

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Eva NEČOVÁ

**KONKURENCESCHOPNOST MALOOBCHODNÍ SÍTĚ
BRNĚNKA**

The Competitiveness of the Retail Network BRNĚNKA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jakub Trojan, MSc, MBA

Brno, 2015

Jméno a příjmení autora:	Eva Nečová
Název bakalářské práce:	Konkurenceschopnost maloobchodní sítě BRNĚNKA
Název bakalářské práce v AJ:	The Competitiveness of the Retail Network BRNĚNKA
Studijní obor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce:	Jakub Trojan
Rok obhajoby:	2015

Anotace: Cílem bakalářské práce Konkurenceschopnost maloobchodní sítě BRNĚNKA je porovnání maloobchodních sítí z ČR i ze zahraničí s již zmíněnou maloobchodní sítí, která je uvedena přímo v názvu práce. V teoretické části je cílem vymezit pojem konkurenceschopnost; zmínit se o maloobchodu, velkoobchodu i zahraničním obchodě a zaměřit se na diskusi marketingových nástrojů konkurenceschopnosti a na nákupní chování spotřebitele. Praktická část se zabývá výzkumem prostřednictvím dotazníkového šetření, kde je cílem zjistit, jaká je poptávka po službách MS BRNĚNKA. Tato část také srovnává MS BRNĚNKA s ostatními nezávislými sítěmi a to i se zahraničním obchodem a návrhová část nastíní zhodnocení celkové konkurenceschopnosti sítě s ohledem na postavení subjektu na relevantním trhu.

Annotation: The main focus of bachelor thesis The Competitiveness of the Retail Network BRNĚNKA is the comparison of MS BRNĚNKA with other retail networks on the retail market and also with the retail networks on the foreign retail market. In the theoretical part of the thesis, the term competitiveness is defined, the retail market, wholesale and foreign market are mentioned and the marketing tools of competitiveness and shopping consumer behavior are discussed about. A practical part of the thesis consists of the survey based on the questionnaire which examined the demand for the services MS BRNĚNKA. This part of the thesis also compares MS BRNĚNKA with other both local and foreign retail networks. In the conclusion, the evaluation of competitiveness of MS BRNĚNKA retail network is presented, with the focus on the position of MS BRNĚNKA on the relevant market.

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, konkurence, faktory konkurenceschopnosti, maloobchodní síť, maloobchod, nástroje konkurenceschopnosti, nákupní chování, MS BRNĚNKA, zahraniční maloobchod, relevantní trh

Key words: competitiveness, competition, factors of competitiveness, retail network, retail, tools of competitiveness, shopping behavior, MS BRNĚNKA, foreign retail, relevant market

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Konkurenceschopnost maloobchodní sítě Brněnka* vypracovala samostatně pod vedením *RNDr. Jakub Trojan, MSc, MBA* a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 17. 04. 2015

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala RNDr. Jakubovi Trojanovi, MSc, MBA. za cenné informace, které mi dopomohly ke vzniku bakalářské práce a za jeho ochotu a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat mým rodičům, rodinným příslušníkům, přátelům a hlavně mému příteli za neuvěřitelnou podporu, toleranci, trpělivost v době psaní práce.

OBSAH

OBSAH.....	6
ÚVOD.....	9
I. Teoretická část.....	10
1 KONKURENCE	11
1.1 Pojetí konkurence	11
1.1.1 Konkurenční síla v rámci strategického managementu.....	12
1.1.2 Porterovo kolo konkurenční strategie	14
2 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY	15
2.1 Proces formování konkurenceschopnosti.....	16
2.2 Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál	16
2.3 Firemní konkurenceschopnost a klastry	17
2.3.1 Konkurenceschopnost firem.....	17
3 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI.....	18
3.1 Marketingové nástroje konkurenceschopnosti	18
3.1.1 Dokonalá znalost konkurence	19
3.1.2 Bariéry vstupu na trh	19
3.1.3 Diferenciace obchodních firem	20
4 PROSTŘEDNÍCI OBCHODNÍ ČINNOSTI	21
4.1 Maloobchod.....	21
4.1.1 Vývoj maloobchodu	22
4.1.2 Filosofie firmy.....	23

4.1.3	Druhy maloobchodních činností	23
	Maloobchod realizovaný v síti prodejen	23
4.2	Velkoobchod	25
4.3	Zahraniční obchod.....	25
5	MALOOBCHODNÍ SÍŤ A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE	26
5.1	Rozdělení maloobchodní sítě	26
5.2	Nákupní chování spotřebitele.....	27
5.2.1	Faktory ovlivňující nakupování zákazníků	28
II.	Praktická část.....	29
6	ANALYTICKÁ ČÁST	30
6.1	Historie maloobchodní sítě a vývoj v počtu prodejen.....	30
6.2	Důležité informace o MS BRNĚNKA	32
6.2.1	Cílový segment a region.....	32
6.2.2	Cíle a vize společnosti maloobchodní sítě BRNĚNKA	32
6.2.3	Dodavatelé maloobchodní sítě BRNĚNKA a její získaná ocenění.....	33
6.2.4	Franchisový systém	33
6.2.5	Sortiment	36
6.2.6	Logo	36
6.2.7	Marketingová komunikace se zákazníky a public relations.....	36
	Reklama.....	36
6.3	Modelová prodejna maloobchodní sítě BRNĚNKA	37
6.3.1	Údaje o prodejně	37
6.3.2	Popis prodejny.....	37
6.4	Metodika práce	38

• Rozhovor	39
• Dotazník	39
Průběh dotazníkového výzkumu	39
• SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA	39
• Analýza srovnání společností a jejich ukazatelů	40
6.5 Výsledky dotazníkového šetření prodejny Pramen-BRNĚNKA	40
6.6 Rozhovor s vedoucím prodejny panem Markem Burianem.....	46
6.7 SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA	48
6.8 Srovnání s konkurenčními nezávislými sítěmi.....	48
6.8.1 Maloobchodní trh na relevantním trhu.....	51
6.8.2 Trendy maloobchodního trhu	51
7 NÁVRHOVÁ ČÁST	52
7.1 Dotazníkové šetření.....	52
7.2 Finanční analýza MS BRNĚNKA.....	53
ZÁVĚR.....	56
POUŽITÉ ZDROJE.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	61
SEZNAM ZKRATEK	62
PŘÍLOHY	63

ÚVOD

V teoretické části je cílem porovnat MS BRNĚNKA s ostatními nezávislými konkurenčními sítěmi z ČR i ze zahraničí. Jsou konkurenti po celé České republice, ale cílem je srovnat maloobchodní síť z ČR s jednou vybranou zahraniční maloobchodní sítí, aby se zjistilo, v čem jsou naše síť lepší a naopak horší než zahraniční konkurenti.

První část se zaměřuje na vymezení pojmů konkurenceschopnost a konkurence, jimiž se zabývá první kapitola teoretické části. Když už se objevuje konkurenceschopnost v názvu, je nutné se dozvědět, o čem pojednává. Dále se v teoretické části zmiňují faktory a marketingové nástroje konkurenceschopnosti. V neposlední řadě se tato práce bude věnovat prostředníkům obchodní činnosti a nákupnímu chování spotřebitele. Nejdůležitějším prostředníkem je zejména maloobchod, dále velkoobchod i zahraniční obchod.

V praktické části je cílem zjistit, jaká je poptávka po službách MS BRNĚNKA, jak jsou zákazníci navštěvující svoji oblíbenou prodejnu spokojeni s poskytovanými službami. Na začátku praktické části je popsána historie maloobchodní sítě BRNĚNKA a také jsou v ní zmíněny všechny důležité informace, které co nejvíce přiblížili již zmiňovanou MS BRNĚNKA. Dalším cílem praktické části bylo vybrat modelovou prodejnu MS BRNĚNKA, jímž je vybrána prodejna Pramen-BRNĚNKA, která se nachází na Purkyňově ulici v Brně, části Královo Pole. Prodejna je důležitá i pro dotazníkové šetření a rozhovor a pomocí těchto metod budou získány potřebné informace pro návrhovou část. Jak už byla zmíněna návrhová část, je důležité vytvořit také SWOT analýzu dané prodejny a analýzu vybraných společností a jejich působení na maloobchodním trhu. V analýze vybraných společností se jedná o porovnání ukazatelů, např.: základní kapitál a celkové tržby za rok 2013.

Návrhová část nastíní celkové zhodnocení spokojenosti s poskytovanými službami MS BRNĚNKA. V návrhové části se také bude řešit ekonomická stránka MS BRNĚNKA prostřednictvím finanční analýzy, na základě které se zjistí, jestli MS BRNĚNKA je konkurenceschopná a co by měla zlepšit, aby si udržovala své stálé zákazníky a postavení na relevantním trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

1.1 Pojetí konkurence

Pojem konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž atd. Je známo, že pojem konkurence má širší záběr. Je to nejen ekonomický, ale i sociální, kulturní, etický a politický pojem. Pojetí konkurence popisuje vztah dvou a více subjektů, jiným slovem konkurentů.¹

Předpoklady pro vstup do konkurenčního vztahu:

- *„být konkurenční, tj. mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,“*
- *mít konkurenční zájem, musí chtít vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).“²*

Když dojde k vymezení konkurenčního potenciálu firmy, tak nestačí se opírat o finanční faktory konkurenceschopnosti podniku (např. zisk, růst tržeb, tržní podíl), které jsou odvozené zejména z finančních výkazů. Jedná se i o faktory např. kvalita výrobků, identita a integrita, které se financí netýkají.³

Existuje pojem konkurenční pozice, který je spojený s konkurencí a je důležité se zmínit o jejich ukazatelích. Mezi základní ukazatele patří relativní tržní podíl, relativní kvalita výrobku, relativní kapitálová intenzita a relativní náklady, když bychom to porovnali s hlavní konkurencí.⁴

¹ MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xix, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0. (str. 193)

² MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 194)

³ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 195)

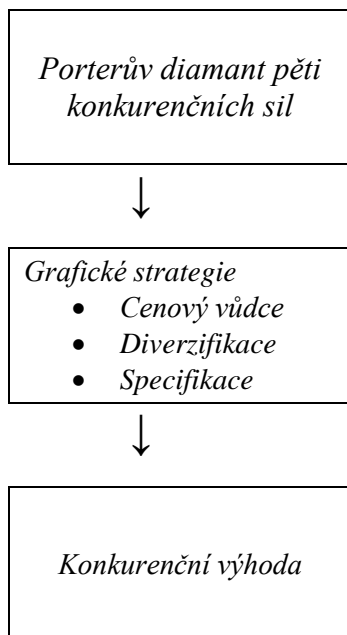
⁴ MEFFERT, Heribert. Marketing & management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.(str. 73)

1.1.1 Konkurenční síla v rámci strategického managementu

- Pojetí konkurenční síly podle M. E. Portera

Porterův model představuje pět sil, jimiž jsou síla zákazníků, dodavatelů, potenciálních nových rivalů, substitučních produktů, stávajících konkurentů.

Podle Portera je známo, že konkurenční síla se podobá konkurenční výhodě. Existuje specifická strategie (strategie nákladového vůdcovství, diferenciacce, specializace), která je tvořena přebytkem z hodnoty, kterou firma tvoří svým zákazníkům, a podle ní můžeme vytvořit konkurenční výhodu.⁵



Obrázek 1: Pojetí konkurenční síly podle E. M. Portera

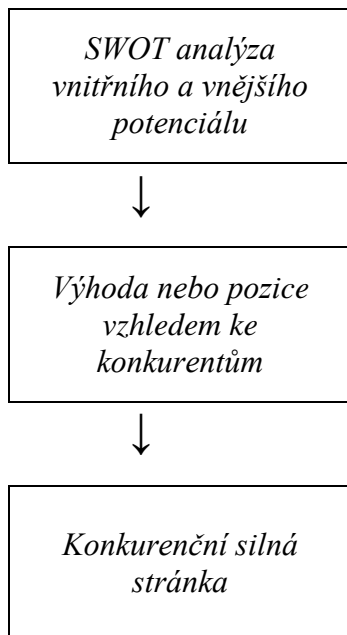
Zdroj: MIKOLÁŠ, Konkurenční potenciál průmyslového podniku, 2011, (str. 218)

- Pojetí konkurenční síly podle M. C. Burkeho

Podle Burkeho má konkurenční síla podobu silné stránky, která je jedním ze znaků výhody nebo postavení podnikatelského subjektu na trhu, vzhledem ke svým konkurentům schopnosti konkurovat. Je obecně známá SWOT analýzu vnitřního nebo vnějšího prostředí a jejím výsledkem je konkurenční silná stránka. Tento výsledek charakterizuje, jak se firma pohybuje ve svém prostředí a jak se umí dostat na pozici nad ostatní.⁶

⁵ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 217-218)

⁶ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 218)

