

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategie vybrané obchodní firmy

Business strategy of the selected company

Bc. Eva Šantorová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Eva ŠANTOROVÁ
Osobní číslo:	K18N0070P
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Strategie vybrané obchodní firmy
Zadávací katedra:	Katedra marketingu, obchodu a služeb

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska řešené problematiky.
2. Charakterizujte vybranou firmu a její zaměření a postavení na trhu.
3. Analyzujte využívané nástroje marketingového mixu.
4. Formulujte závěry a případná doporučení.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

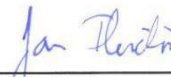
- Armstrong, G., et al. (2015). *Principles of Marketing*. Melbourne: Pearson Australia Group.
- Boček, M., et al. (2009). *POP – In-store komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Jesenský, D., et al. (2018). *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategie vybrané obchodní firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Touto cestou bych velice ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc., za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi během vypracování práce poskytl. Mé díky patří dále také řediteli hypermarketu Tesco v Klatovech, panu Vlastimilu Tkadleci, za spolupráci a poskytnutí veškerých potřebných informací.

Obsah

Úvod	11
1 Marketingový mix obchodní firmy	12
1.1 Úvod do marketingu	12
1.2 Produkt v 7P.....	15
1.3 Cena v 7P.....	19
1.4 Marketingová komunikace v 7P	21
1.5 Místo v 7P.....	26
1.6 Materiální prostředí v 7P	28
1.7 Lidé v 7P.....	31
1.8 Procesy v 7P.....	32
2 Představení společnosti Tesco Stores ČR a.s.....	35
2.1 Základní informace o společnosti	35
2.2 Aktuální působení na trhu.....	36
3 Analýza nástrojů rozšířeného marketingového mixu (7P) ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.	38
3.1 Produkt.....	38
3.1.1 Sortiment.....	38
3.1.2 Služby	41
3.1.3 Privátní značky	43
3.2 Cena	47
3.2.1 Stanovení ceny.....	47
3.2.2 Cenové úrovně	48
3.2.3 Cenovky.....	50
3.3 Marketingová komunikace	51
3.3.1 Reklama	51

3.3.2	Podpora prodeje.....	54
3.3.3	Public relations.....	58
3.3.4	Přímý marketing.....	60
3.4	Místo.....	62
3.4.1	Prodejny Tesco v České republice	62
3.4.2	Tesco online nakupování.....	64
3.4.3	Scan&Shop.....	65
3.4.4	Hypermarket Tesco Klatovy	66
3.5	Materiální prostředí	66
3.5.1	Nákupní atmosféra a design prodejny	67
3.5.2	Dispoziční řešení	68
3.5.3	Prezentace zboží	69
3.6	Lidé.....	71
3.7	Procesy	73
3.7.1	Procesy související s dostupností zboží	73
3.7.2	Procesy spojené s cenami zboží	75
3.7.3	Procesy spojené s čerstvými potravinami	77
3.7.4	Procesy spojené se zákaznickým servisem a obsluhou	78
4	Dotazníkové šetření	80
4.1	Metodika výzkumu.....	80
4.2	Realizace výzkumu	81
4.3	Interpretace výsledků výzkumu	82
5	Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	94
	Závěr.....	100
	Seznam použitých zdrojů.....	101
	Seznam tabulek.....	104

Seznam obrázků..... 105

Seznam použitých zkratek a značek..... 107

Seznam příloh..... 108

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Kritériem úspěchu obchodní firmy na trhu je jednoznačně volba strategie, jež představuje určitou cestu, po níž se firma za účelem dosažení vytyčených cílů rozhodne vydat. V oblasti cílů, které si firma stanovuje v souvislosti se spokojeností zákazníků, bývá uplatňována zejména **strategie marketingová**. Na uplatňování marketingové strategie lze nahlížet jako na řízení **sedmi základních instrumentů rozšířeného marketingového mixu**, pomocí kterých se obchodní firma snaží cíleně ovlivňovat chování a rozhodování svých zákazníků. Právě efektivní řízení těchto nástrojů je v současné době, charakteristické silnou konkurencí na trhu, stěžejním.

Marketingová strategie a s ní spojené uplatňování dílčích nástrojů rozšířeného marketingového mixu jsou též tématem této diplomové práce. **Cílem** práce je provedení analýzy a zhodnocení využívání jednotlivých nástrojů rozšířeného marketingového mixu ve vybrané obchodní firmě a následné formulování doporučení.

Diplomová práce je zaměřena konkrétně na společnost Tesco Stores ČR a.s., která v rámci svého působení nabízí zákazníkům zboží potravinářského i nepotravinářského charakteru včetně některých druhů služeb. Pro účely práce byla autorkou analyzována **prodejna hypermarketu Tesco v Klatovech**. Interní materiály a veškeré potřebné informace dále poskytoval sám management vybrané prodejny.

Rešeršní část práce, jež vychází především z odborné literatury, je tvořena teoretickým úvodem do problematiky marketingu a následným vymezením dílčích nástrojů rozšířeného marketingového mixu. Rešeršní část s částí empirickou dělí kapitola věnující se představení společnosti Tesco Stores ČR a.s. a aktuálnímu působení firmy na trhu. Stěžejní část práce zahrnuje zejména provedenou **analýzu sedmi základních marketingových nástrojů**, pomocí kterých se firma snaží ovlivňovat rozhodování svých zákazníků a zvyšovat jejich spokojenost. Součástí práce je taktéž autorkou realizované **dotazníkové šetření**, jež bylo určeno konkrétně pro zákazníky hypermarketu Tesco v Klatovech. Dotazníkové šetření zkoumalo úroveň spokojenosti zákazníků a jejich postoje k jednotlivým uplatňovaným nástrojům.

Na základě provedené analýzy marketingových nástrojů a výsledků dotazníkového šetření jsou v závěru práce autorkou navržena jistá doporučení vedoucí ke zlepšení a zvýšení efektivity využívaných nástrojů.

1 Marketingový mix obchodní firmy

První kapitolu tvoří literární rešerše týkající se problematiky nástrojů rozšířeného marketingového mixu, jíž se diplomová práce zabývá. V první části kapitoly je blíže vymezeno obecné pojetí marketingu a s ním související marketingový mix. Pro objasnění rozšířeného marketingového mixu jako celku jsou blíže rozebrány také jeho dílčí nástroje.

1.1 Úvod do marketingu

Autorů zabývajících se problematikou marketingu je velmi mnoho, a proto existuje rovněž nespočet definic, prostřednictvím kterých lze tento pojem vysvětlit. Ačkoliv se mnohé definice v jistých detailech liší, jejich společným rysem je vnímání marketingu jako jistého procesu, souboru činností či aktivit.

Pravděpodobně nejjednodušeji lze marketing vysvětlit jako určitou disciplínu zahrnující několik různých, avšak vzájemně souvisejících rozhodnutí o tom, jaký produkt, kdy, kde a za kolik bude firma zákazníkům nabízet. Pro poněkud odbornější vymezení je však vhodné uvést několik již zmíněných definic od známých autorů.

Dle Kotlera, Wongové, Saunderse a Armstronga (2007, s. 39) lze marketing definovat jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*.

Poněkud odlišnou definici poskytuje Americká marketingová asociace (2017), která říká, že *„marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, jež mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost“*.

Dle Karlíčka a kol. (2018) lze marketing přirovnat k motoru veškerých probíhajících směn. Průběh každé směny je vždy současně doprovázen i marketingem, a to s vědomím i bez vědomí zainteresovaných stran. Pokud však marketing některý ze subjektů není schopen zužitkovat ve svém zájmu, ve většině případů jej zužitkuje subjekt druhý, a to ve svůj vlastní prospěch. Je tedy zřejmé, že marketing představuje jakési jádro každého podnikání a zcela rozhoduje o jeho případném úspěchu či neúspěchu.

Podle Armstronga, Stewarta, Denizové a Kolera (2015) je marketing určité řízení trhu s cílem dosáhnout vztahů se zákazníky generujících zisky. Tvorba těchto vztahů však vyžaduje, aby prodejci hledali nakupující a identifikovali jejich potřeby, vytvářeli kvalitní nabídku, stanovovali různé ceny produktů a zboží, a zároveň jej propagovali a dodávali.

Kotler a kol. (2007) upozorňují na skutečnost, že za pojmem marketing stojí dle mnohých především prodej a reklama produktu. Důvodem je pravděpodobně intenzivní marketingová komunikace a propagace ze strany výrobců a obchodníků, které si nelze v dnešní době vyhnout a přehlédnout ji. Nicméně i přes značný význam prodeje či reklamy se jedná o pouhé dvě marketingové funkce z mnoha, které zároveň nelze považovat za nejdůležitější.

Je tedy patrné, že dostupných definic tohoto pojmu je velmi široká škála. Podstatné však je, že jsou si všechny velmi blízké a poukazují na podstatu a důležitost uspokojení potřeb zainteresovaných subjektů. V rámci tohoto procesu jsou neustále jednotlivými subjekty používány a aplikovány různé instrumenty, pomocí kterých je marketing aktivně podporován. Tyto instrumenty představují tzv. **marketingový mix**.

Je nutné, aby marketingový mix vycházel ze strategických marketingových rozhodnutí a obsahoval marketingová rozhodnutí taktická, která bezpodmínečně odpovídají cílovému segmentu¹ a podporují positioning² značky, aby byla dosažena celková efektivita zvolené marketingové strategie. Ve své základní formě je marketingový mix synonymem pro zkratku **4P**. Tato zkratka znázorňuje počáteční písmena čtyř taktických marketingových nástrojů v anglickém jazyce, ke kterým se vztahují jednotlivá taktická rozhodnutí podniku. Jedná se o **produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci**. (Karlíček a kol., 2018; Jakubíková, 2013)

Podle mnoha autorů je často základní forma marketingového mixu 4P z pohledu podniku spojována s alternativou 4C představující mix z pohledu zákazníka. **Marketingový mix 4C** je podniky zohledněn za účelem poznání a kvalitnějšího uspokojení potřeb zákazníka nikoliv jako úplná náhrada původního mixu, nýbrž jako

¹ **Segment** je výsledek procesu segmentace, která představuje rozdělení trhu na skupiny spotřebitelů, kteří v rámci skupiny reagují na jednotlivé marketingové stimuly podobným způsobem. Jednotlivé segmenty tedy požadují rozdílné produkty či celý marketingový mix. (Kotler a kol., 2007)

² **Positioning** představuje určité vymezení produktu v mysli spotřebitele vůči produktům konkurentů. (Kotler a kol., 2007)

jeho doplnění. Znázornění marketingového mixu z pohledu podnikatelského subjektu či zákazníka je prezentováno v tabulce 1.

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace

Zdroj: Kotler a kol. (2007, s. 71)

Pro dosažení maximálního úspěchu by se měl zkušený marketér v rámci veškerých činností vždy řídit především marketingového mixu z pohledu zákazníka.

Důležitost jednotlivých marketingových nástrojů se však liší na základě druhu podniku. V rámci výrobních podniků je velmi často za stěžejní instrument považován výrobek. V případě obchodních firem je však nutné věnovat pozornost především distribuci (lokalizaci) a ceně produktu. Zamazalová (2009) řadí čtyři základní složky marketingového mixu dle důležitosti do následujícího pořadí:

1. distribuce (místo prodeje, metody prodeje),
2. cena (slevy, atraktivní ceny),
3. výrobek (sortiment, privátní značky),
4. komunikace (externí a interní komunikace).

Pokud je porovnáván marketingový mix výrobců a obchodníků, určité odlišnosti lze zaznamenat jak u důležitosti, která je jednotlivým instrumentům přiřazována, tak i u jejich obsahové stránky.

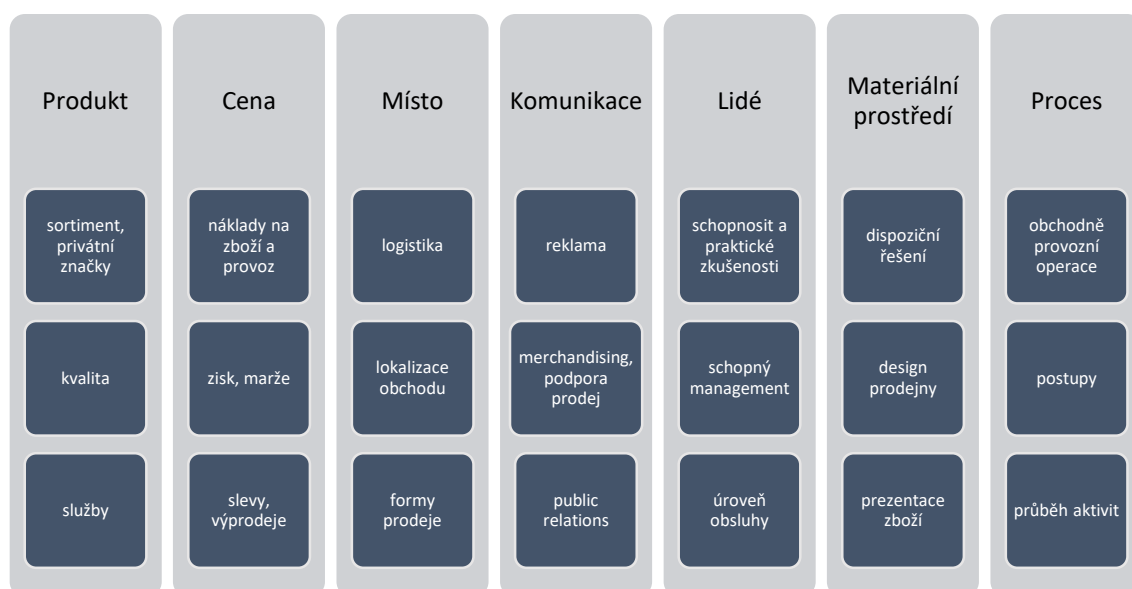
Těmito nástroji však přirozeně nejsou pouze čtyři výše uvedené. Zkratka 4P je používána především pro svoji snadnou zapamatovatelnost a jednoduchost. Realita je taková, že firmy využívají mnohem více marketingových nástrojů, které iniciují formování nabídky produktu. Právě z tohoto důvodu se lze setkat s takzvaným **rozšířeným marketingovým mixem**, který zahrnuje následujících 7P:

- produkt (product),
- cenu (price),
- distribuce, umístění (place),

- marketingová komunikace (promotion),
- lidé (people),
- proces (process),
- materiální prostředí (physical evidence). (Groucutt, Leadley, & Forsyth, 2004; Vašítková, 2014)

Podstatou je efektivní vzájemná kombinace a harmonizace jednotlivých proměnných tak, aby bylo možné poskytnout zákazníkům maximální hodnotu a zároveň splnit marketingové cíle firmy. Právě prostřednictvím těchto osvědčených marketingových nástrojů lze tedy **účinně realizovat podnikovou strategii**. (Bárta, Pátík, & Postler, 2009)

Obrázek 1: Hlavní prvky marketingového mixu obchodní firmy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

1.2 Produkt v 7P

Pod pojmem produkt si lze většinou představit statky či služby, které představují výstup určitého procesu a jsou určeny k uspokojení potřeb spotřebitelů. Ačkoliv existuje široká škála definic, pro tuto práci byla vybrána definice Kotlera a kolektivu. Kotler a kol. (2007, s. 615) definují produkt jako „*cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkty zahrnují více než jen hmotné zboží. V širším smyslu sem patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky i jejich kombinace.*“

Produkty, které nejsou spotřebitelům poskytovány přímo ale zprostředkovaně prostřednictvím obchodních firem, jsou považovány za zboží. V případě obchodních firem lze tedy o produktu uvažovat jako o určitém **sortimentu**, v souvislosti s kterým se firmy věnují především následujícím oblastem:

- rozhodování o celkovém sortimentním zaměření,
- rozhodování o dílčích změnách sortimentu,
- rozhodování o službách,
- rozhodování o vlastních značkách. (Zamazalová, 2009)

Sortiment

Sortiment lze chápat jako mix produktů, které jsou danou obchodní firmou nabízeny. Jedná se o seznam všech nabízených výrobků a služeb, které reflektují určitou strategickou koncepci obchodní firmy. V rámci nabízeného produktového mixu může být sledována šířka, délka, hloubka či konzistentnost sortimentu.

Šíře sortimentu představuje počet kategorií zboží, které jsou obchodní firmou nabízeny. Kupříkladu nabídka firmy Nestlé obsahuje cereálie, kojeneckou výživu, krmivo pro zvířata aj. **Délkou** sortimentu je rozuměn celkový počet nabízených položek v každé kategorii. Zde si lze uvést jako příklad firmu Procter & Gamble, jehož kategorie pracích prostředků disponuje čtyřmi druhy různých produktů. Počet nabízených variant produktu udává sortimentní **hloubka**. Například od firmy Unilever jsou k dostání různé druhy a velikosti pracích prášků (tekuté, v tabletách, v prášku). Vzájemnou blízkost kategorií produktů, v souvislosti s konečným použitím, výrobními nároky či distribucí, udává **konzistentnost** produktového mixu. (Kotler a kol., 2007; Karlíček a kol., 2018)

Zmíněné proměnné udávají velikost sortimentu obchodu, která však nemusí být pro obchodní firmu vždy výhodná. Součástí řízení sortimentu je tedy sledování celkové ziskovosti, která z nabízeného produktového mixu plyne. Pokud je zřetelné, že současná nabídka negeneruje maximální úroveň zisků, jakou by mohla, je nutné stávající nabídku sortimentu rozšířit či zredukovat. Je tedy patrné, že i s problematikou sortimentu platí tzv. Paretovo pravidlo, tedy skutečnost, že poměrně malé množství produktů generuje největší zisky firmy. Nejvíce pozornosti by tak v rámci marketingových strategií mělo být věnováno nejziskovějším produktům nabídky. (Karlíček a kol., 2018)

Dle Kotlera a Kellera (2013) je pro maloobchodní jednotky stěžejní především **strategie diferenciacie sortimentu**, které maloobchodní jednotky docílí prostřednictvím:

- nabízení exkluzivních značek, které nenabízí konkurence,
- nabízení sortimentu vlastních značek,
- organizováním netradičních akcí,
- nabízení překvapivého a měnícího se sortimentu,
- nabízení nových produktů jako první,
- nabízení úpravy zboží,
- nabízení úzce cíleného sortimentu.

Vlastní značky

Většina autorů charakterizuje značku obecně jako instrument, který je používán za účelem diferenciacie nabídky produktů či služeb od konkurence. Zamazalová (2009, s. 173) tvrdí, že „*vlastní značky pomáhají dotvářet image obchodní firmy, přispívají k diferenciaci obchodníka, čímž posilují loajalitu zákazníků a vedou k růstu výnosů.*“

Principem využívání vlastních značek (nebo také maloobchodních, privátních či distribučních značek) je vyhledávání výrobců s přebytečnou kapacitou, jež jsou ochotni vyrobit dané zboží pod značkou maloobchodníka (nikoliv pod vlastní značkou výrobce) za přítomnosti nízkých nákladů. Nízké však nejsou pouze náklady na výrobu zboží, ale také na jeho výzkum či vývoj, distribuci, prodej a reklamu. Právě z tohoto důvodu lze tvrdit, že právě zboží vlastních značek může přinášet obchodům vyšší marže. (Kotler & Keller, 2013)

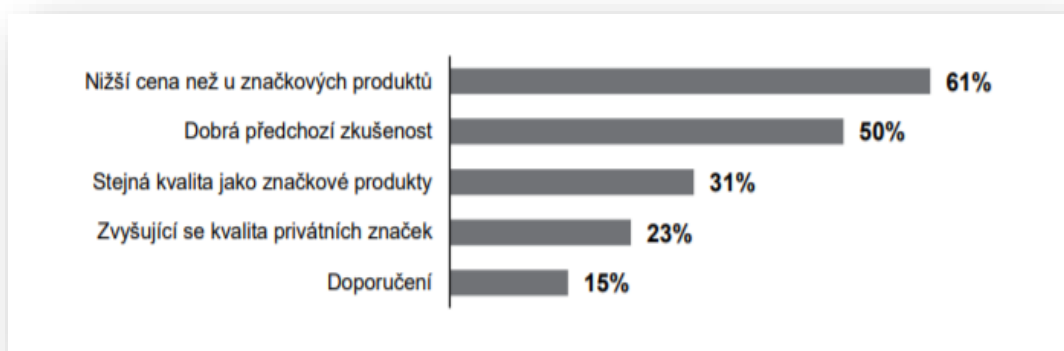
Použití privátních značek představuje určité výhody jak pro maloobchodníka, tak i pro samotného výrobce. Obchodníkům zajistí zařazení těchto značek do sortimentu především odlišení se od konkurenčních obchodů, zhodnocení image firmy, ale také samostatné rozhodování o ceně zboží. Výhodou výrobců, kteří vyrábí na úkor vlastní značky, je zajisté usnadnění distribuce a prodeje, předpoklad dlouhodobých a pevných vztahů s obchodníkem a často také jediná možnost, díky které lze dosáhnout penetrace do sítí obchodů. (Boučková a kol., 2003)

Zboží privátních značek lze rozdělit do tří různých kategorií, které se navzájem odlišují úrovní ceny a kvality. První skupinou jsou **ekonomické privátní značky**, které představují zboží s nižší cenou, a zároveň i nižší kvalitou. Tato skupina privátních značek odpovídá především požadavkům spotřebitelů citlivých na cenu produktu.

Druhou skupinu tvoří **standardní privátní značky**, jež kvalitou odpovídají produktům značek národních, kterým však konkurují prostřednictvím poněkud nižší ceny. Třetí skupinou jsou **prémiové** nebo také **luxusní privátní značky**, které zahrnují exkluzivní a vysoce kvalitní zboží přitahující náročnější klientelu. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

Hlavním motivem nákupu zboží privátních značek je dle výzkumné a analytické společnosti Nielsen, která provedla průzkum na toto téma, především nižší cena oproti značkovým produktům, ale také dobrá předchozí zkušenost. Pět hlavních motivů nákupu zboží privátních značek zachycuje obrázek 2. Společnost Nielsen dále uvádí, že největší zastoupení privátních značek potravinářských produktových skupin se nachází v kategoriích **mléko, kuchyňské oleje a smetana**. V rámci drogistického košíku pak **papírové kapesníky, papírové kuchyňské utěrky** či **toaletní papír a plenky**. (Nielsen, 2019)

Obrázek 2: Pět hlavních motivů nákupu vlastních značek



Zdroj: Nielsen (2019)

Služby

Tento pojem lze vystihnout definicí Zamazalové (2009, s. 175), dle které „**služby významně dotvářejí image obchodníka** a jsou podstatnou složkou výkonu firmy. Rozhodnutí o jejich poskytování, zejména pokud jde o nabídku doplňkových služeb, je **diferenčním faktorem obchodníka**, souvisí se zvolenou tržní orientací firmy, **positioningem, sortimentním zaměřením a typologií obchodních jednotek**.“

Mezi služby, které jsou maloobchodními jednotkami zákazníkům poskytovány, je možné řadit služby předprodejní, poprodejní a příbuzné. Pod **službami předprodejními** si lze představit například telefonické a poštovní objednávky či poskytování informací

na webových stránkách obchodu. **Služby poprodejní** nejčastěji tvoří doprava a dodání zboží, dárková balení, možnost vrácení zboží. Poskytnutí veškerých informací, dostupné parkování, výzdoba celého interiéru, možnost využití hlídání dětí, toalety či restauraci lze zařadit mezi **služby příbuzné**. (Kotler & Keller, 2013)

Zamazalová (2009) používá poněkud odlišné dělení služeb, a to na služby základní či doplňkové. **Základní služby** jsou zákazníkem automaticky očekávány a považovány za samozřejmost. Jejich absence maloobchodníky významně poškodí. Řadí mezi ně například možnost parkování či vyzkoušení oděvů v obchodě. **Službami doplňkovými** se obchod snaží zákazníky potěšit a poskytnout jim něco nadstandartního, tedy například dovézt zboží domů či platit na pokladně platební kartou³.

Aby mohl maloobchodník určit služby, které je nutné zákazníkům poskytovat, sleduje stížnosti a různé připomínky, které obdrží v písemné podobě nebo prostřednictvím **elektronické bezplatné linky**. Zároveň by však měly být prováděny **pravidelné výzkumy** mezi zákazníky, které zjišťují hodnotu existujících služeb a poskytují seznam nových idejí. Po zjištění hodnoty služby následuje přiřazení a zhodnocení nákladů na jejich poskytnutí. Až poté je obchod schopný vytvořit finální balíček služeb, které uspokojí očekávání zákazníků a podporují generování zisku. (Kotler a kol., 2007)

1.3 Cena v 7P

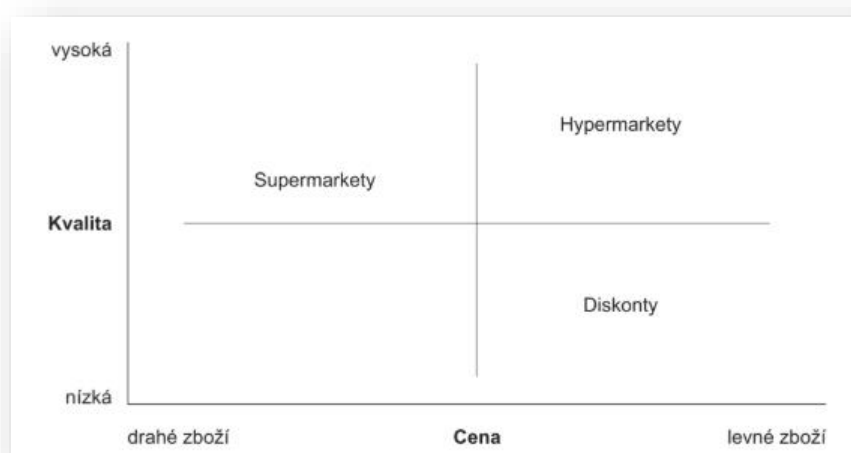
Dle Mulačové, Mulače a kol. (2013, s. 247) cena „na jedné straně **odráží míru nákladů a zisku výrobce a prodejce**, na druhé straně **postihuje vnímání hodnoty a užítku tohoto produktu zákazníkem**, ale také **postihuje míru konkurenčního soupeření na daném trhu**“. Tvorba cen je dle slov autorky „součástí celkové marketingové strategie a vychází z kalkulace ceny, poptávky, cen konkurence, konceptu značky a tržních souvislostí.“

Právě cena představuje hlavní motiv, prostřednictvím kterého je ve většině případech nákup zákazníka ovlivněn. Spotřebitelé, jež mají přístup k informacím o cenách, vytváří na maloobchodníky **nátlak za účelem snížení cen zboží**. Stejným způsobem vytváří nátlak maloobchodníci na výrobce produktů. Výstupem tohoto procesu jsou časté úpravy cen, zlevňování a podpory prodeje zboží na trhu. (Kotler & Keller, 2013)

³ Přesto, že lze placení prostřednictvím platební karty považovat za doplňkovou službu, jedná se o stále více běžnou záležitost. Proto jsou zákazníci v případě její absence velmi zaskočeni, jelikož služby tohoto typu již považují za jakýsi standard. (Zamazalová, 2009)

Protože se jedná o instrument, který zapříčiní nalákání zákazníků do obchodu či zvýšení jejich počtu a tržeb, je nutné tento nástroj nepodcenit a efektivně s ním pracovat. Jeho správné určení je velmi náročné, jelikož představuje jakýsi komunikační prvek, dle kterého si zákazník vydedukuje ze zboží plynoucí potenciální užitek. Zákazníci považují v drtivé většině případů cenu jako faktor, který vypovídá o kvalitě zboží. Na základě **poměru ceny a kvality** tedy obvykle považují drahé zboží za kvalitní a naopak levné zboží za nekvalitní. (Zamazalová, 2009)

Obrázek 3: Postavení obchodních formátů dle poměru ceny a kvality



Zdroj: Boučková a kol. (2003, s. 337)

Tvorba úrovní cen zboží v maloobchodě je charakteristická tím, že se nesoustředí na jednotlivé druhy zboží, nýbrž na celkový sortiment. Podstatná není ziskovost jednotlivých položek ale ziskovost veškerého sortimentu zboží. Pro stanovení úrovně ceny sortimentu je nutné brát v úvahu:

- komu je zboží určeno, jak je citlivý na cenu a jak ji vnímá,
- šíře a hloubka sortimentu, obrátkovost zásob, kvalitu zboží a úroveň služeb,
- náklady spojené s působením podniku,
- ceny konkurenčních podniků. (Boučková a kol., 2003)

S cenou jsou také spjaty mnohé „**cenové triky**“, mezi které patří například „**bat’ovské ceny**“. Zákazníci mají sklon ceny podvědomě nezaokrouhlovat, a proto jim například cena 299 Kč přijde na první pohled blíže k ceně 200 Kč nikoliv 300 Kč. Dalším „trikem“ je využívání cedulek s nápisem **sleva**, které na slevy upozorňují a zvyšují poptávku. Tyto používané nástroje fungují neefektivněji v kategoriích zboží, ve kterých

zákazník nakupuje výjimečně či poprvé a příliš se tedy v cenách neorientuje. Také časová omezení, například „**pouze 3 dny**“, vytváří na zákazníky určité aktivní působení. (Kotler & Keller, 2013)

V rámci stanovování slev však není stěžejní pouze určení jejich úrovně, ale především **efektivní načasování**, které by vždy mělo odpovídat určitému období či události (začátek školního roku, Velikonoce apod.) Výjimkou v této oblasti není ani využívání „**lákad**“, tedy zlevněných produktů, na základě kterých jsou přilákáni zákazníci do obchodu a spolu s nimi nakoupí i jiné, nezlevněné zboží. (Zamazalová, 2009)

Problematika slev v obchodě má však i svoji stinnou stránku. Obchodní jednotky mohou často čelit určitým postihům a finančním pokutám za **klamání zákazníků**, ke kterému dochází na základě uvádění **rozdílných cen zboží v regálech a u pokladen**. Postihy jsou určovány obchodní inspekcí, která průběžně provádí skryté kontroly cen. Milionové finanční pokuty jsou uvalovány na obchody, které v regálech uvádějí ceny nižší, než ve skutečnosti jsou, a to bez ohledu na to, zda se jedná ze strany obchodu o úmysl.

Na chybovost cen v obchodě odpovídá nová technologie ve formě **elektronických cenovek**, které jsou v poslední době v maloobchodě stále častěji zaváděny za účelem **úspory papíru i času zaměstnanců**. Omezením většinou bývají právě vysoké náklady investice. Potenciální snížení chybovosti a trend ochrany životního prostředí však maloobchodní jednotky přesvědčuje k postupnému zavádění.

