zadá externímu grafikovi zadání ke tvorbě vizuální stránky propagačních materiálů v požadovaných formátech. Všechny tyto aktivity jsou prováděny s dostatečným předstihem tak, aby mohla být měsíc před konáním akce, to je 15. 2. 2024, spuštěna komunikace formou e-mailem rozesílaného newsletteru a placených příspěvků na sociálních sítích. Na začátku měsíce března rozdělí mimo jiné manažerka prodejny personální obsazení v souladu s celkovým docházkovým plánem měsíce, zkontroluje skladové zásoby a zajištění technického vybavení pro přednášku (promítací plátno, projektor). Celá tato přípravná fáze začíná nejméně 2 měsíce před konáním akce, na začátku prodejního kvartálu, do kterého svým datem spadá.

První den konání akce prodejní asistentky nakoupí a připraví občerstvení, dále jsou podrobný průběh akce i komunikační aktivity popsány v realizační fázi níže. Vyhodnocení úspěšnosti této nákupní akce probíhá při měsíční uzávěrce manažerkou prodejny.



Obrázek 21 – Harmonogram (Zdroj: vlastní, 2023)



Číslo aktivity v harmonogramu	Aktivita
1.	Zajištění skladových zásob zboží nové kolekce
2.	Zajištění řečníka přednášky s cestovatelskou tematikou
3.	Naplánování personálního obsazení
4.	Zajištění technického vybavení na přednášku
5.	Tvorba slevového kódu a jeho implementace do pokladního systému
6.	Tvorba vizuální podoby komunikačního obsahu
7.	Zajištění a příprava občerstvení
8.	Příprava technického vybavení na prodejně a následné uschování
9.	E-mailem rozeslaný newsletter 1
10.	E-mailem rozeslaný newsletter 2
11.	Placené příspěvky na Facebooku a Instagramu
12.	Banner na e-shopu
13.	Banner v TV ve výloze prodejny
14.	Vyhodnocení úspěšnosti akce

Tabulka 2 – Aktivity harmonogramu (Zdroj: vlastní, 2023)

## 12.2 Realizační fáze

### Komunikační nástroje:

- E-mailem pravidelně rozesílaný newsletter registrovaným zákazníkům z databáze věrnostního programu je již využívaný komunikační nástroj pro šíření novinek v celé síti Espace, ale také propagaci konaných slevových akcí, proto je i v tomto případě rozeslán měsíc před touto nákupní akcí, tj. 15. 2. 2024 newsletter 1 obsahující bližší informace o „Představení nové kolekce.“



[Zobrazit e-mail v prohlížeči](#)

### PŘEDSTAVENÍ NOVÉ KOLEKCE JE TADY!

Jsmo moc rádi, že i Vy patříte mezi naše věrné zákazníky a jste tak součástí naší velké Espace rodiny, která má už víc než 50 000 členů!

Jako poděkování za Vaši věrnost Vám nabízíme přednostní slevu - 25 % na novinky z letní kolekce, která platí v termínu 15. - 17. 3. 2024 pouze na naší prodejně The North Face v Ostravě Avion Shopping parku.

Rádi se s Vámi setkáme v pátek 15. 3. 2024 v 18:00 u cestovatelské přednášky, drobného občerstvení a drinků. Čeká Vás zajímavý příběh, lákavá sleva a setkání s dalšími milovníky hor.



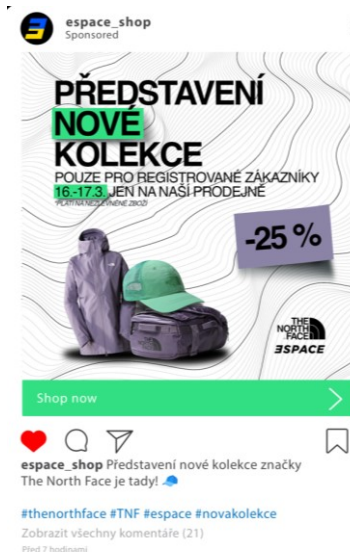
Sleva je určena pro všechny naše registrované zákazníky a pro její uplatnění se stačí při nákupu prokázat registraci na Vaše jméno nebo tuto e-mailovou adresu.

Děkujeme, že nás posouváte dál!