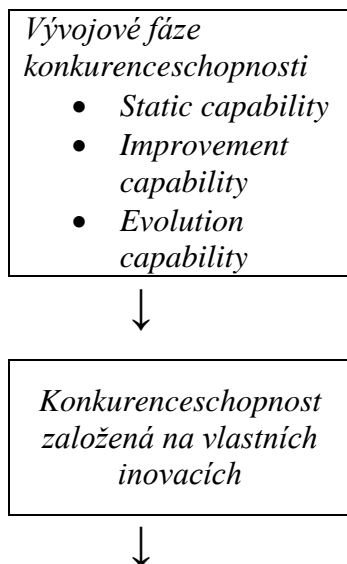


Obrázek 2: Pojetí konkurenční síly podle M. C. Burkeho

Zdroj: MIKOLÁŠ, Konkurenční potenciál průmyslového podniku, 2011 (str. 218)

- Pojetí konkurenční síly podle T. Fujimota

V pojetí od Fujimota je konkurenční síla definována jako *competitive power* a je závěrem poslední vývojové fáze konkurenceschopnosti, kdy firma má schopnost sama tvořit nové inovace a stát se nejlepší firmou na trhu. Firma má za úkol projít postupně všemi fázemi od stabilní fáze přes fázi inovace. Inovací myslíme stále zlepšování a to díky imitaci konkurentů až po konkurenceschopnost založenou na vlastních inovacích.⁷



⁷ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 218)

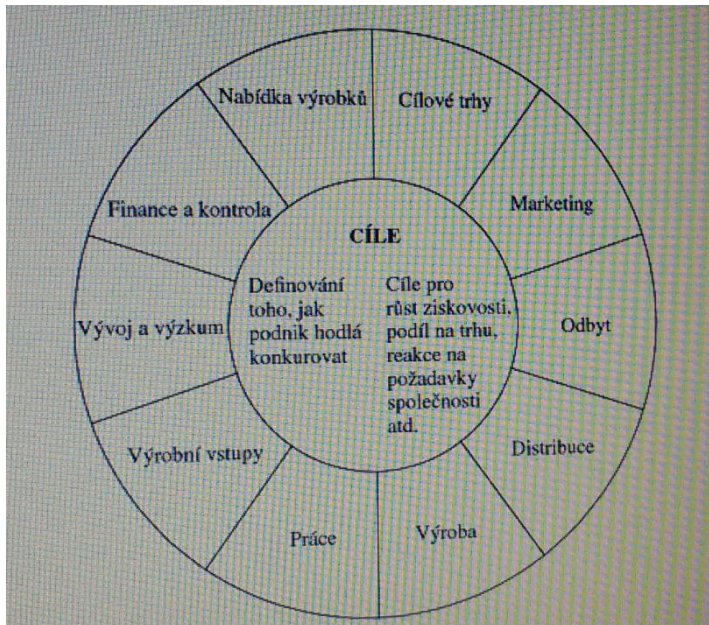
*Konkurenční síla
(competitive power)*

Obrázek 3: Pojetí konkurenční síly podle T. Fujimota

Zdroj: MIKOLÁŠ, Konkurenční potenciál průmyslového podniku, 2011 (str. 219)

1.1.2 Porterovo kolo konkurenční strategie

Každá firemní strategie by měla nastavit následující změny: „*Celkovou nabídku výrobků, cílové trhy, marketing, odbyt, distribuci, výrobu, práci, výrobní vstupy, výzkum a vývoj a finance a kontrolu.*“ Tento model vyjadřuje tzv. dlouhodobé cíle, které chce firma získat a ukazuje způsoby, jak ty cíle získat. „*Strategické řízení je jedním z významných faktorů, ovlivňující dlouhodobou konkurenceschopnost a úspěšnost firmy.*“⁸



Obrázek 4: Porterovo kolo konkurenční strategie

Zdroj: HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8. (str. 30)

⁸ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8. (str. 30-31)

2 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY

Existují nové dimenze a ty se v konkurenční soutěži firem projevují na trhu v různých podobách:

- „*celkový design firmy,*
- *kultura firmy a její vnitřní klima,*
- *celkové chování firmy nebo seskupení firem,*
- *komunikace firmy vně a uvnitř firmy,*
- *produkty firmy a dynamismus jejich inovací,*
- *image a goodwill firmy.*“⁹

Obecná definice konkurenceschopnosti zní, že konkurenceschopnost je dynamické srovnání mezi společnostmi, průmyslem a odvětvími s jejich produkty či službami, které spolu spolupracují nebo soutěží za účelem dosažení společných obchodních nebo finančních cílů.¹⁰

V současné době je pojem konkurenceschopnost hodně často používaný i frekventovaný a to nejen po stránce odborné, ale i mimo ni, zejména v kontextu různých odlišných názorů, postojů či prohlášení zejména ideologického a politického charakteru. Z tohoto pojmu vyplývá, že podnik je schopen, v rámci konkurenceschopnosti, projít soutěží s konkurenty na trhu a obstát bez jakýchkoliv nedostatků. Znamená to, že se podnik konkurence schopný na trhu udrží, resp. dokáže na nový trh vstoupit. Napříč tomu konkurence neschopný podnik by toto nezvládl, neobstál by v soutěži s konkurenty, ani by nedokázal vstoupit na nový trh.

Dostáváme se k pojmu konkurenční výhoda, ale i k pojmu konkurenční nevýhoda. Když podnik získá konkurenční výhodu, pak to znamená, že v něčem vyniká, je v něčem lepší a nachází se v lepších podmínkách než jeho konkurenti. Naopak konkurenční nevýhoda je špatným faktorem neúspěšnosti, to znamená, že podnik je v něčem horší, nebo se vyskytuje v daleko horších podmínkách než jeho konkurenti. Podnik na trhu s konkurenty prohrává.

Každý podnik se snaží zvítězit v boji o přízeň zákazníků nad dalšími maloobchodními sítěmi, které prodávají zákazníkům stejné výrobky, resp. jim nabízí stejné služby jako oni.

⁹ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 199)

¹⁰ LOMBANA, Jahir. Advances in competitiveness research [online]. Indiana, Pa.: American Society for Competitiveness, 2011, 2014-10-11 [cit. 2014-11-26]. ISBN 1077-0097. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/886578712?accountid=160209>

Je důležité posilovat postavení na trhu, zvyšovat tržní podíl a vytvářet různé předpoklady pro zvyšování ziskové marže apod.¹¹ Konkurenceschopnost výrobků závisí také na strategii firem.¹²

2.1 Proces formování konkurenceschopnosti

Tato kapitola se zabývá procesem formování konkurenceschopnosti. Prvním krokem je transformace výchozích externích zdrojů firmy na základě vize a strategie a v dalších krocích je rozvíjena do dalších vrstev konkurenčního potenciálu, které na sebe navazují. Když firma má v úmyslu být konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí a měla by být pružná v reakcích, být takzvaně mobilní.¹³

Následuje pak i zvýšení konkurenceschopnosti a ty změny jsou různé, mohou být v některých případech i velmi složité. Například změna konkurenceschopnosti je postavena převážně na posílení znalostního potenciálu firmy, na změnách postojů zaměstnanců firmy, ale i na chování zákazníků.

2.2 Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál

Konkurenceschopnost se musí vyznačovat:

- Charakteristikami potenciálu, které jsou všeobecné – dozvídáme se o potenciálu, který je rozdílem mezi tím, co je (příkladem je trh) a tím, co může nebo taky nemusí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou). Nastává pravděpodobná změna, která vyvolává odpor (konkurenci) ke změně a dojde i ke vzniku nového potenciálu firmy.
- Takzvanou speciální charakteristikou firmy rozumíme potenciál, který může přispět k omezení potenciálu firmy nebo může umocnit potenciál firmy a existuje i hodný konkurent firmy a ten je buď na straně nabídky (např. dodavatelé), nebo na straně poptávky (např. spotřebitelé).¹⁴

¹¹ BLAŽEK, Ladislav. Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2. (str. 15)

¹² LOMBANA, Jahir. Advances in competitiveness research [online]. Indiana, Pa.: American Society for Competitiveness, 2011, 2014-10-11 [cit. 2014-11-26]. ISBN 1077-0097. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/886578712?accountid=160209>

¹³ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 201)

¹⁴ MIKOLÁŠ, ref.1 (str. 203)

2.3 Firemní konkurenceschopnost a klastry

Klastry a další formy tzv. síťové spolupráce mají v podnikatelském prostředí vyspělých ekonomik stále a stále zřetelnější moc. Tím, že existují, přispívají k růstu produktivity těchto firem, které se zúčastnily procesu a přispívají i ke zvyšování inovační kapacity. Klastr je úspěšný kvalitou externích zúčastněných subjektů i vhodně volenou volbou strategického zaměření a činnosti, které klastr poskytuje svým členům.¹⁵

2.3.1 Konkurenceschopnost firem

Lze spojit tuto konkurenceschopnost se schopností udržet se na trhu, zvyšovat příjmy, obrát, podíl na trhu, apod. Když klastry dobře fungují, mohou firmám nabídnout zvyšování konkurenční pozice. Uvedeme si konkrétně pár následujících přínosů:

- Poskytují úspory z rozsahu a pomáhají snížit náklady – klastr se snaží dosáhnout, aby podniky spolupracovali, ne izolovaně, mohou tím otevírat nové trhy a snížit se potřebné náklady.
- Klastr může různě sdružovat firmy a dokáže zajistit menším firmám, aby se zaměřovaly na důležité činnosti, a umožňuje jim spolupracovat při konkurenci proti větším, vertikálně propojeným firmám.
- Zlepšují postavení na trhu menším firmám.
- Díky lepšímu přístupu k inovacím, technologiím zvyšují produktivitu firem.
- Klastr pomáhá zprostředkovávat kontakty s partnery ze zahraničí, poskytovat marketingové informace o tom, jak se daří nebo nedaří zahraničním trhům, apod.¹⁶

¹⁵ ABRHÁM, Josef. Klastry jako nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti: (případové studie České republiky a zemí Evropské unie). Vyd. 1. Praha: MAC, 2009, 83 s. ISBN 978-80-86783-38-3.(str. 20)

¹⁶ ABRHÁM, ref.15 (str. 20-21)

3 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI

Na každý podnik působí nejrůznější faktory a ty ovlivňují jejich konkurenceschopnost. Pokud by chtěl být podnik na trhu úspěšný, jeho úkolem je dokonale poznat své všechny konkurenty, znát přání a chování svých zákazníků a vědět, jak ovlivnit jejich spokojenost.

Klíčové faktory konkurenceschopnosti podle významného ekonomy M. Portera:

- *„intenzita konkurence a typ strategie firem,*
- *existence podpůrných oborů,*
- *náročnost trhu,*
- *kvalita výrobních faktorů (Porter 1990).“¹⁷*

3.1 Marketingové nástroje konkurenceschopnosti

Pod pojmem marketingová strategie myslíme tu podstatnou část tzv. podnikové strategie, ve které se dozvídáme o velice důležitých obchodních faktorech výkonnosti, jimiž jsou obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky (SWOT). Každý podnik chce být na trhu úspěšný, ale opravdu je důležité znát své konkurenty a uspokojit požadavky a potřeby zákazníků lépe než oni.¹⁸ *„Faktor konkurence je mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí).“¹⁹* Pokud je zařazen do první skupiny, tak hlavně proto, že jej lze ovlivňovat marketingovými nástroji, ale jen v ohraničené míře a v závislosti na síle každého konkurenta. Prostředí konkurence se vyznačuje tím, že vytváří tlak na snižování nákladů, na zlepšení, zdokonalování se ve výrobě a na lepší využití vlastních výrobků. Jak dosáhne podnik pozitivních výsledků, má to vliv na zvýšení obrátu.

¹⁷ BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011, 342 s. ISBN 978-80-246-1974-3. (str. 80)

¹⁸ NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MALOOBCHODNÍ FIRMY PETR KURIMAI [online]. Brno, 2007 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=1275. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Ing. Michaela Beranová. (str. 17)

¹⁹ NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MALOOBCHODNÍ FIRMY PETR KURIMAI, ref.18 (str. 17)

Existuje vhodná marketingová strategie, kterou využívá firma pro reakci na konkurenci, která firmě zajistí konkurenční výhodu.²⁰

3.1.1 Dokonalá znalost konkurence

Největším konkurentem podniku je ten, který mu je nejvíce podobný: ten konkurent bude nabízet zboží stejnému cílovému trhu a bude používat ten stejný marketingový mix. Je známo, že pro podnik nejsou hlavní hrozbou jeho současní konkurenti, ale jeho potenciální konkurenti.

Pět otázek pro znalost konkurence:

1. Kdo jsou naši konkurenti?
2. Co považují za cíl?
3. Jaké prosazují strategické postupy a jaké jsou jejich úspěchy?
4. Jaké jsou jejich hrozby a příležitosti?
5. Jak se umí chovat a hlavně jak reagují na hrozby ze strany ostatních konkurentů (resp. ze strany našeho podniku)?

Podniky si pročítají noviny, časopisy a jiné tištěné propagační materiály a dozvídají se veškeré informace o svých konkurentech. Samozřejmě se o nich dozví i v reklamách v televizi, na internetu konkrétně na webových stránkách konkurentů atd. A dalšími zdroji jsou i zákazníci a dodavatelé.²¹

3.1.2 Bariéry vstupu na trh

Bariéry vstupu na trh nám určují především velikost a sílu konkurence. Jsou to spíše ty faktory, které vstup na trh ztěžují, resp. mu zabraňují.