1.4 Marketingová komunikace v 7P

Pro vymezení pojmu je vybrána definice Zamazalové (2009, s. 182), která marketingovou komunikaci přirovnává k „*obecnému označení všech složek komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie firmy.*“ Dále tvrdí, že se jedná o „*řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog.*“

Podle Kotlera a Kellera (2013) tvoří marketingový mix celkem osm komunikačních platforem, které zachycuje obrázek 4. Autoři upozorňují na nutnost vzájemné synergie uvedených nástrojů, a to z důvodu zajištění konzistentního sdělení a dosažení strategického positioningu. Zároveň je vždy potřebné zvážení jednotlivých nástrojů z hlediska schopnosti nástroje ovlivnit zkušenost či dojem zákazníka, podpořit zákaznickou věrnost či hodnotu značky, ale také růst tržeb.

Obrázek 4: Nástroje komunikačního mixu



Zdroj: Kotler & Keller (2013), zpracováno autorkou

Jednotlivé komunikační nástroje lze dále dělit na tzv. **nadlinkové** (ATL – above the line) a **podlinkové** (BTL – below the line). Skupina nadlinkových aktivit je tvořena částí neosobních marketingových komunikací, které jsou ve většině případů prováděny pomocí **masových médií**, a zahrnují tedy rozhlas, televizi, tisk či billboardy. Druhá skupina podlinkových aktivit je naopak prováděna prostřednictvím **osobní a přímo adresované formy komunikace**, tedy například podporu prodeje či merchandising. (Bárta a kol., 2009)

V případě obchodních jednotek může být marketingová komunikace rozdělena na nástroje využívané mimo místo prodeje (například reklama jakéhokoliv druhu), jež lze označovat za tzv. **Out of Store**, a dále na nástroje využívané přímo v samotném místě prodeje (například různé formy podpory prodeje), tzv. **In Store**. Na skutečnost, že v současné době využívá princip marketingu v místě prodeje většina obchodníků, upozorňuje také Armstrong a kol. (2015), který tuto problematiku nazývá komplexně „nákupním marketingem“.

Na úvod je nutné také podotknout, že komunikační mix výrobce zboží a komunikační mix obchodníka je ve své podstatě totožný. Nicméně odlišná je **důležitost** jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, jež se odvíjí od **kontaktu** mezi zákazníkem a výrobcem, respektive obchodníkem. Podle Boučkové jsou nejdůležitější nástroje komunikace obchodníka spojeny především s maloobchodní jednotkou samotnou a jedná se tedy o **osobní prodej, podporu prodeje či merchandising**. Významnost však dále přisuzuje

také nákupní atmosféře či reklamě prostřednictvím výkladní skříně. (Boučková a kol., 2003)

Reklama

Světlík (2005, s. 191) vymezuje reklamu jako „*placenou formu neosobní, masové komunikace uskutečňující se prostřednictvím médií, jejímž cílem je informování spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování.*“

Komunikaci prostřednictvím reklamy autoři nejčastěji člení na **primární** (produktovou), **selektivní** (značkovou) a **institucionální**. Primární reklama je realizována za účelem zvýšení celkové poptávky po jistém zboží bez ohledu na jeho značku. Cílem reklamy selektivní je na druhou stranu stimulace koupě zboží konkrétní značky. Forma institucionální reklamy je využívána k podporování pozitivního pohledu na firmu jako takovou. (Kaser, 2013; Světlík, 2005)

Reklamu lze považovat za nejvíce viditelný nástroj marketingové komunikace, a to i mimo prostory prodejny. Od této skutečnosti se také odvíjí její hlavní cíle, kterých se prostřednictvím svého působení snaží dosáhnout. Světlík (2005) mezi tyto **hlavní cíle** řadí zejména zvýšení poptávky a podněcení nové či opakované koupě, budování věrnosti zákazníků, posílení finanční pozice obchodu, motivace zaměstnanců obchodu, posílení image či odlišení se od konkurenčních obchodů.

Marketingovou komunikaci prostřednictvím reklamy lze dále dle Vašítkové (2014) členit na základě **druhu média**, pomocí kterého je realizována. Reklama se obvykle vyskytuje ve formě:

- audiovizuální reklamy v rozhlase, televizi, kině či filmu,
- tištěné reklamy v novinách a časopisech, brožurách a letácích,
- tištěné outdoorové reklamy v podobě plakátů či billboardů,
- plošných a světelných reklam na podlahách, schodištích, fasádách a obrazovkách,
- internetové reklamy prostřednictvím bannerů aj.

Významným komunikačním médiem, typickým pro oblast maloobchodu, je jednoznačně **produktový leták**. Tento druh pravidelně vycházející tiskové reklamy zákazníky informuje o výhodných cenách zboží a snaží se je tak přimět k **návštěvě obchodu**. Dle Zamazalové (2009) mohou druhy zboží, které jsou v produktovém letáku obsaženy, tvořit až 30 % tržeb v daném období. Předností tohoto nástroje je jistě také schopnost nalákat zákazníky k nákupu zboží, které původně neměli v plánu koupit.

Pro výběr konkrétní formy reklamního sdělení obchodní firmy je nutné zohlednit hned několik aspektů:

- druh média a jeho geografický dosah,
 - soulad daného média s cílovým segmentem, na který reklama cílí,
 - frekvence působení,
 - potřeba zapojení více smyslů člověka pro správné vnímání dané reklamy,
 - důvěryhodnost média,
 - porovnání nákladů na tvorbu reklamního sdělení a výnosů z něj plynoucích.
- (Vašítková, 2014)

Podpora prodeje

Aktivitami podpory prodeje, jež bývají **realizovány přímo v obchodní jednotce**, bývají zejména ochutnávky, vzorky zboží na vyzkoušení, názorné ukázky vlastností zboží, zvýhodněné nabídky (3 za cenu 2), spotřebitelské soutěže (sbírání bodů), věrnostní programy, pomůcky v místě prodeje (POS/POP materiály) či merchandising. (Boučková a kol., 2003)

POP materiály (z anglického point of purchase) zahrnují veškeré reklamní materiály a produkty, které jsou využívány k propagaci zboží a zároveň ke spouštění impulzivních nákupů zákazníků. O **impulzivní nákup** se jedná tehdy, není-li nákup určitého zboží předem zamýšlen a dojde k němu většinou právě na základě různé podpory prodeje. Z hlediska způsobu použití lze POP materiály členit následovně:

- podlahové – stojany, displeje, poutače, paletové ostrovy a dekorace, modely výrobků, podesty, reklamní odpadkové koše, podlahová grafika,
 - regálové – děliče, infolišty, vymezovače, prezentéry, držáky vzorků, podavače, wobblery, stoppery,
 - k pokladnám – displeje, mincovníky, držáky letáků, poutače,
 - nástěnné – poster rámy, světelné reklamy a poutače, vlajky,
 - ostatní – promo stánky, slunečníky, ohraničení ploch, nafukovadla, okenní grafika, dekorativní a akční obaly, elektronická a interaktivní média, terminály apod.
- (Boček, Jesenský, Krofiánová a kol., 2009)

POP komunikace je charakteristická **menším plošným zásahem** oproti reklamě, a to z důvodu omezeného vlivu na populaci po stránce **rozsahové** (zasahuje pouze zákazníci v obchodě) i **množstevní** (frekvence nakupování zákazníka je nižší než

frekvence sledování televize). Právě proto bývá komunikace v místě prodeje doplňována nadlinkovými aktivitami (reklamou), aby byl zákazník nejprve přesvědčen k návštěvě prodejny. (Jesenský a kol., 2018)

Blízkým a úzce souvisejícím pojmem je již zmíněný **merchandising**. Pod tím si lze představit určitý styl uspořádání obchodu, jehož cílem je právě ovlivnění zákazníků a podpoření nákupu konkrétní značky zboží. Záměrem merchandisingu je zboží správně **vystavit**, zvýšit jeho **dostupnost i postavení** a v konečné fázi také zvýšit obrát a zisky obchodu. Činnostmi, které v praxi nejčastěji zahrnuje, je kupříkladu úprava zboží v regálu, instalace poutačů a plakátů, úprava cen, ale také kontrola jakosti či samostatná prezentace. V rámci jeho uplatňování by však vždy měly být dodrženy zásady praktického a estetického vystavení zboží, zachování přehlednosti a orientace v obchodě, logika seskupování sortimentu a systematické uspořádání v regálu (podle značek, velikosti, chuti aj.) (Bárta a kol., 2009; Boučková a kol., 2003)

Za výhody podpory prodeje je považován její **okamžitý a velmi intenzivní účinek** na rozhodování zákazníka. Za určité omezení je však považováno její **časové ohraničení** a také vytváření určitého očekávání snížení ceny v budoucnosti, na základě kterého zákazníci dané zboží již nekupují v období bez slevy. Podpora prodeje musí být správně nastavena, aby zákazník eventuálně zboží nepovažoval za nekvalitní z důvodu častých slev. (Zamazalová, 2009)

Public relations a publicita

Za další velmi podstatný prvek komunikace obchodu lze jednoznačně považovat také public relations neboli **vztahy s veřejností**. V rámci tohoto instrumentu dochází k upevňování vztahů s mnoha cílovými skupinami či budování kvalitní image obchodní jednotky, k vyvracení negativních a nežádoucích zpráv, událostí či pověstí a k získávání příznivé publicity. Charakteristické jsou v tomto případě **nižší náklady** oproti ostatním uvedeným instrumentům, jelikož obchod není nucen platit za čas a prostor pro reklamní sdělení, ale naopak přijde s informací, kterou určitým způsobem pustí do oběhu. Dle využívaných metod lze public relations dělit na:

- vztahy s médii,
- pořádání událostí,
- výstavy, veletrhy, konference, prezentace, přehlídky,
- vydavatelská činnost,

- krizová komunikace,
- sponzoring a filantropie. (Kotler a kol., 2007; Bárta a kol., 2009)

Problematika vztahů s veřejností dle mnoha autorů úzce souvisí se **společenskou odpovědností firem** (CSR). Společenskou odpovědnost lze dle Národního informačního portálu o CSR vymezit jako „*dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo*“.
(MPO, 2015)

Přímý marketing

Stěžejní složkou komunikačního mixu obchodní firmy je dále přímý marketing, k jehož formování došlo především v posledních letech z důvodu velkých změn a technologických pokroků. Tento instrument zahrnuje kupříkladu různé **propagační materiály**, které jsou zasílány stálým i potenciálních zákazníkům přímo, ale také **webové stránky**, prostřednictvím kterých jsou zákazníkům poskytovány veškeré informace o zboží, službách i obchodní jednotce samotné. Dle Kotlera a kol. (2007) lze mezi jednotlivé formy přímého marketingu zahrnout osobní prodej, telemarketing, direct mail, zásilkové katalogy, teleshopping, ale také online prodej.

Úzce souvisejícím pojmem je **marketing interaktivní**, jež lze považovat za formu přímého marketingu provozovaného na základě moderních technologií. V rámci interaktivního marketingu obchodní jednotky využívají již zmíněné **internetové stránky**, dále však také působí na jednotlivých **sociálních sítích** (Facebook, Instagram, Youtube), a zároveň komunikují se zákazníky prostřednictvím tzv. **newsletterů** (zpravodajů elektronické podoby).

1.5 Místo v 7P

Místo, nebo také lokalita či distribuce, je marketingovým instrumentem maloobchodu, který zajišťuje činnosti, pomocí kterých se produkt dostane od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. V rámci nepřímé distribuční cesty je právě maloobchod prostředníkem, který představuje mezičlánek nacházející se mezi dvěma zmíněnými subjekty.

Volba místa, kde se bude daný obchod nacházet, je jedním z nejstěžejnějších rozhodnutí, a to z velmi prostého důvodu. Ve většině případů jsou právě zákazníci

z blízkého okolí těmi, kteří v maloobchodní jednotce nakupují, především **zboží každodenní spotřeby**. Proto lze tvrdit, že čím dál se maloobchod od zákazníka nachází, tím menší je pravděpodobnost jeho návštěvy. Výjimku tvoří situace, kdy zákazník poptává **speciální zboží**, které nekupuje pravidelně a je ochoten pro takový druh zboží absolvovat i delší vzdálenost. (Světlík, 2005)

V oblasti **rozhodování o vhodné lokalitě** prodejny závisí především na typu maloobchodní jednotky, ale také na obsazenosti území konkurenčními obchody, na charakteru nabízeného sortimentu, na frekvenci poptávky, nákupních zvycích a podobně. Vždy je však nutné pro rozhodnutí o umístění maloobchodu uskutečnit výzkum poptávky dané zájmové oblasti (kraje, města, městské čtvrti). Dále je nutné zvážit, zda bude maloobchod umístěn samostatně, zda bude součástí jiného provozního objektu (nákupní centrum, obchodní dům) nebo se bude nacházet v obchodní ulici či pěší zóně. (Boučková a kol., 2003)

Zájmová oblast představuje takové území, pro které maloobchodní jednotka zajišťuje nákupní podmínky, ale zároveň jej sama potřebuje k zajištění své vlastní existence. Maximální velikost této oblasti je omezena dostupností obchodu pro zákazníky, respektive docházkovou či dojezdovou vzdáleností. **Dostupnost** znamená možnost přemístit se pěšky či dopravním prostředkem do obchodu. Charakterizována je několika ukazateli, mezi kterými může být například rozložení spojů během dne, doba cesty, náklady na cestu a podobně. Minimální velikost zájmové oblasti představuje naopak **nutná rentabilita** potřebná k zajištění činnosti podniku. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

S distribucí maloobchodu jednoznačně souvisí také problematika otevírací doby obchodů, která se opět mění v souvislosti s typem a velikostí obchodní jednotky. Od roku 2016 se v České republice otevírací doba obchodních jednotek řídí dle **zákona č. 223/2016 Sb.**, zákona o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě. Dle tohoto zákona musí být během vymezených státních svátků v České republice zavřeny obchody s **prodejní plochou větší než 200 metrů čtverečních**. Zákon se naopak nevztahuje kupříkladu na prodejny s plochou menší než 200 metrů čtverečních, ale také čerpací stanice, lékárny či prodejny v místech zvýšené koncentrace cestujících.

Konkrétně se jedná o následující svátky:

- 1. 1. (Den obnovy samostatného českého státu, Nový rok),
- Velikonoční pondělí,
- 8. 5. (Den vítězství),
- 28. 9. (Den české státnosti),
- 28. 10. (Den vzniku samostatného československého státu),
- 24. 12. (Štědrý den – **prodej zakázán od 12.00 do 24.00 hodin**),
- 25. 12. (1. svátek vánoční),
- 26. 12. (2. svátek vánoční). (Nevyhoštěný & Kropáček, 2019)

S ohledem na maximální pohodlí zákazníků a neustále narůstajícímu počtu domácností, které užívají internet, obchody postupně zařazují mezi své služby také možnost **online nakupování**. Právě tento trend se v posledních letech postaral o určité změny v rámci distribuce maloobchodu, které jsou odpovědí na stále narůstající požadavky ze strany zákazníků.

Poskytování tohoto druhu služby se však v současné době u různých obchodních řetězců poměrně liší. Zatímco některé maloobchody v rámci online nákupů doručují objednané zboží zákazníkovi „až ke dveřím“, jiné umožňují pouze online objednávku, kterou následně poskytnou k vyzvednutí na předem určeném výdejním místě. V minulých letech došlo k rozvoji služby online nákupu i v rámci obchodních jednotek se **spotřebním zbožím** (oděvy, hygienické potřeby, potraviny aj.).

1.6 Materiální prostředí v 7P

Jedním z faktorů, který v problematice obchodu nelze opomenout, a na základě kterého se zákazníci rozhodují, zda konkrétní obchodní jednotku navštívit či nikoliv, je materiální prostředí. Smyslem tohoto nástroje je **zajištění prodejního místa** z hlediska **vzhledu, nákupní atmosféry** či **logiky** a **systematičnosti**. Působení jednotlivých prvků materiálního prostředí udává, jaké pocity má zákazník během návštěvy prodejny, jak prodejnu vnímá a jak se v ní orientuje.

Nákupní atmosféra a design prodejny

Prvky nákupní atmosféry jsou veškeré stimuly, jež působí na jednotlivé smysly zákazníků. Dle Cimlera, Zadražilové a kol. (2007) lze nákupní atmosféru obchodu vymežit prostřednictvím vztahu **stimuly – emoce – reakce**. **Stimuly** zahrnují veškeré

kvantitativní i kvalitativní faktory obchodní jednotky přímo působící na zákazníka, ve kterém vyvolávají jisté **emoce**, na základě kterých zákazník následně **reaguje** kladným či záporným způsobem.

Nákupní atmosféru obchodu lze dělit na vnitřní a vnější na základě **designu** obchodní jednotky. **Vnější atmosféra nákupu** je tvořena kupříkladu:

- architekturou obchodní jednotky (velikost obchodu, použité materiály, styl stavby),
 - vstupními prostory (otevřená či uzavřená průčelí),
 - výkladní skříní (velikost a tvar skříně, barevné řešení, námět, uspořádání zboží),
 - nápisy (loga, důležité informace o sortimentu, prodávajícím či formě prodeje),
 - parkovacími plochami (přístupnost, kapacita, dostupnost nákupních vozíků).
- (Boučková a kol., 2003; Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Cílem interního designu prodejny je přimět zákazníka, aby provedl nákup, který bude co možná největší a v budoucnosti opakovaný. Mezi prvky **vnitřní nákupní atmosféry** je možné řadit:

- osvětlení (prodejny, regálů či pultů, vybraných druhů zboží, výkladních skříní),
 - obchodní zařízení (nákupní košíky a vozíky, pokladny, váhy)
 - barevné řešení a použitý materiál (chladné či teplé barvy dle druhu zboží),
 - hudební kulisa (repertoár dle sortimentu, tempo hudby),
 - vytápění, větrání, klimatizace (korigování výše teploty dle ročního období),
 - vůně (podpoření příjemných vůní, zamezení nepříjemných a dráždivých pachů).
- (Příkrylová a kol., 2019; Sivakumar, 2007)

Dispoziční řešení

Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 234) definují dispoziční řešení prodejní místnosti jako „*prostorové uspořádání hmotných prvků obchodního provozu v prodejní místnosti*“ a dále uvádějí, že se jedná o „*rozhodující část obsahu aktivit tzv. space-managementu v maloobchodě*“. Dle autorů lze rozlišit čtyři základní typy tzv. **store layoutu**, které mohou vytvářet nucený či volný pohyb zákazníka, ale také kombinaci těchto dvou variant.

- 1) Pravidelný (grid layout) řídí pohyb zákazníka určitým směrem a bývá typický odděleným vchodem do prodejny a východem z ní. Prostřednictvím tohoto řešení dochází k maximálnímu využití plochy, jelikož je zákazník nucen projít konkrétní trasou celou prodejnu.

- 2) Dispoziční řešení s volným pohybem zákazníků (free-flow layout) umožňuje zákazníkovi orientaci pouze dle vlastního uvážení, čímž dochází k odstranění nutnosti procházet celým prostorem prodejny. V tomto případě bývá vchod totožný s východem a v jeho těsné blízkosti se také ve většině případů nachází pokladna.
- 3) Se standardním obslužným dispozičním řešením (standard layout) se lze setkat ve specializovaných obchodech se sortimentem, jež vyžaduje pultový prodej a obsluhu. Jeho nevýhodou je především minimální využití prodejních ploch a také zpomalený průběh nákupu oproti samoobsluze.
- 4) Dispoziční řešení s polouzavřenými prodejními úseky (boutique layout) umožňuje rozdělování prodejní plochy do samostatných, nezávisle na sobě fungujících prodejních úseků. Toto řešení je typické pro obchodní domy, jež díky koncentraci úseků různorodého sortimentu přilákají více zákazníků. (Mulačová, Mulač a kol., 2013; Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Mulačová, Mulač a kol. (2013) dále charakterizuje **dispoziční řešení supermarketů a hypermarketů**, která jsou dle jejich slov kombinací vytvořené za účelem minimalizace nedostatků a maximalizace výhod uvedených základních typů. Pohyb zákazníků je v těchto obchodních jednotkách určitým způsobem řízen pomocí vhodného rozmístění zboží po prodejně či odděleného vchodu a východu, čímž dojde k **zajištění základní trasy**. Zákazník však není nijak omezen a může se po prodejně pohybovat libovolným způsobem, čímž nedochází k jeho odrazení. Zakomponován je také pultový prodej v oblasti masných výrobků nebo mnohé doplňkové prodejny v prostoru tzv. pasáže, jež odpovídají řešení obchodních domů.

Prezentace zboží

Dle mnoha autorů lze považovat prezentaci zboží v regálech za součást merchandisingu, tedy oblast in-store marketingu. V tomto pojetí není merchandising považován pouze za způsob komunikace zboží v místě prodeje, ale také za proces jeho vystavování a oceňování. Jestliže chce zákazníkovi zajistit určitý komplet zboží na jednom místě a zároveň podpořit jeho prodej, využívá tzv. **cross merchandisingu**. (Přikrylová a kol., 2019) Typickými příklady cross merchandisingu mohou být plyšové hračky v sortimentu dětské kosmetiky či kuchyňské náčiní v sortimentu přísad na vaření a pečení.

Pokud se snaží obchodní jednotka zaujmout pozornost zákazníka, vyžívá tzv. **vizuálního merchandisingu**, kdy vystavuje zboží za pomoci různých prezentačních technik. Techniky prezentace, které bývají v obchodě využívány nejčastěji, jsou:

- **vertikální prezentace** (zboží stejného druhu je prezentováno v úrovních pod sebou, šíře nabídky je však podtržena v horizontálním směru),
- **horizontální prezentace** (opak vertikální prezentace, nedostatek prostoru, prezentace všech druhů pouze v malém množství),
- **otevřenou prezentace** (předpoklad aktivního zapojení zákazníků, možnost vyzkoušení či porovnání zboží s jiným),
- **tematickou prezentace** (široká škála druhů zboží pod jedním tématem – sportovní či sezónní událost, svátek apod.),
- **prezentace životního stylu** (různé druhy zboží určené konkrétnímu segmentu zákazníků se shodným životním stylem),
- **prezentace příbuzného zboží** (prezentace komplementárního zboží, spojitost s impulzivním nakupováním),
- **prezentace v blocích** (zboží nové či ve výprodeji). (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

1.7 Lidé v 7P

Pro objasnění problematiky a podstaty lidských zdrojů v obchodě lze použít vymezení Neila Kokemullera (2020), vysokoškolského profesora marketingu a maloobchodu. Autor považuje lidské zdroje v maloobchodě za jistou výzvu, a to hned z několika důvodů. V první řadě je důležité si uvědomit, že právě obchodní personál je v **přímém kontaktu** se zákazníkem, a proto je velmi důležité řídit lidské zdroje takovým způsobem, který zajistí tvorbu **produktivity** a **motivace** pracovní síly. Pro lidské zdroje v maloobchodě jsou také charakteristická častá školení a rozvoj nových pracovníků z důvodu **silné fluktuace**, což lze považovat za velmi obtížný, časově náročný a nekončící proces. S fluktuací navíc souvisí i obtížné budování loajality zákazníků, kteří se v obchodě vidají neustále s novými tvářemi.

Podstatou lidských zdrojů je mít **správného člověka s optimálními náklady na správném místě**. Správný člověk disponuje určitými schopnostmi a dovednostmi, které odpovídají nárokům a kompetencím pracovního místa. Náklady na pracovníka je nutné vždy posoudit v souvislosti s produktivitou práce jedince. Jednou ze stěžejních součástí

řízení lidských zdrojů v obchodě je však vytvoření jistého **kompromisu** mezi pracovníkem, obchodní firmou a zákazníkem, jejichž potřeby a požadavky se výrazně liší. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Funkce pracovníků v maloobchodní jednotce jsou různé, vždy je však nutné zajistit dostatečnou, tedy co možná nejrychlejší a nejkvalitnější obsluhu zákazníků. Dle Pražské a Jindry (2006) lze považovat za nejpodstatnější vymezení počtu pracovníků u pokladen a počet obsluhujících u pultů, a to vždy pro jednotlivé fáze dnů i týdnů. Podle Mulačové, Mulače a kol. (2013) je také nezbytné, aby se počet obsluhujících pracovníků přibližoval **optimálnímu množství** a vyhýbal se tak extrémům, jež se negativně promítnou do celkových výsledků obchodu. Při nadměrném počtu obsluhujících pracovníků dochází k přílišné tvorbě mzdových nákladů a naopak nedostatečný počet zapříčiní tvorbu front a nespokojenost zákazníků.

V souvislosti s lidskými zdroji v maloobchodní jednotce si lze vyjmenovat také určitá specifika, která jsou pro tuto oblast charakteristická. Jedná se především o tyto faktory:

- provozní personál v maloobchodě vytváří image maloobchodu,
- pracovní doba není rovnoměrně rozložena,
- podíl nekvalifikovaných pracovníků je velmi vysoký,
- provozní personál je charakteristický vysokým podílem žen,
- průměrná mzda provozních pracovníků je spíše nízká,
- nedostatečný počet obsluhujících pracovníků. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007)

Zaměstnanci jako lidské zdroje běžně představují pro obchodní firmy nemalé finanční náklady a jejich řízení je velmi náročné. Tato skutečnost je jistě jedním z důvodů určitého omezování závislosti obchodních firem na lidských zdrojích. V posledních letech je možné v prodejnách zaregistrovat kupříkladu inovace ve formě **samoobslužných pokladen**, které byly zařazeny do provozu, a to nejen za účelem náhrady lidských zdrojů, ale také celkového zjednodušení procesů.

1.8 Procesy v 7P

V první řadě je nutné podotknout fakt, že se s procesy lze setkat víceméně v kterékoli instituci a firmě, jež provozuje jakoukoli činnost. Pod pojmem proces si lze představovat různorodé činnosti jedinců, skupiny osob či firmy, které jsou uskutečňovány za účelem dosažení konkrétního žádoucího stavu.

Těchto činností, jež procesy zahrnují, existuje nespočet, ať už se jedná o rutinní a pravidelné či naopak nárazové činnosti. Důležité je však nepodcenit vzájemnou synergii jednotlivých činností, jelikož právě procesy a jejich správná součinnost mohou ve výsledku pro obchodní firmu představovat určitou konkurenční výhodu oproti ostatním obchodníkům.

Fišer (2014, s. 55) definuje proces jako „*uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají při tom zdroje.*“ Na první pohled však lze usoudit, že právě takovéto vymezení pojmu vystihuje především procesy výrobních podniků. Proto je vhodné navíc uvést definici **obchodního procesu** webu Management Mania (2018), dle kterého je „*každá organizace v podstatě organizovaná soustava procesů a činností, které na sebe vzájemně navazují, probíhají napříč organizačními jednotkami a reagují na různé podněty z vnitřního a vnějšího prostředí.*“

Pro oblast procesů v maloobchodní jednotce je dále dostupné vymezení Cimlera, Zdražilové a kol. (2007, s. 39), jež zní následovně: „*Retailingová firma je stejně jako jiné instituce sociálně technickým systémem, představuje seskupení **procesů a činností**, nasazení **technologií**, ale také **lidského kapitálu**. Probíhají v ní **fyzické a informační procesy**, které je zvláště ve velkých organizacích nutné formálně upravit, stanovit jejich průběh, pravomoci a odpovědnost jednotlivých organizačních míst, která se na realizaci procesů podílejí.*“

Procesy probíhající v maloobchodní firmě lze dělit obdobně jako v jakékoli jiné firmě (výrobní či obchodní) na **primární a sekundární**. Běžně jsou do primárních (hlavních) procesů obchodu zahrnovány činnosti, jako nákup a zásobovací logistika, skladování, vnitropodniková logistika a distribuce zboží, prodej, poskytování služeb a poprodejní servis. Tyto základní procesy však musí být doprovázeny sekundárními (podpůrnými) procesy, jež netvoří hodnotu přímo, ale přesto jsou nezbytné. Mezi podpůrné procesy maloobchodní jednotky lze zařadit tvorbu strategií, organizování, nasazování technologií, zajištění zdrojů, tvorbu lidského kapitálu či znalostí. (Cimler, Zdražilová a kol., 2007)

Stěžejními jsou pro obchodní jednotku právě hlavní procesy, které vytvářejí pro zákazníky určitou přidanou hodnotu a pro firmu samotnou jsou zdrojem příjmů a zisků. Těmto procesům tedy firma věnuje největší pozornost, snaží se je neustále optimalizovat a být v nich co možná nejlepší i ve srovnání s konkurencí.

Na druhou stranu firma nesmí opomenout či zanedbat řízení procesů podpůrných, které ve většině případů nejsou klíčovými zdroji příjmů, nicméně podporují veškeré činnosti a zajišťují komplexně provoz maloobchodní jednotky. Podpůrné procesy jsou však pro firmu určitou zátěží náročnou na veškeré kapacity (časový fond, pracovníky), a to na úkor řízení a organizace procesů hlavních. Právě z tohoto důvodu je obchodními firmami v současné době mnohdy využíván tzv. **outsourcing**. V tomto případě jsou právě podpůrné procesy svěřeny externím, často na daný druh činnosti specializovaným firmám. Důvodů pro využívání outsourcingu může být hned několik – zajištění kvalitnějšího vybavení či pracovníků, snížení nákladů na provoz, vyšší flexibilita, jednodušší plánování, nižší rizika aj.

Mezi procesy, jež jsou pro maloobchodní jednotky typické, lze řadit kupříkladu následující činnosti:

- objednávání, příjem a skladování zboží,
- inventury zboží,
- úprava vystavovaného sortimentu dle planogramu,
- provozní kontrolní činnost – ověřování cen zboží,
- pravidelné přečeňování zboží,
- reklamace,
- doplňování zboží,
- úklid apod.

Cimler, Zdražilová a kol. (2007) dělí dále procesy v obchodních jednotkách na tzv. front-office, back-office a head-office procesy.

- 1) Front-office procesy zahrnují činnosti, jež se odehrávají na prodejně a probíhají tak v přímém kontaktu se zákazníky, tedy kupříkladu pokladní činnost, doplňování zboží apod.
- 2) Back-office procesy zahrnují naopak činnosti, které se odehrávají mimo prodejní prostory. Tyto činnosti však usměřňují veškeré podmínky prodeje zboží zákazníkům a zahrnují tak například řízení jednotlivých prodejen a jejich zásobování apod.
- 3) Head-office procesy zahrnují ekonomickou a finanční oblast činností a s ní související kontrolu. Tyto procesy se týkají i činností, které zahrnují rozhodování o investicích, výběr dodavatelů a komunikaci s nimi, rozhodování o sortimentu, komunikační strategiích apod.

2 Představení společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Následující kapitola představí maloobchodní společnost Tesco Stores ČR a.s., ve které byla provedena analýza rozšířeného marketingového mixu a jeho nástrojů. Součástí kapitoly je rovněž stručné vymezení aktuálního působení společnosti na trhu nebo také změn, které v poslední době působení firmy značně ovlivnily.