Tým The North Face

Obrázek 22 – Newsletter (Zdroj: vlastní, 2023)

- Druhým komunikačním impulzem skrze direct e-mail je newsletter 2, jenž obsahuje osobitou pozvánku přímo řečníka vedoucí cestovatelskou přednášku s prvky využitých The North Face produktů na svých cestách. Tato pozvánka je rozeslána týden před akcí, tj. 8. 3. 2024.
- Pro propagaci nákupní akce mezi širokou veřejnost bude využita reklama na sociálních sítích Facebooku a Instagramu ve formě sponzorovaných příspěvků s cílením na definované publikum a lokalitu z předchozí zkušenosti společnosti Espace. Tyto placené příspěvky ponese informace o konání nákupní akce „Představení nové kolekce“ ve dnech sobota a neděle 16.–17. 3. 2024 (neboť pátek slouží vyloženě pro již registrované zákazníky). Kampaň bude aktivní měsíc před konáním samotné akce od 15. 2. 2024.



Obrázek 23 – Reklama na sociálních sítích (Zdroj: vlastní, 2023)

- Nákupní akce je promována měsíc před jejím konáním bannerem na domovské stránce internetového obchodu Espaceshop.cz



Obrázek 24 – Banner na e-shopu (Zdroj: vlastní, 2023)

- Během realizačního víkendu 16.–17. 3. 2024 bude na akci poutat také reklamní banner v TV ve výloze prodejny.



Obrázek 25 – TV banner (Zdroj: vlastní, 2023)

**Průběh nákupní akce:**

V pátek 15. 3. 2023 probíhá nákupní akce 25 % na novou kolekci letního zboží pouze pro registrované zákazníky, kteří se o ní dozvěděli skrze dvoufázový direct e-mail. V 18:00 je na programu 45minutová cestovatelská přednáška, do níž jsou zapojené vlastní zkušenosti řečníka s The North Face produkty na jeho cestách. Během této přednášky je pro návštěvníky připraveno drobné občerstvení, alkoholické i nealkoholické nápoje. Po ukončení přednášky je zaškolený personál k dispozici zákazníkům v případě, že by chtěli detailněji představit materiály a technologie zpracování nové produktové řady, asistence při nákupu je samozřejmostí. Přednostní nabídka slevy, komunikovaná pouze v okruhu registrovaných zákazníků, má za cíl zamezit velké kumulaci lidí na prodejně, jež běžně ve dnech slev bývá, a to mimo jiné věrné zákazníky odrazuje od využití slev. Zároveň také nebude možné se v tento den pro získání slevy registrovat jako důkaz o vstřícnosti tohoto kroku k věrným a dlouhodobě loajálním zákazníkům, jenž jsou pro společnost velmi důležití. Veřejně je komunikována tato nákupní akce až sobotu a neděli, kdy stále platí možnost využití slevy jen registrovanými zákazníky, ale je možné se na místě registrovat pro získání slevy na novou kolekci. V těchto dnech je taktéž na prodejně posílen personál na celkových 5 asistentek prodeje, oproti běžným 2, jenž je připraven předat zákazníkům komplexní informace o nových produktech, nicméně žádná přednáška se nekoná a není k dispozici ani žádné občerstvení. Tato nákupní akce tak přináší více variant pro různorodé potřeby registrovaných a potenciálních zákazníků – potkat se s komunitou milovníků hor u tematické

přednášky s občerstvením mimo vrchol návštěvnické křivky nákupních center, či nevyčnít z davu a využít pouze slevu na produkty své oblíbené značky během dalších dnů či získat příležitost zlevněných produktů nové kolekce s profesionálním představením těchto produktů a stát se tak členem věrnostního programu nabízející další benefity v průběhu celého roku.

### **12.3 Po projektová fáze**

Aby bylo dosaženo stanovených cílů této nákupní akce, je k měření úspěšnosti využito standardních ukazatelů jako návštěvnost a tržby, a také nově vytvořené registrace, jenž je možné získat vyfiltrováním z pokladního systému. Vytvořením slevového kódu k této nákupní akci, jež prodejní asistentky naskenují v pokladně při nákupu pro využití slevy, je také možné si po skončení akce vyhodnotit počet zákazníků, jenž přišli využít slevu versus počet běžných návštěvníků nakupující za plné ceny, příp. jiné zboží, na něž se sleva neuplatňuje.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala tématice nákupních akcí na podporu prodeje, konkrétně specializované kamenné prodejny s outdoorovou módou, jež je franšízou značky The North Face.