²⁰ NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MALOOBCHODNÍ FIRMY PETR KURIMAI, ref.18 (str. 18)

²¹ NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MALOOBCHODNÍ FIRMY PETR KURIMAI, ref.18 (str. 19)

Existuje určitý rozsah vstupních bariér a závisí na uplatnění těchto následujících faktorů:

- výhoda diferenciací výrobků,
- výhoda nákladů,
- rozsah investic,
- rizika při vstupu na trh.

3.1.3 Diferenciace obchodních firem

Podnik si potřebuje získat zákazníky v podmínkách současného boje v konkurenci a velice důležitým nástrojem je diferenciace. V současnosti dochází k růstu významu faktorů kvalitativních, tzv. necenových. Patří mezi ně:

- souhrnnost nabídky,
- důraz na kvalitu zboží,
- poskytování odlišných služeb,
- účel vytvořit příjemné nákupní prostředí,
- osobní vztah mezi obchodníkem a nakupujícím,
- větší rychlost v odbavení.

Faktory pro odlišení firmy od konkurence:

- správné určení místa pro maloobchodní jednotku,
- odlišení cenou,
- uspořádání prodejní plochy (tzv. layout),
- celková komunikace,
- design uvnitř,
- Public relations,
- personál,
- poskytované služby,
- sortiment,
- prodejna z vnějšího pohledu.²²

²² BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

4 PROSTŘEDNÍCI OBCHODNÍ ČINNOSTI

Prostředníci uskutečňují nákup a hned poté následný prodej zboží.

Jakmile pořídí zboží od dodavatelů, zaplatí za něj jeho pořizovací ceny a zboží v tu chvíli je převedeno do jejich vlastnictví. Tím, že převzali na sebe vlastnictví, přechází na ně i veškerá zodpovědnost za zboží. Zodpovídají za podnikatelské riziko, neuskutečnění následného prodeje zboží, jeho zhodnocení, popřípadě ztrátu zboží.

Když však přejdeme do praxe, tak riziko je často převedeno na dodavatele, kteří mají povinnost akceptovat povinnost zpětného převzetí zboží v případě jeho neprodání, nebo v opačném případě by hrozilo k výměně dodavatele.

„Prostředníci jsou tedy klasickými mezičlánky směny mezi prodávajícím a kupujícím, zajišťující funkce obchodu, jak o nich bylo pojednáno výše. Do této kategorie patří:

- *maloobchod,*
- *velkoobchod,*
- *zahraniční obchod.*“²³

4.1 Maloobchod

Tato kapitola pojednává o maloobchodu a jeho činnosti. Jedná se o nákup zboží od velkoobchodu či výrobce a jeho následující prodej konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování. Maloobchod má za úkol zajistit konečným spotřebitelům takovou nabídku zboží, která odpovídá požadovaným parametrům a to z hlediska místa, času, druhů, množství, kvality a cenové úrovně. *„Jedná se o přeměnu sortimentu výrobního na sortiment prodejní.“*²⁴

Maloobchod má i další důležité funkce. I když neprovádí přímo zpracování výrobků, tak jeho povinností je usměrňovat své dodavatele ve smyslu zajištění souladu nabízeného zboží se všemi předpisy, případně zasáhnout, aby se docílilo požadovaného stavu. Každý obchodník má v předpisu práce zodpovědnost za dodržování legislativy a ručí spotřebiteli za dodržení jeho práv. Spotřebitele se netýká tzv. proces druhotný, kdy dochází k následnému přenosu odpovědnosti směrem k velkoobchodu či výrobci.

²³ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4. (str. 23)

²⁴ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 67)

Maloobchodník má další důležitou roli, o které je potřeba se zmínit. Jeho povinností je působit jako mezičlánek v rámci toku informací mezi výrobcem a spotřebitelem. V rámci aktivního marketingu předávám zákazníkům informace o obchodní firmě, ale i o nabízeném sortimentu. Maloobchodník dostává ale i zpětnou vazbu od zákazníků na jednotlivé výrobky, které si od daného výrobce pořídili.

Příklad zpětné vazby od zákazníka je reklamace a stížnost na daný výrobek. Tyto informace získané prostřednictvím zpětné vazby využije výrobce k dalším podnikatelským rozhodnutím buď přímo, nebo prostřednictvím velkoobchodu.

4.1.1 Vývoj maloobchodu

V posledních desetiletích se zaznamenal velmi bouřlivý a dynamický růst vývoje maloobchodu. V historii byli obchodníci velmi silně vázáni a představovali tzv. „pilíře sounáležitosti.“ Dříve to byly převážně malé a střední podniky a snažili se do značné míry zaměřovat na určitý sortiment, zdůrazňovali kvalitu a preferovali hlavně dodavatele z regionu a okolí. Maloobchody byly převážně rodinnými podniky, které byly zděděné z generace na generaci, a majitelé těchto podniků zde pracovali po celý svůj život. Bylo to jiné, než je to v dnešní době a to z hlediska osobního přístupu obchodníků k zákazníkům, znali se dokonce i jménem a proces nákupu probíhal jako společenská aktivita. O výrazné vlně koncentrace v maloobchodě se dá mluvit v průběhu 20. století. Velice důležitým motivem ke vzniku takového vývoje byl hospodářský růst a s ním spojený růst bohatství obyvatel. Po druhé světové válce měli lidé neustálý růst jejich příjmu a ten zapříčinil velký nákup zboží, který se stupňoval. Máme na mysli vyspělé země, jimiž jsou Severní Amerika, Evropa, později i Asie a Jižní Amerika. Začal se rozrůstat i počet prodejních jednotek, které vycházejí vstříc stále se rozšiřující poptávce spotřebitelů po zboží. Dalšími úkazy, podporující koncentraci v maloobchodě, byly přesuny obyvatel z venkova do měst, rozvoj mobility obyvatelstva a pokles spotřeby z vlastních zdrojů. Všechny již zmíněné faktory se podílely na postupném a v určitých obdobích i velmi dynamickém rozvoji maloobchodního prodeje. Nejednalo se jen o rozvoji maloobchodního prodeje, ale i o navyšování počtu prodejních jednotek a rozvoji maloobchodních řetězců.²⁵

²⁵ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 96)

4.1.2 Filosofie firmy

Filosofií každé firmy je pochopení maloobchodníka a jeho role v obchodním systému. Je to z toho důvodu, že se to pak vše odráží v postojích firmy jak pracovat se zaměstnanci, spotřebiteli, konkurenty a s dalšími jinými. Tím, že se použije filosofie firmy, tak to pomůže každému maloobchodu získat spotřebitele a odlišit se od konkurentů. Každá firma, která se rozhodne podnikat, si musí uvědomit, že se jedná o dlouhodobý závazek i co se týče místa na trhu.

Nastává pak pro prodejce klíčové rozhodnutí, jestli se věnovat spíše prodávanému sortimentu a poskytnutým službám nebo se zaměřit více na potřeby zákazníků.²⁶ Záleží to na každém, důležité je si správně vybrat, pak už není cesty zpět.

4.1.3 Druhy maloobchodních činností

Už víme, co je maloobchodní síť z předchozí kapitoly, ale je důležité se zmínit o tom, že do této oblasti nezahrnujeme všechny maloobchodní aktivity. Hodí se tedy v této kapitole klasifikovat maloobchodní činnosti na dvě hlavní skupiny:

- Maloobchod, který je realizovaný v síti prodejen.
- Maloobchod, který je realizovaný mimo prodejní síť.

V této bakalářské práci se jedná o maloobchod realizovaný v síti prodejen a blíže Vám jej představím.²⁷

Maloobchod realizovaný v síti prodejen

Maloobchod realizovaný v síti prodejen, který je zařazený do globalizovaného hospodářství, je podobou organizace provozních jednotek. Tato forma, v ekonomicky vyspělých státech světa, zabírá přibližně 90% všech maloobchodních příjmů.

²⁶ BERMAN, Barry a Joel R EVANS. Retail management: a strategic approach. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, c1989, xxiv, 679 s. ISBN 0-02-946056-5. (str. 27)

²⁷ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 70)

Členíme tento maloobchod do dvou skupin:

- maloobchod potravin,
- maloobchod zaměřený na ostatní spotřební zboží.²⁸

Potravinářský maloobchod

V tomto obchodě jsou základním sortimentem potraviny. V potravinách zákazník má možnost zakoupit i jiné zboží, zejména zboží pro denní spotřebu a další doplňkové zboží.²⁹ Ve většině zemí, včetně České republiky, se tyto nepotravinářské výrobky řadí přímo do sortimentu potravin.

Patří sem např. cigarety, tabák, veškeré čisticí prostředky a prostředky osobní hygieny. Velikosti prodejen zmíněného potravinářského maloobchodu jsou průměrné a tyto prodejny se vyznačují nejmodernějšími informačními a logistickými systémy. Maloobchodem procházejí velké objemy zboží, je zde velký zájem o hromadné nákupy a odbyt zboží je pravidelný.³⁰

„Podíl potravinářského maloobchodu na celkovém maloobchodním prodeji se v USA udává okolo 15 %, ve vyspělých evropských státech 25 %-33 % s ohledem nejen na poněkud nižší životní standard, ale i na velkých rozsah hypermarketů (ve Francii např. jen supermarketů a hypermarketů vykazují 30% z maloobchodních prodejů).“³¹

Potravinářský maloobchod má velkou výhodu, kterou je celkem pravidelný průběh poptávky i menší citlivost na růst ekonomiky jako celku. Ráda bych se zmínila i o tom, že maloobchod zaznamenal v poslední době až do současnosti dramatický vývoj. Mluví se o oblasti, kde je působení globalizačních tendencí a tvrdého konkurenčního boje patrné velmi zřetelně.³²

²⁸ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 70)

²⁹ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 70-71)

³⁰ CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

³¹ CIMLER, ref.30

³² MULAČOVÁ, ref.23 (str. 70-71)

4.2 Velkoobchod

Ve velkoobchodech se jedná o nákup zboží ve značných objemech a prodej dalším podnikatelským subjektům probíhá bez podstatných úprav. Dodavatelé, kteří dodávají velkoobchodníkům, jsou většinou přímo výrobci nebo další velkoobchodníci a mezi odběratele patří maloobchodní jednotky, výrobní podniky a podniky poskytující další jiné služby.

Když se jedná o spotřební zboží, plní již zmíněný velkoobchod roli mezičlánku mezi výrobcem a maloobchodníkem. Velkoobchod slouží jako sklad zboží a je zodpovědný za dopravu svým odběratelům. Velkoobchodní prodej je převážně realizován formou samoobsluhy a využívají toho menší podnikatelské subjekty.

K oblastem velkoobchodu patří i obchod s nespotebním zbožím, jedná se o zboží pro výrobní spotřebu nebo ³³ „o jiné vstupy potřebné pro činnost podnikatelských subjektů či jiných organizací.“³⁴

4.3 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod probíhá prostřednictvím exportu (vývoz) zboží do zahraničí nebo jeho importu (dovoz) ze zahraničí. Tento prostředník obchodí činnosti je členěný samostatně i přesto, že patří k činnosti velkoobchodníků. Je zde celá řada činností, které jsou obtížnější než u běžného tuzemského obchodu, např. je zapotřebí překonat³⁵ „legislativní, společenské, kulturní, jazykové a další odlišnosti a to s sebou nese mnoho problémů.“³⁶ Objem výkonu a logiky fungování je činnost podobná jako u velkoobchodu. Když se jedná o spotřební zboží, tak zahraniční obchod je značně často realizován velkoobchodními prvky velkých firem, zabývajících se retailingem.³⁷

³³ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 24)

³⁴ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 24)

³⁵ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 24)

³⁶ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 24)

³⁷ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 24)

5 MALOOBCHODNÍ SÍŤ A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE

Maloobchodní síť tvoří soubor jednotlivých obchodních jednotek, které se podílí na zajištění přesunu zboží až ke konečnému spotřebiteli. Tento soubor se vyznačuje svoji logikou a organizačním uspořádáním. Celkové pojetí maloobchodní sítě uznává vzájemnou propojenost jednotlivých provozních jednotek a to z hlediska sortimentu, typů i organizace činnosti a charakteru.

Když to vezmeme z hlediska působnosti, tak si navzájem konkurují obchodní jednotky různých firem, které vždy reflektují svůj přesný podnikatelský model a zaměření na určitý sortiment.

V dnešní době je maloobchodní trh velmi přeplněn. Jedná se o tzv. přetlak na straně nabídky a promítá se ve velmi ostrém konkurenčním boji.³⁸

„Maloobchodní síť definujeme jako uspořádaný soubor (systém) provozních jednotek maloobchodu, s jejich vzájemnými vazbami.“³⁹

5.1 Rozdělení maloobchodní sítě

Rozdělení maloobchodní sítě se zabývá tzv. charakterem sítě a dělí se na dvě základní kategorie:

- Maloobchodní síť (stálá) – je navždy situována v dané lokalitě po celou dobu roku, vykonává pravidelně různé činnosti a její zájmová oblast je konstantní;
- Maloobchodní síť (doplňková) – její charakter je přechodný, neboli sezónní, tvoří ji obchodní jednotky, jež jsou důležité a jsou velmi aktivní při krátkodobém a místním zvýšení poptávky⁴⁰ (např. v rekreačních oblastech, při masových akcích, ve vazbě na chod sousedních podniků či organizací apod.).⁴¹

³⁸ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 69)

³⁹ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 69)

⁴⁰ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 69)

⁴¹ MULAČOVÁ, ref.23 (str. 69)

Dělí se maloobchodní síť i z hlediska místa, kde působí a rozlišujeme ji na sítě:

- síť městská,
- síť venkovská,
- síť v nákupních centrech mimo sídlo („na zelené louce“).