2.1 Základní informace o společnosti

Britská společnost Tesco PLC⁴ je jedním z předních obchodních řetězců působících na území České republiky, který založil Jack Cohen v Londýně v roce 1929. V rámci své maloobchodní činnosti poskytuje zákazníkům široký sortiment **potravinového** a **nepotravinového zboží**, ale také pohonné hmoty prostřednictvím svých vlastních čerpacích stanic či finanční a telekomunikační služby.

Obrázek 5: Logo společnosti Tesco Stores ČR a.s.



Zdroj: Tesco (2020)

V roce 1995 společnost expandovala do zemí střední Evropy otevřením obchodů v **Maďarsku**. V průběhu následujících let došlo k otevření prodejen i v okolních státech – **České republice, Slovensku, Polsku, Irsku** a několik let poté také v zemích Asie – **Thajsku, Malajsii, Indii a Číně**. (Tesco PLC, 2020)

Své působení v České republice zahájilo Tesco **v roce 1996** prostřednictvím nákupu obchodů **K-Mart**, přičemž o deset let později převzalo také hypermarkety řetězce **Carrefour** a supermarketů německé společnosti **Edeka**, jež se rozhodly v České republice skončit. K dalšímu rozšíření poté došlo v roce 2011 v rámci nákupu prodejen **Žabka** a **Koruna**. Zatímco se z obchodů Koruna staly prodejny Tesco Express, všechny obchody Žabka fungují nadále prostřednictvím franšizingu. Aktuálně působí v České republice více než **180 obchodů** Tesco s přibližně 11 000 zaměstnanci. (Tesco PLC, 2020; Economia a.s., 2016)

⁴ PLC = Public limited company (typ britské obchodní společnosti, který je blízký českému typu akciové společnosti)

Tabulka 2: Základní informace o společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Název	Tesco Stores ČR a.s.
IČO	45308314
Základní kapitál	3,3 miliardy Kč
Sídlo	Vršovická 1527/68b, Vršovice, 100 00 Praha
Datum vzniku a zápisu	23. březen 1992
Právní forma	Akciová společnost
Poslání firmy	<i>„Být tím nejlepším pro zákazníky a pomáhat jim dosáhnout lepšího a jednoduššího stylu života.“</i>

Zdroj: Kurzy.cz (2020); Tesco PLC (2019a)

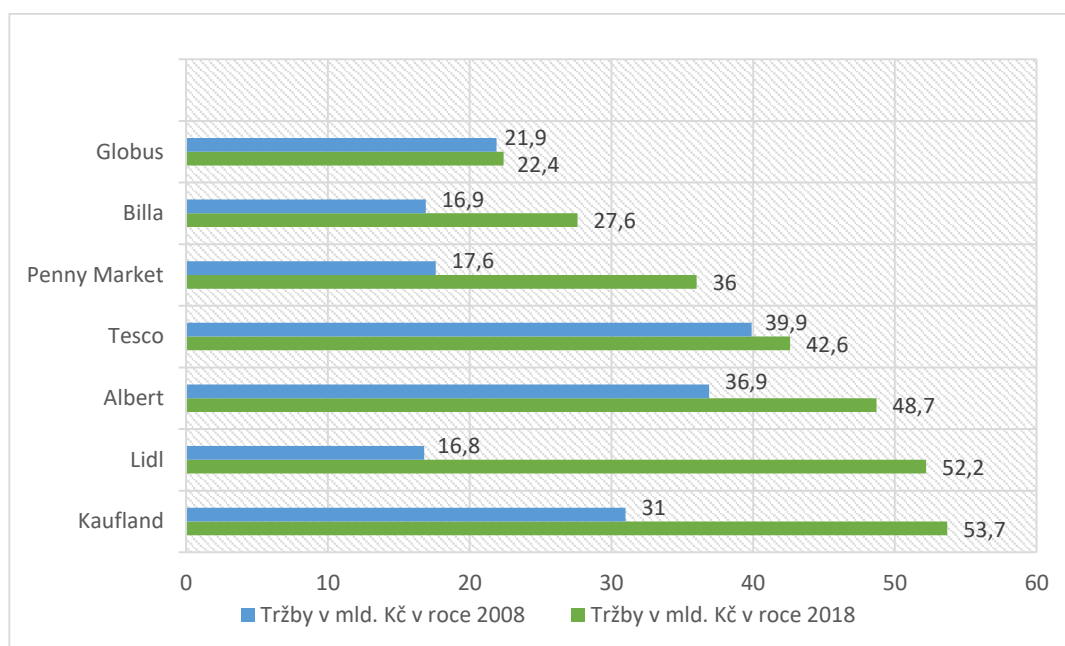
2.2 Aktuální působení na trhu

V průběhu několika posledních let bylo možné zaznamenat mnohé změny poměrně významného charakteru, pro které se Tesco rozhodlo. Dle dostupných informací došlo k určitým **organizačním změnám** souvisejícím s prodejem nemovitostí či reorganizací v rámci managementu firmy, prostřednictvím kterých firma usiluje o posílení své konkurenční pozice na trhu, o komplexní optimalizaci veškerých procesů, zvýšení efektivity či zlepšení ukazatelů výkonnosti.

Součástí těchto změn je bezesporu **prodej méně rentabilních obchodních domů a center nebo také vlastněných pozemků**. Nově získané finance byly investovány na pokrytí ztrátových prodejů, ale zároveň na inovace, rozvoj a modernizaci obchodů a technologií. Dle aktuálně dostupných informací společnost chystá v blízké budoucnosti také **prodej obchodů na území Asie** a veškeré své působení pravděpodobně omezí pouze na území Evropy. (ČTK, 2020)

Významným motivem pro uskutečnění změn jsou jednoznačně ne příliš přívětivé výsledky obchodní činnosti v průběhu minulých let v porovnání s ostatními řetězci na trhu. Tržby obchodu Tesco v posledních letech nijak **výrazně nerostly** a na rozdíl od ostatních srovnatelných řetězců byl **významně nižší i nárůst zisku** oproti roku 2008. Společnost navíc musela v roce 2017 čelit finančním postihům za manipulaci s účetními výkazy, ve kterých výrazně nadhodnotila své zisky. (ČTK, 2017)

Obrázek 6: Porovnání tržeb řetězců v letech 2008 a 2018



Zdroj: Patočková (2019), zpracováno autorkou

Obrázek 6 prezentuje **porovnání tržeb** potravinových řetězců na českém trhu v letech 2008 a 2018. Jak si lze všimnout, rozdíly ve výši tržeb po uplynutí deseti let činnosti jsou u některých řetězců velmi výrazné a u jiných nikoliv. Velký nárůst tržeb zaznamenaly zejména řetězce Lidl, Kaufland či Penny Market. Naopak výše tržeb řetězce **Tesco** společně s Globusem spíše stagnuje a nárůst je v jejich případě minimální. Obdobné trendy, tentokrát v souvislosti se **ziskem** a jeho nárůstem, lze zaregistrovat v tabulce 3.

Tabulka 3: Zisk řetězců v roce 2018 a jeho nárůst oproti roku 2008

Název řetězce	Zisk v roce 2018 v mil. Kč	Nárůst oproti roku 2008 (%)
Kaufland	3078	72
Lidl	5150	211
Albert	170	23
Tesco	1278	7
Penny Market	866	105
Billa	591	63
Globus	492	2

Zdroj: Patočková (2019), zpracováno autorkou

3 Analýza nástrojů rozšířeného marketingového mixu (7P) ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Třetí kapitola práce se věnuje uplatňování dílčích nástrojů rozšířeného marketingového mixu v praxi, tedy ve vybrané společnosti Tesco Stores ČR a.s. Některé z nástrojů (např. materiální prostředí) je nutné analyzovat na konkrétní prodejně. K těmto účelům byla autorkou vybrána již zmíněná prodejna hypermarketu Tesco v Klatovech.

3.1 Produkt

V rámci této podkapitoly bude blíže specifikováno sortimentní zaměření vybraného maloobchodu, ale také jím poskytované služby či privátní značky.

3.1.1 Sortiment

Jak již bylo výše uvedeno, vybraná maloobchodní jednotka nabízí svým zákazníkům velmi pestrý sortiment zahrnující **potravinové i nepotravinové zboží**. Sortiment jednotlivých prodejen je vždy tvořen určitým základem zboží, který nabízejí všechny prodejny Tesco bez ohledu na jejich formát. S ohledem na daný formát a velikost prodejny se poté tento základní sortiment mění (rozšiřuje, prohlubuje, prodlužuje). Nabídka zboží největších hypermarketů Tesco zahrnuje až **40 000 položek**.

Ačkoliv dříve společnost usilovala o silnou pozici na trhu prostřednictvím co možná **nejširšího sortimentního zaměření**, v nedávné době svoji strategii značně pozměnila. Management firmy se začal v roce 2015 zabývat myšlenkou, zda není výběr produktů z tak široké nabídky pro zákazníka spíše zátěží a nevyvolává u něj tzv. **paradox volby**⁵. Společnost se rozhodla sortimentní nabídku **silně zredukovat** o několik tisíc položek a rozhodovací proces tak zákazníkům zjednodušit. Dle interního zdroje jsou výsledky **strategie S2S** (z anglického Simply to Serve) pro společnost velmi **příznivé**, v některých kategoriích však byla redukce sortimentu zbytečně důkladná, a tak se některé položky opět postupně vrací. (Interní zdroj, 2020)

⁵ Paradox volby nastává u zákazníka v tu chvíli, kdy vybírá z více než 10 variant zboží. Čím těžší volbu musí zákazník provést, tím více je vyčerpaný, což v konečném efektu vyvolá negativní emoce. Přestože si zákazník některou z variant vybere, nebude s výběrem naprosto spokojen, a to z důvodu zamítnutí několika jiných, stejně dobrých variant. V některých případech zákazník výběr zcela vzdá a žádný produkt nekoupí. (popai.cz, 2017)

U **potravinového sortimentu**, zejména pak u čerstvého zboží, se Tesco snaží udržet maximální **lokálnost** (s ohledem na možnosti dané sezóny) a zajistit zákazníkovi požadovanou **čerstvost a kvalitu**. V rámci garance kvality provádí společnost důsledné kontroly, které začínají již u samotných dodavatelů, a navíc si také vymezila některé **vlastní předpisy**, které nejsou vyžadované ze strany legislativy. Jako příklad lze uvést označení „**vystavujte do**“ na ovoci a zelenině, namísto klasického označení „spotřebujte do“. Neupravované ovoce a zeleninu **vystavuje na prodejně kratší dobu**, čímž se snaží zajistit i **delší životnost** po jeho nákupu a zvýšit tak spokojenost zákazníka spojenou s čerstvostí potravin. Tesco je zároveň jediným řetězcem v České republice, jež toto značení užívá.

V souvislosti s čerstvými potravinami je nutné zmínit **vlastní pekárny** na prodejních, tedy takzvané **ISB** („instore bakery“). Ačkoliv Tesco nabízí obdobně jako ostatní řetězce rozpékané pečivo a pečivo odebírané od lokálních dodavatelů, některé z formátů navíc disponují **vlastní výrobou** pekařských výrobků. Sortiment vlastních pekařských produktů se liší šíří i hloubkou na základě daného formátu prodejny. Jeho základ tvořený šesti druhy těst je však pro všechny prodejny stejný. Receptury, které jsou postupně zařazovány do sortimentu nabídky, vytváří **centrální technolog**. Aby byl daný sortiment produktů pro zákazníka stále neotřelý a lákavý, dochází pravidelně k určitým změnám, mezi které lze zařadit kupříkladu obměňování náplní koláčků. Šíře sortimentu je v této kategorii dále zajištěna spoluprací se **Smetanovou cukrárnou**, která dodává celému řetězci Tesco Stores ČR balené dorty a zákusky.

Obrázek 7: Nabídka pekařských výrobků s vlastní pekárnou v pozadí



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Aby mohla společnost uspokojit požadavky širšího spektra zákazníků, začala postupně zařazovat do své nabídky také **sortiment speciální výživy**. Dle interního zdroje se v první řadě jednalo o potraviny, které vyhledávali zákazníci s **intolerancí lepku** či **laktózy** nebo **diabetici**. S měnícími se stravovacími návyky a trendy z oblasti životního stylu však růst poptávky nabíral na síle a speciální výživu začali vyhledávat i sportovci a zákazníci žijící zdravým životním stylem. S ohledem na neustále rostoucí zájem a spokojenost zákazníků společnost plánuje rozšiřovat sortiment speciální výživy i v budoucnu.

Sortiment speciální výživy zahrnuje produkty:

- racio,
- bio,
- bez lepku,
- bez laktózy,
- bez přidaného cukru,
- pro vegany a vegetariány.

Zajímavým poznatkem je také fakt, že pro tuto sortimentní kategorii (vyjma sortimentu racio) společnost **téměř vůbec nevyužívá akčních cen** k přilákání zákazníků do prodejen, jelikož cena v tomto případě není pro zákazníka rozhodujícím parametrem. Přestože se jedná o zboží vyšší cenové úrovně, poptávka ze strany zákazníků neustále narůstá, a právě proto zde Tesco začalo postupně zařazovat i zboží **vlastních značek**. (Interní zdroj, 2020).

Obrázek 8: Produkty speciální výživy privátní značky Tesco



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020a)

Sortiment **nepotravinářského zboží** je v případě Tesca srovnatelný co do šířky se sortimentem zboží potravinářského. Zatímco však potravinářský sortiment obchod vystavuje po celý rok, některé kategorie nepotravinářského zboží bývají vystavovány **sezónně**. Sezónu lze chápat v tomto pojetí jako **svátek** (Valentýn, MDŽ, Den matek, Památka zesnulých, Mikuláš) či **období** (Velikonoce, zahradní sezóna, škola, Vánoce). Oproti některým konkurenčním řetězcům je navíc Tesco charakteristické svou nabídkou oblečení a módy vlastní značky F&F.

Také v sortimentu nepotravinářského zboží došlo v minulosti k výrazným změnám. Zatímco ještě před několika měsíci obchod nabízel například v oblasti elektroniky nejen velmi široký, ale také hluboký sortiment (např. desítky druhů rychlovarných konvic), v současnosti již nabízí **méně druhů produktů**, a to spíše ekonomických než exkluzivních značek.

Od některých produktů v oblasti elektroniky a příslušenství Tesco **zcela ustoupilo** a začalo se více orientovat na základní zboží. Ze sortimentu tak byly **vyřazeny televizory** či **mobilní telefony** (vyjma mobilních telefonů nabízených službou Tesco mobile). Dle interního zdroje bylo hlavním důvodem tempo, se kterým přicházely nové inovace na trh. Okamžitě reakci společnosti prostřednictvím rozšíření sortimentu o tyto produkty bránil **dlouhý proces vyjednávání s dodavateli** a nabídka Tesca tak nebyla v tomto ohledu dostatečně pohotová.

3.1.2 Služby

Přestože služby nepředstavují primární ale spíše **doplňkovou činnost** společnosti Tesco, jejich seznam se v průběhu posledních let hojně rozrostl. Na jednotlivých prodejnách jsou poskytovány základní služby jako je dobíjení mobilních telefonů či sázení Sportky, které v dnešní době nabízí každý druhý obchodník. Společnost se však rozhodla rozšířit svoji nabídku o služby, jejichž poskytování nebývá u potravinových řetězců zvykem.

V tomto ohledu Tesco staví na předpokladu, že zákazník upřednostňuje možnost zajištění služeb a nákupu na jednom místě, a tak využilo silného plošného pokrytí, díky kterému může zákazníkům poskytovat služby téměř z kterékoliv ze svých prodejen.

Tesco se s úmyslem podpoření jisté synergie svých činností navíc rozhodlo provázat systém služeb s **věrnostním programem Clubcard**, který blíže vymezuje kapitola 3.3.2. Benefity zákazníka plynoucí z tohoto propojení spočívají v multiplikaci

nasbíraných bodů a z nich plynoucích výhod. Dle interního zdroje jsou právě výhody propojení věrnostního programu se službami zdrojem motivace, na základě které využívání služeb ze strany zákazníků neustále narůstá.

Obrázek 9: Služby poskytované společností Tesco



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Prostřednictvím **Tesco finančních služeb** si mohou zákazníci pořídit **kreditní kartu Premium PLUS, rychlou půjčku** na kartu nebo nechat sjednotit své úvěry v rámci **konsolidace**. Stěžejní článek této služby však představuje právě kreditní karta, která umožňuje zákazníkům **nakupovat v prodejnách Tesco na úvěr**. Kreditní karta však může být použita k placení i v kterémkoliv jiném obchodě. Touto cestou se snaží společnost zákazníkům poskytnout určitou možnost, jak jednodušeji a efektivněji řídit své finance ve spojení s nakupováním. Další výhody, které společnost Tesco zákazníkům na základě pořízení kreditní karty poskytuje, zahrnují:

- vrácení 4 % částky z nákupu potravin,
- vrácení 1,5 % částky z nákupu ostatního zboží,
- vrácení 2 – 20 % částky z nákupu v prodejnách partnerů v síti Premium (Dáme jídlo, Booking.com aj.)
- vrácení 0,5 % částky z nákupu mimo Tesco v České republice i v zahraničí,
- možnost nakupování na splátky,
- jednou měsíčně výběr hotovosti. (Interní zdroj, 2020; Tesco Stores ČR a.s., 2019)

Služba **Tesco Mobile** představuje **joint venture projekt** společností Tesco Stores ČR a.s. a O2 Czech Republic a.s. Jedná se o klasického **virtuálního mobilního operátora**, jež poskytuje zákazníkům telekomunikační služby odkoupené od jiného mobilního

operátora – v tomto případě tedy od O2 Czech Republic a.s. I v tomto případě přináší společné využívání služby Tesco Mobile s věrnostním programem Clubcard extra výhody jako slevy na nákupy aj. (Interní zdroj, 2020)

Další službou, jež Tesco poskytuje, je služba **MoneyGram**, pomocí které je zákazníkům umožňován **mezinárodní mimobankovní převod peněz**. Dle interního zdroje službu využívají zejména cizinci pobývající v České republice. Maximální částku ve výši 25 000 Kč tak mohou zákazníci posílat a přijímat na prodejnách Tesco 7 dní v týdnu. Výhodu představuje i rychlost služby, jelikož finanční prostředky má příjemce k dispozici v průběhu následujících několika minut od odeslání. (Interní zdroj, 2020)

U sedmnácti vybraných hypermarketů Tesco jsou k dispozici také **čerpací stanice**, které zákazníkům poskytují **pohonné hmoty** od státního dodavatele ČEPRO a.s. Charakteristickým rysem jsou v tomto případě **stabilně nižší ceny** v porovnání s konkurencí, a proto čerpací stanice využívají i lidé, kteří nejsou zákazníky obchodů Tesco. Dle interního zdroje je důvodem nízkých cen skutečnost, že služba představuje pouze doplňkovou činnost společnosti, a proto zahrnuje pouze minimální marži. I v případě této služby hraje pro zákazníky obchodu velkou roli možnost obdržení extra bodů na zákaznické kartě Clubcard. (Interní zdroj, 2020)

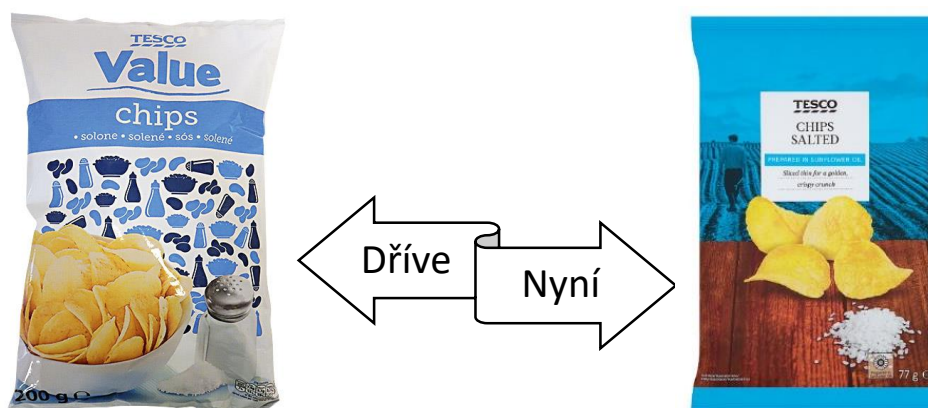
3.1.3 Privátní značky

Jak již bylo zmíněno, privátní značky jsou v současnosti velmi silným konkurenčním nástrojem maloobchodu. V případě obchodu jako je Tesco lze tedy říci, že se jedná o samozřejmost, která je pro udržení a podporu pozice na trhu nezbytností. Obchod by proto neměl brát sortiment privátních značek na lehkou váhu a měl by být v tomto ohledu velmi proaktivní a včas reagovat na současné trendy a nákupní chování spotřebitelů.

V průběhu několika minulých let došlo právě v oblasti sortimentu vlastních značek k **zásadním změnám**. Několik značek bylo z portfolia zcela vyřazeno a naopak o některé nové značky byl sortiment rozšířen. Jejich podíl na sortimentu jako celku však vzrostl a v současnosti tyto produkty představují přibližně **jednu třetinu prodávaného zboží**. Procento zákazníků nakupujících privátní značky je dle slov managementu obchodu doposud stále vyšší v kategorii značek ekonomických, tedy cenově přijatelnějších.

Změny, jež byly v souvislosti s privátními značkami provedeny, se týkaly zároveň samotných **obalů** zboží. Původní obaly jednoduchého vzhledu v zákaznících mnohdy vyvolávaly **pochyby o kvalitě produktů**, a proto se společnost rozhodla tuto nedůvěru odstranit skrze **nový inovativní design obalů** (viz obrázek 10).

Obrázek 10: Příklad změny obalu produktu privátní značky



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020b); dTest (2017), zpracováno autorkou

V portfoliu potravinového sortimentu společnosti Tesco lze nalézt jak zástupce ekonomických, tak i standardních či exkluzivních privátních značek. Portfolio ekonomických privátních značek bylo rozšířeno o značku **Stockwell & Co.**, která je určena pro zákazníky preferující nízkou cenu zboží. K nepatrné změně došlo také v souvislosti se značkami **Tesco Standard** a **Tesco Value**, které kompletně nahradila privátní značka **Tesco**.

Tabulka 4: Privátní značky v potravinovém sortimentu Tesco Stores ČR a.s.

Potravinový sortiment	
ekonomické značky	Stockwell & Co. Ms Molly's
standardní značka	Tesco
exkluzivní značka	Tesco Finest
značka bio potravin	Tesco Organic

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Prémiová privátní značka **Tesco Finest** představuje řadu potravinářských produktů, jež se vyznačují **vysokou kvalitou** a **exotickými chutěmi**. Tato privátní značka cílí především na náročnější zákazníky vyžadující vysokou kvalitu, za kterou jsou také ochotni zaplatit. Přidanou hodnotou Finest produktů je kupříkladu **původ surovin** používaných k výrobě, **způsob zpracování** nebo také **originální receptura**. Tesco Finest navíc nezaostává ani v souvislosti se společenskou odpovědností, jelikož většina produktů nabízených pod touto značkou nosí označení certifikace „**Fairtrade**“⁶. Dle interního zdroje je koncept prémiové privátní značky Finest u zákazníků tak úspěšný, že společnost aktuálně uvažuje o otevření **samostatných prodejen malého formátu**, které by nabízely pouze sortiment Finest produktů.

Obrázek 11: Příklady zboží privátních značek potravinového sortimentu



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020c)

Taktéž nepotravinářský sortiment obchodu zahrnuje poměrně četný seznam privátních značek, které však ve většině případů představují spíše **ekonomicky přijatelnější variantu**. Jedná se kupříkladu o značky dětské péče a výživy **Gaga** či **Fred & Flo**, která před několika měsíci nahradila značku **Tesco Loves Baby** nebo také značku kuchyňského nádobí a náčiní **GO COOK**, jež si při své nízké ceně zakládá především na dokonalém designu. Pro cenově citlivější zákazníky disponuje sortiment drogerie a kosmetiky vlastními značkami **Springforce**, **4MAX**, **Go for Expert**, **Pro Formula** a **Avoure**.

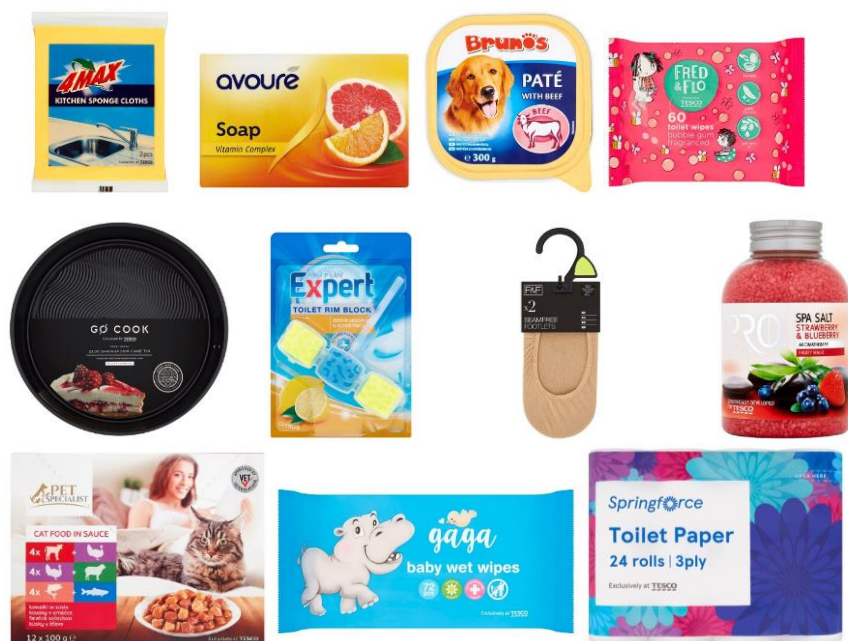
⁶ „*Fairtrade* je certifikace zboží, které splňuje určité sociální, ekonomické a ekologické standardy. Smyslem této certifikace je poskytnout pěstitelům, zaměstnancům a řemeslníkům ze zemí globálního Jihu (zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky) možnost užít se vlastní prací za důstojných podmínek.“ (Fairtrade Česko a Slovensko, 2019)

Tabulka 5: Privátní značky v nepotravinovém sortimentu Tesco Stores ČR a.s.

Nepotravinový sortiment	
móda a dekorace	F&F
kuchyňské nádobí	GO COOK
dětská kosmetika	Fred & Flo
	Gaga
drogerie	Springforce
	Go for Expert
	4MAX
kosmetika	Pro Formula
	Avoure
chovatelské potřeby	Pet Specialist
	Bruno

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 12: Příklady privátních značek v nepotravinovém sortimentu



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020c)

Poněkud rozdílné jsou značky Pet Specialist a F&F, které zahrnují nabídku sortimentu standardních i exkluzivních produktů. **Pet Specialist Standard** nabízí zákazníkům chovatelské produkty s cenou srovnatelnou s ostatními značkami v kategorii, zatímco varianta **Pet Specialist Premium** představuje exkluzivní produkty vyšší cenové úrovně. Taktéž lze rozdělit produkty **F&F**, které zahrnují sortiment oděvů nebo také domácích textilií a dekorací (**F&F Home**).

3.2 Cena

Druhým marketingovým nástrojem, jež byl ve firmě Tesco Stores ČR a.s. analyzován, je cena a s ní související cenové strategie. V následujících podkapitolách bude nejprve vymezeno stanovení cen sortimentu obchodní firmy Tesco a blíže charakterizovány využívané cenové praktiky. Závěrečná část kapitoly se věnuje regálovým cenovkám a s nimi spojené problematice.

3.2.1 Stanovení ceny

Princip stanovení cenových úrovní je v případě Tesca víceméně srovnatelný s principy kteréhokoliv jiného obchodního řetězce. Firma vždy vychází z mnoha posuzovaných měřítek, která jsou pro určení dané cenové úrovně zboží nezbytná.

Určování cenové úrovně jednotlivých položek sortimentu je v kompetenci **pražské centrály firmy**. Ta rozhoduje o cenách kupříkladu na základě **výše nákladů**, pod kterými si lze v tomto případě představit pořizovací cenu zboží, náklady na provoz jednotlivých prodejen, logistiku, náklady na mzdy zaměstnanců, náklady na marketingovou komunikaci aj.

Výchozí jsou pro cenovou úroveň zboží obchodu samozřejmě také informace o **hodnotě vnímané zákazníkem** či cenách **konkurenčních obchodů**. V této souvislosti je v pravidelných časových intervalech realizován externí agenturou výzkum trhu, prostřednictvím kterého je porovnáván tzv. „**spotřební koš**“. Spotřební koš představuje výběr několika konkrétních druhů zboží ze sortimentu jednoho obchodu, který je následně **porovnáván** s tím samým výběrem zboží na prodejních obchodu druhého, konkurenčního. Tímto způsobem se Tesco snaží zajistit ještě více atraktivní cenovou nabídku zboží v porovnání s konkurencí, na základě které přesvědčí zákazníky k návštěvě svých prodejen.

Finální výše ceny se však odvíjí také od výše **marže**, kterou cena zboží zahrnuje. Úroveň marže je různá dle kategorie sortimentu, do které zboží spadá, dle segmentu zákazníků, pro které je daný produkt určen, nebo také podle skutečnosti, zda se jedná o vlastní výrobek či zboží koupené od dodavatele. Všeobecně lze tvrdit, že nejvyššími maržemi bývá zatíženo právě **zboží nepotravinářského charakteru**. Vysoké procento marže však lze najít i mezi potravinářskými produkty. Až **70% marže** zahrnují některé **vlastní pekárenské výrobky**, které jsou však cenově srovnatelné s ostatními položkami v kategorii. Možnost vyšší marže v tomto případě tkví v nižších průměrných nákladech na jednotku produkce a velmi vysoké poptávce a oblibě ze strany zákazníků.

3.2.2 Cenové úrovně

Ceny zboží a jejich úrovně se mění v závislosti na **životním cyklu produktu, sezóně, úrovni zásob, vyjednávání cen s dodavateli** apod. V každém případě je možné dělit cenovou úroveň jednotlivých položek sortimentu na:

- běžnou cenu,
- akční cenu,
- cenu se slevou,
- výprodejovou cenu.

Běžné ceny se v této maloobchodní firmě odvíjí od již uvedených kritérií, tedy především od pořizovací ceny zboží a s ním spojených nákladů, požadované marže a DPH. Jedná se o cenu zboží, která není v danou chvíli podporována žádnou akcí, slevou ani intenzivní propagací.

V oblasti běžných cen se společnost zaměřuje zejména na tzv. „**starline**“ **položky**, které se snaží nabízet zákazníkům vždy za nejnižší možnou cenu. Tyto konkrétní produkty jsou následně v regálech označovány **modrým štítkem „Naše cena.“**, který má zákazníkům pomoci dané zboží na prodejně snadno dohledat. Jednoduše řečeno se jedná o rychloobrátkové zboží, díky jehož intenzivnímu odbytu lze také **diskutovat o cenách s dodavateli** a následně tak zajistit **trvale nižší ceny** i pro zákazníky obchodu. Pro podpoření co možná nejintenzivnějšího odbytu, od kterého se finální ceny odvíjí, je pro starline položky vymezen na prodejních **větší prostor pro prezentaci**. Skupina produktů „Naše cena.“ zahrnuje přibližně 800 položek, jejichž seznam se pravidelně aktualizuje dle nákupních zvyků zákazníků a velikosti odbytu.