Teoretická část stručně, ale věcně objasnila základní teoretická východiska související s praktickou částí jako např. retail marketing, komunikační strategie, podpora prodeje jako součást komunikačního mixu, ale také spotřebitelské chování a v neposlední řadě trendy v maloobchodním marketingu. Pochopení role retail marketingu v kamenných prodejnách je velmi důležitá, neboť správná marketingová strategie může pomoci zvýšit tržby i celkovou ziskovost prodejny.

V praktické části byla kamenná prodejna The North Face Ostrava podrobena kombinaci kvantitativní analýzy dat z interního prostředí firmy z let 2019–2022 a kvalitativní metody individuálních rozhovorů s testováním návrhů akcí podporující prodej obchodu. Desktop analýza se zaměřila na prodejní a marketingová data prodejních trendů, ale také probíhajících nákupních akcí. Klíčovými ukazateli byly především tržby a návštěvnost kamenné prodejny. V hloubkových rozhovorech zodpovídali účastníci otázky týkající se nákupu a slevových akcí konkrétně v této prodejně, vnímání cen a slev, ale také nákupů u konkurence. Tohoto šetření v online prostředí se účastnilo 16 osob ve věku 20–60 let. Limity výzkumných metod jsou definovány v kapitole 7 a 8.

Na základě teoretických i výzkumných poznatků může autorka zodpovědět hlavní stanovenou výzkumnou otázku „Jsou konané akce na podporu prodeje franšízové prodejny The North Face Ostrava atraktivní a přínosné?“

Některé nákupní akce jsou přínosnější než jiné, celkově však slevové akce přinášejí kamenné prodejně vyšší tržby, návštěvnost i počet přidaných kusů zboží. V celkovém přehledu tržeb je sledován kontinuální meziroční nárůst tržeb, což potvrzuje, že se prodejna zatím nepotýká s dopadem finanční krize, ba naopak se vyvíjí velmi optimisticky.

Doporučení na zlepšení marketingové komunikace nebo pořádaných nákupních akcí je obsahem odpovědi na výzkumnou podotázku „Jaké další marketingové a komunikační aktivity by ocenili konkrétně její zákazníci?“ Tematická doporučení účastníků spolu s krátkým komentářem autorky jsou rozpracována v kapitole 10.5. Z interního pohledu na zkoumanou problematiku vychází pro společnost doporučení pro další strategické plánování nákupních akcí, při kterém se může rozhodnout soustředit investice

do marketingových akcí právě v nejnósnější zimní sezóně, aby navýšili potenciální finanční zásoby nebo naopak podpořit prodej nejslabšího období, jímž je začátek letní sezóny v měsících březen–červen a rozprostřít tak finanční i personální náklady pro optimalizaci prodeje. Na základě východisek rozhovoru se zákazníci navrhuje autorka zprostředkovat věrným registrovaným zákazníkům privilegium ve formě přednostního přístupu ke slevovým akcím nebo také upravit stávající věrnostní program společnosti Espace, aby přinášel více benefitů právě těm zákazníkům, jenž v prodejně dělají nejvyšší tržby a zároveň tak odlišil registrované zákazníky nakupující v prodejně zřídka kdy. V tuto chvíli totiž mají všichni registrovaní zákazníci stejnou slevu bez ohledu na množství utracených peněz v prodejně. Na základě Paretova pravidla je pro firmu v dlouhodobém měřítku efektivní zaměřit se na budování vztahů s 20 % věrných a stálých zákazníků, jež se do prodejny The North Face vracejí a nakupují zde za větší obnosy peněz. Naopak slevové akce autorka shledává velmi atraktivní pro oslovení potenciálních zákazníků a získání nových registrací, neboť se produkty The North Face stávají ve slevách přístupnější širší veřejnosti a umožňují tak první zkušenost se značkou či opakovaný nákup běžně nedostupných produktů. Takové to odlišení běžných, registrovaných a stálých zákazníků je možným východiskem pro nepříjemnou roli maloobchodníka, který musí na úkor profitu uspokojit široké spektrum spotřebitelů.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [Franchise Marketing: The Definitive Guide]. 2022. In. *Blog.Loomly.com* [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://blog.loomly.com/franchise-marketing/>
- 100method. ©2022. 11/ Focus group. In. *MUNI Arts* [online]. cit. [2022-11-04]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/focus-group>
- ABRAHÁM, Daniel. 2022. Marketing v retailu: Proč osvědčené strategie už nestačí. In. *Komoraplus.cz* [online]. 26. 7. 2022 [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: [https://komoraplus.cz/2022/07/26/marketing-v-retailu-proc-osvedcene-strategie-uz-nestaci/?utm\\_medium=sekce-z-internetu&utm\\_source=participant.seznam.cz](https://komoraplus.cz/2022/07/26/marketing-v-retailu-proc-osvedcene-strategie-uz-nestaci/?utm_medium=sekce-z-internetu&utm_source=participant.seznam.cz)
- ANDRÉ TALÁN, Zuzana. 2022. Novinky a trendy ze zahraničí, které hýbou světem retailu. In. *Mediar.cz* [online]. 11. 8. 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://participant.mediar.cz/novinky-a-trendy-ze-zahranici-ktere-hybou-svetem-retailu/>
- ARMSTRONG, Gary a KOTLER, Philip. 2017. *Marketing – an introduction*. Edinburgh: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-14650-8
- Avion Shopping Park, ©2023a. The North Face. In. *Ostrava.avion.cz* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://participant.ostrava.avion.cz/stores/the-north-face>
- Avion Shopping Park, ©2023b. Nejočekávanější nákupní akce roku je opět tady. In. *Ostrava.avion.cz* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://participant.ostrava.avion.cz/cs-cz/kampane/dni-marianne>
- BETHUNE, Andrew. 2017. 5 Consumer trends impacting outdoor marketing. In. *Originoutside.com* [online]. 9/2017 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.originoutside.com/insights/5-consumer-trends-impacting-outdoor-marketing>
- BROWN, Millward. 2017. Trade Marketing in transition. In. *Criteo.com* [online] [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.criteo.com/wp-content/uploads/2017/07/Report-criteo-trade-marketing-in-transition.pdf>
- BURDOVÁ, Irena. 2022. In store marketing je moderní nutností. In. *Retail News*. Praha: Press 21. 2022. č. 6. ISSN 2336-7997
- Cashbot, ©2023. Obrátkovost zásob. In. *Cashbbot.cz* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/slovník/obratkovost-zasob/>