Lze členit maloobchodní síť i z hlediska charakteru obchodních jednotek:

- „*Primární síť*“ – tuto síť tvoří tradiční obchodní jednotky a jsou to např. specializované prodejny a obchodní domy;
- „*Sekundární síť*“ – tvoří ji nové typy obchodních jednotek, které jsou založené na formě prodeje tzv. samoobslužné a sem patří např. supermarkety, hypermarkety a odborné velkoobchody;
- „*Terciární síť*“ – tato síť je výjimečná tím, že její obchodní činnost spočívá v použití moderních informačně-technologických zařízení;
- „*Kvartérní síť*“ – tvoří ji skladové, výstavní a jiné podpůrné prostory.⁴²

5.2 Nákupní chování spotřebitele

Nakupování je dnes považováno za daleko složitější a interdisciplinární jev, než tomu bylo v minulosti. Obecně se mluví o situaci ve středoevropském regionu, kde se změny uskutečňovaly razantněji než v zemích s tržní ekonomikou. Rozmezí změn je relativně široké, příkladem by mohla být frekvence nakupování, tím se myslí základní rytmus městského (urbánního) systému. Zvyšuje se podíl nedenní dojížděky za maloobchodem (přesněji službami), která je způsobena fungováním nákupních center a jiných větších maloobchodních prodejen ve městech. Nakupování v maloobchodních prodejnách, když to vezmeme z hlediska konceptu geografie času, je jednou ze základních stále se opakujících aktivit člověka v určitém prostoru v čase.⁴³

⁴² MULAČOVÁ, ref.23 (str. 70)

⁴³ KUNC, J., TONEV, P., FRANTÁL, B. a SZCZYRBA, Z., 2012. Nákupní Spád, Nákupní Chování a Nákupní Centra: Příklad Brněnské Aglomerace (Příspěvek Ke Studiu Denních Urbánních Systému). Sociologický Časopis, vol. 48, no. 5, pp. 879-910 ISSN 00380288 (str. 884)

Je důležité pro každého maloobchodníka zjistit, díky kterému druhu sortimentu tráví zákazníci svůj čas nakupováním, o co mají největší zájem a mohou pak lépe plánovat své strategie. Strategie se plánují lépe, když maloobchodník dokáže identifikovat a chápat své zákazníky.⁴⁴

5.2.1 Faktory ovlivňující nakupování zákazníků

Je samozřejmost, že uvedené faktory mění sílu svého působení, co se týče závislosti na druhu daného výrobku. (např.: dostupnost, pohodlí, půjčky, ceny, kvalita, reputace, rozmanitost, záruky).

Když by firma nakupovala výrobky s dlouhodobou spotřebou, tak její zájem o cenu bude nižší a budou ji zajímat náklady týkající se údržby, protože mohou ovlivnit ziskovost firmy. Na trhu se vyskytují ale i firmy, které jsou citlivé na cenu výrobku s krátkodobou spotřebou.⁴⁵

K faktorům zařadíme i demografické a geografické faktory:

1. „*Demografické faktory*“ – k těmto faktorům jsou ještě přiřazeny tři základní faktory ovlivňující trhy:
 - „*Změny v populaci*“ – čím menší počet lidí v dané lokalitě, tím menší poptávka po zboží v podniku v tom daném místě.
 - „*Posuny ve věku populace*“ – „*V důsledku zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče, populace ve vyspělých zemích obecně stárne.*“
 - „*Rozložení příjmů populace.*“
2. „*Geografické faktory*“ – jedná se o umístění, kde se zákazníci nacházejí, protože oni hlavně ovlivňují tržby a náklady všech podniků („*např. dopravní*“).⁴⁶

⁴⁴ BERMAN, Barry a Joel R EVANS. Retail management: a strategic approach. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, c1989, xxiv, 679 s. ISBN 0-02-946056-5. (str. 143)

⁴⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. (str. 42)

⁴⁶ KEŘKOVSKÝ, ref.45 (str. 42-43)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

6.1 Historie maloobchodní sítě a vývoj v počtu prodejen

BRNĚNKA je maloobchodní síť prodejen, jejichž sortimentem jsou převážně potraviny, dále sem patří drogerie a další jiné věci pro každodenní lidskou potřebu. Již zmiňovaná maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s.r.o., vznikla v červenci roku 1997 a v tomto období bylo v síti sdruženo 23 prodejen, které se nacházely především na území města Brna. Tuto společnost vedou dva jednatelé, jejichž jména jsou Miloš Škrdlík a Petr Liška. Cílem BRNĚNKY bylo sjednocení nákupní síly a udržení si své konkurenceschopnosti a to převážně před nově přichozími zahraničními řetězci. Celé to souviselo se sjednocením v systému a metodách maloobchodního prodeje, v obchodních přístupech, letákových akcích, image, reklamě, propagaci, apod. Podstatou byly pravidelné schůzky členů sítě, jejich vzájemná komunikace a pomoc v řešení těch nejpodstatnějších problémů. Zákazníci poznají prodejny podle loga maloobchodní sítě, jímž je brněnský „zelený“ drak s nápisem BRNĚNKA.⁴⁷

„Tato síť je koncipována jako regionální franchisový systém. Hlavním cílem je vylepšit vyjednávací pozice vůči dodavatelům zboží a udržení konkurenceschopnosti členských prodejen potravin za účelem spokojenosti zákazníků. Síť má také jednotný vnitřní a vnější design, společné letákové akce, společnou obchodní politiku, atd.“⁴⁸

Počet prodejen maloobchodní sítě velice rychle narůstal. Od roku 1998 do roku 2012 vzrostl počet o 185 prodejen. Co se týče počtu prodejen v roce 2014, tak k dubnu čítá MS 222 prodejen, z nichž většina prodejen patří do soukromého vlastnictví MS BRNĚNKA. Počet prodejen se neustále rozšiřuje. Webové stránky MS BRNĚNKA obsahují seznam 239 prodejen.⁴⁹

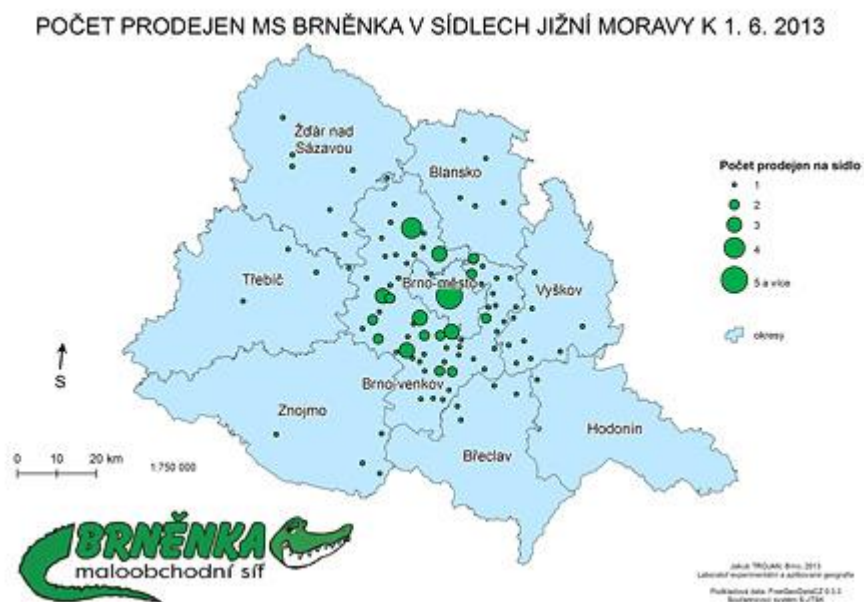
⁴⁷ BRNĚNKA: Maloobchodní síť [online]. 1997 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.brnenka.cz/>

⁴⁸ BRNĚNKA, ref.47

⁴⁹ BRNĚNKA, ref.47

Jednatel Miloš Škrdlík má rozhovor v Brněnském deníku (31. 8. 2014) a zmínil se o vnitřním rozvoji MS BRNĚNKA. MS BRNĚNKA má pod svojí značkou své vlastní prodejny a dalších 230 prodejen v Jihomoravském kraji jsou franšízy.⁵⁰

V této práci byl již zmíněný rozvoj a jedná se hlavně o investování do fungujících prodejen. Cílem pana Škrdlíka je udržet stálou kvalitu již fungujících prodejen. Klade se největší důraz na atmosféru, prodavačky a spokojenost zákazníků a to více než na množství, uvedl jednatel Miloš Škrdlík.⁵¹



Obrázek 5: Schéma počtu prodejen MS BRNĚNKA v sídlech Jižní Moravy

Zdroj: BRNĚNKA: Maloobchodní síť [online]. 1997 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.brnenka.cz/>

⁵⁰ STULÍR, Drahomír. Brněnský deník: Šéf Brněnky Škrdlík. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: DENÍK/Drahomír Stulír Více na: <http://brnensky.denik.cz/serialy/sef-brnenky-skrdlík-hypermarkety-nas-valcovaly-ted-se-to-meni-20140831.html>

⁵¹ STULÍR, Drahomír, ref.50

6.2 Důležité informace o MS BRNĚNKA

6.2.1 Cílový segment a region

Tím, že se jedná o maloobchodní síť prodejen, tak typickými zákazníky jsou lidé, kteří bydlí v blízkosti prodejen (docházejí do prodejny pěšky, jezdí na kole, autem nebo jedou pár zastávek tramvají/trolejbusem). V těchto prodejnách se jedná o tradiční způsob spotřebitele upřednostňující osobní přístup, příznivé ceny a zákazník se zde setká s vlídným personálem. Prodejny jsou rozmístěny především v Brně a dále pak v Jihomoravském kraji.⁵²

6.2.2 Cíle a vize společnosti maloobchodní sítě BRNĚNKA

Cíle

Maloobchodní síť BRNĚNKA má více svých cílů a hned jeden z cílů je obsažený ve sloganu maloobchodní sítě: „BRNĚNKA – Váš dobrý soused“⁵³. Tento slogan vznikl z prostého důvodu, že prodejny BRNĚNKA jsou umístěny v určité části Jihomoravského kraje, „na rohu“ ulice, kousek od domovů zákazníků těchto prodejen, ale ne všichni zákazníci chodí pěšky, musí popojet dopravním prostředkem. (např. autem, tramvají, trolejbusem nebo na kole). Dalším cílem je aktivně napomáhat svým členům, aby upevnili, zlepšili a posílili pozici na trhu a společnými silami posílili konkurenceschopnost jak jednotlivce, tak celku. A hlavním cílem maloobchodní sítě je dodržet každodenní čerstvost a kvalitu potravin.⁵⁴

Vize

- Poskytnout zákazníkům sortiment potravin typické pro osobu žijící v jejich regionu.
- Vyjít zákazníkům vstříc a splnit všechna jejich přání.
- Umožnit zákazníkům, aby se v jejich prodejnách cítili jako doma a je možnost dojít na nákup i v bačkorách, v prodejně to nikomu nevádí.
- Snaží se o co nejmenší fluktuaci zaměstnanců a to kvůli vytváření rodinné atmosféry uvnitř prodejny.

⁵² Miloš Škrdlík pro Retail Info Plus. *Youtube* [online]. Zveřejněno 17. 12. 2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=eY3vg-hjtdU>

⁵³ BRNĚNKA, ref.47

⁵⁴ Interview s p. Markem Burianem, vedoucím Pramenu Brněnka (Purkyňova 3030/35d 61200 Brno, Brno 03. 03. 2015.

- Maloobchodní síť BRNĚNKA srovnává své ceny se supermarketem Billa a chce se svým prodejem supermarketu přiblížit. I přesto, že již zmiňovaný supermarket je větší a má více zákazníků, tak je velkým konkurentem maloobchodní sítě.⁵⁵

6.2.3 Dodavatelé maloobchodní sítě BRNĚNKA a její získaná ocenění

„BRNĚNKA má vlastní velkoobchodní sklad potravin a drogerie RAPO BRNO s.r.o. se sídlem v Tišnově, který zásobuje prodejny MS BRNĚNKA, ale i další své zákazníky.“⁵⁶

MS BRNĚNKA se podařilo získat ocenění Zlatý dukát roce 2007, které jí bylo přiděleno za kvalitu a vynikající přínos pro obchod. Maloobchodní síť se může pochlubit i oceněním pro roky 2007, 2008, 2009 a 2010 Brno Top 100. A jak už vyplývá z cíle: vždy čerstvé a kvalitní potraviny, tak BRNĚNKA získala v roce 2009 NÁRODNÍ CENU KVALITY.⁵⁷

„MS BRNĚNKA pokrývá cca 80 % brněnského nezávislého trhu s potravinami. Zaměřuje se zejména na podporu regionálních výrobců, jako např. pekárny Hepek, Balabán, Karlova pekárna, masokombinát Steinhauser, Hadač a Zapletal, mlékárna Olešnice a mnoho dalších.“⁵⁸

6.2.4 Franchisový systém

Systém franšizy funguje tak, že jednotlivé franšizy jsou rozděleny do kategorií a každá kategorie obsahuje a představuje jiný servis. Existuje méně náročná varianta, kde je možné odebírat zboží od zajímavých dodavatelů a za velmi výhodné ceny a k tomu navíc poskytují kompletní servis se zavedením prodejny, nastavením sortimentu, pořízení zařízení atd.