Obrázek 13: Označování zboží štítkem "Naše cena."



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020d)

Rozhodnutí o **akčních cenách** opět přichází ze strany centrály. Akční ceny zboží jsou v případě Tesca stanovány vždy na období jednoho či dvou týdnů a v některých případech dokonce na celý měsíc („**HIT měsíce**“). Jednotlivé akce se víceméně neustále opakují v závislosti na různých cyklech či aktuální sezóně. Tyto ceny bývají intenzivně komunikovány a fungují jako tzv. „**pricefighter**“, prostřednictvím kterého se firma snaží nalákat zákazníky do svých prodejen a zajistit tak i nákup ostatních druhů zboží, jež právě v akci nejsou. Právě z tohoto důvodu si na sebe ve většině případů vydělají i takové akční ceny, které **bývají dotovány** (zisk z celého nákupu zákazníka je vyšší než ztráta z prodaného zboží za akční cenu). Problém ovšem nastává u zákazníků, kteří **účelově nakupují pouze zboží v akci**, a nástroj v podobě akční ceny tak není v jejich případě plně funkční dle očekávání.

Jediná kategorie sortimentu, jejíž cenu **neurčuje centrála**, nýbrž každá prodejní jednotka samostatně, je **zlevněné zboží** zahrnující:

- produkty s blížícím se datem spotřeby či minimální trvanlivosti,
- zboží s určitou vadou, která ho však nedělá nepoužitelným či nepoživatelným,
- nekompletní zboží,
- zboží s porušeným obalem.

Aby byla společnost schopna prodat i takovéto položky, je v některých případech nucena snížit cenu zboží na **minimální možnou cenovou hranici** (proces postupného zlevňování blíže popisuje kapitola 3.7.2). Dle interního zdroje však existuje určitá skupina zákazníků, která je v souvislosti s cenami velmi citlivá a zlevněné položky doslova vyhledává. Na tyto zákazníky je pak zlevňování sortimentu velmi účinné a pouze výjimečně dochází na situaci, kdy přes maximální možné snížení ceny není daná položka prodána.

Poslední cenovou úroveň představuje **výprodejová cena**. Tou bývají oceňovány zásoby zboží, které se Tesco chystá v následujících **deseti týdnech** vyprodat a poté vyřadit z nabízeného sortimentu. K vyřazování určitých položek ze sortimentu zboží dochází na základě jeho neustálé úpravy, ale také z důvodu dočasného zařazování tzv. „**In-Out položek**“, jež zahrnují produkty limitovaných edicí. Taktéž v tomto případě dochází k postupnému snižování cenové úrovně produktů prostřednictvím firemní centrály, která průběžně získává data o rychlosti a výši odbytu položek od jednotlivých prodejen. Výprodejové položky jsou na prodejnách vystavovány stejně jako sortiment zlevněného zboží samostatně.

Vyjma cen zboží se slevou jsou cenové úrovně produktů na jednotlivých prodejnách maloobchodu Tesco vždy totožné, a to bez ohledu na lokalitu či formát obchodu. Zboží je za stejné ceny nabízeno také v rámci **online nakupování**. Výjimkou jsou pouze obchody **Tesco Express** představující prodejny Tesco nejmenšího rozměru. V těchto formátech obchodu bývají ceny veškerého sortimentu **vyšší přibližně o 4 %** oproti ostatním formátům firmy. Dle interního zdroje je důvodem vyšších cen především skutečnost, že se jedná o prodejny na lukrativních místech, které zároveň konkurují svoji otevírací dobou místním samoobsluhám a vyšší ceny zboží si tak mohou dovolit.

3.2.3 Cenovky

K cenovému označování zboží využívají prodejny Tesco několik druhů regálových cenovek, které lze členit na základě:

- velikosti (3 druhy velikostí dle rozsahu plochy určené k prezentaci dané položky),
- cenové úrovně (3 podoby cenovky odlišující zboží běžné, akční či výprodejové ceny).

Na základě aktualizací cen zboží jsou na prodejnách každý den tisknuty na tvrdý papír nové cenovky, kterými jsou následně nahrazovány již neplatné ceny za lištami regálů. Výjimku tvoří pouze **zboží se slevou**, na které obvykle bývají cenovky tisknuty **přímo na obal produktu** pomocí speciálního zařízení. Součástí procesů spjatých s regálovými cenovkami je dále **ověřování správnosti cen**, které však blíže vymezuje kapitola 3.7.2. Pro bližší specifikaci jsou na obrázku 14 názorně vysvětlena jednotlivá data, jež cenovka vyobrazuje, a to na příkladu největšího formátu cenovky zboží s akční cenou.

Pro případ, kdy má zákazník jisté pochybnosti ohledně správnosti přiřazené regálové cenovky ke konkrétnímu zboží nebo není schopen odpovídající cenovku sám přiřadit,

může využít na prodejně zařízení určeného ke kontrole cen pomocí čárového kódu produktu. Dle autorky může takovéto zařízení na prodejně předejít kupříkladu takové situaci, kdy zákazník z důvodu neznalosti ceny či nejistoty zboží raději nekoupí.

Obrázek 14: Příklad regálové cenovky



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.3 Marketingová komunikace

Dalším nástrojem marketingového mixu, se kterým společnost pracuje, je marketingová komunikace. Komunikační nástroje Tesco využívá hned z několika důvodů, kterými jsou například posílení image společnosti, propagace zboží za akční ceny, podpoření impulzivních nákupů zákazníků či budování věrnosti a loajality zákazníků. Součástí této kapitoly je analýza komunikačních nástrojů, které společnost Tesco pro již zmíněné účely využívá.

3.3.1 Reklama

Reklama je jedním z nástrojů marketingové komunikace, pomocí kterého se Tesco snaží **přilákat zákazníky do svých prodejen** a zvýšit tak poptávku po nabízeném zboží, **posílit image** obchodu nebo také **budovat věrnost** zákazníků.

Hlavním médiem, pomocí kterého se Tesco snaží přilákat zákazníky do svých prodejen, je jednoznačně televize. Tento komunikační nástroj společnost využívá pro jeho **vysokou účinnost** z hlediska počtu osob, které zasáhne. Prostřednictvím televizních spotů propaguje zejména svoji aktuální nabídku **sortimentu za výhodnou cenu**, ale využívá jich i v rámci komunikačních konceptů, jakým byla kupříkladu kampaň „**Příběhy psané s chutí**“, jež sledovala zvyky zákazníků v průběhu roku a vyprávěla příběhy typických a oblíbených českých jídel. Tuto kampaň Tesco využilo k propagaci konkrétních surovin, jež byly součástí receptů prezentovaných v televizích spotech.

Obrázek 15: Kampaň "Příběhy psané s chutí"



Zdroj: MediaGuru (2018)

Kromě reklamních sdělení zaměřených na produkty lze v případě Tesca zaregistrovat také **institucionální reklamu**, která bývá společností uplatňována především v období Vánoc, a to konkrétně několik týdnů před nimi. V tomto případě se společnost snaží podpořit budování své image, dostat se do povědomí zákazníka a obecně se připomenout. Reklamní spoty tohoto typu bývají založeny na příbězích zahrnujících prvky, jako jsou rodina, přátelé a tradice, čímž Tesco sází na upoutání zákazníka a zvýšení jeho zájmu skrze emoce.

Charakteristickým rysem televizních reklamních spotů společnosti je **hlas herečky Martiny Menšíkové**. Účelem využití totožného hlasu herečky v rámci všech reklamních spotů je **cílené proniknutí do podvědomí zákazníka**, který je po určité době schopen sám identifikovat firmu, ke které se reklamní spot vztahuje. Hlas herečky Menšíkové v souvislosti s reklamou společnosti Tesco mohou zákazníci slyšet také v **rozhlase**, prostřednictvím kterého jsou opět propagovány akční nabídky zboží.

Reklamu v televizi i v rozhlase společnost využívá způsobem 3:1, což znamená, že své akční nabídky mediálně podporuje každé tři po sobě jdoucí týdny a každý 4. týden

nikoliv. K tomuto způsobu komunikace Tesco přistoupilo s úmyslem **snížit celkové náklady** na propagaci, aniž by se však změna projevila na výši tržeb. Dle interního zdroje se tento způsob zdá být **velmi efektivní**, jelikož pravidelná komunikace ukotví v mysli zákazníka, a tudíž na konečný výsledek nemá krátká odmlka žádný vliv.

Dalšími komunikačními nástroji, na které Tesco v oblasti reklamy sází, jsou produktový leták a magazín. Také **produktový leták** slouží k přilákání zákazníků do prodejen na základě zboží za akční ceny. Jak již bylo uvedeno v problematice akčních cen, produkty za zvýhodněnou cenu bývají prodejny nabízeny v různě dlouhých časových úsecích, a proto také existují **minimálně dvě verze** produktového letáku. První verze upozorňuje zákazníky na akční ceny platné po dobu jednoho týdne a verze druhá po dobu týdnů dvou. Výjimkou však dále nejsou ani produktové letáky zaměřující se na propagaci zboží souvisejícího s konkrétní **sezónou**, jako je kupříkladu leták „Velikonoce plné vůní“ vyobrazený na obrázku č. 16. Produktové letáky Tesco distribuuje v **tištěné i elektronické verzi**.

Objemy tištěných a roznášených letáků však v posledních letech **klesají**. Dle interního zdroje je důvodem klesající zájem o tištěné letáky ze strany zákazníků, neustále rostoucí podíl zákazníků využívajících informační technologie, ale také vysoké náklady na tisk. Rozdíl v poměru využívání tištěných a elektronických letáků se tak neustále snižuje a pokračování tohoto trendu lze očekávat i do budoucna.

Obrázek 16: Příklady produktového letáku a magazínu



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020e)

Magazíny Tesco (viz obrázek č. 16) vycházejí přibližně jednou za čtvrt roku a odpovídají tak vždy konkrétnímu ročnímu období. Obsah magazínu tvoří recepty, užitečné rady, články o životním stylu, rozhovory se známými osobnostmi a samozřejmě také propagace sortimentu obchodů Tesco a konkrétních značek.

Zatímco je **elektronická verze** magazínu dostupná komukoliv na webových stránkách obchodu zdarma, běžná cena **tištěné verze**, která je k dispozici ve všech prodejnách, se pohybuje nejčastěji v rozmezí 20 až 30 Kč. Nicméně zákazníci prodejen, kteří vlastní klubovou kartu Clubcard, si mohou tištěnou verzi magazínu pořídit pouze za 1 Kč, což poukazuje na **záměrné propojení s věrnostním programem** a snahu o zvyšování počtu zákazníků s klubovou kartou.

Reklamu v tisku lze kromě letáků či magazínů zaregistrovat pravidelně několikrát týdně také v různých regionálních novinách, v denících Metro a Blesk či v Mladé frontě DNES. Také v tomto případě se jedná o propagování zboží za akční ceny.

Pouze na několika málo místech v České republice, zejména poblíž velkých sídel, si lze povšimnout i **reklamy na billboardech**. Jelikož se jedná o reklamní prostor vhodný spíše pro komunikaci dlouhodobějšího charakteru, nevyužívá jej společnost v souvislosti s akčním zbožím, nýbrž k propagaci své privátní značky **F&F**. Na billboardech je většinou vyobrazen některý z modelů aktuální sezónní nabídky oděvů. Dle autorky práce by touto cestou mohly být komunikovány kupříkladu také ostatní privátní značky obchodu či význam cenového označení „Naše cena.“.

3.3.2 Podpora prodeje

Společnost Tesco podporuje prodej nabízeného zboží zejména prostřednictvím věrnostních programů, spotřebitelských soutěží, POS materiálů a množstevních slev.

Věrnostní programy

Prostřednictvím věrnostního programu Clubcard Tesco poskytuje svým zákazníkům mnoho výhod, na základě kterých usiluje o budování jejich **loajality** a **přízně**. Podstatou programu je **sbírání bodů** za nákupy v prodejnách Tesco. Za každých 10 Kč z hodnoty nákupu náleží zákazníkovi připsání jednoho bodu na jeho Clubcard účet. Získané body se následně přemění na **peněžní poukázky** (snižující hodnotu nákupu o hodnotu poukázky) a **slevové kupóny** (zlevňující konkrétní produkty). Kromě poukázek a kupónů jsou členům věrnostního programu pravidelně poskytovány **cenově výhodné nabídky** na vybrané produkty.

Dle interního zdroje jsou prostřednictvím karty Clubcard **záměrně sbírána data**, pomocí nichž společnost vyhodnocuje strukturu individuálních nákupů a různá související specifika. Na základě sběru dat je následně vyhodnocováno, **jaký typ**

slevového kupónu zákazník nejvíce ocení (z hlediska frekvence a množství nakupování konkrétních sortimentních položek). Na druhou stranu je využíváno také informací o produktech, které zákazníci kupují méně často či vůbec. V případě, že se společnost snaží zvýšit odbyt právě u těchto položek, opět využívá slevových kupónů.

Svoji účast na věrnostním programu mohou zákazníci spravovat prostřednictvím **mobilní aplikace Clubcard**, která poskytuje přístup k přehledu získaných bodů zákazníka, ale také k peněžním poukázkám a slevovým kupónům. Tímto způsobem se Tesco snaží rozšířit uplatňování **digitálních poukázek a kupónů** pomocí chytrých mobilních telefonů a omezit tak spotřebu papíru na jejich výrobu. (Tesco Stores ČR a.s., 2020f)

Obrázek 17: Věrnostní karta Clubcard



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020f)

Pomocí systému Clubcard obchod navíc dále iniciuje využívání **online nakupování**, v rámci kterého uděluje zákazníkům **dvojnásobnou sumu bodů**. Společnost se takovýmto způsobem snaží rozšířit seznam zákazníků, jež tento distribuční kanál a způsob nakupování využívají. Odměňování dvojnásobkem bodů společnosti nezajistilo příliš nových zákazníků, kteří by online nakupování začali využívat, na druhou stranu však velmi efektivně ovlivnilo objemy nákupů, které díky této strategii značně vzrostly.

Kromě programu Clubcard společnost organizuje několikrát do roka i jiné věrnostní programy, do kterých se mohou zapojit také zákazníci, kteří kartu Clubcard nemají. Konkrétně se jedná o **sbírání známek**, které zákazník obdrží za nákup v určité hodnotě. Po nasbírání stanoveného počtu známek má zákazník nárok na slevu na předem určený produkt (např. kuchyňské nádobí, elektronické spotřebiče apod.). Členové programu Clubcard však bývají vždy zvýhodněni a počet potřebných známek k získání slevy je v jejich případě nižší, což opět poukazuje na snahu společnosti **zvýšit účast na**

věrnostním programu Clubcard. Také známky a jejich sbírání se společnost chystá v blízké budoucnosti zavést prostřednictvím mobilní aplikace, a to opět z důvodu snižování nákladů a spotřeby materiálů.

Spotřebitelské soutěže

Z hlediska podporování prodeje společnost využívá mnohých spotřebitelských soutěží, které bývají spíše krátkodobého charakteru a iniciují momentální zvyšování nákupů zákazníků, jejich začlenění do věrnostního programu apod. Právě **vlastnictví klubové karty Clubcard** je ve většině případů podmínkou pro účast na spotřebitelské soutěži. Běžně dochází k pořádání soutěží na základě jisté **spolupráce s jinými společnostmi**. Kupříkladu v roce 2019 se mohli zákazníci díky placení nákupu v kterékoliv prodejně Tesco pomocí platební karty Mastercard či Maestro zúčastnit soutěže „**Vaše účtenka do ráje letenka**“. Soutěž o poukaz v hodnotě 100 000 Kč na libovolný zájezd u cestovní kanceláře EXIM TOURS a.s. probíhala ve spolupráci mezi společnostmi Tesco Stores a.s. a Mastercard Europe SA.

Společnost již soutěže tohoto typu nesoustředí pouze na samotné prodejny, ale snaží se své zákazníky zapojovat i v „**interaktivním světě**“ a upozornit je tak na svoji aktivitu na sociálních sítích. Jako příklad online reklamní spotřebitelské akce si lze dále uvést soutěž „**Dokonalý trávník**“, jež probíhala v termínu od 15. března 2020 do 22. března 2020. Do této soutěže se mohli zákazníci zapojit tak, že si našli na Facebook stránkách Tesco Česko konkrétní příspěvek – video, ve kterém mohli zahlédnout posekaný trávník. Posekaný trávník ve videu měli zákazníci vyfotit pomocí snímku obrazovky a obrázek následně přidat do komentářů pod příspěvek. V rámci soutěže byli vylosováni dva výherci, kdy první výhru pro umístění na prvním místě představovala zahradní sekačka a druhou výhru dětská zahradní houpačka.

Množstevní slevy

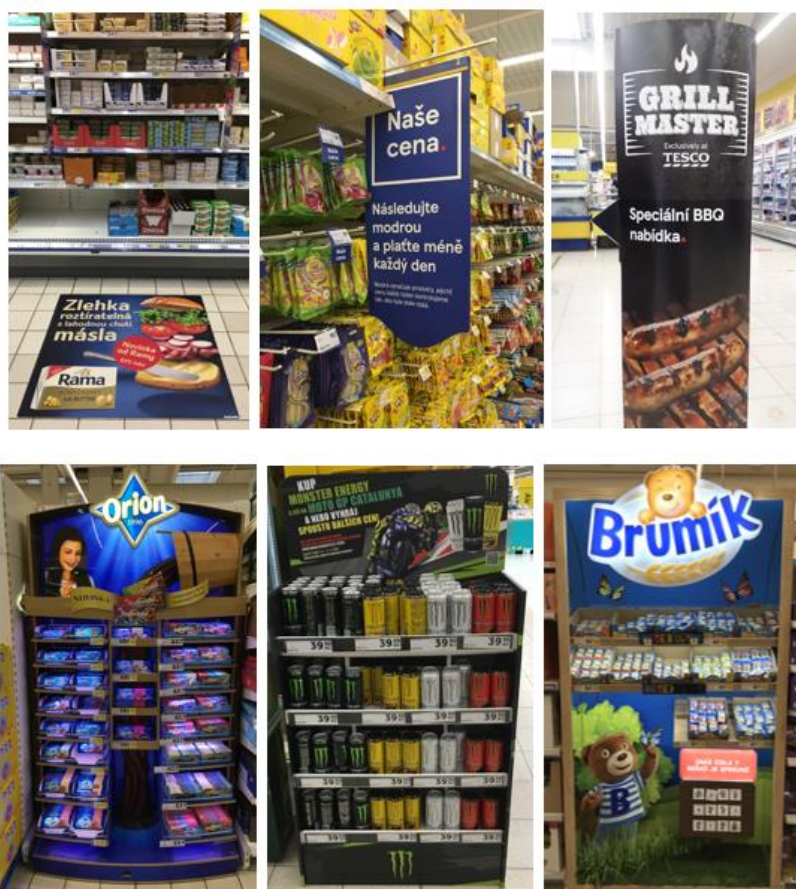
Množstevní slevy, jež společnost v rámci podpory prodeje využívá, se liší většinou na základě kategorie, pod kterou dané zboží spadá. V oblasti potravinářského sortimentu zahrnují množstevní slevy nejčastěji zvýhodněnou cenu produktu při nákupu více kusů (nejčastěji tři). Lze je však dále zaregistrovat také v rámci sortimentu textilního (2+1 zdarma) a nepotravinářského (při nákupu 3 produktů nejlevnější produkt zdarma).

POP materiály

Za účelem **podněcování** již zmíněných **impulzivních nákupů** společnost Tesco ve svých prodejnách instaluje a umisťuje POP materiály různých podob. Využívání materiálů POP komunikace na prodejnách bylo však v minulosti značně intenzivnější oproti současnosti. Dle interního zdroje byly prodejní plochy těmito materiály doslova **přesyceny**, čímž byl jejich efekt spíše **kontraproduktivní** a zákazníci se je tak naučili přehlížet. Vzhledem k množství regálových wobblersů a stopperů upozorňujících zákazníky na akce a novinky docházelo také k jejich neustálému ničení a namísto efektu podpory prodeje byly na prodejnách spíše **zdrojem nepořádku**.

Společnost se tedy rozhodla od velkého množství a mnoha druhů ustoupit a zaměřit se spíše na **jednoduchost, jednotný styl a kontrolované množství**. V kategorii wobblersů a stopperů bylo ponecháno pouze označení „Naše cena.“ či „Cena s Clubcard“ v potravinářském sortimentu a označení množstevních slev či akcí v nepotravinářském sortimentu.

Obrázek 18: Příklady POS materiálů na prodejnách Tesco



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V kategorii **infolišt, regálových děličů a vymezovačů** Tesco využívalo mnoho druhů tzv. **stripů**, které svým designem odlišovaly jednotlivé kategorie zboží (např. zelenina - zelené stripy, pečivo – hnědé stripy, toaletní papír – stripy s nápisem dvouvrstvý/třívrstvý, racio produkty – stripy s nápisem racio aj.). Také v tomto případě se přiklonila k jednoduchosti a jednotnému stylu, pozvolna stripy redukuje a ponechává zejména modré stripy „Naše cena.“, žluté stripy „Sleva“ či stříbrné stripy „Finest“. Od ostatních druhů stripů se chystá v budoucnu zcela ustoupit.

V rámci POS materiálů společnost na prodejnách dále umísťuje **podlahové stojany, brány, světelné reklamy, podlahové polepy** či **paletové ostrovy**, které vždy propagují konkrétní značku či produkt. Tyto nástroje Tesco využívá k cílenému upoutání pozornosti zákazníka, vyzdvižení konkrétních sortimentních položek nebo také k usnadnění nákupního rozhodování.

Autorka práce na prodejnách zaregistrovala mnoho POP materiálů s **kvalitně propracovaným designem a funkcemi**. Kvalitně zpracované materiály mohou skrze speciální vzhled, nasvícení či způsob prezentace zboží na zákazníka působit neotřelým dojmem a právě pro svoji **originalitu** v něm vyvolat cílený impulsivní nákup. Některé používané materiály navíc zahrnují určité **interaktivní nástroje** vytvářející **zábavní kulisu** pro děti. Tyto zábavní materiály mohou zajistit rozptýlení a zabavení dětí na prodejně a usnadnit tak proces nakupování jejich rodičům.

Dle interního zdroje jsou POP materiály účinné pouze v případě jejich **správného umístění a instalace**, a proto je s nimi spojeno mnoho procesů, pomocí kterých je usilováno o dosažení maximálního možného efektu. Na základě zkušenosti jsou také průběžně obměňovány použité barvy a tvary materiálů, jelikož zákazníci mají po určité době tendenci si na materiály zvyknout a přestat je vnímat. Veškeré procesy spojené s POP materiály zajišťují tzv. merchandiseři, zaměstnanci externí firmy, jež má v prodejnách tyto činnosti na starost. V případě Tesca se jedná o zaměstnance firmy POS Media.

3.3.3 Public relations

Silným komunikačním nástrojem jsou zároveň **vztahy s veřejností**, pomocí kterých Tesco **upevňuje vztahy** s konkrétními cílovými skupinami a zároveň **podporuje svoji image**. Jak již bylo uvedeno v rešeršní části práce, do oblasti vztahů s veřejností lze

zahrnout **společenskou odpovědnost**, které je v současnosti přikládán ze strany zákazníků stále větší význam.

Obrázek 19: Udržitelné podnikání společnosti Tesco



Zdroj: Tesco PLC (2019b)

V oblasti společenské odpovědnosti staví Tesco na své strategii „**Little Helps Plan**“, která je tvořena třemi základními pilíři – **lidé, produkty a místa**. Pod jednotlivé pilíře spadají různé oblasti (východiska strategie), ve kterých Tesco optimalizuje svá rozhodnutí a jejich potenciální dopady na společnost. Jelikož se však jedná o maloobchodní řetězec nabízející primárně potravinové zboží, nejzajímavějším pilířem jsou jednoznačně produkty a činnosti s nimi spojené.

Pilíř produkty řeší otázky dopadu vlastních produktů na životní prostředí, lidských práv účastníků dodavatelského řetězce, plýtvání potravin či obalových materiálů vlastních produktů pocházejících z udržitelných zdrojů. V situaci, kdy již nestačí efektivní plánování plynulého zásobování či zlevňování zboží s blížící se dobou minimální trvanlivosti či spotřeby, dochází k vytváření tzv. **potravinového odpadu**. Ten však Tesco snižuje jako jeden z mála řetězců prostřednictvím darování potravin **potravinovým bankám a charitativním organizacím**. V kategorii produktů se odpovědnost firmy zaměřuje také na sortiment ovoce a zeleniny, jež běžně nebývá zařazen do prodeje pro svůj „nedokonalý“ vzhled. Tuto řadu pod názvem „**Perfectly Imperfect**“ Tesco nabízí zákazníkům za účelem předcházení zbytečného plýtvání u pěstitelů. (Tesco Stores ČR a.s., 2018)

V oblasti společenské odpovědnosti je tedy Tesco velmi aktivní, **komunikace** těchto činností směrem k zákazníkovi je však dle zjištění autorky **velmi slabá**. Informace

o seznamu cen, jimiž bylo Tesco oceněno, dobrovolných aktivitách, které jsou pravidelně provozovány nebo finančních darech poskytnutých místním komunitám jsou prezentovány pouze na webových stránkách obchodu. Pokud tedy společnost odpovědné aktivity pouze zajišťuje, nicméně je dále nekomunikuje, absolutně **nevyužívá potenciálu** posílení vztahu se zákazníky a posílení image svého jména.

3.3.4 Přímý marketing

Skrze přímý marketing se Tesco snaží dostat do bližšího kontaktu s jednotlivými zákazníky, a to zejména pomocí **interaktivního marketingu** zahrnujícího využívání **webových stránek, newsletteru** či **sociálních médií**. Využívání tohoto komunikačního kanálu je efektivní především k zasažení **mladších zákazníků** (horní věková hranice zákazníků využívajících internet a sociální sítě však neustále roste). V mnohých případech se může jednat dokonce o jediný způsob, jímž je společnosti umožněna komunikace s mladšími zákazníky, kteří kupříkladu nesledují televizi nebo nečtou tisk.

Webové stránky

S ohledem na vývoj internetu a technologií se právě webové stránky postupně stávají jedním z hlavních zdrojů, ve kterém zákazníci hledají odpovědi na své otázky. Proto je velmi podstatná kvalita zpracování těchto stránek a péče o jejich neustále aktualizovaný obsah. V případě společnosti Tesco lze zaznamenat snahu o efektivní využití potenciálu online prostředí, a to na základě zajištění určité přidané hodnoty v podobě rozšířeného obsahu o inspirativní články a recepty.

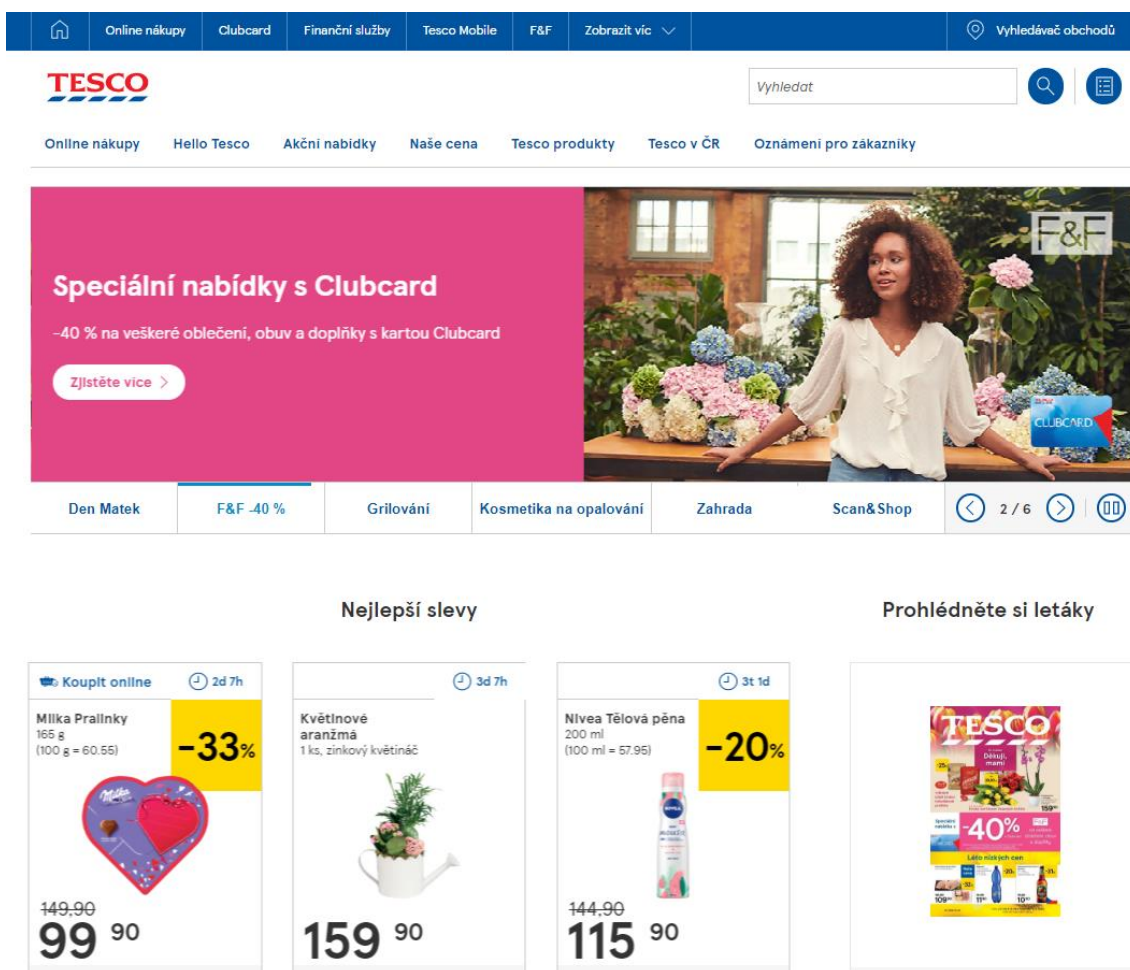
Úroveň zpracování webových stránek **itescoc.cz** je dle vlastního názoru autorky dostatečně vysoká. Společnost tento komunikační kanál nepoužívá pouze jako **zdroj informací**, ale také jako **internetový obchod** či **inspirativní blog**. Stěžejní funkce, kterými webová stránka disponuje, lze vymezit následujícím seznamem:

- zdroj informací týkajících se nabízeného zboží, poskytovaných služeb, akčních nabídek, společenské odpovědnosti, otevírací doby prodejen, firmy obecně aj.,
- zprostředkování internetového obchodu (viz podkapitola 3.4.2),
- distribuce elektronického letáku a magazínu,
- Hello Tesco blog zaměřený na inspirativní články, zdravý životní styl a recepty.