CTIBOR, Jiří a HORÁČKOVÁ, Iva. 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 184 s. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.

ČAF. ©2022. Definice a pojmy ve franchisingu. In. *Czech-franchise.cz* [online]. [cit. 2022-11-04]. Dostupné z: <https://participant.czech-franchise.cz/franchising/slovník-pojmu>

Česká Spořitelna. ©2022. Co je phygital? Další technologický trend, který mění maloobchod i průmysl. In. *Csas.cz* [online]. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://participant.csas.cz/cs/firmy/articles/co-je-phygital>

DASZKOWSKI, Don. 2019. Franchise Marketing. In. *Thebalancesmb.com* [online]. 21. 10. 2019 [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://participant.thebalancesmb.com/franchise-marketing-1350412>

E-mailová korespondence s Alenou Horákovou. 2023. [online]. 9. 1. 2023 [cit. 2023-04-03]. vedouci.tnf.ova@gmail.com

ECKHARDTOVÁ, Jana. 2014. Nástroje marketingové komunikace. In. *Malamarketingova.cz* [online]. 25. 6. 2014 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://participant.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>

Espace\_shop, 2023. In. *Instagram* [online]. Poslední aktualizace 10. 6. 2022 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: [https://participant.instagram.com/espace\\_shop/](https://participant.instagram.com/espace_shop/)

Espace. ©2022. Značky. In. *Espaceshop.cz* [online]. [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: <https://participant.espaceshop.cz/pruvodce-znackami/>

Espace. ©2023. Home. In. *Espaceshop.cz* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://participant.espaceshop.cz>

Espaceshop.cz, 2023. In. *Facebook* [online]. Poslední aktualizace 20. 10. 2022 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://participant.facebook.com/espaceshop.cz>

FAISAL a LANDON. 2019. Push vs. Pull marketing. In. *Globalmarketingprofessor.com* [online]. 29. 3. 2019 [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://globalmarketingprofessor.com/push-vs-pull-marketing/>

FORET, Miroslav. 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Vyd. 1 Brno: Computer press. 275 s. ISBN 80-722-6811-2

JESENSKÝ, Daniel a kol. 2017. *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing. 512 s. ISBN 978-80-271-0252-5

KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2016. *Marketingová komunikace*. Vyd. 2. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 2004. *Marketing*. Praga: Grada. 640 s. ISBN: 80-247-0513-3

KRÁLOVÁ, Maria. 2021. *Metody kauzální analýzy pro měření efektivity podpory prodeje*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. 173 s. ISBN 978-80-210-9940-1