Franšíza má své výhody, každý dostane nejen slevu od dodavatelů 3-14 %, delší dobu splatnosti, ale ještě navíc získá podrobný manuál poskytující rady, návody a informace, jak nejlépe a správně vést prodejnu.

⁵⁵ Interview s p. Markem Burianem, ref.54

⁵⁶ BRNĚNKA, ref.47

⁵⁷ BRNĚNKA, ref.47

⁵⁸ BRNĚNKA, ref.47

Dále je možnost absolvovat školení, semináře a každá franšíza dostává odbornou pomoc, vzdělávání personálu, zařazení do letákových akcí, které velmi často nabízí cca 120 položek v nabídce zboží za zvýhodněné ceny.⁵⁹

Jednatel společnosti Miloš Škrdlík se nebrání rozšířit maloobchodní síť BRNĚNKA do dalších regionů, které sousedí s Jihomoravským krajem. Zmínil se, že vše záleží na nabídce, má zájem využít dosavadní zkušenosti a dodavatelské vztahy a zhodnotit tak prodejny v dalších krajích.⁶⁰

„Prodejny se dělí do jednotlivých kategorií a linií, a to podle dvou hledisek:

- *měsíčního obratu,*
- *dodržování interních standardů sítě.*

Rozdělení podle měsíčního hrubého obratu prodejny:

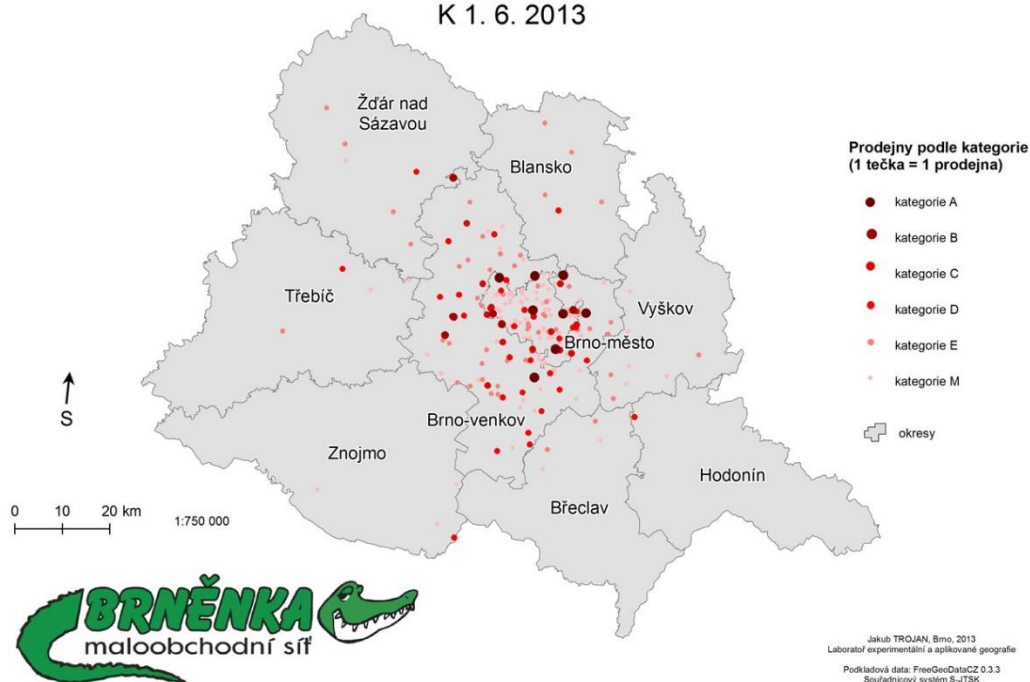
- *Kategorie A - nad 2 mil. Kč/měs.*
- *Kategorie B - 1,5 - 2 mil. Kč/měs.*
- *Kategorie C - 1 - 1,5 mil. Kč/měs.*
- *Kategorie D - 0,5 - 1 mil. Kč/měs.*
- *Kategorie E - 300 - 500 tis. Kč/měs.*
- *Kategorie START - nový člen sítě (zkušební doba)*
- *Kategorie M - kantýny, ZOO, nemocnice, menzy, úřad, aj. “⁶¹*

⁵⁹ PROFIT system franchise services s.r.o. Brněnka je franšíza s minimálním poplatkem. *Franchising.cz* [online]. © 2008-2015 PROFIT system franchise services s.r.o. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/694/brnenka-je-fransiza-minimalnim-poplatkem/>

⁶⁰ PROFIT, ref.59

⁶¹ BRNĚNKA, ref.47

PRODEJNY MS BRNĚNKA PODLE KATEGORIÍ V SÍDLECH JIŽNÍ MORAVY
K 1. 6. 2013



Obrázek 6: Schéma prodejen rozdělených podle kategorií

Zdroj: BRNĚNKA: Maloobchodní síť [online]. 1997 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:

<http://www.brnenka.cz/>

„Rozdělení podle interních standardů sítě:

- **TOP linie** - současná špička MS Brněnka. Vyznačují se největší šíří sortimentu, nadstandardními službami, snadnějším parkováním, atd. Obrat těchto prodejen tvoří cca 65 % obratu celé sítě.
- **Standard linie** - zahrnuje provozovny, které nemohou z technických nebo jiných důvodů splňovat kritéria pro zařazení do TOP linie, ale úroveň jejich služeb je dostačující.
- **Mini linie** - základní model pro malé prodejny, pravidla pro tyto prodejny jsou velmi volná, ale nemohou čerpat výhod vyšších kategorií.⁶²

⁶² BRNĚNKA, ref.47

6.2.5 Sortiment

Sortiment maloobchodní sítě BRNĚNKY obsahuje převážně čerstvé pečivo, uzeniny, mléčné výrobky a další rychloobrátkové zboží. Do tohoto sortimentu je zařazeno i doplňkové zboží (např. drogistika). Specializují se dokonce i na regionální výrobky, které jsou prodávány za příznivé ceny.⁶³

6.2.6 Logo



Obrázek 7: Logo MS BRNĚNKA

Zdroj: BRNĚNKA: Maloobchodní síť [online]. 1997 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

<http://www.brnenka.cz/>

6.2.7 Marketingová komunikace se zákazníky a public relations

„MS BRNĚNKA je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR a Regionální a hospodářské komory Brno.“⁶⁴

Reklama

- Akční leták (viz příloha č. 11)

Hlavní leták je vydávaný pravidelně, vždy se 120 položkami zboží, které jsou za zvýhodněnou cenu a pro zákazníka je cena snižena o cca 15-25 %. Samozřejmostí je, že zboží je po dobu trvání akce stále skladem. MS BRNĚNKA vydává akční leták v rámci spolupráce s regionálními novinami NOS, kterým se jí podařilo oslovit v Brně a okolí cca 600 tis. zákazníků.⁶⁵

⁶³ Interview s p. Markem Burianem, ref.54

⁶⁴ BRNĚNKA, ref.47

⁶⁵ BRNĚNKA, ref.47

- Webové stránky

Maloobchodní síť BRNĚNKA se prezentuje na svých vlastních webových stránkách (odkaz: <http://www.brnenka.cz/>). Každý zákazník má možnost si na webových stránkách prohlédnout akční nabídky, které jsou pravidelně aktualizovány. Je možnost si prohlédnout seznam všech prodejen, kde o nich zjistí přehledné informace a to např.: otevírací doba, adresa a kontakty a u některých prodejen má zákazník možnost si prohlédnout dokonce i fotografie, jak vypadá exteriér a interiér jisté prodejny.

- Facebook

Facebook se v dnešní době používá velmi často ke komunikaci se zákazníky. Zákazníci mají možnost firmu hodnotit, psát recenze a přímo komunikovat s MS BRNĚNKA. Od zákazníku se dokonce očekávají návrhy na určité úpravy, aby byl profil firmy na facebooku co nejvíce navštěvovaný. Aktuální počet zákazníků ke dni 13. 3. 2015 je 227.

6.3 Modelová prodejna maloobchodní sítě BRNĚNKA

Tato práce se zaměřuje na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami prostřednictvím MS BRNĚNKA a v rámci cíle byla vybrána tato konkrétní prodejna. Tato prodejna je nejoblíbenější a nejnavštěvovanější v celé části města Brna.

V rámci dělení maloobchodní sítě na kategorie se tato prodejna řadí mezi kategorii TOP linie a tím pádem se vyznačuje širokým sortimentem zboží a nadstandartními službami. Všechny letákové akce MS BRNĚNKA platí pro téměř všechny prodejny včetně této.

6.3.1 Údaje o prodejně

Prodejna Pramen-BRNĚNKA se nachází v Brně, v části Královo Pole a řadí se mezi nejlépe hodnocené maloobchodní sítě. Pramen-BRNĚNKA se nachází přímo u zastávky tramvaje – Skácelova a studenti VUT mají možnost navštěvovat prodejnu i v bačkorách, jak to mají blízko svých kolejí.

6.3.2 Popis prodejny

Název: PRAMEN – BRNĚNKA

Adresa: Purkyňova 3030/35d, 61200 Brno

Otevírací doba: Pondělí – Pátek: 07:00-20:00, Sobota: 07:00-18:00 a Neděle: 08:00-18:00.

Leták: Velký leták + leták TOP LINIE + leták PRAMEN

Prodejna je velmi moderní a její prodejní plocha má přes 800 metrů čtverečních. Pramen BRNĚNKA nabízí široký sortiment zboží, např.: čerstvé maso, pečivo, ovoce a zeleninu, mléčné výrobky a další jiné rychloobrátkové zboží. Mezi výrobky se řadí také BIO a FAIR TRADE výrobky.

Pramen BRNĚNKA dále nabízí:

- samoobslužný prodej stáčeného vína,
- dobíjení telefonních sim karet,
- širokou nabídku pivních speciálů,
- denně čerstvé zákusky a chlebičky,
- možnost zakoupit si suché plody,
- pestrou nabídku dortů, které jsou na objednávku,
- free Wifi připojení.⁶⁶

Pramen BRNĚNKA nabízí zákazníkům nejen široký sortiment zboží, mohou se také občerstvit v jejich příjemném bufetu, jehož součástí je také malá kavárna.

Zákazník, když jde do bufetu, má možnost si vybrat až ze 12 jídel. Otevírací doba bufetu je stejná jako otevírací doba prodejny.

6.4 Metodika práce

V této kapitole budou krátce popsány metody, které byly použity v bakalářské práci. Vlastně díky metodice byly získány veškeré informace, které se týkaly konkurenceschopnosti MS BRNĚNKA a byly také použity v návrhové části.

⁶⁶ BRNĚNKA, ref.47

- **Rozhovor**

Rozhovor probíhal formou osobního setkání s vedoucím prodejny Pramen-BRNĚNKA, panem Markem Burianem, přímo v jeho kanceláři. Rozhovor se uskutečnil dne 3. března 2015 a trval necelých 60 minut, protože pan vedoucí měl ten den více setkání a akcí a byla jsem moc ráda, že si na mě ale čas udělal a byl velmi ochotný odpovědět na všechny otázky, které jsem měla dopředu připravené. Všem informacím, které mi byly poskytnuty, jsem vyčlenila samostatnou kapitolu s názvem: Rozhovor s vedoucím prodejny panem Markem Burianem.

- **Dotazník**

Mého dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 90 respondentů, kteří byli velmi ochotní a příjemní.

Dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem získání informací o spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami prodejny Pramen-BRNĚNKA, která se nachází na Purkyňově ulici. Co se týče struktury dotazníku, obsahuje 13 otázek, z toho 2 otázky se týkají demografického rozdělení, jejichž cílem bylo zjistit alespoň částečné údaje o respondentech.

Průběh dotazníkového výzkumu

Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu měsíce března 2015. Otázky se zaměřují na návštěvnost zákazníků, spokojenost zákazníků s poskytovanými službami včetně akčních letáků a cílem bylo také zjistit, jestli prodejnu navštěvují více ženy nebo muži a také jaká věková kategorie se nejvíce vyskytuje v prodejnách Pramenu – BRNĚNKA. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách <http://www.survio.com/en/>, pomocí nichž bylo snadnější získat výsledky ohledně dotazníkového šetření. Výzkum proběhl s vytisknutými dotazníky a výsledky byly vloženy do vytvořeného formuláře na již zmiňovaných webových stránkách.

- **SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA**

Na základě rozhovoru a dotazníkového šetření, které probíhalo v prodejně Pramen-BRNĚNKA, byla vytvořena SWOT analýza, aby se zjistili silné a slabé stránky v rámci vnitřního prostředí, ale bylo důležité zjistit i příležitosti a hrozby v rámci vnějšího prostředí, které jsou potřebné pro budoucnost již zmiňované prodejny. Pomocí programu Microsoft Excel byla vytvořena tabulka, která je součástí kapitoly, týkající se již zmiňované SWOT analýzy.