Na webových stránkách se zákazníci mohou zároveň přihlásit k odběru tzv. **newsletteru**, skrze který jsou na jejich e-mailové adresy zasílány aktuální informace o akčních cenách, výhodách věrnostního programu, možnostech distribuce a

podobně. Lze tedy říci, že newsletter plní podobnou funkci jako produktový leták, na základě něhož se společnost snaží stimulovat nákupy zákazníků (v běžném či online prostředí).

Obrázek 20: Webové stránky Tesco



Zdroj: Tesco Stores ČR a.s. (2020g)

Sociální sítě

Působení na sociálních sítích je v současné době samozřejmostí, kterou nesmí podcenit jakákoliv firma na trhu. Na tento informační zdroj spoléhá stále větší počet zákazníků všech věkových kategorií, především však těch **mladších**. V rámci České republiky jsou třemi nejvíce využívanými sociálními platformami Facebook, Instagram či YouTube.

Obsah **instagramového účtu** „Tesco Česko“ zahrnuje především lákavé fotografie jídel. Pro získání konkrétního receptu jsou uživatelé odkazováni na webové stránky obchodu do již zmíněné sekce Hello Tesco. Kromě samotných receptů účet odkazuje i na online nakupování zboží. Pro porovnání je vhodné uvést, že instagramový profil

Tesco Česko disponuje 20 tisíci sledujícími, což je v porovnání mnohem méně oproti kupříkladu profilům obchodů Penny Market (cca 30 tisíc sledujícími) či Lidl (cca 80 tisíc sledujícími).

Na rozdíl od Instagramového účtu je Tesco poněkud více aktivní na svém **Facebook profilu**. Skrze tuto sociální síť obchod komunikuje s veřejností veškeré aktuální záležitosti, jež se týkají jak akčních cen sortimentu, tak i informací ohledně naplňování strategie společenské odpovědnosti, nových inovací, volných pracovních míst apod. Facebookový profil navíc zákazníci běžně využívají k veřejnému hodnocení společnosti a sdílení svých zkušeností. Jedná se tedy o zdroj zpětné vazby, pomocí něhož je Tesco informováno o oblastech s prostorem pro potenciální zlepšení svého působení, a kde je zprostředkována přímá komunikace se zákazníkem.

Tesco Česko lze také dohledat na **YouTube kanálu**, který slouží primárně k publikaci videí. Aktivita prostřednictvím této sociální sítě je poněkud omezena oproti ostatním, nicméně Tesco ji využívá opět pro prezentaci **receptů** ze sekce Hello Tesco, **reklamních spotů** („Příběhy psané s chutí“, vánoční spoty, spoty týkající se označení „Naše cena.“ apod.) či uskutečňovaných **projektů** z oblasti společenské odpovědnosti firmy. Na YouTube kanálu však lze zaregistrovat i **reklamní spoty Tesco**, které jsou uživatelům automaticky přehrávány před spuštěním videí. Reklama pomocí reklamních spotů na YouTube funguje podobně jako klasická reklama v televizi.

3.4 Místo

Tato část mixu je v jisté pasáži blíže zaměřena na hypermarket Tesco v Klatovech, ve kterém byla prováděna analýza marketingových nástrojů a na jehož zákazníky byl zaměřen také výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

3.4.1 Prodejny Tesco v České republice

Na území České republiky působí společnost Tesco Stores ČR a.s. prostřednictvím **186 prodejen různých formátů**. Formáty, jimiž disponuje, lze klasifikovat na supermarkety a hypermarkety. V případě **supermarketů** lze dále členit prodejny na **klasické supermarkety** s velikostí prodejní plochy **do 1000 m²** a **Expresy**, které jsou specifické svou omezenější nabídkou sortimentu vyšší cenové úrovně či umístěním na lukrativních místech velkých měst, kde konkurují zejména místním samoobsluhám a večerkám.

Hypermarkety Tesco tvoří prodejny o velikosti prodejní plochy **vyšší než 1000 m²**, které jsou interně označovány dle velikosti následujícím způsobem:

- 2000 m² = 2K
- 3000 m² = 3K
- 4000 m² = 4K atd.

Během posledních několika let si společnost prošla mnoha organizačními změnami, které se mimo jiné týkaly i **zkracování otevírací doby prodejen**. Některé hypermarkety Tesco byly ještě před několika lety specifické svoji nepřetržitou otevírací dobou. V současné době lze v České republice nalézt už jen dva hypermarkety Tesco s „nonstop“ otevírací dobou, a to Tesco Praha Eden a Letňany. Přehled otevírací doby různých formátů nastiňuje tabulka č. 6.

Tabulka 6: Otevírací doba dle formátu prodejny

Formát prodejny Tesco	Otevírací doba ve všední dny
Supermarkety	7:00 – 20:00
Expresy	6:00 – 20:00
Hypermarkety (HM)	6:00 – 22:00
HM Praha Eden a Praha Letňany, Brno Královo Pole	0:00 – 24:00
HM Praha Zličín, Cheb a Mladá Boleslav	6:00 – 24:00

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U některých z prodejen je však otevírací doba nastavena **individuálně** v souvislosti s umístěním prodejny a nákupními požadavky zákazníků. Jejich otevírací doba tak bývá částečně zkrácena či naopak prodloužena oproti běžnému stavu. Jako příklad si lze uvést hypermarket Tesco Liberec s otevírací dobou od 6:00 do 20:30.

Rozhodování o vhodné lokalitě pro umístění prodejny Tesco je vždy otázkou, jež řeší top management firmy v rámci strategického řízení. Stěžejními parametry je jednoznačně **přítomnost konkurenčních obchodů** v okolí a **dostupnost** prodejny. Dostupnost bývá zpravidla zajišťována dostatečnou parkovací plochou pro zákazníky s osobními automobily nebo také veřejnou dopravou. Tu se Tesco v několika případech snaží podpořit svoji **soukromou autobusovou linkou**, která na určené trase dopraví zákazníky do dané prodejny **zdarma** (např. hypermarket Tesco Plzeň Rokycanská) a je tak velmi oblíbená zejména ze strany zákazníků **bez vlastního automobilu**.

Management však dále řeší také otázku, zda bude prodejna **součástí většího celku** (např. nákupní centrum Škodovka v Klatovech) či **samostatnou jednotkou** (např. Tesco Sušice).

3.4.2 Tesco online nakupování

Aby mohl i takovýto potravinový řetězec jako je Tesco maximálně uspokojit veškeré požadavky všech zákazníků, neměl by v současné době opomíjet ani způsob distribuování zboží skrze online nakupování. V tomto ohledu Tesco Stores ČR neotálelo a již před několika lety představilo jako další ze svých distribučních kanálů právě **online nakupování**, který je hojně využíván především mladšími generacemi zákazníků.

Protože zájem o nakupování prostřednictvím e-shopu neustále rostl, rozhodla se společnost rozšířit koncept více směry a udělat jej dostupnějším širšímu spektru zákazníků. Aktuálně umožňuje tři způsoby nakupování skrze e-shop, přičemž rozdíl mezi nimi spočívá ve **způsobu doručení nákupu** a v **šíři nabízeného sortimentu**.

- Služba **Tesco online nákupy** představuje možnost nákupu více než 14 000 druhů zboží prostřednictvím **webových stránek** služby či vlastní **mobilní aplikace**. Zákazníci si vždy mohou nechat svůj nákup doručit přímo domů ke dveřím v jimi zvoleném datu a konkrétním dvouhodinovém časovém intervalu. Cena za doručení závisí na vybraném dvouhodinovém časovém intervalu (každý den mezi 8. a 22. hodinou), nikoliv na hmotnosti nákupu či vzdálenosti bydliště zákazníka. Rozvoz probíhá **jen ve vybraných oblastech**.
- Druhou možností je využití služby **Klikni + Vyzvedni**, kdy zákazník zvolí konkrétní obchod či výdejní místo, ve kterém chce mít v daný čas svůj předem navolený nákup připravený k **osobnímu vyzvednutí**. Dle interního zdroje Tesco přišlo s touto alternativou z důvodu **narůstajícího zájmu** zákazníků o nakupování skrze webové stránky, kteří však nebydlí v žádné z oblastí rozvozu.
- V současné době je v několika prodejnách testována také **Tesco Zásilka**. Jedná se o možnost objednání balíčku trvanlivých produktů (základních potravin) s **pevně daným obsahem**, který je zákazníkovi doručen externím dopravcem, a to pouze v oblastech, kde nefunguje rozvoz Tesco online nákupů. Tato alternativa se snaží eliminovat rovněž **nutnost vlastního vyzvednutí nákupu** objednaného přes internet.

3.4.3 Scan&Shop

Jedním ze způsobů, kterými se společnost Tesco snaží svým zákazníkům co možná nejvíce zjednodušit proces nakupování ve svých obchodních jednotkách, je zavádění různých **technologických inovací**. Tesco bylo v České republice prvním řetězcem, který zavedl ve svých prodejnách technologii samoobslužných pokladen, jejichž využívání a obliba ze strany zákazníků neustále narůstá. V nedávné době však došlo na zavedení další inovativní technologie, kterou je právě systém Scan&Shop, jež **zcela odstraňuje nutnost použití běžných či samoobslužných pokladem** na závěru nákupu. Společnost se tak snaží svým zákazníkům poskytnout více možností a zajistit jim ještě větší pohodlí během nakupování.

Obrázek 21: Scan&Shop



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Scan&Shop lze využívat dvěma různými způsoby dle možností prodejny či preferencí samotného zákazníka, a to **pomocí skeneru**, který je k dispozici přímo u vstupu do prodejny, nebo **pomocí aplikace** v chytrém telefonu. V Plzeňském kraji umožňují Scan&Shop prozatím pouze dvě prodejny, kterými jsou hypermarkety Tesco Plzeň Borská Pole a Tesco Plzeň Rokycanská.

Způsob nakupování Scan&Shop spočívá v průběžném skenování zboží, které si zákazník vybírá. Mezi **výhody**, které poskytuje, lze zařadit:

- možnost kdykoliv kontrolovat hodnotu a obsah nákupu přímo na skeneru,
- okamžité ukládání zboží do tašky bez nutnosti vyndávání jejího obsahu na pokladně,
- okamžité zaplacení na konci nákupu bez čekání ve frontě.

3.4.4 Hypermarket Tesco Klatovy

Hypermarket Tesco v Klatovech je jednou z osmi prodejen Tesco v Plzeňském kraji, jež se nachází v areálu nákupního centra Škodovka na adrese Domažlická 909, Klatovy, a to na hlavním tahu z centra města směrem na Domažlice. Město Klatovy se nachází poblíž jihozápadní hranice České republiky s Německem přibližně 40 km jižně od Plzně a je domovem pro více než 22 000 obyvatel.

Nákupní centrum Škodovka je místem kompletně zajištěným pro nákup potravin, drogistického zboží, léčiv, sportovních potřeb, oblečení a obuvi, hobby potřeb apod. Nově je součástí centra také restaurace KFC. Centrum je vybaveno velkou parkovací plochou, která je v tomto případě nezbytností vzhledem k množství prodejen a provozoven. Hypermarket Tesco Klatovy je zákazníkům k dispozici v **otevírací době od 6:00 do 22:00**, což je **nejdelší otevírací doba** ze všech potravinových řetězců na území města Klatovy. Kromě samotné prodejny disponuje pasáží s několika menšími prodejny, jako jsou například květinářství, směnárna, sázková kancelář či mobilní operátor.

Těsně vedle nákupního centra Škodovka se nachází prodejny potravinových řetězců Lidl a Penny Market. Zákazník tak může vybírat hned ze tří míst pro uskutečnění svého nákupu na jednom místě. Konkurenčních obchodů podobné velikosti a zaměření se však v Klatovech nachází více. Kromě již zmíněných ve městě působí dále prodejny Kaufland a Albert (Klatovy Luby).

3.5 Materiální prostředí

Z hlediska materiálního prostředí je pro společnost Tesco během posledních několika let aktuální tzv. **downsizing**, pod kterým si lze jednoduše představit **zmenšování prodejních ploch**. Dle interního zdroje byly motivem změn prodejních ploch následující faktory:

- pokles počtu zákazníků v prodejnách způsobený nárůstem nákupních příležitostí ve městech, kde se prodejny Tesco nachází,
- snížení povinné šíře uliček v souvislosti s úbytkem zákazníků v prodejnách,
- redukce sortimentních položek v souvislosti s novou produktovou strategií,
- nákupní zvyky zákazníků upřednostňujících rychlý nákup.

K redukci sortimentu došlo v rámci všech sortimentních kategorií přibližně stejným poměrem. Výjimkou byl pouze sortiment oblečení a módy F&F, který potřebný proces redukování a zmenšování nezasáhl. Downsizing se mimo jiných týkal kupříkladu i hypermarketu Tesco Plzeň Borská Pole, který v minulém roce upravil svoji prodejní plochu z původního rozměru o velikosti **9K** na rozměr **7K**.

Následující podkapitola je zaměřena na zajištění prodejního místa v hypermarketu Tesco v Klatovech z hlediska venkovní a vnitřní nákupní atmosféry a vzhledu prodejny, dispozičního řešení a prezentace zboží v prodejně.

3.5.1 Nákupní atmosféra a design prodejny

Jak již bylo zmíněno, hypermarket Tesco Klatovy je součástí nákupního centra Škodovka, které tvoří 14 prodejen a jedna restaurace. Uprostřed areálu, kolem kterého jsou rozmístěny jednotlivé prodejny, mají zákazníci k dispozici cca **550 parkovacích míst**.

Ihned po vstupu do prodejny si nelze nevšimnout, jak světlým dojmem celý prostor působí. Důvodem jsou pravděpodobně používané **materiály světlých barev**, jejichž využití je dle autorky vhodné z hlediska vyvolání dojmu čistého prostředí. Prostor je po celé své ploše plně osvětlen závěsnými lampami sálajícími „**bílé světlo**“, které se velmi podobá světlu dennímu. Mohlo by tak u zákazníků pozitivně ovlivňovat dojem o čase stráveném v prodejně či eliminovat pocit z uzavřeného prostoru. Dle vlastního zjištění autorky však na prodejně **není potenciál světelných efektů příliš využit** v porovnání s prodejny konkurenčních řetězců. Osvětlení je v celém prostoru prodejny jednotné, čímž však nedochází k využívání různých kombinací intenzity světla s barvami, jež zajišťují požadovanou atmosféru a zvýrazňují čerstvost potravin.

Na každé z prodejen Tesco lze zaregistrovat vysílání **instore rádia**, které společnost využívá hned z několika důvodů. Vysílaný obsah je tvořen z jedné poloviny **komunikací reklamních sdělení**, jejíž cílem je:

- vyvolat u zákazníků impulzivní nakupování,
- připomenout možnost využití dostupných zařízení, čímž je usilováno o zvýšení jejich používání (např. využití samoobslužných pokladen, využití Scan&Shop apod.)

Druhou polovinu obsahu tvoří účelně sestavená **hudební kulisa** tvořená převážně pomalou a ne příliš hlasitou hudbou. Volbu pozvolné hudební kulisy hodnotí autorka

práce jako velmi vhodnou, jelikož pomalá hudba způsobuje **zpomalení pohybu zákazníka po prodejně** a **intenzivnější prohlížení zboží v regálech**. Správně nastavená je také hlasitost hudby, která není příliš hlasitá a lze tedy předpokládat, že zákazníci nijak neomezují a neobtěžují.

3.5.2 Dispoziční řešení

Prostorové uspořádání prodejny je určitou **kombinací** více variant dispozičního řešení. Pohyb zákazníka je v prodejně jistým způsobem řízen, a to kupříkladu pomocí **odděleného vchodu a východu** (pokladních ploch). Zákazník však není nucen procházet celou prodejnu, naopak je mu umožněn pohyb na základě vlastního uvážení a v případě potřeby lze využít postranní uličku vedoucí k pokladnám. Pro usnadnění orientace jsou po celém prostoru prodejny instalovány **navigační tabule**, které odkazují na konkrétní sortiment v regálech.

Společnost se snaží své zákazníky přimět k tomu, aby jejich trasa prodejnu byla co možná nejdelší, a to za účelem **zvýšení příležitosti vystavovaným zbožím zaujmout** a tedy i **zvýšení pravděpodobnosti nákupu více položek**. Právě z tohoto důvodu umístila své nejčastěji prodávané kategorie sortimentu (pečivo, uzeniny) na opačnou stranu oproti vchodu do prodejny. V tomto místě se nachází i **pultový prodej** masa, uzenin a lahůdek, který vyžaduje širší prostor uličky pro možný průchod s nákupním vozíkem a případnou tvorbu front zákazníků čekajících na obslužení. **Dispoziční řešení s polouzavřenými úseky** lze poté zaznamenat v pasáži obchodu, kterou vždy zákazník prochází po ukončení nákupu. Náhled layoutu prodejny je dostupný v příloze B.

Prostorové řešení regálů a uliček mezi nimi je řešeno velmi vzdušným způsobem, který by měl zajistit zákazníkům **bezproblémovou manipulaci** s nákupními vozíky a snazší vyhýbání se jeden druhému. Dle vlastního zjištění autorky je však omezený prostor v uličce sousedící s pokladní zónou a v případě tvorby front (zejména u běžných pokladen) dochází k jejímu zneprůchodnění.

Zákazníci se ihned pro svým příchodu do prodejny nachází v tzv. **promo zóně**. V rámci promo zóny je vždy vystavováno zboží za akční ceny a zboží sezónní nabídky. Motivem takového umístění promo zóny je jednoznačně **podpoření impulzivního nákupu**, jelikož právě tímto prostorem prochází zákazník vždy. Na promo zónu navazuje **centrální ulička** vedoucí mezi jednotlivými úseky s regály. Tato část prodejny

je rovněž za stejným účelem využívána k vystavování zboží za akční ceny, a to nejen prostřednictvím **paletových ostrovů**, ale také na **čelních stranách regálů**, jež s uličkou sousedí (viz obrázek 22).

Obrázek 22: Promo zóna a akční čela



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pokladní zóna je tvořena sedmi běžnými a osmi samoobslužnými pokladnami. Protože se poměr využívání těchto dvou typů pokladen zákazníky neustále vyvíjí (zákazníci stále více vyžadují dostupnost samoobslužných pokladen), mění se také potřebná plocha na prodejně pro jejich instalaci. Vedle pokladní zóny se nově od roku 2020 nachází také zákaznický servis (informace), který byl přestěhován za účelem **být zákazníkům blíže**. Zákaznický servis se dříve nacházel u vchodu do prodejny, v tomto místě však nebyl zákazníkům k dispozici po provedení nákupu, tedy ve chvíli, kdy jej nejvíce vyhledávali.

3.5.3 Prezentace zboží

Cílem konkrétního způsobu prezentování zboží je i v případě společnosti Tesco připoutání pozornosti zákazníka, maximální podpoření impulsivních nákupů a zajištění efektivního odbytu. V rámci vystavování zboží se společnost zaměřuje zejména na prezentaci již zmíněných **starline produktů** (produktů „Naše cena.“) a **produktů privátních značek**. Protože se jedná o zboží, ze kterého chce firma nejvíce profitovat a zvyšovat jeho odbyt, vystavuje ho zejména **ve výšce úrovně očí** zákazníka, a zároveň těmto produktům uděluje na prodejních **největší prostor**.

V souvislosti s technikami prezentace, jež lze považovat za součást merchandisingu, je na prodejnách Tesco uplatňována technika **vertikální i horizontální prezentace** zboží, a to vždy na základně požadované velikosti a frekvence odbytu daných položek sortimentu či jeho hloubky. Typickým příkladem pro vertikální prezentaci mohou být ochucené nápoje, slané pochutiny či toaletní papír. V případě horizontální prezentace se pak jedná kupříkladu o sortiment drogistického zboží, mléčné výrobky, cukrovinky apod.

Pro vysokou účinnost společnost velmi často využívá rovněž techniky **tematické prezentace**. Kvalitně zkompletovaná prezentace v daném tématu, prostřednictvím které je zákazníkovi nastíněn určitý komplet produktů, společnosti pravidelně zajišťuje vysoký odbyt zboží způsobený impulzivním nakupováním zákazníků. (Interní zdroj 2020)

Důvodem vysoké účinnosti může být dle autorky kupříkladu:

- skutečnost, že jsou jednotlivé sortimentní položky prezentovány pospolu na jednom místě (zákazník je tedy nemusí hledat na více místech prodejny),
- vkusná kombinace produktů inspirující zákazníka ke koupi obdobného kompletu.

Techniku **prezentování dle životního stylu** lze zaznamenat u již zmíněného zboží speciální výživy. Aby bylo podpořeno impulzivní nakupování zákazníka, využívá společnost rovněž techniky **prezentace komplementárního zboží** (cross merchandising). Na prodejně nechybí ani **prezentace v blocích**, které odpovídá zboží za výprodejovou cenu či zboží se slevou, jež má na prodejně vymezený samostatný prostor.

Zboží je vystavováno a doplňováno do jednotlivých regálů na základě tzv. **planogramu**, grafického znázornění prezentace zboží v prodejních modulech (regálech). Ke změnám planogramu dochází nejčastěji z důvodu:

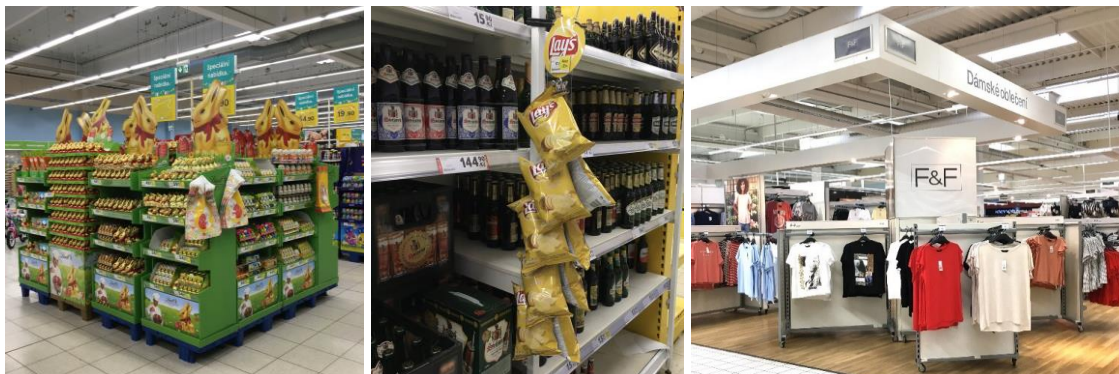
- vyřazení konkrétního produktu ze sortimentu,
- zařazení nového produktu do sortimentu,
- vizuálního podpoření akční nabídky zboží,
- na základě strategie související s cíleným odbytem konkrétního produktu.

Planogramy, podle kterých zaměstnanci vizuálně upravují jednotlivé moduly, určují:

- potřebné rozměry modulu, ve kterém bude daný planogram stavěn,
- jakým způsobem jsou v modulu instalovány dané regály,

- druhy zboží, které jsou v modulu vystavovány,
- uspořádání a „facing“ jednotlivých druhů zboží.

Obrázek 23: Příklady technik prezentace zboží



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poněkud odlišný způsob prezentace zboží je uplatňován v sortimentu oděvů a obuvi F&F. Tento sortiment je běžně rozdělován na dámské, dětské a pánské oddělení, není však vystavován na základě planogramů, ale pomocí **VMM**, tedy „Visual Merchandising Manual“. Manuál určuje, dle jakých způsobů a technik bude zboží dané sezóny přibližně prezentováno, nepředepisuje však konkrétní umístění na prodejně.

Dle planogramů není vystavováno ani zboží v kategoriích **zeleniny**, **pekárny** či **pultového sortimentu**. I v tomto případě je předepsána pouze prezentace rozlišující určité kategorie, pomocí které je zajištěna jistá **systematičnost**.

3.6 Lidé

Jak již bylo uvedeno, společnost Tesco Stores ČR zaměstnává v České republice přibližně **11 000 zaměstnanců** působících přímo v jednotlivých obchodních jednotkách, na centrále či distribučním centru pro celou republiku. Seznam pozic, na kterých zaměstnanci působí, je velmi obsáhlý a je charakteristický svoji **hierarchií**. Pracovníci společnosti tak mají možnost velkého **karierního růstu**, a to jak horizontálním směrem (mezi jednotlivými odděleními), tak i vertikálním směrem (pozice hlavních vedoucích, manažerů, ředitelů).

Jelikož se společnost neustále potýká s **problémem nedostatku pracovníků** a jejich vysokou **fluktuací**, je často velmi obtížné zajistit na prodejně jejich **optimální množství**. Pro zajištění dostatečné obsluhy (zejména u pultů a pokladen) společnost

v minulosti používala **speciální program** na plánování pracovníků, který vycházel z historických dat podniku. V současnosti je plánována úroveň potřebné obsluhy samotným managementem společnosti, který využívá znalostí a poznatků, jež program v minulosti poskytl.

Obsluhu zákazníků na prodejně zajišťují tzv. **pracovníci obchodního provozu**. Tito zaměstnanci nemají na prodejně vymezenou pouze jednu konkrétní činnost (např. pokladní), nýbrž seznam činností, které vykonávají vždy **dle aktuální potřeby**. V minulosti společnost jednotlivé pozice pracovníků odlišovala, v případě potřeby však byl problém s okamžitým navýšením počtu pracovníků na konkrétní pozici (např. otevření dodatečné pokladny z důvodu tvorby front). Aby tedy **podpořila růst efektivity provozu**, jednotlivé pozice již neodlišuje a každému pracovníkovi obchodního provozu tak může být dle potřeby přidělena jedna z následujících činností:

- pokladní činnost,
- doplňování zboží,
- skladování zboží,
- práce u pultů,
- práce v pekárně (pouze rozpékání polotovarů, nikoliv pečení vlastních produktů).

Důležité je si uvědomit, že právě **působení zaměstnanců** na prodejně (zejména tedy pracovníků obchodního provozu) silně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníka. Pokud je **vystupování zaměstnanců** na prodejně **neprofesionální**, mohou přijít všechny ostatní, velmi efektivně nastavené marketingové nástroje vniveč. Společnost Tesco se snaží tento nástroj nepodceňovat, a proto svým pracovníkům neustále připomíná (skrže pravidelná školení), jak nezbytné je dodržovat **pravidlo vystupování** na prodejně **3N3P**:

- nezapomeň pozdravit,
- nezapomeň nabídnout pomoc,
- nezapomeň poděkovat. (Interní zdroj, 2020)

Sama autorka práce měla v průběhu analyzování marketingových nástrojů společnosti Tesco **pouze pozitivní zkušenosti** v rámci interakce s personálem prodejen. Zaměstnanci byli vždy slušní, ochotní a působili příjemným vystupováním.

Dle interního zdroje se však společnost čas od času s problémem nekvality některých pracovníků potýká, a to zejména na nižších pozicích hierarchie, kteří velmi často

nerespektují stanovená pravidla a nedodržují dané způsoby jednání na prodejně. Management se tak snaží tyto pracovníky motivovat k efektivnější a kvalitnější práci. Pokud však jejich vedení není úspěšné, proces nahrazení zaměstnanců je velmi náročný z hlediska nedostatku lidských zdrojů. Takoví zaměstnanci však mnohdy přináší společnosti **negativní ohlasy** zákazníků a jejich **nespokojenost**.

3.7 Procesy

Procesy jsou takovým marketingovým nástrojem, pomocí kterého společnost Tesco zajišťuje celkovou efektivitu provozu. Neustálá harmonizace procesů a kvalitně zabezpečený provoz jsou v zájmu samotné obchodní firmy, jelikož každé nepatrné pochybení zapříčiní nemalé následky. Společnost se prostřednictvím řízení veškerých činností snaží efektivně zajistit zejména **tři základní podmínky**, které v konečném důsledku maximálně ovlivňují spokojenost zákazníka:

1. podmínka – zajištění dostupnosti zboží
2. podmínka – zajištění správných cen
3. podmínka – poskytnutí požadované služby, pomoci či odpovědi. (Interní zdroj, 2020)

3.7.1 Procesy související s dostupností zboží

Aby mohla společnost zákazníkům cokoliv nabídnout, musí být zajištěna dostupnost zboží na prodejně, které však předchází mnoho procesů. Zboží je na jednotlivé prodejny objednáváno prostřednictvím **systému AOP** (z anglického Automatic Ordering Process) zajišťujícího **automatické objednávky** na základě interních dat o prodeji, aktuální sezóny a kapacity jednotlivých formátů prodejen. Dodávky potravinového zboží jsou zajišťovány distribučním centrem sídlícím u Kralup nad Vltavou, jež zásobuje všechny prodejny Tesco v České republice, a dodávky nepotravinového sortimentu poté distribučním centrem sídlícím na Slovensku. Centrála firmy zajišťuje také dodávky přímo od lokálních dodavatelů zahrnující kupříkladu cigarety, některé druhy pív či pečivo. Těchto dodávek je však v porovnání minimum.

Zboží je z distribučních center na prodejny rozváženo kamiony přibližně šestkrát týdně. Protože však bývá baleno na **paletách** či v **přepravních klecích** dle objednávky, musí v první řadě zaměstnanci ve skladu po příjmu provést tzv. **presorting**, tedy zboží roztřídit. K třídění zboží ve skladu dochází za účelem zvýšení efektivity následujícího procesu doplňování. Po doplnění nového závozu na prodejnu provádí zaměstnanci

naopak tzv. **postsorting**, který představuje roztržení nedoplněného zboží do přepravních klecí určených k uskladnění zboží a jeho následné pravidelné rotaci.

Aby byla zajištěna pravidelnost doplňování veškerého sortimentu, jsou na všech přepravních klecích instalovány **rotační karty**, na které zaměstnanci zaznamenávají datum poslední rotace. Přepravní klece se zbožím ve skladu jsou rotovány minimálně dvakrát týdně v rámci potravinářského sortimentu a minimálně jednou týdně u nepotravinářského sortimentu. Nad rámec plánu je zároveň rotováno zboží, které již není na prodejně k dispozici a je potřeba jej doplnit ze zásob.

Protože se společnost Tesco řídí v souvislosti se zásobami metodami **FIFO** (z anglického First In First Out) a **FEFO** (z anglického First Expired First Out), dodržuje u procesu doplňování následující pořadí:

1. **krok** – Zboží je zaměstnanci doplňováno z „investigačních“ polic, tedy horních polic regálů, na které jsou vždy umístěny omezené zásoby daného zboží pro zajištění možnosti okamžitého doplnění.
2. **krok** – Zboží je doplňováno ze skladových zásob prostřednictvím rotace zásob dle stanoveného plánu.
3. **krok** – Doplnění zboží nového závozu.