LEMON, Marchall. 2021. The North Face Brand Marketing Strategy. In. *Postfunnel.com* [online]. 18. 11. 2021 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://postfunnel.com/the-north-face-brand-marketing-strategy/>

MAINWARING, Simon, 2020. Purpose at work: How North Face builds movements to accelerate growth and impact. In. *Forbes.com* [online]. 23. 10. 2020 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://participant.forbes.com/sites/simonmainwaring/2020/10/23/purpose-at-work-how-north-face-builds-movements-to-accelerate-growth-and-impact/?sh=62d9a87b1ed6>

MediaGuru. 2016. Pro retail je omnichannel novou normou. In. *Mediaguru.cz* [online]. 20. 9. 2016 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.mediaguru.cz/clanky/2016/09/pro-retail-je-omnichannel-novou-normou/>

MediaGuru. 2022a. Až 70 % Evropanů je otevřeno tzv. live shoppingu. In. *Mediaguru.cz* [online]. 13. 8. 2022 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.mediaguru.cz/clanky/2021/08/az-70-evropanu-je-otevreno-tzv-live-shoppingu/>

MediaGuru. 2022b. Live shopping začíná prolínat i na český trh. In. *Mediaguru.cz* [online]. 2. 6. 2022 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.mediaguru.cz/clanky/2022/06/live-shopping-zacina-pronikat-i-na-cesky-trh/>

Moje značka. ©2022. The North Face. In. *Mojeznačka.cz* [online]. 26. 12. 2022. Dostupné z: <https://participant.mojeznačka.cz/the-north-face>

PATOČKOVÁ, Andrea. 2017. Pro ¾ Čechů je sport atraktivním trávením času s blízkými – nezaměřují se na své výkony. In: *Hubspot.net* [online]. 6. 11. 2017 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms->

[pdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/cz/documents/2017/171106\\_gfk\\_tz\\_sport\\_czfin.pdf](https://fileadmin/user_upload/country_one_pager/cz/documents/2017/171106_gfk_tz_sport_czfin.pdf)

PETRTYL, Jan. 2018a. Up selling. In. *Marketingmind.cz* [online]. 31. 1. 2018 [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://participant.marketingmind.cz/up-selling-navysovani-prodeje/>

PETRTYL, Jan. 2018b. Cross selling. In. *Marketingmind.cz* [online]. 30. 1. 2018 [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://participant.marketingmind.cz/cross-selling-krizovy-prodej/>

Průvodce podnikáním. 2022. 8. díl: Objevte Paretovo pravidlo a naučte se investovat energii tam, kde to má smysl. In. *Pruvodcepodnikanim.cz* [online]. 2. 6. 2022 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://participant.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/paretovo-pravidlo/>

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

Redakce MAM. 2021. V Praze otevřela první phygital prodejna. Místo regálů jsou tablety. In. *Mam.cz* [online]. 30. 7. 2021 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/2021-07/v-praze-otevrela-prvni-phygital-prodejna-misto-regalu-jsou-tablety/>

Redakce MAM. 2022. Analýza retailu: Nejvíce se zotavila gastronomie a služby. In: *Mam.cz* [online]. 8. 6. 2022 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/2022-06/analyza-retailu-nejvice-se-zotavila-gastronomie-a-sluzby/>

RODRIGUEZ, Melanie. 2022. How to measure the effectiveness of your sales promotion. In. *Duartepino.com* [online]. 20. 1. 2022 [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://duartepino.com/en/measuring-the-effectiveness-of-your-sales-promotions/>

SEDLÁČEK, Vojtěch, 2023. Z horských průmyslů k rapperům v betonové džungli. Kultovní značka The North Face spojuje generace. In. *Czechcrunch.cz* [online]. 18. 2. 2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://cc.cz/z-horskych-prusmyku-k-rapperum-v-betonove-dzungli-kultovni-znacka-the-north-face-spojuje-generace/>

Soukromé zprávy s Markétkou Gavorovou. 2023. Zlín. 10. 3. 2023

Soukromé zprávy s Natálií Ovšánkovou. 2023. Zlín. 12. 3. 2023

Soukromé zprávy s Vladimírou Šrámovou. 2023. Zlín. 6. 3. 2023

STOKLASA, Michal a RAMÍK, Jaroslav. 2018. *Strategický marketing. Distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta. ISBN 978-80-7510-217-1

SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. 344 s. ISBN 978-80-86898-48-3