- **Analýza srovnání společností a jejich ukazatelů**

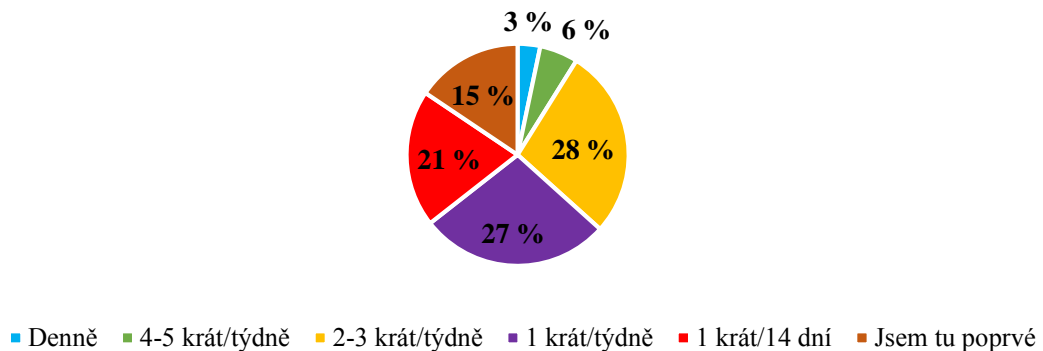
V rámci návrhové části bylo potřebné vytvořit analýzu srovnání společností, které zároveň je jedním z cílů celé analytické části. Ukazatele byly porovnány a výsledky byly použity do návrhů a opatření. Také byla vytvořena tabulka v programu Microsoft Excel a použita v kapitole, týkající se analýzy.

6.5 Výsledky dotazníkového šetření prodejny Pramen-BRNĚNKA

Následují grafy a tabulky (většina z nich je vloženo do příloh), které vyplynuly z dotazníkového šetření, jsou doplněny komentáři, aby bylo vždy jasné, co je výsledkem. Grafy a tabulky byly vytvořené v programu Microsoft Excel 2013.

Touto metodou se získaly důležité informace, které budou shrnuty v závěru a pomocí těchto informací se vytvoří následné návrhy a opatření prodejny Pramen-BRNĚNKA.

Cílem první otázky bylo zjistit, jak často chodí zákazníci během týdne nebo během 14 dní nakupovat. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce zákazníků navštěvují prodejnu 2-3 krát/týdně. Druhou nejčastější volbou byla návštěvnost 1 krát/týdně. Zajímavé je, že pouze 3 % ze zákazníků zvolilo možnost, že chodí nakupovat denně. Vyplývá z toho, že ne všichni potřebují denně čerstvé pečivo a dokážou nakoupit podle své potřeby tak, aby nemuseli každý den chodit na nákup nebo dokonce na něj dojíždět.



Obrázek 8: Graf znázorňující návštěvnost zákazníků

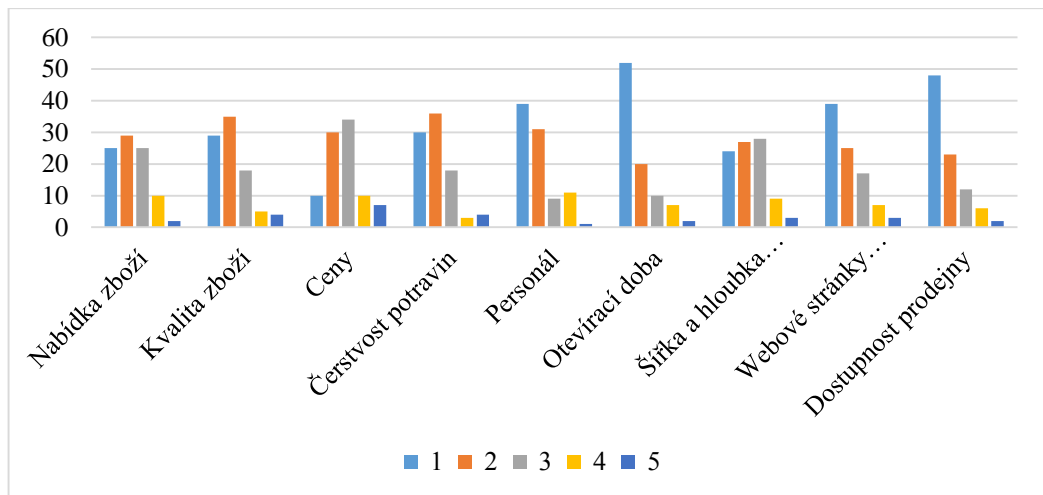
V druhé otázce bylo cílem dozvědět se, jakým způsobem se nakupující dostávají do Pramenu BRNĚNKA. Plyne z grafu (viz příloha č. 2), že nejvíce nakupujících chodí pěšky do prodejny, dokonce někteří se opravdu nebojí přijít v domácím oblečení a v bačkorách.

Malé procento lidí zvolilo jinou odpověď a tou bylo kolo, protože k jejich kolu je připevněný košík, který uveze větší nákup.

Třetí otázkou, jaká je přibližná vzdálenost BRNĚNKY od domovu/práce zákazníků, se došlo k závěru, že zákazníci docházejí do prodejny pěšky a z toho vyplývá, že nejčastější odpovědí byla vzdálenost 5m – 1 km. Ostatní odpovědi byly procentuálně podobné. Z výzkumu vyplývá, že ne každý má BRNĚNKU „za rohem“ a vzdálenost u ostatních, kteří nechodí pěšky, přesahuje 1 km (viz příloha č. 3).

Úkolem respondentů ve čtvrté otázce byla možnost vyjádřit se k jednotlivým službám MS BRNĚNKA pomocí číselné škály v rozmezí 1 až 5. Hodnocení je stejné, jako když učitelé hodnotí své žáky ve školách. Číslo 1 znamená, že služba je opravdu kvalitní a vyhovující.

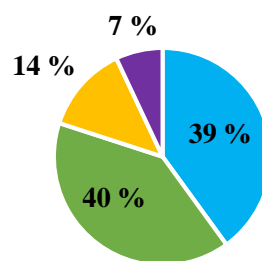
Číslo 2 znamená, že služba respondentovi vyhovuje, ale je potřeba na té službě ještě zapracovat. Číslo 3, když respondent zvolil, tak ohodnotil danou službu za dobrou. Dala by se označit za takovou, že není kvalitní, ale ani nekvalitní. Dále v číselné škále je známka 4 a to už znamená, že služba je vykonávána víceméně nekvalitně a je označována za dostačující. Poslední číslo je 5 a tuto známku volili respondenti velice málo a jsou označeni za velmi nespokojené zákazníky MS BRNĚNKA, protože službu považují za nekvalitní. V Excelu byl vytvořený sloupcový graf, aby bylo zřetelně jasné, jak respondenti faktory hodnotili. Poté proběhlo vyhodnocení dat a lze usoudit, které faktory se zdají být pro zákazníky nejkvalitnější. Hodnocení 1, což znamená nejkvalitnější a nejvíce uspokojivé, dostala otevírací doba. Dále jsou spokojení zákazníci s dostupností prodejny, protože je na velmi vhodném místě, dokonce při velkém štěstí je možné přímo před prodejnou zaparkovat. Další vyhovující službou, která získala 43 %, je personál. Během vyplňování dotazníku se respondenti zmiňovali o personálu a nejvíce jsou spokojení s jejich příjemným osobním přístupem ke všem jejich zákazníkům. Další hodnocení služeb je pak možné vyčíst z následujícího grafu. Tato otázka, pomocí níž jsem dostala veškeré důležité informace, je přínosem pro návrhovou část bakalářské práce. Pomocí známkování služeb od zákazníků dostává Pramen BRNĚNKA možnost se na ně důkladně zaměřit a jejich prostřednictvím se více zaměřit na zvýšení spokojenosti všech zákazníků, kteří navštěvují jejich prodejnu.



Obrázek 11: Sloupcový graf znázorňující spokojenost zákazníků s danými službami

V páté otázce bylo cílem zjistit, co si myslí zákazníci o vztahu kvalita x cena. Z grafu vyplývá, že zákazníci jsou spokojení s kvalitou veškerého sortimentu zboží a potravin, ale bohužel většina zákazníků v dotazníku se zmínila o vysokých cenách.

Bohužel tento problém prodejna Pramen BRNĚNKA vyřešit nemůže, protože v rámci rozhovoru se pan Marek Burian o cenách zmínil, a když by došlo ke snížení cen, znamenalo by to pro prodejnu snížení měsíčního i ročního obratu a došlo by ke krachu celé prodejny. Ceny jsou stanovené a jejich vysoké marže se nelíbí ani firmám, které s nimi spolupracují, ale oni díky vysokým maržím mají zaručené zisky.



- Zboží je kvalitní za přijatelnou cenu
- Zboží je kvalitní, ale cena je příliš vysoká
- Zboží je málo kvalitní, ale cena je přijatelná
- Zboží je nekvalitní a cena je příliš vysoká

Obrázek 12: Graf znázorňující vztah kvalita x cena.

V šesté otázce se zjišťovalo, jestli upřednostňují zákazníci akce a slevy, jestli nahlížíjí do akčních letáků. Pramen BRNĚNKA poskytuje prostřednictvím marketingové komunikace se zákazníky (akční letáky) výhodné akce, kde právě dochází ke snížení cen.

Zde bylo cílem zjistit, kolik procent zákazníků odebrává nebo alespoň nahlíží do akčních letáků prodejny Pramen-BRNĚNKA. Z grafu (viz příloha č. 4) lze vyčíst, že pouze 35 % z respondentů se nezajímá o slevy, a když něco kupují, tak jim nezáleží, kolik žádaný výrobek stojí.

Sedmá otázka se týkala přehlednosti akčního letáků. Respondenti, kteří zvažovali možnost, že je pro ně důležitý leták při nákupu, dostali navíc otázku, jestli je akční leták přehledný. Pro 52 % z respondentů je akční leták přehledný a jsou dvě možnosti, jak mají možnost do něho nahlédnout. Většina z nich dostávají leták přímo do schránek a ostatní, kteří odmítli jakékoliv letáky, se podívají na internetu a je to pro ně rychlejší a pohodlnější možnost, jak do letáku nahlédnout. Z grafu (viz příloha č. 5) vyplývá, že maloobchodní síť BRNĚNKA má marketingovou komunikaci se zákazníky téměř vydařenou, protože pouze 3 % z respondentů jsou nespokojeni s přehledností letáku. Je ale zajímavé, že ani jeden respondent z těch 3 % nebyl schopný říct důvod, proč takhle odpověděli.

Co se týče otázky, poslední možností byla odpověď nevim, kterou zvolilo 45 % z respondentů. Zvolili tuto možnost, protože nemohli přímo odpovědět, jestli jsou nebo nejsou spokojeni a nemohli se přímo rozhodnout pro konkrétní odpověď.

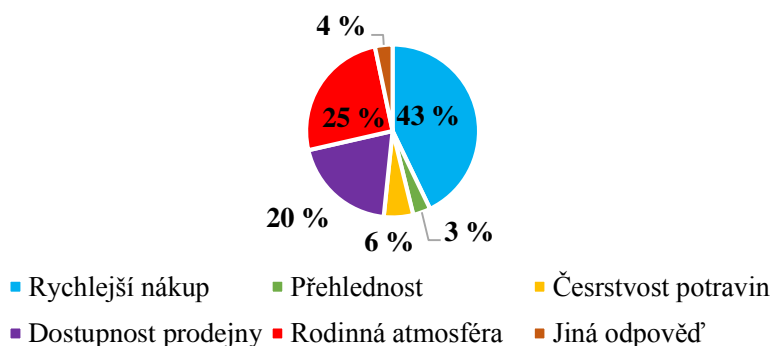
Osmá otázka zjišťuje od respondentů, jestli jim v prodejně něco chybí. Z grafu (viz příloha č. 6) vyplývá, že 91 % procent z 90 respondentů, patří mezi spokojené zákazníky, co se týče poskytování kvalitních služeb a sortimentu zboží. Jsou ale i ti zákazníci, kteří by chtěli zlepšení. 5 % z respondentů zvolilo pouze možnost, že postrádají nějaké služby, ale konkrétně se nevyjádřili a 4 % z respondentů byli ochotní prozradit, s čím konkrétně nejsou spokojeni. Chtěli by více ovoce a zeleniny a zlepšit čerstvost ovoce, zeleniny a pečiva po celý den. Ze všech respondentů odpověděl jeden pán, že by chtěl, aby pečivo bylo čerstvé po celý den a ne jenom dopoledne, protože on každý den nemá čas docházet v dopoledních hodinách.

Cílem další otázky bylo, jak rychlé a schopné jsou prodavačky prodejny Pramen-BRNĚNKA a kolik času zákazníci průměrně stráví čekáním u pokladny ve frontě. Pouze malé procento respondentů odpovědělo, že stráví u pokladny ve frontě více než 10 minut. Byla možnost odpovědět 6-10 minut a tu zvolilo 25 % z 90 respondentů.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že ve frontě stojí méně než 5 minut a jsou s obsluhou prodavaček velmi spokojeni. 10 % z požadovaných respondentů zvolila možnost, že netuší, protože nikam nespěchají a nesledují čas. Vše je možné vyčíst z grafu (viz příloha č. 7).