Právě z důvodu dodržení metod FIFO a FEFO je doplňování zboží z nového závozu až na posledním místě v pořadí. S těmito metodami však souvisí i samotné doplňování do regálů. Pokud se zaměstnanec obchodního provozu chystá doplnit zboží na prodejně a v příslušném regále stále existuje zásoba, doplňuje nové zásoby směrem odzadu, aby bylo předcházeno stárnutí zásob.

Po procesu doplňování je prováděno tzv. **skenování dřer**, kterým zaměstnanci ověřují **skladovou zásobu nedostupného zboží na prodejně**. Pokud zásoba daných produktů na skladě existuje, je ihned doplněna. Pokud zásobu vykazuje pouze systém, nicméně fyzická zásoba na skladě není, je nutné v systému skutečný stav zásob srovnat (vynulovat), čímž opět dojde k vygenerování automatické objednávky. Zaměstnanec dočasně umístí k cenovce vyprodaného zboží **omluvný štítek** informující zákazníka o dočasné nedostupnosti.

V oblasti procesů vztahujících se k zásobám prodejen nesmí být opomenuty ani **inventury**. Prostřednictvím prováděných inventur společnost porovnává skutečný stav zásob se stavem účetním a stavem v interním systému. Zákonnou inventuru firma

provádí klasicky jednou ročně, nicméně z důvodu zajištění efektivního zásobování a dostupnosti zboží je nutné provádět inventury všech kategorií sortimentu **několikrát za rok**. K nedostupnosti zboží na prodejně dochází velmi často právě z důvodu rozdílu mezi stavem zásob dle interního systému a skutečným stavem fyzických zásob na prodejně. Rozdíly jsou nejčastěji způsobovány kupříkladu chybným vychystáváním objednávek v distribučních centrech (dle interního zdroje je chybovost v tomto případě **menší než 0,2 %**), poničením zboží při procesu doplňování či krádežemi. Aby bylo možné provést na nedostupné zboží automatickou objednávku, musí být tyto rozdíly pomocí inventur **pravidelně eliminovány**, neboť existuje v rámci sortimentu mnoho produktů, které jsou objednávány až při absolutně minimálním stavu zásob.

3.7.2 Procesy spojené s cenami zboží

Součástí rutinních procesů jsou jednoznačně činnosti spojené s problematikou cen a regálových cenovek. Ke změnám cenových úrovní a dat uvedených na regálových cenovkách dochází každý den. Společnost rozlišuje **zákonné cenovky**, na kterých došlo ke **změně ceny**, a tzv. **EQUA cenovky**, na nichž došlo ke **změně jiného parametru**.

Jelikož dle zákona nesmí být k vystavovanému zboží přiřazena cenovka s nesprávnou cenou, je nutné, aby byl proces výměny zákonných cenovek dokončen vždy **před otevřením obchodní jednotky**. Stejně pravidlo platí také v rámci EQUA cenovek, pokud se změna dat na cenovce týká:

- hmotnosti,
- jednotkové ceny,
- názvu produktu. (Interní zdroj, 2020)

V případě, že se však změna týká pouze **interních informací** (např. počet faců), její okamžitá výměna není nutná.

Správnost regálových cenovek je za účelem maximální eliminace chyb pravidelně ověřována. **Proces ověřování cen** je prováděn pracovníky rutin přímo na prodejně pomocí multifunkčních terminálů určených pro skenování čárových kódů. Kategorie zboží, u kterých má být ověření ceny provedeno, stanovuje centrála firmy v týdenních intervalech.

Chybně uváděné ceny zboží jsou zdrojem **stížností** a **nespokojenosti zákazníků** a v konečném důsledku způsobují také ztrátu důvěryhodnosti obchodníka. Zároveň však představují pro společnost **hrozbu finančních postihů** ze strany státu, a to až

v milionových částkách. Především z těchto důvodů je tedy neustálé ověřování správnosti cen mezi všemi procesy stěžejním.

K uvádění nesprávných cen dochází na základě dvou skutečností. V prvním případě může být cena zboží **chybně nastavena centrálou firmy**, což zároveň jednotliví zaměstnanci prodejen nejsou schopni rozpoznat či tomuto případu dokonce předcházet. Ke druhému případu, který je **výrazně častější**, dochází na základě **pochybení personálu konkrétní prodejny**. Zaměstnanci prodejny pravidelně aktualizují ceny zboží v regálech prostřednictvím roznášení nových cenovek. Pokud však dojde k jistému pochybení personálu a původní regálová cenovka není nahrazena novou, dochází nejčastěji k následujícím situacím:

- snížení potenciální výše tržeb (cena na regálové cenovce je **vyšší** než nová cena),
- k reklamacím a stížnostem zákazníků (cena na regálové cenovce je **nižší** než nová cena),
- k finančním postihům ze strany kontrolních orgánů (cena na regálové cenovce je **nižší** než nová cena)

Dle serveru iDNES.cz bylo v roce 2018 společnosti Tesco uděleno **37 pokut** v hodnotě **9,5 milionu Kč**. Nejvyšší jednorázová pokuta ve výši 2,5 milionu Kč byla udělena za chybné ceny prodejně Tesco na jižní Moravě. Řetězec se tak dostal v souvislosti se souhrnnou výší pokut na **druhé místo**, a to hned za potravinový řetězec Albert, jehož pokuty dosáhly 14,9 milionu Kč. Finanční postihy, kterými bylo Tesco zatíženo, zároveň představovaly **dvojnásobnou výši** pokut firmy v předchozím roce 2017. (Janoušek, 2019)

Právě vysoká chybovost byla jedním z několika důvodů, proč se i Tesco rozhodlo vyzkoušet na svých prodejnách technologii **elektronických cenovek**. V minulých letech tak firma v jedné ze svých pražských obchodních jednotek zavedla elektronické cenovky a po několikaměsíčním otestování od nich opět upustila. Dle získaných informací byla důvodem **finanční náročnost** technologie, **komplikovaná synchronizace** dat a konkrétních položek sortimentu v regálu, a zároveň **nekvalitní zobrazení** cen na nosičích. Pro zavedení technologie na více prodejnách tak nebylo shledáno dostatečné množství pozitiv, která by přesvědčila k náhradě běžných papírových cenovek za tyto inovativní. (Interní zdroj, 2020)

Procesy týkající se cen zboží zahrnují taktéž tzv. **inteligentní zlevňování**, pomocí kterého je určována správná výše cen se slevou. Tento proces spočívá v **postupném zlevňování zboží**, jež bývá zahajováno přibližně 3 hodiny před ukončením otevírací doby prodejny u čerstvého zboží nebo již předchozí den u zboží s blížícím se datem spotřeby či minimální trvanlivosti. Informační systém pomůže zaměstnancům na základě dat o prodejkách a zbývajícím časovému fondu vypočítat správnou cenovou hladinu, jejíž finální výši však zaměstnanci dále upravují, aby byl zachován určitý standard. Jelikož Tesco využívá jako „cenový trik“ tzv. **bat'ovské ceny**, pokud například systém vypočítá cenu se slevou 52,68 Kč, zaměstnanec ji následně upraví na 52,90 Kč. Odbyt zlevněného zboží je pravidelně kontrolován a výše ceny bývá dle potřeby ještě několikrát upravována (snižována) za účelem co nejvyšších prodejů. Proces postupného zlevňování je typický pro večerní zlevňování vystaveného pečiva, masa a lahůdek.

3.7.3 Procesy spojené s čerstvými potravinami

Ačkoliv se dodržování hygienických zásad a systému preventivních opatření (HACCP⁷) týká bezesporu veškerých prodejních i skladových prostor obchodu, nejvíce kritickou oblastí je v tomto ohledu jednoznačně sortiment čerstvých potravin.

V souvislosti s čerstvými potravinami zahrnuje sortiment nabízený obchody Tesco pekárenské výrobky, ovoce a zeleninu, maso a lahůdky. Procesy týkající se vystavování čerstvých potravin na prodejně jsou z hlediska dodržování hygienických zásad velmi náročné a striktní. V tomto ohledu dodržují zaměstnanci prodejen jisté **sanitační plány**, které určují frekvenci a způsoby každodenního či občasného, hloubkového čištění pracovišť (např. pokladen, pultů či skladů čerstvých potravin).

Zběžné čištění pracoviště je zaměstnanec povinen provádět průběžně několikrát během jednoho pracovního dne a zároveň vždy na konci pracovní doby, kdy je pracoviště předáváno jinému zaměstnanci. **Hloubkové čištění** je prováděno vždy minimálně jednou týdně, v závislosti na stavu čistoty pracovního prostředí. Zaměstnanci nesmí používat k čištění pracovišť a náčiní jiné než **vyhrazené hygienické pomůcky** a **prostředky** poskytnuté zaměstnavatelem. Pro dodržování přesných postupů čištění je každé pracoviště vybaveno materiály s instrukcemi.

⁷ „Zavedení postupů založených na principech HACCP je zákonem stanovená povinnost, která platí pro celý proces výroby potravin od prvovýroby až po konečného spotřebitele.“ (eStránky.cz, 2019)

S hygienickými zásadami je spojena také **omezená doba vystavování** čerstvých potravin. Procesy na prodejnách tak společnost směřuje k dostatečnému zásobování obchodu a k efektivnímu vystavování čerstvých potravin v souvislosti se zajištěním potenciálního odbytu, zatímco se na druhou stranu snaží minimalizovat odepisování neprodaných čerstvých potravin. Tato problematika se týká zejména pekárenských a pultových produktů, kde je doba umožňující vystavování zboží na prodejně poměrně kratší než u ovoce a zeleniny.

Například doba vystavování pekárenských produktů je **maximálně 12 hodin**, u některých druhů pečiva je však ještě **kratší**. Pekaři se proto drží vnitřního předpisu firmy, dle kterého jsou veškeré **vlastní pekárenské výrobky** vyráběny v omezeném množství vždy dvakrát denně. Veškeré nebalené pečivo, které není v daný den na prodejnách prodáno, musí společnost odepsat. Aby však redukovala plýtvání potravin, spolupracuje s **potravinovou bankou, neziskovými organizacemi** či **rybářskými a mysliveckými spolky**, kterým neprodané pečivo téměř denně **daruje**. Rozdílné postupy jsou u **pultového zboží**, které v případě neprodání bývá předáváno asanačním podnikům, ve kterých je následně likvidováno.

Z důvodu eliminace odepisování tohoto zboží již nebývají potraviny na pultech či pekárenské produkty doplňovány v posledních přibližně dvou hodinách před ukončením otevírací doby prodejny. Velmi často pak dochází k neuspokojení požadavků zákazníků, kteří v těchto hodinách prodejnu navštěvují. Proto se společnost snaží neustále na základě dat týkajících se prodejů co možná nejvíce přiblížit **optimálnímu objemu** vystavovaného čerstvého zboží.

3.7.4 Procesy spojené se zákaznickým servisem a obsluhou

Běžnou součástí procesů je bezesporu **reklamování zboží**. Pokud se u nepotravinářského zboží, jež si zákazník zakoupil, objeví jakákoliv vada, je zákazníkovi umožněna reklamace v průběhu **24 měsíců** od jeho zakoupení. V případě vady zboží, kterou **lze odstranit**, může zákazník požadovat jedno z následujících řešení:

- bezplatné odstranění vady,
- výměnu zboží,
- přiměřenou slevu na vadné zboží,
- navrácení kupní ceny zboží.

V případě vady zboží, kterou **nelze odstranit**, může zákazník požadovat výměnu zboží či navrácení jeho kupní ceny.

V rámci sortimentu čerstvých potravin a zboží privátních značek Tesco je zákazníkům zaručována tzv. „**Garance spokojenosti**“. V případě, že zakoupené zboží nesplňuje očekávání zákazníka týkající se kvality zboží, může jej zákazník (i otevřené či částečně spotřebované) **vrátit do 3 měsíců** od zakoupení a požadovat také vrácení odpovídající kupní ceny. (Interní zdroj, 2020)

Protože společnost považuje případné reklamování zboží za vlastní pochybení, prostřednictvím kterého by mohla být ohrožena také zákazníkova spokojenost, snaží se, aby alespoň proces reklamace proběhl co možná **nejrychleji** a zákazník byl s jeho výsledkem **maximálně spokojen**.

S procesy zajišťujícími spokojenost zákazníka a efektivní provoz souvisí zároveň **zabezpečení dostatečné obsluhy** na prodejně. Úroveň obsluhy na celé prodejně je určována na základě **historických dat, očekávané frekvence a míry návštěvnosti** či **plánů tržeb**. Podstatné je vždy zajistit takový stav obsluhy, díky kterému bude možné zákazníky obsloužit co možná nejrychleji bez nutnosti dlouhého čekání.

Řízení dostatečné obsluhy u pokladen je v kompetenci **specialisty zákaznických služeb**, jež zároveň působí jako koordinátor pokladní zóny. Tento pracovník dohlíží na stav a tvorbu front a dle potřeby povolává pracovníky obchodního provozu k **otevření dodatečné pokladní jednotky**. Zmíněná situace nastává v případě **převýšení standardní úrovně fronty**, tj. jeden zákazník platí, dva zákazníci stojí ve frontě.

4 Dotazníkové šetření

Součástí empirické části práce bylo provedení dotazníkového šetření, jež se blíže zaměřovalo na **zákazníky hypermarketu Tesco v Klatovech**. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké jsou skutečné názory a postoje zákazníků v souvislosti s nástroji rozšířeného marketingového mixu, a jak efektivně s těmito nástroji společnost pracuje.

4.1 Metodika výzkumu

Dotazování je jedním z několika způsobů provedení marketingového výzkumu za účelem sběru potřebných dat. Pro bližší vymezení dotazování lze použít definici Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 175), dle kterých „*dotazování představuje metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpracování výsledků.*“

Nástrojem, jež autorka práce použila v rámci sběru potřebných dat, byl již zmíněný **dotazník**, a to za účelem získání většího počtu postojů a názorů respondentů. Dotazník by měl obsahovat stručné a jasně formulované otázky, na které bude respondent ochoten a schopen odpovídat. Strukturu vytvořeného dotazníku by měly tvořit následující části:

- úvod (oslovení, účel dotazování, orientační délka dotazníku v minutách),
 - filtrační otázka (z důvodu určení, zda respondent spadá do cílové skupiny, na kterou je dotazování zaměřené),
 - kvótní otázky (otázky týkající se pohlaví, věku, vzdělání apod.),
 - meritorní otázky (klíčová část dotazníku, jež zahrnuje otázky týkající se tématu),
 - identifikační otázky (třídění respondentů do skupin dle příjmu, obratu firmy apod.).
- (Tahal a kol., 2017)

Otázky v dotazníkovém šetření je možné členit na otevřené, uzavřené či polouzavřené. **Otevřené otázky** dávají respondentovi možnost vyjádřit se vlastními slovy, není tedy omezen žádnými variantami odpovědí. **Uzavřené otázky** naopak nabízejí seznam několika variant odpovědí, ze kterých má dotazovaný na výběr. Jakousi kombinaci představují **polouzavřené otázky**, které nabízí respondentovi výběr z několika variant odpovědí, ale zároveň umožňují odpověď vlastní. (Foret, 2008)

Za účelem identifikace problémových oblastí vytvořeného dotazníku by měl být před samotným výzkumem vždy proveden **předvýzkum**, v rámci kterého je dotazník

vyplněn **užší skupinou respondentů**. Předvýzkum slouží ke zjištění, zda jsou veškeré otázky v dotazníku srozumitelné, zda jsou respondenty chápány stejně jako samotným výzkumníkem a zda je jasné, jak s dotazníkem pracovat. Pomocí předvýzkumu je také zjišťováno, jak dlouhou dobu trvá daný dotazník vyplnit, zda neobsahuje příliš mnoho otázek nebo není příliš náročný. (Chromý, 2014)

Technikou sběru dat, jež byla v rámci dotazníkového šetření použita, bylo **dotazování prostřednictvím internetu**, tedy tzv. **CAWI** (Computer Assisted Web Interviewing). Tato metoda se zakládá na zjišťování informací od respondentů pomocí webových stránek či e-mailu. Oblíbenost této metody vzrostla především v posledních letech v souvislosti s rozvojem informačních technologií a dostupností internetu. Její výhody spočívají zejména v **nižší časové a finanční náročnosti**. (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

4.2 Realizace výzkumu

Jak již bylo uvedeno, autorka se rozhodla provést sběr primárních dat prostřednictvím metody **dotazování**. Za účelem získání individuálních názorů a postojů návštěvníků hypermarketu Tesco v Klatovech v širším měřítku byl průzkum proveden za pomoci **dotazníkového šetření**.

Dotazník, jež byl pro účely šetření vytvořen, zahrnoval **úvodní oslovení** respondentů, ve kterém bylo vysvětleno téma a účel dotazníkového šetření, vymezena potřebná doba pro vyplnění dotazníku a poděkováno respondentům za jejich ochotu a čas. Protože se průzkum vztahoval pouze na zákazníky hypermarketu Tesco v Klatovech, byla nejprve pro zajištění relevantních odpovědí pokládána **filtrační otázka** zaměřující se na skutečnost, zda respondent v této prodejně nakupuje či nikoliv.

Dotazník tvořilo celkem 13 **meritorních otázek** (z toho 7 uzavřených otázek, 3 polouzavřené otázky a 3 otevřené otázky), které zjišťovaly frekvenci a důvod nákupů ve vybraném obchodě Tesco, míru využívání marketingových nástrojů, jejich vnímání a zkušenost s nimi.

Pro zajištění **validity** a **srozumitelnosti** dotazníkového šetření byl nejprve proveden **předvýzkum**, kterého se zúčastnilo 17 respondentů. V rámci předvýzkumu bylo respondenty upozorněno na několik nesrovnalostí v pokládaných otázkách, které byly

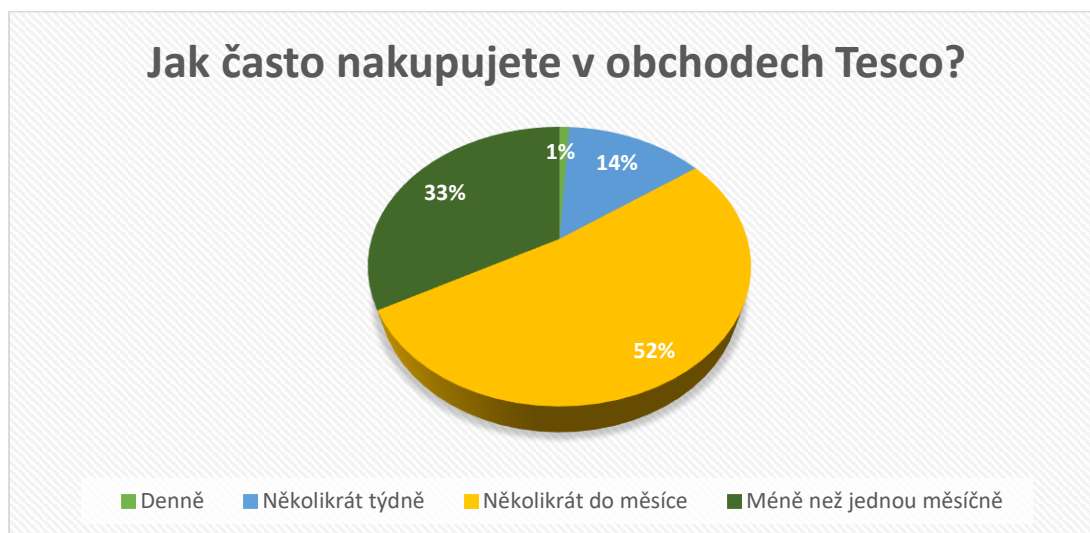
následně eliminovány. Zároveň byly upraveny či rozšířeny některé z variant odpovědí u uzavřených otázek.

Jelikož byl průzkum založen na metodě CAWI, byla k vytvoření dotazníku použita náležitá webová stránka. Odkaz na tuto webovou stránku s dotazníkem byl v termínu **od 5. dubna 2020 do 15. dubna 2020** zasílán respondentům za pomoci sociálních sítí a e-mailu. Oslovení respondenti byli zároveň žádáni o další šíření dotazníku mezi své známé. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo **237 respondentů**.

4.3 Interpretace výsledků výzkumu

První část dotazníkového šetření byla bližší zaměřena na skutečnost, jak často dotazovaní zákazníci v obchodech Tesco nakupují. V případě této uzavřené otázky měli respondenti na výběr ze čtyř předem určených variant.

Obrázek 24: Frekvence nakupování respondentů v obchodech Tesco



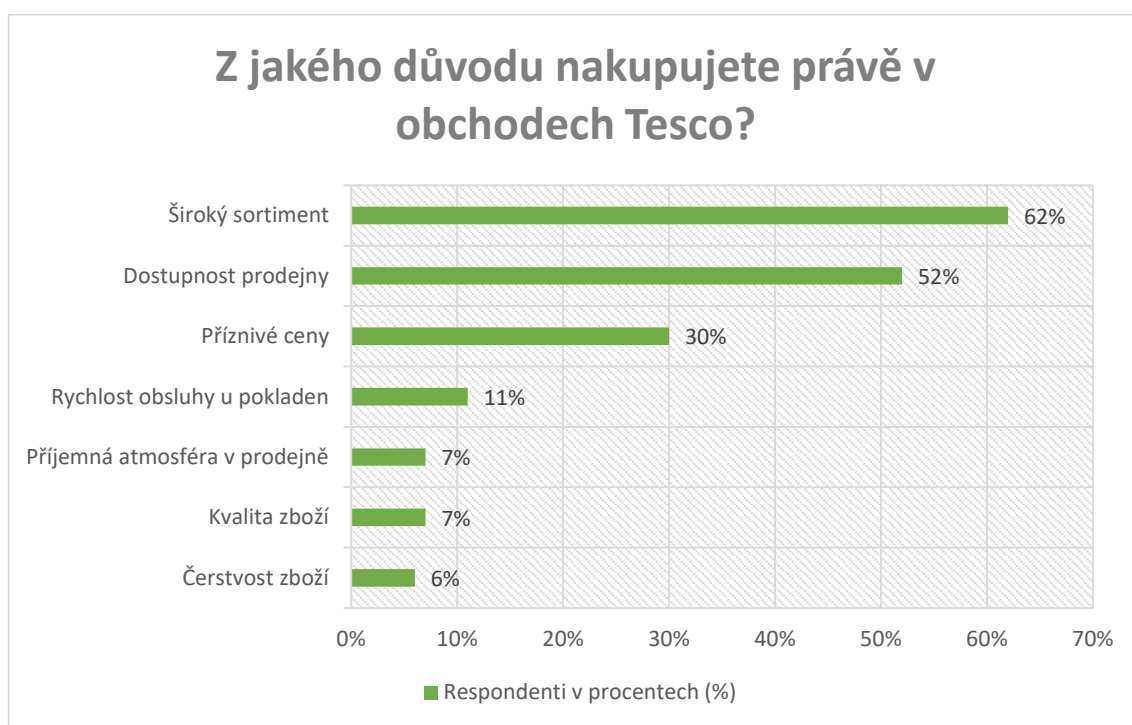
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Více než polovina respondentů (**52 %**) uvedla, že v obchodech Tesco nakupuje **několikrát do měsíce**, a přibližně třetina (**33 %**) zde nakupuje **méně než jednou měsíčně**. V obou případech se jedná pravděpodobně o ne zcela loajální zákazníky, kteří kromě obchodů Tesco volí pro uskutečnění nákupů i jiné, konkurenční obchody. Frekvence návštěv v této souvislosti může také odpovídat kupříkladu frekvenci akčních nabídek zboží, dle kterých se běžně někteří zákazníci rozhodují. **Několikrát týdně** nakupuje v obchodech Tesco **14 %** respondentů a pouze **1 % denně**. Zde lze o respondentech uvažovat jako o věrných a loajálních zákaznících.

Druhá otázka dotazníkového šetření zjišťovala důvody, na základě kterých respondenti nakupují v prodejnách Tesco. V případě této polouzavřené otázky mohli respondenti označit **více variant odpovědí** nebo také uvést svoji vlastní odpověď.

Pro více než polovinu dotazovaných je hlavním důvodem **široký sortiment** v obchodech Tesco (**62 %**) a **dostupnost** těchto prodejen (**52 %**). Vzhledem k výsledkům šetření tak lze předpokládat, že i přes redukci sortimentu prostřednictvím strategie S2S je širší nabízeného sortimentu pro zákazníky stále uspokojivá. Téměř **30 %** oslovených přesvědčují k nákupu **příznivé ceny zboží**. Tato uvedená kritéria lze tedy s ohledem na výsledky šetření považovat za silná v rámci konkurence na trhu.

Obrázek 25: Motivy nákupu v obchodech Tesco



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

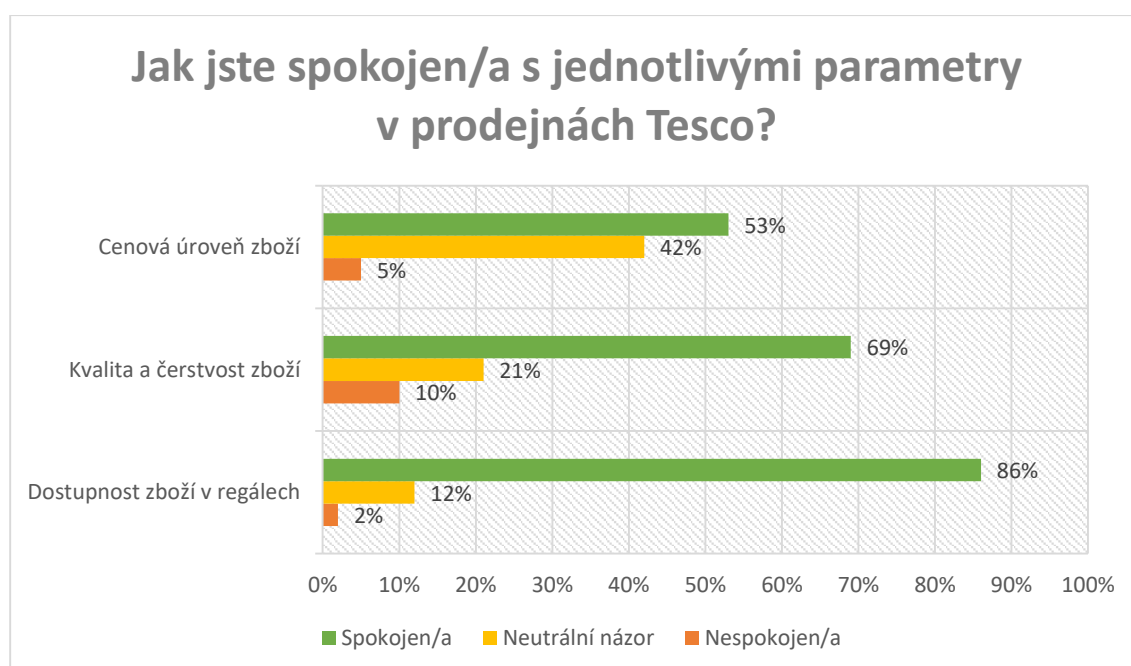
Ačkoliv již ne tak často, někteří respondenti uvedli jako důvod nakupování v obchodě Tesco také zbývající parametry. V případě **rychlosti obsluhy u pokladen** se jednalo o **11 %** respondentů. Pro **příjemnou atmosféru** prodejny a **kvalitu** nabízeného zboží zde nakupuje **7 %** dotazovaných a pro **čerstvost** potravin poté **6 %**. V souvislosti s možností vlastní odpovědi se několikrát opakovala jako motiv možnost využití **samoobslužných pokladen** či spokojenost s věrnostním programem **Clubcard**.

Třetí otázka dotazníkového šetření zkoumala **úroveň spokojenosti** zákazníků u sedmi konkrétních parametrů, jimiž byly cenová úroveň zboží, kvalita a čerstvost zboží,

dostupnost zboží v regálech, čistota prodejny, délka čekání u pokladny, orientace v prodejně či ochota a přístup zaměstnanců. Respondenti byli požádáni o vyjádření spokojenosti s daným parametrem prostřednictvím výběru z úrovní:

- spokojen/a,
- neutrální názor (ani spokojen/a ani nespokojen/a),
- nespokojen/a.

Obrázek 26: Spokojenost zákazníků s jednotlivými parametry (1. část)



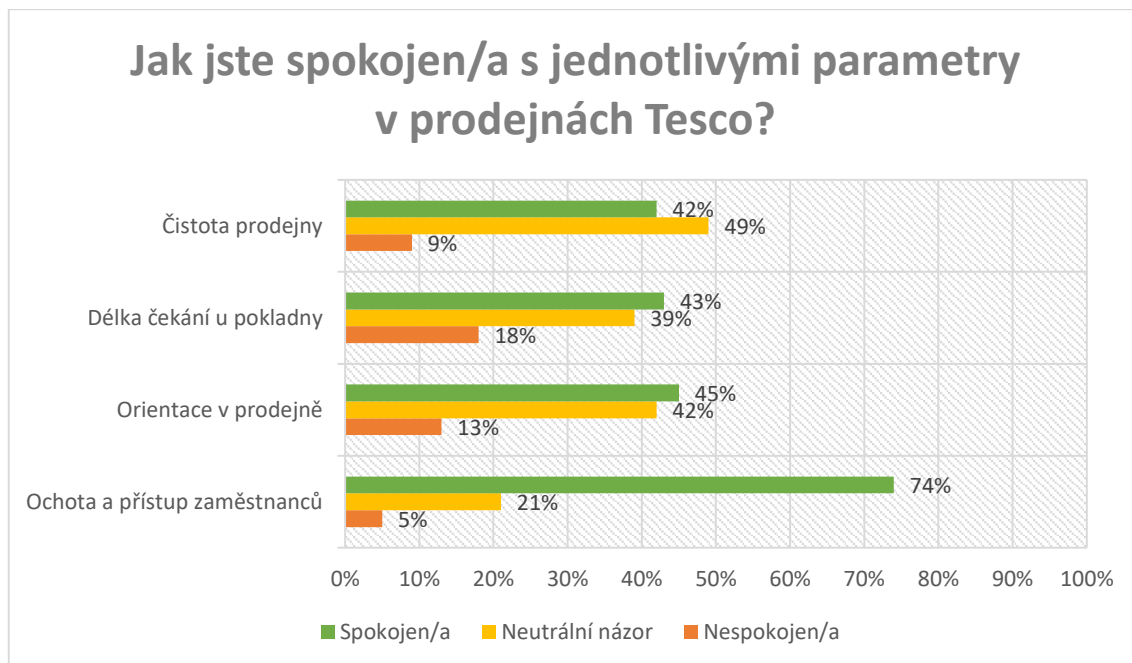
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak lze z výše uvedeného obrázku vyčíst, zejména v oblasti **dostupnosti zboží v regálech** je spokojenost zákazníků **velmi vysoká (204 respondentů, 86 %)**. Procesy týkající se automatického objednávání, doplňování a rotace zboží lze s ohledem na hodnocení zákazníků považovat za **velmi efektivní a účinné**. Podobně byla ze strany respondentů hodnocena i **kvalita a čerstvost zboží**, se kterou je spokojeno z celkového počtu 237 respondentů **164, tedy 69 %**.