TAHAL, Radek a kolektiv. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8

TAHAL, Radek a kolektiv. 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6

The Brand Media Coalition, ©2019. The North Face. In. *Thebrandmediacoalition.com* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://brandmediacoalition.com/brands/the-north-face/>

The North Face Franchise, ©2023. The North Face Franchise. In. *Thenorthfacefranchise.com* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://thenorthfacefranchise.com>

The North Face. ©2022a. Our Story. In. *Thenorthface.cz* [online]. [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: [https://participant.thenorthface.cz/cs\\_cz/about-us/our-story.html#banner=summer22.AboutUs.card.AboutUsPage](https://participant.thenorthface.cz/cs_cz/about-us/our-story.html#banner=summer22.AboutUs.card.AboutUsPage)

The North Face, ©2022b. Nový návrh pro lepší svět. In. *Thenorthface.cz* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://participant.thenorthface.cz/sustainability.html>

TOKINOMO. ©2022a. In-store marketing in 2022. In. *Tokinomo.com* [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://participant.tokinomo.com/in-store-marketing>

TOKINOMO. ©2022b. Omnichannel retail: How it will impact the future of brick-and-mortar stores. In. *Tokinomo.com* [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://participant.tokinomo.com/blog/omnichannel-retail>

ŠIKÝŘ, Radek. 2015. 11 způsobů, jak používat reklamní nabídky, slevy a akce. In. *Shopsys.cz* [online]. 10. 3. 2015 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.shopsys.cz/11-zpusobu-jak-pouzivat-reklamni-nabidky-slevy-a-akce/>

Tortuga. 2022. 6 Surprising stats that confirm having purpose driven branding is good for business growth. In. *Madebytortuga.ca* [online]. 10. 6. 2022 [cit. 2022-12-09]. Dostupné z: <https://participant.madebytortuga.ca/post/6-surprising-stats-that-confirm-having-a-purpose-is-good-for-business-growth>

Telefonní hovor s Janou Dzuričkovou, 2023. Zlín, 10. 3. 2023

VOLFOVÁ, Hana a JADERNÁ, Eva. 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2

WALTER, David Ron. 2011. The North Face: Never Stop Exploring. In. *Behance.cz* [online]. 17. 11. 2011 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://participant.behance.net/gallery/2518835/The-North-Face-Never-Stop-Exploring>

WELFARE, Antony. 2014. The five principles of retail. In. *Marketingdonut.co.uk* [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.marketingdonut.co.uk/customer-care/customer-service/the-five-principles-of-retail>

WERTZ, Jia. 2021. Live Shopping: The future trend of e-commerce. In. *Forbes.com* [online]. 26. 12. 2021 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://participant.forbes.com/sites/jiawertz/2021/12/26/live-shopping--the-future-trend-of-e-commerce/?sh=c8724991b893>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2008. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CLV Citylight vitrína

CRM Customer Relationship Management

POP Point of sale

POS Point of purchase

TNF The North Face

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Model EIEP (Zdroj: Jesenský a kol., 2017, s. 103).....	14
Obrázek 2 – Spotřební vs. nákupní chování (Zdroj: Volfová a Jaderná, 2021, s. 54).....	21
Obrázek 3 – Live Shopping (Zdroj: MediaGuru, 2022b).....	27
Obrázek 4 – Phygital prodejna (Zdroj: Redakce MAM, 2021).....	28
Obrázek 6 – Velkoformátový display (Zdroj: Redakce MAM, 2021).....	29
Obrázek 7 – Push vs. Pull strategie (Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 640).....	32
Obrázek 8 – Logo The North Face (Zdroj: Walter, 2011).....	43
Obrázek 9 – Espaceshop logo (Zdroj: Espace, ©2023).....	45
Obrázek 10 – Prodejna v Ostravě (Zdroj: Avion Shopping Park, ©2023a).....	46
Obrázek 11 – Výloha prodejny v Ostravě (Zdroj: Avion Shopping Park, ©2023a).....	46
Obrázek 12 – Reklamní carousel na Instagramu (Zdroj: Espace_shop, 2023).....	47
Obrázek 13 – Ukázka e-mailing (Zdroj: vlastní, 2021).....	48
Obrázek 14 – Black Friday (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023) .....	52
Obrázek 15 – Dny Marianne (Zdroj: Avion Shopping Park, ©2023b).....	52
Obrázek 16 – Night Shopping 1 (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023).....	52
Obrázek 17 – Night Shopping 2 (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023).....	53
Obrázek 18 – Den hor (Zdroj: E-mailová korespondence s Alenou Horákovou, 2023).....	54
Obrázek 19 – Na hory společně (Zdroj: vlastní, 2023).....	72
Obrázek 20 – Šťastné úterky (Zdroj: vlastní, 2023).....	73
Obrázek 21 – Představení nové kolekce (Zdroj: vlastní, 2023).....	74
Obrázek 22 – Harmonogram (Zdroj: vlastní, 2023).....	80
Obrázek 23 – Newsletter (Zdroj: vlastní, 2023).....	82
Obrázek 24 – Reklama na sociálních sítích (Zdroj: vlastní, 2023).....	83
Obrázek 25 – Banner na e-shopu (Zdroj: vlastní, 2023).....	83
Obrázek 26 – TV banner (Zdroj: vlastní, 2023).....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Rozpočet (Zdroj: vlastní, 2023).....	79
Tabulka 2 – Aktivity harmonogramu (Zdroj: vlastní, 2023) .....	81