Pomocí desáté otázky se docílí v závěru, jak se daří maloobchodním sítím na trhu. Dozvíme se, v čem si lidé myslí, že je maloobchodní síť lepší než supermarket/hypermarket. Z grafu lze vyčíst, z jakých možností mohli respondenti vybírat. První možností byl rychlejší nákup a tuto volbu zvolilo nejvíce lidí z 90 získaných respondentů. Druhou možností byla přehlednost a zvolilo ji velmi malé procento. Třetí možností byla čerstvost potravin a ta získala pouze 6 %. Čtvrtou možností odpovědi byla dostupnost prodejny a ta získala 20 %. 25 % procent získala pátá možnost odpovědi, kterou byla rodinná atmosféra. Je zajímavé, že dostala pouze 25 %, protože z rozhovoru jsem se dozvěděla, že každý návštěvník si z požadovaných služeb nejvíce vychvaluje právě rodinnou atmosféru, kterou v supermarketu nebo hypermarketu postrádá.

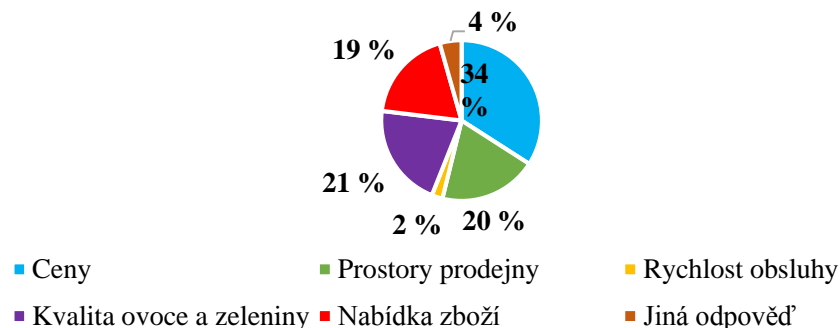
A poslední možností odpovědi byla jiná odpověď, když respondenti měli jiný návrh, který v možnostech chyběl. Například 2 zákazníci z 90 respondentů odpověděli, že mu nevyhovuje ani jedna možnost a další zákazník ze 4 % respondentů odpověděl, že maloobchodní síť je lepší v množství produktů z České republiky.



Obrázek 17: Graf znázorňující porovnání MS BRNĚNKA se super/hypermarketem.

Zákazníci jsou nespokojeni, že za veškeré zboží platí více peněz, než v supermarketech/hypermarketech, ale jak už bylo zmíněno, je to kvůli zvýšené marži a ta se snížit nedá. Způsobila by neúspěch prodejny na trhu. Nejméně procent získala odpověď: rychlost obsluhy, protože pan vedoucí Marek Burian zaměstnává pouze šikovné a pracovité prodavačky. A také byli ti zákazníci, kteří chtěli jinak odpovědět a nenašli svoji odpověď.

Mezi nimi byli velmi spokojení zákazníci, kteří by nic nelepšili a zákazníci, kteří chtěli zvolit více odpovědí naráz a těmi byly: ceny i prostory. A dokonce se mezi nimi objevil jeden velice nespokojený zákazník, který by zlepšil vše.



Obrázek 18: Graf znázorňující návrhy k zlepšení služeb.

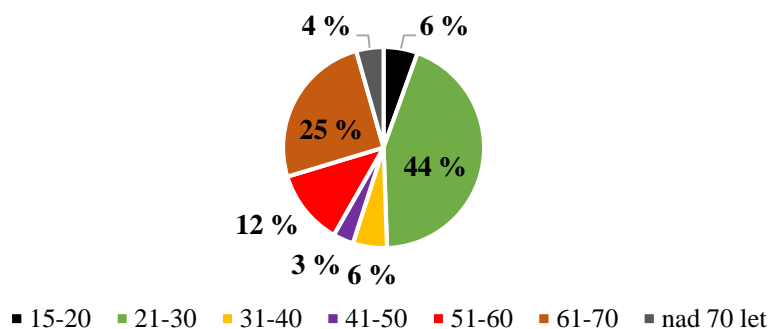
Předposlední otázkou výzkumu bylo, jakého pohlaví jsou všichni ti respondenti, kteří byli ochotní si udělat čas a odpovědět na pár krátkých otázek. Pramen-BRNĚNKA navštěvuje více žen než mužů. Z grafu (viz příloha č. 8) lze vyčíst, že 58 % z 90 respondentů byli ženy a 42 % z počtu respondentů byli muži.

Poslední otázka se zabývala tím, do jaké věkové skupiny patří těch 90 respondentů, kterým byly pokládány všechny otázky během výzkumu. Zaměřila jsem na cílovou skupinu, do které patří pravidelní návštěvníci Pramenu-BRNĚNKA ve věku:

- 15-20 let a 21-30 let (do těchto dvou skupin patří převážně studenti);
- 31-40 let, 41-50 let (tato skupina představuje pracující složku);
- 51-60 let, 61-70 let a do kategorie nad 70 let (do této kategorie spadají převážně důchodci nebo lidí, kteří pobírají invalidní důchod).

Z grafu vyplývá, že prodejnu Pramen-BRNĚNKA nejvíce navštěvují studenti ve věku 21-30 let, protože jak už bylo zmíněno, prodejna se nachází blízko kolejí univerzity VUT.

Věková kategorie 61-70 let získala 25 % a to znamená, že dalšími nejčastějšími zákazníky jsou lidé v důchodovém věku. K nejčastějším zákazníkům patří také lidé v pracujícím věku 41-60 let. Pouze 4 % z respondentů jsou zákazníci ve věku nad 70 let, protože většina z nich nejsou zdravotně způsobilí si jít sami nakoupit a posílají někoho z rodiny.



Obrázek 20: Graf znázorňující věkové kategorie navštěvující prodejnu.

6.6 Rozhovor s vedoucím prodejny panem Markem Burianem

- Marketingové výzkumy

Mezi návštěvníky Prameny BRNĚNKA patří i studenti, protože jak už bylo zmíněno, prodejna se nachází přibližně asi 600 m od kolejí univerzity VUT.

Prostřednictvím průměrně velké návštěvnosti studentů se často v prostorách BRNĚNKY provádějí marketingové výzkumy. Pro Pramen BRNĚNKA je to výhodou, že studenti na univerzitě píšou bakalářské nebo diplomové práce a týkají se právě jejich prodejny. Dotazník, který je nejpoužívanější metodou těchto výzkumů, si vytváří prodejna sama a pomocí studentů VUT ušetří peníze, čas a získají všechny potřebné informace o spokojenosti a návštěvnosti nakupujících.

- Zboží

Zboží, které jde nejvíce na odbyt, jsou rohlíky a chleba. Jak už bylo zmíněno, dbají na čerstvost potravin, převážně na čerstvost pečiva. A dále jsou velmi žádané lokální výrobky, lépe řečeno regionální výrobky.

- Zákazníci

Během příjemného rozhovoru se pan Marek Burian zmínil i o průměrné návštěvnosti zákazníků prodejny Pramen BRNĚNKA. Prodejnu navštíví denně průměrně 2000 zákazníků, z toho průměrně 500 zákazníků jsou studenti.

Jakmile jsou prázdniny, tak tyto 4 měsíce v roce naruší jak obrat, tak průměrný počet zákazníků během dne. Náhle se počet sníží o 500 návštěvníků dané prodejny.

V Pramenu-BRNĚNKA se nedá určit typický zákazník, protože prodejnu navštěvují studenti ve věku 15-30 let, dále pracující lidé do věku 65 let a také lidé v důchodovém věku od 65 a více. Tímto tématem se pak dále bude zabývat marketingový výzkum.

- Tržba

Prodejna Pramen BRNĚNKA má průměrnou denní tržbu 240 000 Kč, co se týče pracovních dnů v týdnu pondělí - pátek. Prodejně nejvíce škodí víkendy a sváteční dny. Důvod je takový, že lidé v rámci rodinného výletu jedou do Galerie Vaňkovka nebo do obchodního centra Olympie a tím pádem nepotřebují navštěvovat během víkendu menší prodejnu, kterou je již zmiňovaný Pramen-BRNĚNKA.

- Ochutnávky

Cílem Pramen BRNĚNKA je docílit vysoké spokojenosti jejich zákazníků a proto velice často dělají ochutnávky. Jsou dvě možnosti ochutnávek.

Jedna z možností je, že v rámci spolupráce s dodavateli, dělají ochutnávku jejich výrobků, aby zákazníci se tímto způsobem s nimi seznámili a věděli, od jakých firem si výrobky kupují. A druhá možnost ochutnávek je, že prodejna Pramen BRNĚNKA si ochutnávky dělá sama. V rámci ochutnávek se navýší marže o 5 %. Ochutnávky mají veliký úspěch, protože prodavačky jsou velice šikovné, ochotné a vždy odvedou velice kvalitní práci a dosáhnou vždy vyššího výdělku, než je průměrná denní tržba během dne bez ochutnávek.

- Krádeže

Co se týče krádeží, tak se vyskytují v prodejně velmi často a tvoří 1,5 % z měsíční tržby. Z toho vyplývá, že opravdu během měsíce je krádeží poměrně dost.

Zajímavostí je, že pan vedoucí Marek Burian namotivoval svoje zaměstnance a komu se podaří chytit zloděje, následuje peněžní odměna. Nejtypičtějším zákazníkem, který krade v Pramenu BRNĚNKA je bohužel stálý zákazník a jde to velmi těžko poznat.

6.7 SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA

Prostřednictvím SWOT analýzy dosáhneme silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb prodejny Pramen-BRNĚNKA. SWOT analýzu jsem vytvořila na základě dotazníkového průzkumu se zákazníky prodejny a na základě osobního rozhovoru s vedoucím prodejny panem Markem Burianem.

Tabulka 1: SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA.

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní potraviny 	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší ceny
	<ul style="list-style-type: none"> Každodenní čerstvost pečiva 	<ul style="list-style-type: none"> Malé, úzké prostory prodejny
	<ul style="list-style-type: none"> Nabídka potravin od regionálních dodavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> Čerstvost ovoce a zeleniny
	<ul style="list-style-type: none"> Individuální přístup 	<ul style="list-style-type: none"> Užší nabídka zboží
	<ul style="list-style-type: none"> Rodinná atmosféra 	<ul style="list-style-type: none"> Přehlednost prodejny
	<ul style="list-style-type: none"> Znalost potřeb zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečný počet parkovacích míst
	<ul style="list-style-type: none"> Ochota a šikovnost personálu 	<ul style="list-style-type: none"> Malé prostory pro skladování

Tabulka 2: SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA.

SWOT ANALÝZA		
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> Změna nákupního chování spotřebitelů 	<ul style="list-style-type: none"> Zpomalování růstu tržeb kvůli nasycenému trhu
	<ul style="list-style-type: none"> Zvyšující se poptávka po maloobchodních sítích 	<ul style="list-style-type: none"> Zvyšující se daňové sazby
	<ul style="list-style-type: none"> Možnost zavedení prodejen v obcích 	<ul style="list-style-type: none"> Narůstající počet supermarketů/hypermarketů
	<ul style="list-style-type: none"> Možnost státních dotací 	<ul style="list-style-type: none"> Živelné katastrofy

6.8 Srovnání s konkurenčními nezávislými sítěmi

Dalším cílem této práce je srovnat maloobchodní síť BRNĚNKA s konkurenčními nezávislými sítěmi.

Byly vybrány 3 prodejny jako vhodné konkurenti, mezi které patří dokonce jedna zahraniční prodejna, aby se vědělo, jak jsou na tom nezávislé sítě v ČR v porovnání se zahraničním trhem.

Pramen-BRNĚNKA považuje za svého velkého konkurenta supermarket BILLA, a i když není maloobchodní sítí, byla zařazena mezi konkurenční sítě. V rámci porovnání byly vybrány tyto ukazatele: kategorie, počet prodejen, rok založení, základní kapitál a celkové tržby za konkrétní rok 2013. Aby bylo vše jasné a přehledné, byla vytvořena tabulka v programu Microsoft Excel 2013. V krátkosti je důležité společnosti představit. Největší společností je supermarket Billa, jeho sídlo je v Říčanech u Prahy, Modletice 67, PSČ 25101.

Druhou společností je MS BRNĚNKA, které se týká tato práce, má sídlo v Brně, Purkyňova 45, PSČ 61200. Další společností, která se považuje také za konkurenta MS BRNĚNKA, je družstvo COOP centrum, které má sídlo v Praze 1, Na Poříčí 30, PSČ 11000.

A poslední společnost, považována za zahraničního konkurenta je maloobchodní síť Consum, která sídlí ve Španělsku. Přesná adresa je Avda, Alginet 1, 46 640 Silla, Valencia (España).

Tabulka 3: Analýza srovnání společností a jejich ukazatelů.

Název společnosti	Základní kapitál	Celkové tržby/rok
BILLA	1 308 500 000 mld. Kč (zapsáno dne 14. 12. 1999)	21 022 091 000 mld. Kč/2013
MS BRNĚNKA	102 000 Kč (zapsáno dne 30. 04. 2014)	9 642 000 mil. Kč/2013
COOP centrum	46 231 296,45 mil. Kč (zapsáno dne 31. 12. 2013)	8 277 909 mil./2013
Consum (zahraniční síť)	U této prodejny nezjištěno.	U této prodejny nezjištěno.