Hodnocení **cenové úrovně zboží** nebylo již tak jednoznačné jako u přechozích dvou parametrů. Ačkoliv i v tomto případě převažují spokojení zákazníci (**126 respondentů, 53 %**), počet dotazovaných s **neutrálním názorem** byl jen o něco málo nižší (**100 respondentů, 42 %**). Za účelem zvýšení spokojenosti zákazníka v souvislosti s cenovou úrovní zboží zvolila společnost již uvedenou cenovou strategii „Naše cena.“, skrze kterou se snaží zákazníkům zajistit co možná nejnižší ceny zboží. Kromě

vyjednávání nízkých cen u dodavatelů jde Tesco rovněž cestou privátních značek, které umožňují nabídnout zákazníkům zboží za ještě nižší ceny.

Obrázek 27: Spokojenost zákazníků s jednotlivými hledisky (2. část)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případě hodnocení **délky čekání u pokladny** či **orientace v prodejně** byl počet spokojených respondentů jen nepatrně vyšší než počet respondentů s neutrálním názorem. Právě délka čekání u pokladny je dle interního zdroje kritickým aspektem, jehož řízení je mnohdy dosti náročné. Problematika tvořících se front tkví především v trvalém nedostatku lidských zdrojů. Odpovědí na potřebu zvýšení zákaznické spokojenosti v tomto ohledu bylo zavedení **samoobslužných pokladen**, jejichž posláním je právě snížení doby čekání zákazníka.

Problémy s orientací v prodejně mohou s velkou pravděpodobností spočívat v občasné **reorganizaci vystavovaného sortimentu**. V tomto případě se velmi často zákazníci obrací na personál, s jehož ochotou a přístupem jsou dle výsledků průzkumu velmi **spokojeni (175 respondentů, 74 %)**.

Čistota prodejny byla jediným parametrem, u něhož nepřevažovali spokojení respondenti, nýbrž respondenti s neutrálním názorem (**116 respondentů, 49 %**). Právě čistota prodejních prostor je jedním z aspektů, jež vytváří nákupní atmosféru prodejny, a proto její případné zanedbání může zákazníka zcela odradit. Například sama autorka práce několikrát registrovala na prodejně hypermarketu v Klatovech během sběru dat

pro analýzu nepříjemný zápach u sortimentu květin. Jelikož se jedná o opakovanou zkušenost, jednoznačně by doporučila tento problém odstranit.

Ve **čtvrté otázce** dotazníku byli respondenti tázáni, zda existuje nějaký typ produktu, který v sortimentu obchodů Tesco postrádají nebo by u něj ocenili výběr z více variant, tedy jeho prohloubení. Ačkoliv ve většině případů dotazovaní uvedli, že žádný produkt v sortimentu nepostrádají, přibližně **10 %** dotazovaných by ocenilo rozšíření sortimentní nabídky nejčastěji v oblasti:

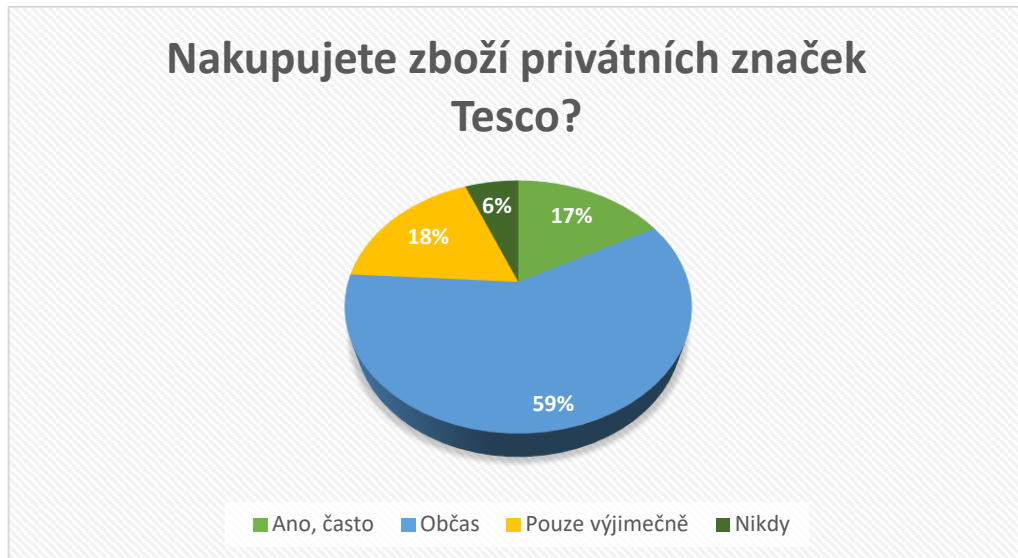
- regionálních potravin,
- farmářských produktů,
- potravin speciální výživy (zejména veganských a bezlepkových potravin),
- sportovního zboží,
- zahradního nábytku,
- textilní galanterie.

Některé z odpovědí poukazují na trend v oblasti nákupních zvyklostí zákazníků, kteří preferují **nákup na jednom místě** a vyhledávají tak právě obchodní řetězce s velmi širokým sortimentním zaměřením. Z výsledků jsou také patrné rostoucí požadavky na **sortiment speciální výživy** odpovídající trendům v oblasti stravovacích návyků zákazníků. Současný zákazník již považuje zahrnutí těchto produktů do sortimentu za samozřejmost, a proto by mělo Tesco svoji konkurenceschopnost v této kategorii iniciovat spíše neustálým **rozšiřováním** či **zacomponováním vlastních značek**.

Na privátní značky se zaměřovala **pátá otázka** dotazníkového šetření, v rámci které byli respondenti tázáni, zda nakupují zboží vlastních značek obchodu Tesco. V rámci této uzavřené otázky měli dotazovaní na výběr ze čtyř variant odpovědí, přičemž více než polovina (**59 %**) uvedla, že produkty privátních značek Tesco **občas** kupuje a **17 %** respondentů je kupuje dokonce **velmi často**.

Zbylých **24 %** dotazovaných poté produkty privátních značek Tesco nekupuje vůbec či pouze ve výjimečném případě. Přestože dle interního zdroje zájem o vlastní značky stále roste, je v zájmu samotné společnosti, aby se procento zákazníků, kteří produkty tohoto typu nekupují, neustále snižovalo. Důvody, na jejichž eliminaci by se měla společnost v souvislosti s nedůvěrou k privátním značkám zaměřit, sleduje otázka č. 6.

Obrázek 28: Nákup zboží privátních značek Tesco



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Šestá otázka dotazníku navazovala na předchozí otázku a zjišťovala důvody, proč zákazníci kupují či naopak nekupují zboží privátních značek Tesco. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku a dotazovaní tak měli prostor vyjádřit se vlastními slovy, bylo možné zaregistrovat dle jednotlivých odpovědí různé postoje, jaké zákazníci k privátním značkám mají. Nejčastěji se v rámci odpovědí respondentů, kteří privátní značky **nekupují vůbec** či **pouze výjimečně**, vyskytovaly následující argumenty:

- nedůvěra k neznámým značkám,
- nedůvěra z důvodu nižších cen,
- obavy z nižší kvality,
- neatraktivní vzhled obalů.

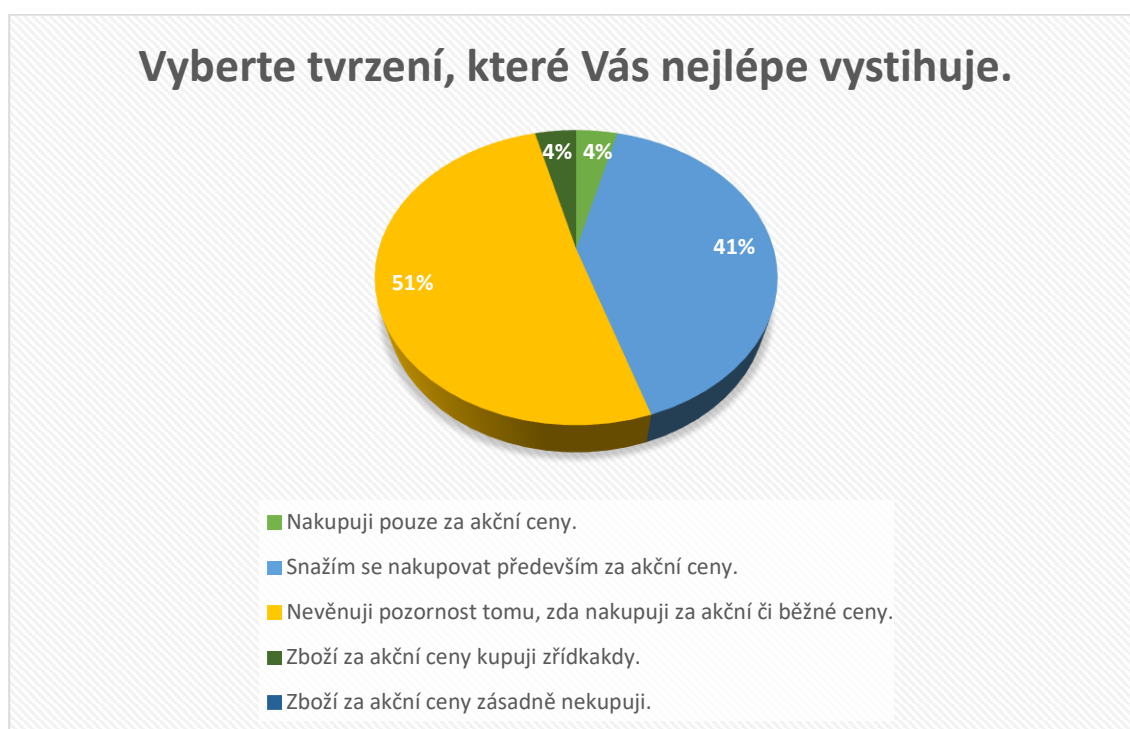
Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1.3, za účelem **zvýšení atraktivity vzhledu** produktů vlastních značek, kterou zákazník postrádá, se v současnosti společnost zaměřuje na změnu designu obalů. Tesco by se však dále mělo zaměřit i na ostatní uvedené zdroje nedůvěry ze strany spotřebitelů, a to kupříkladu pomocí intenzivnější a efektivnější komunikace.

U odpovědí respondentů, kteří naopak privátní značky zboží kupují, si lze povšimnout poněkud odlišných postojů. V tomto případě byla nejčastěji uváděným důvodem respondentů zejména skutečnost, že jsou produkty v porovnání s ostatními v kategorii **levnější**. Dalším, nicméně mnohem méně častým argumentem byla srovnatelná **kvalita** se značkovým zbožím. Lze tedy konstatovat, že výstupy dotazníkového šetření

odpovídají výsledkům průzkumu agentury Nielsen zmiňovaného v kapitole 1.2, dle kterého je hlavním motivem nákupu zboží privátních značek právě nízká cena.

Sedmá otázka dotazníkového šetření zkoumala postoj respondentů v souvislosti s **akčními cenami zboží**, které společnost využívá především z toho důvodu, aby přesvědčila zákazníky k návštěvě prodejny. Marketingový nástroj v podobě akčních cen je dle výsledků průzkumu efektivní v případě přibližně **45 %** dotazovaných. Na druhou stranu, zbylých **55 %** respondentů (tedy více než polovina) uvedlo, že zboží za akční ceny kupují zřídka nebo vůbec nevěnují pozornost tomu, zda nakupují za akční cenu či nikoliv.

Obrázek 29: Postoje respondentů k akčním cenám zboží



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Trendy v oblasti nakupování zboží za akční ceny pravidelně zkoumá sama společnost, a to prostřednictvím dostupných dat, jež poskytuje zákazníkům používaná karta Clubcard. Dle interního zdroje je zboží za akční ceny nejčastěji vyhledáváno zejména **seniory**. Naopak čím jsou zákazníci mladší, tím méně tyto akční položky vyhledávají a cena nebývá v jejich případě rozhodujícím parametrem.

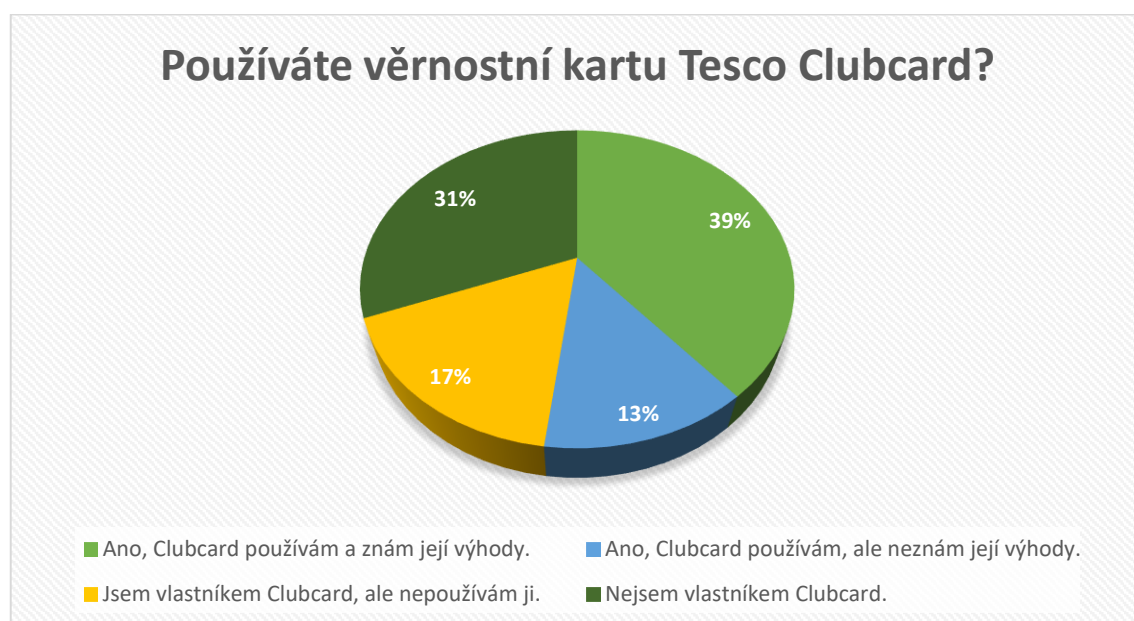
Osmá otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na věrnostní program **Tesco Clubcard**, který je součástí marketingové komunikace společnosti. Respondenti měli u této uzavřené otázky na výběr ze čtyř variant odpovědí. Z celkového počtu

respondentů uvedlo **39 %** dotazovaných, že jsou vlastníky karty Clubcard a zároveň znají výhody, které karta přináší. Zbylí respondenti odpovídali na otázku následovně:

- **13 %** respondentů kartu Clubcard **vlastní**, neznají však její výhody,
- **17 %** respondentů kartu Clubcard **vlastní**, nicméně ji nepoužívají,
- **31 %** respondentů kartu Clubcard **nevlastní**.

Výsledky průzkumu tak odpovídají interním datům společnosti, dle kterých **používá věrnostní program přibližně 50 %** zákazníků prodejen Tesco. U skupin zákazníků, kteří výhody programu neznají, kartu vlastní a nepoužívají nebo ji nevlastní vůbec, by měla být společností jednoznačně **zvýšena efektivita komunikace**, na základě které by byli zákazníci přesvědčeni o výhodách, jež z vlastnictví a využívání karty plynou. Důvody, proč zákazníci věrnostní kartu nepoužívají nebo ji vůbec nevlastní, zjišťovala následující otázka č. 9.

Obrázek 30: Používání věrnostního programu Clubcard



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Devátá otázka dotazníkového šetření navazovala na předchozí otázku a byla určena pro respondenty, kteří kartu Clubcard vlastní ale nepoužívají nebo ji nemají vůbec. V rámci této otázky bylo respondentům nabídnuto několik variant odpovědi, zároveň však byla umožněna odpověď vlastní.

Z **37 %** dotazovaní uvedli, že se **zásadně věrnostních programů neúčastní**. Pro některé zákazníky je typická nedůvěra vůči jakýmkoliv programům obchodních řetězců, ať už z důvodu obav z využívání jejich osobních údajů, zahlcení obchodními nabídkami

apod. Nevyužívání věrnostních programů je zároveň typické pro zákazníky, kteří nejsou vůči obchodním řetězcům zcela loajální a stálí, a tak se jim užívání věrnostních programů příliš nevyplatí.

Protože **31 %** dotazovaných uvedlo, že při placení **zapomínají Clubcard použít**, doporučila by autorka práce zejména pravidelné upozorňování ze strany zaměstnanců na běžných i samoobslužných pokladnách. Zároveň by mohla být informace o použití karty Clubcard zákazníkům připomínána během nákupů v prodejně pomocí instore rádia.

Výhody věrnostního programu **nejsou příliš atraktivní** pro **13 %** respondentů a **5 %** dotazovaných dosud **nevědělo, že věrnostní program Clubcard existuje**. Zbýlí respondenti (**14 %**) nejčastěji uváděli jako důvod, proč věrnostní kartu nemají či nepoužívají, právě skutečnost, že nejsou stálým zákazníkem a nenakupují v obchodech Tesco pravidelně.

Obrázek 31: Důvod, proč zákazníci nepoužívají věrnostní kartu Clubcard



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

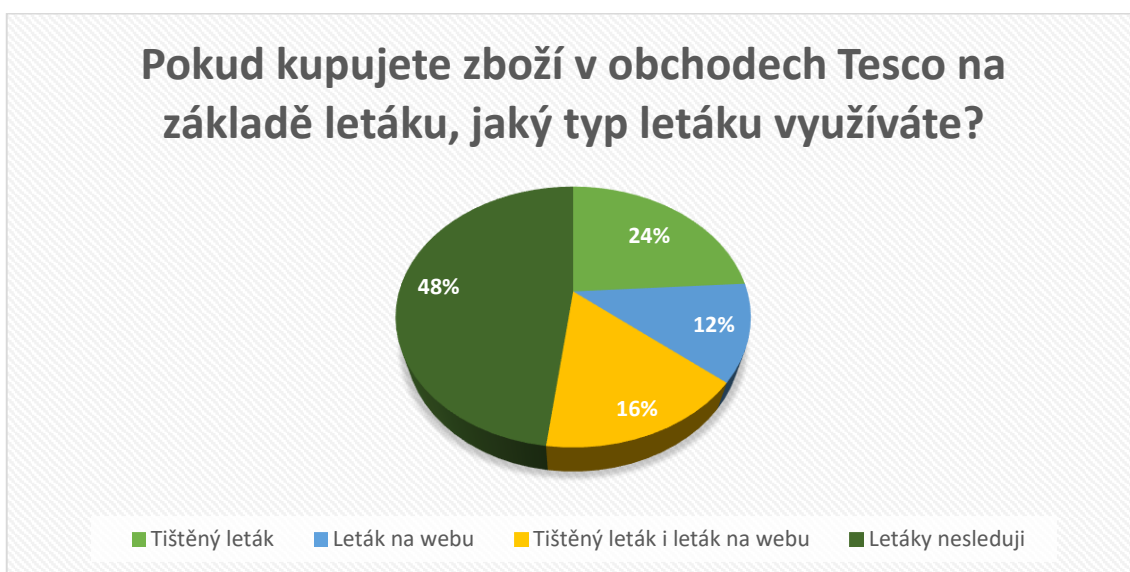
Na oblast marketingové komunikace společnosti byla zaměřena i **desátá otázka** dotazníkového šetření, která zkoumala, zda respondenti nakupují v obchodech Tesco na základě **produktových letáků**.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že téměř polovina (**48 %**) dotazovaných produktové letáky **nesleduje**. Výsledky tak odpovídají trendům v oblasti využívání produktových

letáků, na základě kterých, jak již bylo uvedeno, společnost v současnosti mění svoji komunikační strategii. Ke komunikaci zboží za akční slevy by tak měly být v současné době využívány spíše ostatní komunikační nástroje (reklama v televizi, reklama v místě prodeje), jelikož dle seznamu průzkumů **účinnost produktových letáků neustále klesá**.

Mezi respondenty, kteří na základě produktových letáků nakupují, převažují zejména ti, jež využívají jejich **tištěnou verzi (24 %)**, zatímco zhruba o polovinu nižší počet dotazovaných dává přednost **elektronickému letáku na webu (12 %)**. V blízké budoucnosti lze u mnoho zákazníků očekávat **postupné přecházení** z papírových podob letáků na elektronické, které nezahlcují poštovní schránky, nevytváří enormní množství odpadu a díky stále jednoduššímu přístupu k internetu jsou dostupné téměř kdykoliv a kdekoliv. Respondentů, kteří již využívají obě tyto verze, bylo v rámci dotazníkového šetření **16 %**.

Obrázek 32: Využívání produktových letáků

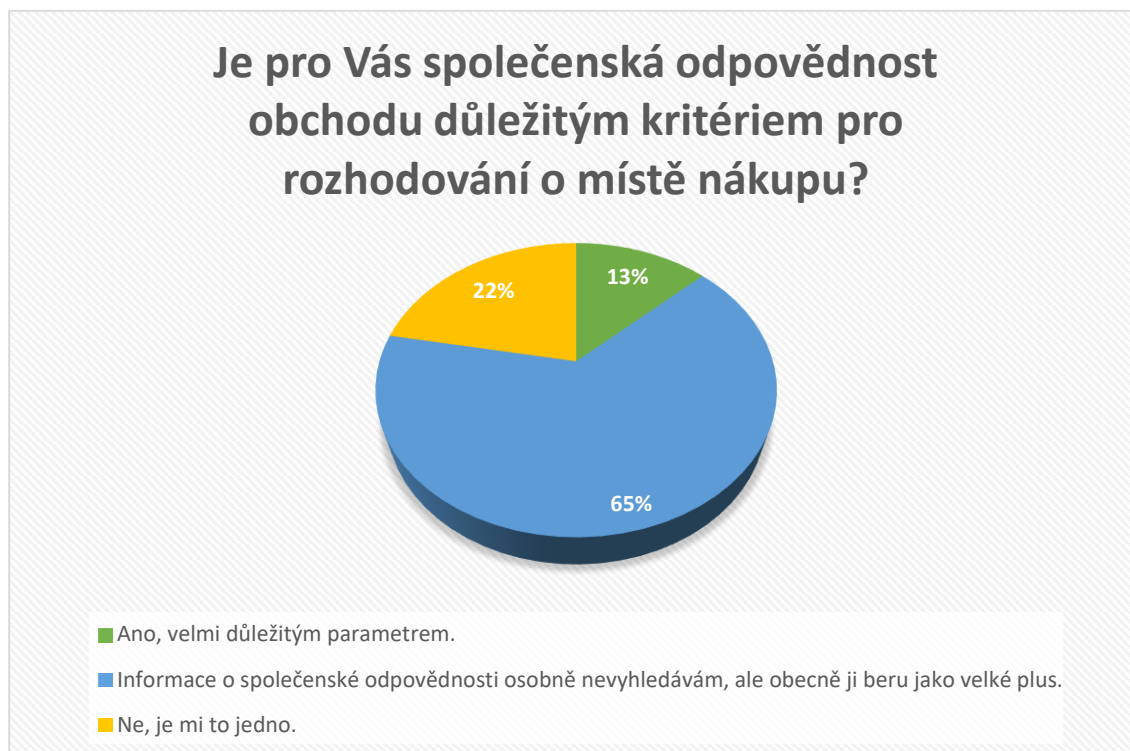


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 11 zkoumala, jak silným kritériem pro rozhodování o místě nákupu je **společenská odpovědnost** daného obchodu. Zájem o informace ohledně společenské odpovědnosti firem se u zákazníků v posledních letech neustále **zvyšuje**, a proto nesmí být postoj firmy ani v této oblasti **pasivní**. Přestože společensky odpovědné aktivity nemusejí obchodníkům zajistit viditelný nárůst loajálních a spokojených zákazníků, případný pasivní postoj může naopak vyvolat nemalé problémy v podobě zasažení image společnosti apod.

Téměř dvě třetiny respondentů (65 %) dotazníkového šetření uvedly, že ačkoliv informace o společenské odpovědnosti osobně nevyhledávají, obecně ji berou jako velké **pozitivum**. Velmi důležitým parametrem rozhodování je poté pro 13 % dotazovaných. Naopak pro 22 % respondentů se nejedná o nijak podstatný parametr, který by ovlivňoval jejich rozhodování o místě nákupu.

Obrázek 33: Společenská odpovědnost jako kritérium rozhodování o místě nákupu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na úroveň spokojenosti zákazníků s distribučním kanálem **Tesco online nakupování** se zaměřovala **otázka č. 12**. Z celkového počtu 237 respondentů mělo zkušenost s touto formou nákupu pouze **46 dotazovaných**, z nichž **31 (67 %)** bylo se službou **naprosto spokojených**. V ostatních případech (**15 respondentů**) se nespokojenost zákazníků týkala následujících kritérií:

- příliš dlouhá dodací lhůta objednávky (17 %),
- vysoká nedostupnost zboží na e-shopu (9 %),
- doručení zboží, které neodpovídalo objednávce (7 %).

Umožnění nakupování v obchodech Tesco prostřednictvím e-shopu je krok vedoucí ke zvyšování pohodlí zákazníka a tedy i jeho spokojenosti. Pouhé umožnění tohoto způsobu distribuce však spokojeného zákazníka nezajistí. Konečnou míru spokojenosti

určuje úroveň a kvalita celého procesu počínaje objednáním a konče dodáním zákazníkovi. V tomto ohledu by tedy jednotlivá kritéria neměla být společností v žádném případě podceňována.

V poslední, **třinácté otázce** dotazníku se respondenti vyjadřovali ke svým zkušenostem s reklamací zboží v obchodech Tesco. Ve všech případech pozitivní zkušenost s reklamováním zboží v obchodě Tesco mělo **58 dotazovaných**. Lze tedy říci, že výsledky průzkumu odpovídají informacím od interního zdroje, dle kterého v případě, že dojde na pochybení ze strany obchodu a zákazník si přeje zboží reklamovat, je dbáno na pohotové a efektivní vyřešení situace. Sami respondenti uváděli, že právě **rychlost vyřízení** reklamace a **přístup zaměstnanců** byly zdrojem maximální spokojenosti s procesem reklamace.

5 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Společnost Tesco Stores působí na území České republiky již 24 let, a to prostřednictvím různých formátů obchodů, jejichž počet aktuálně dosahuje více než 180 obchodních jednotek. V současné době zaujímá dle společnosti GfK **čtvrté místo** v seznamu Top 30 řetězců na území České republiky, sestaveného na základě výše tržeb. (ATOZ Retail, 2019) Přestože jsou tržby společnosti v porovnání s některými řetězci na trhu spíše stabilní, stále vykazují růstový potenciál.

Na základě provedené analýzy rozšířeného marketingového mixu lze aktivity spojené s jednotlivými nástroji společnosti hodnotit velmi **pozitivně**. Tesco se v souvislosti s marketingovými strategiemi zdá být velmi **proaktivní** a význam dílčích nástrojů zcela jistě **nepodceňuje**.

Autorka práce hodnotí příznivě zejména snahu společnosti o uspokojení veškerých přání zákazníků prostřednictvím nepřetržitého sledování jejich neustále se vyvíjejících požadavků a nároků. Tomuto přístupu odpovídají především prováděné změny a nově uplatňované strategie, které se týkají kupříkladu:

- zavádění inovativních technologií,
- rozšiřování distribučních možností,
- zvyšování efektivity procesů,
- zohledňování společenské odpovědnosti atd.

S ohledem na **analýzu** dílčích nástrojů rozšířeného marketingového mixu a provedené **dotazníkové šetření** však lze společnosti Tesco navrhnout určitá opatření, která by vedla ke zvýšení účinnosti nástrojů.

Prvním navrhovaným opatřením je komplexní vylepšení **komunikace společnosti na sociálních sítích**, a to zejména na Instagramu, který je v současné době velmi využíván nejen mladými lidmi. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3.4, instagramový účet společnosti Tesco má v porovnání s jinými řetězci poměrně nízkou sledovanost. Dle autorky práce by mohl být důvodem právě **obsah**, který je na síti sdílen.

Obsah instagramového profilu „Tesco Česko“ tvoří pouze fotografie pokrmů ze sekce Hello Tesco, která je součástí webových stránek obchodu. Ačkoliv jsou jednotlivé fotografie po vizuální stránce velmi kvalitně zpracované, nezobrazují kromě již hotového pokrmu žádné produkty. Součástí fotografií by však mohly být kupříkladu

právě **produkty privátních značek Tesco**, které by tímto způsobem mohl obchod propagovat.

Aby nebyl sdílený obsah příliš jednotný a byl plně využit potenciál sítě, mohla by společnost zahrnout i některé další příspěvky, které by sledující informovaly o:

- akčních nabídkách sortimentu,
- aktivitách společenské odpovědnosti,
- rozšíření sortimentu o nové položky,
- vlastních značkách apod.

Kromě příspěvků v podobě fotografií lze do obsahu zakomponovat také **videa**, která by mohla být využita hned k několika účelům. Některé řetězce umožňují zákazníkům prostřednictvím videí nahlédnout do **zákulisí obchodu**, čímž dávají najevo svoji otevřenost v souvislosti s veškerými postupy a procesy. Videi by zároveň mohla posloužit jako **instruktivní** v souvislosti s dostupnými technologiemi (samoobslužnými pokladnami či systémem Scan&Shop).

Zvýšení sledovanosti instagramového profilu lze podpořit například pořádáním spotřebitelských soutěží. Účast v soutěži by mohla být podmíněna sledováním profilu Tesco Česko nebo také označováním profilu společnosti ve vlastních příspěvcích uživatelů. Podobnou strategii využívají kupříkladu řetězce Lidl či Penny Market.

Kvalitní a zajímavé zpracování obsahu na této sociální síti může mít pro společnost mnoho přínosů v podobě **zvýšení zákaznické loajality** i **zajištění nových zákazníků**. Uvedená opatření navíc nejsou nijak finančně náročná, a tudíž by výrazně nezasáhla ani rozpočet firmy.

Velmi efektivním nástrojem souvisejícím s činností na Instagramu je taktéž **spolupráce** s tzv. **influencery**⁸, kterou společnost Tesco na rozdíl od ostatních řetězců také nevyužívá. Výhoda této spolupráce spočívá zejména v následujících oblastech:

- sledovanost influencerů se pohybuje v řádu desítek až stovek tisíc sledujících, potenciál zasažení tímto komunikačním nástrojem je tedy velmi vysoký,
- uživatelé považují influencersy za důvěryhodné osoby, které nemají potřebu propagovat něco, s čím by sami nebyli spokojeni,

⁸ Influencer je vlivná osoba působící na sociální síti, která prostřednictvím svého sdíleného obsahu dokáže ovlivnit chování ostatních uživatelů. Influencery bývají zejména slavné osobnosti, jako jsou kupříkladu herci, sportovci, moderátoři atd.