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 – Roční přehled tržeb (Zdroj: vlastní, 2023) .....	50
Graf 2 – Měsíční přehled tržeb 2022 (Zdroj: vlastní, 2023).....	50
Graf 3 – Týdenní přehled 2022 (Zdroj: vlastní, 2023) .....	51
Graf 4 – Úspěšnost slevových akcí 2022 (Zdroj: vlastní, 2023) .....	55
Graf 5 – Závislost návštěvnosti na výšce slevy (Zdroj: vlastní, 2023).....	56
Graf 6 – Tržby pátek–neděle 2022 (Zdroj: vlastní, 2023) .....	56
Graf 7 – Průměrná návštěvnost prodejny pátek–neděle 2022 (Zdroj: vlastní, 2023) .....	56
Graf 8 – Průměrný počet prodaných kusů 2022 (Zdroj: vlastní, 2023).....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář individuálních rozhovorů

Příloha P II: Digitální úložiště

# **PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍCH ROZHovorŮ**

## **1. PŘIVÍTÁNÍ A VYSVĚTLENÍ ÚČELU SETKÁNÍ**

Dobrý den, mé jméno je Ellen Kocichová a ráda bych vás všechny přivítala na setkání organizovaném k praktické části mé diplomové práce v oboru marketingu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dovolila jsem si vás oslovit, neboť jste dlouhodobým zákazníkem The North Face v Ostravě. Díky tomu, že se dnes podělíte o své názory a postřehy z naší prodejny, můžeme dále zlepšovat nejen naše služby ale také zvyšovat vaši spokojenost při budoucím setkání, které se přiblíží vašim potřebám i představám. Děkuji, že jste se rozhodli zapojit se do této debaty a doufám, že bude obohatí a pobaví také vás.

## **2. INFORMACE O ZAZNAMENÁVÁNÍ ROZHovorU**

Z našeho setkání bude pořízena audiovizuální nahrávka, neboť bych se ráda v průběhu debaty věnovala plně vám a zároveň zachytila všechny její obsah. Můžu vás ujistit, že záznam našeho rozhovoru i jakékoli další vaše osobní údaje budou použity pouze pro účely mé diplomové práce a nebudou poskytnuty žádným dalším osobám. Tímto se ptám, zdali s nahrávkou souhlasíte.

## **3. OTÁZKY**

### **Tematické celky:**

#### **1. Nakupování v The North Face**

- Proč si pro své nákupy volíte naši prodejnu TNF? Kdy se rozhodnete navštívit naši prodejnu TNF?
- Proč se rozhodnete nakoupit v kamenné prodejně místo na e-shopu?
- Co vás motivuje k tomu navštívit naši prodejnu? Co vás od toho naopak odrazuje?
- Jaký druh sortimentu chodíte nejčastěji kupovat naši prodejnu TNF?
- Co na naší prodejně TNF oceňujete a co by naopak měla zlepšit?
  - Jak na vás působí atmosféra prodejny?
  - Jak vnímáte personál?
  - Jak se orientujete v prostředí prodejny?
- Myslíte si, že věrnostní program přináší zaregistrovaným zákazníkům dostatečné výhody a exkluzivitu oproti běžným zákazníkům a proč? Kterých výhod si ceníte nejvíce?
- Jaké benefity jsou pro vás, jako registrované zákazníky, nejlákavější u ostatních značek a proč?

#### **2. Vnímání ceny a slev**

- Je pro vás při rozhodování důležitější kvalita produktu nebo cena?

- Jak hodnotíte poměr ceny a kvality produktů TNF?
- Jak podle vás slevy ovlivňují názor na značku TNF?
- Jak vnímáte hodnotu našich produktů po slevě?
- Jaká výše slevy je pro vás dostatečný impulz pro nákup a proč?
- Jaké organizační podmínky nejste ochotni pro získání slevy naplnit a proč?
- V čem slevy pomáhají značce TNF a v čem ji naopak mohou poškodit?

### **3. Slevové akce v TNF**

- Využíváte pravidelně slevové akce při nákupu v naší prodejně TNF? Dokázal/a byste odhadnout, zdali jste více zboží nakupil/a ve slevě nebo v plné ceně?
- Jak moc jsou slevové akce důležité při vašem rozhodování o nákupu?
- Při výběru, jakého zboží jsou pro vás slevové akce nejdůležitější? Kdy je naopak vůbec nevyhledáváte?
  - Plánujete si nákupy v TNF nebo nakupíte, když se vám něco zalíbí?
- Jste ochotni čekat na slevové akce i v případě, že se možná vaše velikost vyprodá a proč?
- Jste ochotni nákup odložit za cenu slevové akce nebo zboží nakoupíte hned, když jej potřebujete a proč?
- Jak vás ovlivňuje fakt, že některé slevové akce probíhají pouze na prodejně, a ne na e-shopu?
- Na jakých místech jste se dozvěděli o nových slevových akcích v prodejně?
- Jaký je váš dojem z nabízených slevových akcí? Považujete je za dostatečně atraktivní a proč tomu tak je?
- Čím vás může TNF motivovat tyto akce navštívit? O jaký druh akcí máte největší zájem a proč?
- Jak jste spokojen/a s průběhem poslední slevové akce, kterou jste v naší prodejně využil/a?
  - Měl/a jste při využití slevové akce nějaké potíže?

### **4. Nákupy u konkurence**

- Proč se naopak rozhodnete nakoupit u konkurence?
- Může se naše prodejna TNF inspirovat něčím od konkurenčních značek?
- Jak probíhají slevové akce u jiných značek? Co se vám na nich líbí a co naopak ne a proč?
- Mohl/a byste popsat nějaké rozdíly mezi průběhem těchto akcí v TNF a jiných obchodech?

- Jakou poslední slevovou akci jste využili? Popište prosím
- Jak vnímáte dění kolem velkých slevových akcí nákupních středisek, např. Dny Marianne nebo Black Friday?
- Vnímáte tyto slevové akce jako volnočasovou událost nebo jenom ušetření peněz?

#### **4. DISKUZE NAD NÁVRHY**

- Uveďte prosím témata nebo výrobky, které by mohl obchod v rámci pořádání nových slevových akcí zvážit při jejich realizaci.
- Měly by tyto akce probíhat online i v kamenné prodejně zároveň? Co by vás motivovalo k tomu využít tuto slevu jen v kamenné prodejně?
- Měly by tyto akce být pouze pro registrované zákazníky? Proč?
- Vyhovuje vám omezení slevové akce pouze na víkend nebo byste ji ocenili v průběhu celého týdne? Kdy nejčastěji navštívujete obchodní střediska?
- Co může motivovat vaše rozhodnutí takové akce navštívit? Co vás naopak může odradit?

#### **NOVÉ AKCE**

Vyberte slevovou akci, která by vás zaujala natolik, že byste se ji rozhodl/a zúčastnit a svůj výběr okomentujte.

1. **Na hory společně 20 %**
2. **Šťastné úterky 20 %**
3. **Představení nové kolekce 20 %**

Znovu se zamyslete nad nabízenými akcemi. Tentokrát se liší výše nabízených slev. Kterou byste si vybral/a tentokrát?

1. **Na hory společně 20 %**
2. **Šťastné úterky 15 %**
3. **Představení nové kolekce 25 %**

#### **5. PODĚKOVÁNÍ A ROZLOUČENÍ**

## **PŘÍLOHA P II: DIGITÁLNÍ ÚLOŽIŠTĚ**

Záznam individuálních rozhovorů a interní data prodejny The North Face Ostrava jsou k dispozici do 1. 6. 2023 na tomto odkazu: [https://bit.ly/DP\\_prilohy\\_Ellen\\_Kocichova](https://bit.ly/DP_prilohy_Ellen_Kocichova)