- obsah sdílený influencery často uživatelé vnímají spíše jako vlastní doporučení než jako reklamu.

Ačkoliv je spolupráce s influencery finančně náročnější, její přínos v podobě iniciovaných nákupů a z nich plynoucích tržeb může být mnohonásobně vyšší. Cena, na základě které jsou influenceři ochotni spolupracovat, se odvíjí právě od sledovanosti jejich instagramového účtu. Někteří naopak požadují odměnu pouze na bázi barteru, tedy zdarma poskytovaných produktů. Přibližnou cenovou úroveň takovéto navázané spolupráce zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Orientační cena za sdílení obsahu v rámci spolupráce

Počet sledujících	Orientační cena za jeden sdílený příspěvek
do 50 000 sledujících	2 000 Kč – 12 000 Kč
50 000 - 100 000 sledujících	10 000 Kč – 15 000 Kč
100 000 – 500 000 sledujících	12 000 Kč – 65 000 Kč
500 000 – 1 000 000 sledujících	40 000 Kč - 100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Influencer Marketing Hub, 2020

Další navrhované opatření souvisí s **komunikací společensky odpovědných aktivit**. Jak již bylo zmíněno, iniciativa společnosti Tesco je v souvislosti s problematikou společenské odpovědnosti velmi výrazná. Nicméně informace týkající se udržitelného podnikání jsou komunikovány se zákazníky pouze prostřednictvím **webových stránek a profilu na Facebooku**, a to velmi omezeně.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většina zákazníků informace o společenské odpovědnosti **sama nevyhledává**, obecně ji však berou jako velké pozitivum. Právě v případě Tesca je cílené vyhledávání těchto informací na webu společnosti nutností, proto nelze předpokládat, že je komunikace dostatečná a efektivní. Protože společnost vynakládá velké úsilí na zajištění veškerých odpovědných aktivit, měla by se snažit tuto skutečnost **zužítkovat ve svůj vlastní prospěch**. Skrze komunikaci společenské odpovědnosti lze nejen efektivně budovat image firmy, ale také upevňovat vztahy se zákazníky a zvyšovat jejich loajalitu.

V případě, že by společnost nechtěla na posílení komunikace vynaložit vyšší finanční náklady, mohla by použít kupříkladu **vlastní billboardy** umístěné na jednotlivých obchodech. Možným řešením je také využití **POP materiálů** na prodejnách, a to

kupříkladu v podobě nástěnných posterů či instalovaných reklam na nákupních vozících apod. Kromě již uvedeného by autorka doporučila komunikaci společenské odpovědnosti zařadit do obsahu prezentovaného **instore rádiem**.

Obrázek 34: Návrh komunikace odpovědných aktivit společnosti



Zdroj: facebook/Tesco Česko (2020); Tesco Stores ČR a.s. (2020h)

V rámci navrhovaných opatření se lze zaměřit taktéž na **privátní značky** a opět jejich **komunikaci**. Nabídka produktů vlastních značek by mohla být dle autorky rozšířena například v kategorii **potravin speciální výživy**, konkrétně v sortimentu bezlepkového pečiva, bezlepkových muk či rostlinných potravin pro vegany a vegetariány. Zájem zákazníků o rozšíření nabídky těchto kategorií vyplynul navíc také z dotazníkového šetření. Protože se jedná o kategorii s poměrně vysokou cenovou úrovní, pravděpodobně by zákazníci v tomto případě uvítali spíše **levnější varianty produktů**.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, někteří zákazníci vlastním značkám obchodu **nedůvěřují**, a proto je nekupují vůbec či pouze zřídka. Právě pro eliminaci této nedůvěry by měla společnost využívat různých nástrojů komunikace, kterými by mohla zájem o privátní značky zvýšit. Komunikace privátních značek však byla autorkou zaznamenána **pouze v magazínu Tesco**, a proto ji lze považovat za poměrně **omezenou**.

V rámci **zvyšování důvěry** k vlastním značkám by autorka doporučila:

- zavedení **ochutnávek** či **prezentace** produktů na prodejních,
- intenzivnější komunikaci již zmíněné **garance spokojenosti** prostřednictvím POP materiálů (např. wobblersů).

Důvěra zákazníků by mohla být pravděpodobně zvýšena také eventuální znalostí původu produktů a podmínek jejich výroby. V tomto případě by však bylo nutné zakomponovat kupříkladu video spoty, které by mohly být prezentovány na **sociálních sítích** (levnější varianta) nebo samozřejmě také prostřednictvím **televizní reklamy** (výrazně dražší varianta).

Další navrhované opatření autorky se týká nabídky **vlastních pekárenských výrobků**. Jak již bylo zmíněno, některé prodejny Tesco disponují vlastními pekárny, ve kterých jsou nad rámec běžného pekárenského sortimentu vyráběny vlastní produkty. Dle zjištění autorky však tyto produkty **nejsou na prodejně žádným způsobem odlišovány** od rozpékaného pečiva či pečiva odebíraného od dodavatelů. Lze předpokládat, že mnoho zákazníků o sortimentu vlastních pekárenských výrobků netuší, a proto by bylo vhodné provést v rámci jejich prezentace určité změny, jako například oddělit prezentaci vlastních pekárenských výrobků od ostatního sortimentu pečiva nebo jej alespoň určitým způsobem odlišit (např. opět pomocí POP materiálů).

Další navrhované opatření souvisí s **věrnostním programem Clubcard**. Někteří zákazníci v dotazníkovém šetření uvedli, že během nákupů v obchodech Tesco zapominají věrnostní kartu použít. Autorka práce by proto doporučila **pravidelné upozorňování** zákazníků na používání karty ze strany zaměstnanců na pokladnách nebo také pomocí instore rádia, prostřednictvím kterého by mohly být rovněž komunikovány výhody, jež program zahrnuje. Tímto způsobem by mohl být zredukován také počet zákazníků, kteří věrnostní program neznají nebo jej používají a neznají jeho výhody.

Určité nedostatky, jež vyplynuly z dotazníkového šetření, se týkaly **online nakupování** na e-shopu společnosti Tesco. Zákazníci si v několika případech stěžovali na dlouhou dodací lhůtu, vysokou nedostupnost zboží na e-shopu či dodání zboží, které neodpovídalo objednávce.

Dle interního zdroje nastane v některých případech situace, kdy společnost uvádí na svém e-shopu dostupnost zboží, nicméně při kompletování objednávky zásoba zboží není k dispozici. V takovéto situaci zaměstnanci nahrazují objednaný produkt jinou, podobnou alternativou, čímž dochází k odlišení dodávky od objednávky. Jako řešení této situace by autorka navrhla spíše vrácení kupní ceny nedodaného zboží prostřednictvím **peněžní poukázky** na další nákup. V tomto případě by zákazník nepřišel o své peníze a byl by zároveň stimulován k dalšímu nákupu na e-shopu.

Co se týče nedostupnosti zboží či dlouhé dodací lhůty, nelze jednoznačně určit původ problému. Lze však doporučit jisté postupy, díky kterým by byla podpořena spokojenost zákazníků. Pokud tedy konkrétní sortimentní položka na e-shopu není k dispozici, měl by být zákazník alespoň informován o datu pravděpodobného naskladnění. Zároveň by mohly být zákazníkovi navrženy určité alternativy nedostupné položky. V rámci zkrácení dodací lhůty by poté měl být pravděpodobně posílen rozvoz objednávek či navýšen počet zaměstnanců, kteří objednávky spravují a kompletují.

Na závěr jsou navržena jistá opatření konkrétně pro **hypermarket Tesco v Klatovech**. Na základě respondenty hodnocených parametrů, ale také analýzy marketingových nástrojů, vyplynul prostor pro zlepšení zejména v oblasti **čistoty prodejny**. Čistota prostředí představuje stěžejní parametr, který určuje spokojenost zákazníka ve spojení s atmosférou prodejny, a proto ji nelze v žádném případě opomíjet. Jelikož je úklid v prodejnách Tesco zabezpečován prostřednictvím outsourcingu, měla by společnost o úrovni úklidu jednat přímo s agenturou, jež tyto služby zajišťuje. Řešením by mohla být taktéž **intenzivnější kontrola** managementem.

Autorka práce na prodejně zároveň zaregistrovala **nevyužitý potenciál světelných efektů**. Vyjma efektivně osvětleného sortimentu pekařských výrobků je osvětlení v rámci celého prostoru prodejny jednotné. Na prodejně by tedy mělo být více využíváno různých **kombinací intenzity** světla s **barvami** světla, které zajistí požadovanou atmosféru vhodnou pro daný sortimentní úsek a zvýrazní čerstvost potravin.

Poslední navrhované opatření souvisí s omezeným prostorem v uličce mezi pokladní zónou a přilehlými regály s vystavovaným zbožím. Zejména u běžných pokladen dochází velmi často ke **zneprůchodnění uličky z důvodu tvorby front**. Zákazníci, kteří nakupují, tak nemohou uličkou projít, aniž by se nemuseli vzájemně vyhýbat zákazníkům čekajícím ve frontě na pokladnu. Možným řešením je **přehodnocení layoutu** prodejny, tedy například zúžení velmi prostorné centrální uličky a následné rozšíření uličky sousedící s pokladní zónou.

Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na téma „Strategie vybrané obchodní firmy“. Autorka práce se blíže zaměřila na strategii marketingovou, na kterou lze nahlížet jako na řízení sedmi základních marketingových instrumentů.

Stěžejní část práce představuje samotná analýza uplatňovaných marketingových nástrojů ve společnosti Tesco Stores ČR a.s., kterou autorka provedla na základě vlastního pozorování během podnikové praxe. Potřebné informace však byly zprostředkovány také samotným managementem podniku, který zároveň poskytl některé interní materiály. Uplatňování nástrojů rozšířeného marketingového mixu zhodnotila autorka práce na základě provedené analýzy **velmi pozitivně**, a to především z důvodu **proaktivního přístupu firmy**, která význam a potenciál jednotlivých instrumentů zcela jistě nepodceňuje.

Příznivé hodnocení vyplynulo rovněž z dotazníkového šetření, prostřednictvím kterého byla mimo jiné zkoumána také úroveň spokojenosti zákazníků s konkrétními parametry. Dle výsledků šetření je vysoká spokojenost zákazníků spojena zejména s kvalitou a čerstvostí zboží, dostupností zboží v regálech či ochotou a přístupem zaměstnanců na prodejnách. Hlavními důvody, na základě kterých se zákazníci rozhodují nakupovat právě v obchodech Tesco, jsou dle výsledků šetření především **šíře sortimentu nabízeného zboží**, ale také **dostupnost prodejen**.

Na základě provedené analýzy rozšířeného marketingového mixu společnosti a souvisejícího dotazníkového šetření byla v závěru práce autorkou navržena některá opatření, jež by mohla účinnost používaných nástrojů zvýšit. Tato opatření se týkala kupříkladu poněkud omezené komunikace v oblasti vlastních značek firmy, výhod věrnostního programu Clubcard, společensky odpovědných aktivit či sociálních sítí. Některá opatření byla navržena konkrétně hypermarketu Tesco v Klatovech.

Přínosem diplomové práce bylo pro autorku zejména přiblížení dané problematiky včetně pochopení významu a provázanosti dílčích nástrojů. Cílem práce bylo provedení analýzy a zhodnocení dílčích nástrojů rozšířeného marketingového mixu ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a zároveň navržení jistých opatření, která by vedla ke zlepšení jejich účinnosti. Tohoto cíle bylo úspěšně dosaženo a navržená opatření mohou být autorkou poskytnuta managementu společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- American Marketing Association (2017). *American marketing association*. Dostupné 28. 1. 2020 z <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Armstrong, G., Stewart, A., Denize, S. M., & Kotler, P. (2015). *Principles of Marketing*. (6. vyd.). Melbourne, Austrálie: Pearson.
- ATOZ Retail (2019). *Zboží a prodej- zprávy z retailu*. Dostupné 1. 5. 2020 z <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>
- Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). *Retail marketing*. Praha, Česko: Management Press.
- Boček, M., Jesenský, D., Krofiánová, D. a kol. (2009). *POP – In-store komunikace v praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Cimler, P., Zdražilová, D. a kol. (2007). *Retail management*. Praha, Česko: Management Press.
- ČTK (2017). *iDNES.cz*. Dostupné 2. 2. 2020 z https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/ucetni-podvod-vyjde-tesco-draho-retezec-zaplati-pokutu-4-miliardy-korun.A170328_093936_eko-zahranicni_vem
- ČTK (2020). *E15.cz – ekonomika, byznys, finance*. Dostupné 9. 3. 2020 z <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/tesco-se-zbavuje-asijskych-obchodu-krome-velke-britanie-a-iraska-uz-mu-zustava-jen-stredni-evropa-1367479>
- dTest (2017). *dTest*. Dostupné 29. 4. 2020 z <https://www.dtest.cz/test/tesco-value-chips-solene/59991>
- Economia a.s. (2016). *Aktuálně.cz*. Dostupné 19. 3. 2020 z <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/tesco-hypermarket-obchod/r~i:wiki:2071/>
- eStránky.cz (2019). *HACCP – Dočkal Petr*. Dostupné 8. 4. 2020 z <https://haccp.estranky.cz/clanky/haccp/co-je-haccp/>
- Fairtrade Česko a Slovensko (2019). *Fairtrade Česko a Slovensko*. Dostupné 19. 3. 2020 z <https://fairtrade-cesko.cz/fairtrade/co-je-fairtrade/>
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery*. Praha, Česko: Grada.
- Foret, M. (2008). *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno, Česko: Computer Press.
- Groucutt, J., Leadley, P., & Forsyth, P. (2004). *Marketing: Essential Principles, New Realities*. London, UK: Kogan Page.
- Chromý, J. (2014). *Práce s empirickými daty*. Praha, Česko: Univerzita Karlova. Nakladatelství Karolinum.
- Influencer Marketing Hub. (2020). *Influencer Marketing Hub. Instagram Influencer Sponsored Post Money Calculator*. Dostupné 4. 5. 2020 z <https://influencermarketinghub.com/instagram-money-calculator/>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. (2.vyd.). Praha, Česko: Grada.

- Janoušek, A. (2019). *iDNES.cz*. Dostupné 27. 3. 2020 z https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/ceny-potravin-podvod-tesco-billa-albert-pokuty-retezec-slevy-pokladna.A190504_171651_domaci_lesa
- Jesenský, D. (2017). *Popai Central Europe*. Dostupné 22. 4. 2020 z <http://www.popai.cz/novinky/paradox-volby-pomocnik-i-nepritel-v-miste-prodeje>
- Jesenský, D. a kol. (2018). *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Praha, Česko: Grada.
- Karlíček, M. a kol. (2018). *Základy marketingu*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kaser, K. (2013). *Advertising and Sales Promotion*. Mason, USA: South-Western.
- Kokemuller, N. (2020). *Chron*. Dostupné 25. 2. 2020 z <https://smallbusiness.chron.com/hr-challenges-retail-sector-43858.html>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4.vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha, Česko: Grada.
- Kurzy.cz (2020). *KurzyCZ*. Dostupné 6. 3. 2020 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45308314/tesco-stores-cr-as/>
- Management Mania (2018). *Management Mania*. Dostupné 25. 2. 2020 z <https://managementmania.com/cs/business-process-podnikovy-proces>
- MediaGuru (2018). *MEDAGURU*. Dostupné 3. 4. 2020 z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/03/tesco-v-nove-kampani-vypravi-pribehy-oblibenych-jidel/>
- MPO (2015). *Národní informační portál o CSR*. Dostupné 18. 2. 2020 z <https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/>
- Mulačová, V., Mulač, P. a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha, Česko: Grada.
- Nevyhoštěný, J., & Kropáček, J. (2019). *Aktuálně.cz*. Dostupné 10. 2. 2020 z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/oteviraci-doba-obchodu-statni-svatky-regulace-markety/r~470b8f6ac18011e8b3e20cc47ab5f122/>
- Nielsen (2019). *TZ NIELSEN: V lednu se důležitost privátních značek zvyšuje*. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/4917/Tiskov%C3%A1_zpr%C3%A1va_NIELSEN_Priv%C3%A1tn%C3%AD%20zna%C4%8Dky%20na%20%C4%8Desk%C3%A9m%20trhu_CR.pdf
- Patočková, M. (2019). *iDNES.cz*. Dostupné 1. 2. 2020 z https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/retezce-cesko-tesco-kaufland-lidl-makro.A191026_170425_test_rts
- Přikrylová, J. a kol. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Sivakumar, A. (2007). *Retail Marketing*. Nové Dillí, Indie: Excel Books.

- Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Tahal, R. a kol. (2017). *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. Praha, Česko: Grada.
- Tesco (2020). *Moje Tesco*. Dostupné 6. 3. 2020 z <https://mojetesco.cz/working-at-tesco/tesco-logo-ke-stazeni/>
- Tesco PLC (2019a). *Tesco*. Dostupné 12. 3. 2020 z <https://corporate.itesco.cz/o-n%C3%A1s/jak-podnik%C3%A1me/n%C3%A1%C5%A1-c%C3%AD-a-z%C3%A1kladn%C3%AD-hodnoty/>
- Tesco PLC (2019b). *Tesco*. Dostupné 20. 3. 2020 z <https://corporate.itesco.cz/udr%C5%BEiteln%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD/n%C3%A1%C5%A1-p%C5%99%C3%ADstup/>
- Tesco PLC (2020). *Tesco PLC*. Dostupné 8. 3. 2020 z <https://www.tescopl.com/about/our-businesses/>
- Tesco Stores ČR a.s. (2018). *Little Helps Plan - zpráva o naplňování strategie*. Dostupné z: <file:///C:/Users/Eva%20%C5%A0antorov%C3%A1/Downloads/lhp-zprava-2019.pdf>
- Tesco Stores ČR a.s. (2019). *Tesco Finanční služby*. Dostupné 21. 3. 2020 z <https://itesco.cz/sluzby-a-znacky/tesco-sluzby/financni-sluzby/clubcard-kreditni-karta-premium-plus/o-karte/>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020a). *Tesco*. Dostupné 20. 3. 2020 z <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/shop/trvanlive-potravin/produkty-specialni-vyzyvy/all>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020b). *Tesco*. Dostupné 29. 4. 2020 z <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/products/2005100242116>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020c). *Tesco*. Dostupné 20. 3. 2020 z <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020d). *Tesco*. Dostupné 22. 3. 2020 z <https://itesco.cz/akcni-nabidky/seznam-produktu/nase-cena/?page=20>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020e). *Tesco*. Dostupné 3. 4. 2020 z <https://itesco.cz/akcni-nabidky/letaky-a-katalogy/seznam-prodejen/plzensky/hypermarket-klatovy/>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020f). *Tesco Clubcard*. Dostupné 3. 4. 2020 z <https://itesco.cz/clubcard/vyhody/>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020g). *Tesco*. Dostupné 9. 5. 2020 z <https://itesco.cz/>
- Tesco Stores ČR a.s. (2020h). *Tesco*. Dostupné 5. 4. 2020 z <https://itesco.cz/katalog-prohlizeni/488941/0/tesco-letak-2020-03-23-magazin/>
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha, Česko: Grada.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C.....	14
Tabulka 2: Základní informace o společnosti Tesco Stores ČR a.s.	36
Tabulka 3: Zisk řetězců v roce 2018 a jeho nárůst oproti roku 2008.....	37
Tabulka 4: Privátní značky v potravinovém sortimentu Tesco Stores ČR a.s.	44
Tabulka 5: Privátní značky v nepotravinovém sortimentu Tesco Stores ČR a.s.	46
Tabulka 6: Otevírací doba dle formátu prodejny	63
Tabulka 7: Orientační cena za sdílení obsahu v rámci spolupráce	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hlavní prvky marketingového mixu obchodní firmy.....	15
Obrázek 2: Pět hlavních motivů nákupu vlastních značek	18
Obrázek 3: Postavení obchodních formátů dle poměru ceny a kvality	20
Obrázek 4: Nástroje komunikačního mixu	22
Obrázek 5: Logo společnosti Tesco Stores ČR a.s.	35
Obrázek 6: Porovnání tržeb řetězců v letech 2008 a 2018	37
Obrázek 7: Nabídka pekařských výrobků s vlastní pekárnou v pozadí.....	39
Obrázek 8: Produkty speciální výživy privátní značky Tesco.....	40
Obrázek 9: Služby poskytované společností Tesco	42
Obrázek 10: Příklad změny obalu produktu privátní značky	44
Obrázek 11: Příklady zboží privátních značek potravinového sortimentu	45
Obrázek 12: Příklady privátních značek v nepotravinovém sortimentu.....	46
Obrázek 13: Označování zboží štítkem "Naše cena."	49
Obrázek 14: Příklad regálové cenovky	51
Obrázek 15: Kampaň "Příběhy psané s chutí"	52
Obrázek 16: Příklady produktového letáku a magazínu.....	53
Obrázek 17: Věrnostní karta Clubcard	55
Obrázek 18: Příklady POS materiálů na prodejních Tesco.....	57
Obrázek 19: Udržitelné podnikání společnosti Tesco	59
Obrázek 20: Webové stránky Tesco	61
Obrázek 21: Scan&Shop.....	65
Obrázek 22: Promo zóna a akční čela.....	69
Obrázek 23: Příklady technik prezentace zboží.....	71
Obrázek 24: Frekvence nakupování respondentů v obchodech Tesco	82

Obrázek 25: Motivy nákupu v obchodech Tesco	83
Obrázek 26: Spokojenost zákazníků s jednotlivými parametry (1. část)	84
Obrázek 27: Spokojenost zákazníků s jednotlivými hledisky (2. část)	85
Obrázek 28: Nákup zboží privátních značek Tesco	87
Obrázek 29: Postoje respondentů k akčním cenám zboží	88
Obrázek 30: Používání věrnostního programu Clubcard	89
Obrázek 31: Důvod, proč zákazníci nepoužívají věrnostní kartu Clubcard.....	90
Obrázek 32: Využívání produktových letáků.....	91
Obrázek 33: Společenská odpovědnost jako kritérium rozhodování o místě nákupu.....	92
Obrázek 34: Návrh komunikace odpovědných aktivit společnosti	97

Seznam použitých zkratek a značek

a kol.	a kolektiv
a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
AOP	automatic ordering process
apod.	a tak podobně
atd.	a tak dále
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
FEFO	first expired, first out
FIFO	first in, first out
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HM	hypermarket
Kč	koruna česká
mil.	milion
např.	například
PLC	public limited company
s.	strana
tzv.	tak zvaný

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Layout prodejny hypermarketu Tesco v Klatovech

Příloha A: Dotazník

Vážení respondenti,

Jsem studentkou Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, jehož výsledky budou následně použity pro účel mé diplomové práce na téma „Strategie vybrané obchodní firmy“. Dotazník je určen pro zákazníky hypermarketu Tesco Klatovy, skládá se ze 14 otázek a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5-10 minut času.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Jak často nakupujete v prodejnách Tesco?

- denně
- několikrát týdně
- několikrát do měsíce
- méně než jednou měsíčně

2. Z jakého důvodu nakupujete právě v obchodech Tesco?

- příznivé ceny
- dostupnost prodejny
- široký sortiment
- kvalita zboží
- příjemná atmosféra v prodejně
- čerstvost zboží (ovoce, zelenina, lahůdky, uzeniny)
- rychlost obsluhy u pokladen
- jiný důvod:.....

3. Jak jste spokojen/a s jednotlivými parametry v prodejně Tesco?

	Spokojen/a	Neutrální postoj	Nespokojen/a
Ochota a přístup zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost zboží v regálech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita a čerstvost zboží	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cenová úroveň zboží	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientace v prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Délka čekání u pokladny

Čistota prodejny

4. Existuje nějaký typ produktu, který v sortimentu Tesca postrádáte nebo byste u něj ocenil/a výběr z více variant?

Vlastní odpověď:.....

5. Nakupujete zboží privátních značek Tesco?

- ano, často
- občas
- pouze výjimečně
- nikdy

6. Z jakého důvodu kupujete či nekupujete zboží privátních značek Tesco?

Vlastní odpověď:.....

7. Vyberte tvrzení, které Vás nejlépe vystihuje.

- Nakupuji pouze za akční ceny.
- Snažím se nakupovat především za akční ceny.
- Nevěnuji pozornost tomu, zda nakupuji za akční či běžné ceny.
- Zboží za akční ceny kupuji zřídka.
- Zboží za akční ceny zásadně nekupuji.

8. Používáte věrnostní kartu Tesco Clubcard?

- Ano, Clubcard používám a znám její výhody.
- Ano, Clubcard používám, ale neznám její výhody.
- Jsem vlastníkem Clubcard, ale nepoužívám ji.
- Nejsem vlastníkem Clubcard.

9. Pokud věrnostní kartu Tesco Clubcard nepoužíváte nebo ji nemáte, z jakého důvodu?

- Věrnostních programů se zásadně neúčastním.
- Nevím, že věrnostní program Tesco Clubcard existuje.
- Zapomínám kartu použít.
- Kartu jsem si pořídil/a, ale její výhody pro mne nejsou atraktivní.
- Jiná odpověď:.....

10. Pokud kupujete zboží v prodejnách Tesco na základě letáku, jaký typ letáku využíváte?

- tištěný leták
- leták na webu
- tištěný leták i leták na webu
- letáky nesleduji

11. Je pro vás společenská odpovědnost obchodu důležitým parametrem pro rozhodování o místě nákupu?

- Ano, velmi důležitým parametrem.
- Informace o společenské odpovědnosti osobně nevyhledávám, ale obecně je беру jako velké plus.
- Ne, je mi to jedno.

12. Pokud jste již využil/a Tesco online nakupování (e-shop), byl/a jste spokojen/a?

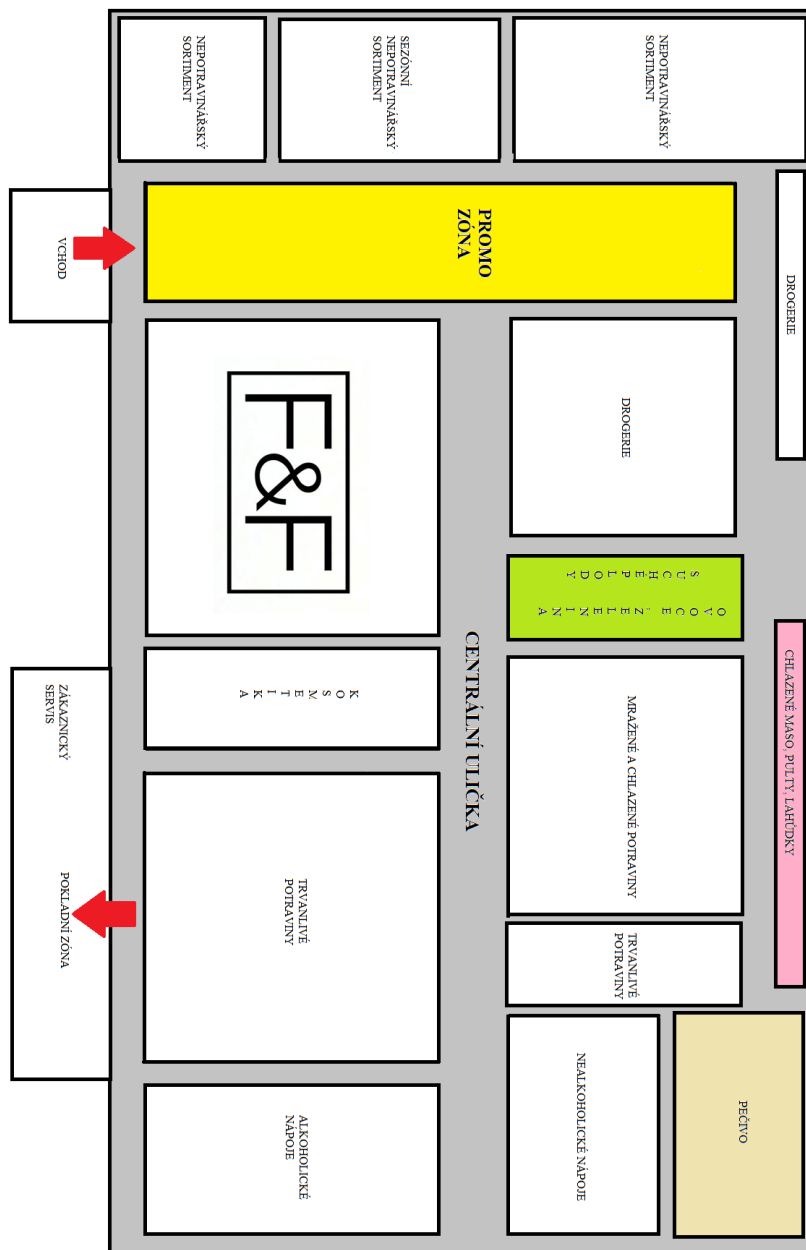
- Ano, byl/a jsem spokojen/a.
- Ne, dodací lhůta byla příliš dlouhá.
- Ne, stav zboží nebyl kvalitní.
- Ne, na e-shopu byla velká nedostupnost zboží.
- Jiná odpověď:.....

13. Pokud máte v prodejně Tesco zkušenosti s reklamací zboží, byl/a jste spokojen/a s jejím vyřízením? (otázka není povinná)

Vlastní odpověď:.....

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Příloha B: Layout prodejny hypermarketu Tesco v Klatovech



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Abstrakt

Šantorová, E. (2020). *Strategie vybrané obchodní firmy* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: maloobchodní firma, marketingová strategie, marketingové nástroje, rozšířený marketingový mix

Tématem této diplomové práce je uplatňování marketingové strategie v maloobchodní firmě prostřednictvím využívání jednotlivých nástrojů rozšířeného marketingového mixu. První část práce tvoří literární rešerše, která blíže vymezuje důležité pojmy dané problematiky a definuje jednotlivé části marketingového mixu. Stěžejní část práce představuje analýza rozšířeného marketingového mixu ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a dotazníkové šetření zaměřené na hypermarket Tesco Klatovy, které zkoumalo postoje a spokojenost zákazníků. Na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření je v závěrečné části práce zhodnoceno využívání marketingových nástrojů společnosti a zároveň je navrženo několik opatření, která by mohla vést ke zvýšení jejich účinnosti.

Abstract

Šantorová, E. (2020). *Business strategy of the selected company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: retail company, marketing strategy, marketing tools, extended marketing mix

The topic of this master thesis is the application of marketing strategy in a retail company through the use of individual tools of an extended marketing mix. The first part of the thesis consists of a literature search, which defines the important concepts of the issue and defines the parts of the marketing mix. The main part of the thesis is the analysis of the extended marketing mix in Tesco Stores ČR a.s. and a questionnaire survey focused on the hypermarket Tesco Klatovy, which examined customer attitudes and satisfaction. Based on the analysis and questionnaire survey, the final part of the thesis evaluated the use of marketing tools and also several recommendations, that could lead to increased efficiency, are proposed.