Zdroj: *Undercurrent: news* [online]. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné

z: <http://www.undercurrentnews.com/2014/03/06/spain-retail-chain-consum-records-growing-demand-for-fresh-fish/>

Zdroj: Coop: skupina.coop [online]. 2008 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z:

<http://www.skupina.coop/files/vyrocnizpravy/coop-vyrocní-zprava-2008.pdf>

Zdroj: Consum: Cooperativa. *Consum.es* [online]. 1975 [cit. 2015-03-23]. Dostupné

z: <http://www.consum.es/coop-historia>

Zdroj: Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné

z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Srovnání maloobchodních sítí se týká i kategorií a jak už bylo zmíněno, Billa k nim nepatří a řadí se do kategorie supermarketů. Ale byla vybraná za účelem velké konkurence pro prodejnu Pramen-BRNĚNKA.

Mezi ukazatele bylo nutné zařadit počet prodejen všech vybraných společností, aby se porovnálo, která ze společností je nejrozsáhlejší. Z tabulky vyplývá, že nejvíce prodejen má společnost Consum, která se nachází v zahraničí, přímo ve Španělsku-město Valencie.

Consum je maloobchodní síť, která se rozšířila po Valencii díky svým 623 prodejnám (tento údaj je aktuální ze dne 6. března 2014). Rozlohou i počtem obyvatel je Česká republika větší, zde je vidět, že hlavním důvodem jsou peníze.

Nejméně prodejen mají Billa a MS BRNĚNKA. Z tabulky vyplývá, že nejméně prodejen má supermarket BILLA, ale na 100 % se to tvrdit nedá, protože počet prodejen 206 je aktuální ke dni 31. 12. 2013 (počet prodejen zjištěný z webové stránky www.justice.cz) a bohužel nelze zjistit, jestli se počet za tu dobu nezvýšil. A další údaje lze vyčíst z tabulky.

Jako další vybraný ukazatel je rok založení společnosti. Tento ukazatel byl vybrán, aby se vědělo, která společnost, z těch vybraných v tabulce, je nejstarší a nejmladší.

Jak ukazuje tabulka, nejstarší společnost je opět Consum, zahraniční síť, která byla založena v roce 1975. Nejmladší síť je MS BRNĚNKA, ale zase se úplně nemůže říct, že je nejmladší, protože už je 20 let v provozu.

Nejdůležitějšími ukazateli pro porovnání jsou ukazatel základní kapitál a celkové tržby, konkrétně za rok 2013. Z tabulky vyplývá, že nejvyšší základní kapitál má společnost má supermarket Billa. Jejím základním kapitálem je 1 308 500 000 mld. Kč (zapsáno dne 14. 12. 1999). Nejistilo se, jaký je základní kapitál zahraniční maloobchodní sítě Consum, protože nebyly nalezené tak dobré stránky jako máme my v České republice, tím se myslí Oficiální server českého soudnictví. Nejmenší základní kapitál 102 000 Kč má MS BRNĚNKA, která má sídlo v Brně, na Purkyňově ulici 45. Všechny tyto informace se opět budou hodit do závěrečné návrhové části.

Posledním ukazatelem, který se bude porovnávat, jsou celkové tržby za rok 2013. Bylo určitě jasné, že nejvyšší tržby za rok 2013 má supermarket BILLA. Důvodem jsou větší prostory, nižší ceny a dá se říct, že mají i více zákazníků.

Co se týče MS BRNĚNKA, tak v rámci tabulky získala 2. místo s celkovými tržbami 9 642 000 mil. Kč/za rok 2013. Ve výši celkových tržeb je MS BRNĚNKA lepší než družstvo COOP centrum.

6.8.1 Maloobchodní trh na relevantním trhu

Existuje maloobchodní trh s potravinami a ten je typický zejména svým vysoce konkurenčním prostředím.

Velmi rychle přibývají menší české obchody s převážně regionálními potravinami, zatímco mezi velkými obchody jako jsou supermarkety/hypermarkety, probíhá ostrý konkurenční boj a vysoký tlak na cenu.⁶⁷ Je důležité pro každou maloobchodní síť provádět akční týdny, protože je dokázané, že bez slevových akcí je velmi těžké prodat.⁶⁸

6.8.2 Trendy maloobchodního trhu

Jedním z trendů je vyzrálost a větší selektivita trhu. Dalším trendem je ekonomická kondice a spotřebitelský sentiment. Takových trendů na maloobchodním trhu je více:

- Trh a jeho pestrost – to znamená, že se zvyšuje počet forem maloobchodního prodeje.
- Nákupní chování zákazníků a jeho velké změny – znamená to, že lidé nenaplňují své košíky zbožím jako dříve (trvanlivost versus čerstvost potravin).
- Velkou změnou bude pro maloobchodní trh internetové nakupování online, znamená to pokles zákazníků, kteří pravidelně docházejí do prodejen.⁶⁹
- Konkurenti nejen z České republiky, ale i ze zahraničí.⁷⁰

⁶⁷ FRANCOVÁ, P. Krize není taková, jak tvrdí velcí hráči. Malé české obchody míří i do menších měst. IHNED.cz [online]. ©1996-2014 Economia [cit. 2014-04-28]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-60977400-krize-neni-takova-jaktvrdi-velci-hraci-male-ceske-obchody-miri-i-do-mensich-mest>

⁶⁸ FRANCOVÁ P. Cena versus kvalita: Obchodníci a výrobci potravin hledají, jak ukončit zákopovou válku. IHNED.cz [online]. ©1996-2014 Economia [cit. 2014-04-28]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59258480-cena-versus-kvalita-obchodnici-a-vyrobci-potravin-hledaji-jak-ukoncit-zakopovou-valku>

⁶⁹ Investice do nemovitostí-současná situace a pohled do budoucna. [online]. 2013, s. 14 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: http://kas.economia.ihned.cz/gallery/3/1078-pavel_krchnak.pdf

⁷⁰ KRÁSNÝ, Tomáš. SHOPPER MARKETING BLOG [online]. 2013-2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://shoppermarketing.ogilvyaction.cz/post/45684297132/text-od-gfk-cee>

7 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola je rozdělena na dvě části. Tyto dvě části se týkají celého obsahu a také použitých metod v bakalářské práci. První část se zaměřuje na spokojenost zákazníků se službami MS BRNĚNKA, konkrétně na komunikaci se zákazníky prostřednictvím facebooku a webových stránek, kde byla vybrána 1 modelová prodejna Pramen-BRNĚNKA a zde probíhal výzkum. Druhá část se zabývá vybranými ukazateli finanční analýzy, takže v této části se řeší hlavně ekonomická stránka MS BRNĚNKA.

7.1 Dotazníkové šetření

Ve výzkumu probíhalo dotazníkové šetření s 90 respondenty, kteří pravidelně navštěvují prodejnu Pramen-BRNĚNKA. Pomocí dotazníku se zjistilo, že jsou zákazníci téměř spokojeni s poskytujícími službami, i když mají problém s vysokými cenami. S cenami nelze pohybovat kvůli stanovené marži a nedají se srovnávat s cenovou marží v supermarketech/hypermarketech. Možným řešením tohoto problému je soustředit se více na jiné služby, aby zákazník věděl, že ceny nejsou pro podnik hlavní prioritou.

V rámci spokojenosti s otevírací dobou, s dostupností, personálem, čerstvostí potravin a se sortimentem zboží je vše v pořádku a není potřeba dělat nějaké zásadnější změny. Co se týče spokojenosti s webovými stránkami MS BRNĚNKA, tyto získaly v rámci výzkumu pouze 43 % a byly k nim připomínky ze strany zákazníků. Komunikace se zákazníky je velice důležitá a je potřeba naučit se reagovat na jejich potřeby. Bylo zmíněno, že je komunikace důležitá a to z důvodu, že může nastat riziko u této formy komunikace a tím je zhoršení dobré pověsti podniku. Aby tato situace nenastala u MS BRNĚNKA, návrhová část zmiňuje zlepšení komunikace se zákazníky hlavně na facebooku. Je potřeba začít více reagovat na připomínky a stížnosti zákazníků, aby pak zákazník věděl, že jeho připomínka pomohla k zlepšení provozu maloobchodní sítě BRNĚNKA, že tu konkrétní věc dali do pořádku. Dalším návrhem je také konkrétní zlepšení u webových stránek. Nestačí jen publikování akčních letáků, informací o prodejnách a několik fotografií z konkrétních prodejen, ale bylo by možné oživit webové stránky dalšími jinými zajímavostmi. Jedním z návrhů je například publikování akcí, které probíhají v konkrétních prodejnách MS BRNĚNKA.

V prodejně Pramen-BRNĚNKA probíhají ochutnávky a v rámci ochutnávek bylo navrženo publikovat na stránkách, jak se akce připravuje, jak probíhá a k tomu doložit fotografie, aby zákazníci také věděli, jak vypadají stánky, díky nimž ochutnávka probíhá.

7.2 Finanční analýza MS BRNĚNKA

Další vybranou metodou v práci je analýza srovnání nezávisle konkurenčních sítí a tato návrhová část na ni navazuje. Cílem je navržení celkové zlepšení na maloobchodním trhu. Toto návrhové opatření probíhá pomocí finanční analýzy.

Cílem každé finanční analýzy je zjistit finanční situaci daného podniku či firmy. Jde o takzvané rozpoznání zdraví podniku, kde důležitými faktory je zjištění slabých stránek, které by se mohly do budoucna stát pro podnik hrozbou a zjištění silných stránek, které by podnik považoval do budoucna jako své příležitosti.⁷¹

Do návrhové části jsou vybrány ukazatele aktivity a ukazatele výnosnosti. Díky těmto dvěma ukazatelům byly získány návrhy a opatření pro MS BRNĚNKA.

Tato finanční analýza byla vytvořena pomocí rozvahy (viz příloha č. 9) a výkazu zisků a ztrát (viz příloha č. 10), které byly získány na webových stránkách: www.justice.cz. Tyto dva účetní dokumenty byly vloženy do příloh.

1. Ukazatele AKTIVITY

Byly vybrány ukazatele průměrnou dobu inkasa, aby se zjistilo, jak dlouho trvá, než odběratel zaplatí za zboží.

- Průměrná doba inkasa

Tento ukazatel nám ukazuje, kolik dní trvá, než odběratel zaplatí za zboží. Čím je ta doba zaplacení delší, tím je větší potřeba úvěrů a tím je potřeba investovat více nákladů. Když se podíváme na výsledky, zjistíme, že doba inkasa je 66,8 dnů a to je poměrně vysoké číslo. Když doba inkasa je vyšší jak 30 dní, znamená to pro společnost, že potřebuje více zdrojů k financování pohledávek.

⁷¹ MANAGEMENT MANIA: Finanční analýza [online]. 2011 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financi-analyza>

Návrhem pro maloobchodní síť BRNĚNKA je zaměření se na zlepšení obchodních vztahů s odběrateli a na platební morálku, protože v rámci snížení se jí podaří snížit dobu inkasa.^{72;73}

Výsledky je možné vyčíst z následujícího výpočtu:

$$\text{Průměrná doba inkasa (2013)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} = \frac{1789}{26,78} = 66,8 \text{ dnů.}$$

2. Ukazatele VÝNOSNOSTI

V rámci ukazatele výnosnosti byly vybrány dva důležité ukazatele rentabilita tržeb a výnosnost vlastního kapitálu, protože díky nim je pak přínosem navrhnout společnosti opatření, jak by se dalo dosáhnout zlepšení.

- Rentabilita tržeb

Zajímavý a srozumitelný ukazatel je ukazatel rentabilita tržeb, která dává do souvislosti EBIT, to je výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby (to jsou tržby za prodej zboží a výkony firmy).

Díky vzorci byla vypočítaná rentabilita tržeb MS BRNĚNKA a výsledkem je, že hodnota čistého zisku je v plusu, ale stále zůstává zisk nedostatečný a je třeba čistý zisk mírně zvýšit. Dalším návrhem pro MS BRNĚNKA je zvážit změnu prodejního sortimentu a změnu svých nákladů, protože díky tomu dojde ke zvýšení zisku a zároveň ke zlepšení situace na trhu.^{74;75}

Vše je podloženo následujícím výsledkem:

$$\text{Rentabilita tržeb (2013)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} = \frac{955}{9\,642} = 9,9 \text{ \%}.$$

⁷² Finanční analýza firmy. Faf.cz [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-inkasa-pohledavek.htm>

⁷³ NEČOVÁ, Eva. Finanční analýza Hotelu Atlantis, a.s. Brno, 2014. Seminární práce. Vysoká obchodní a hotelová škola Brno.

⁷⁴ Finanční analýza firmy, ref.72

⁷⁵ NEČOVÁ, Eva, ref.73

- Výnosnost vlastního kapitálu

Vzorec u tohoto ukazatele je poměr výsledku hospodaření k vlastnímu kapitálu. Vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu (efektivnost reprodukce vlastního kapitálu).

Vše vyplývá z následujícího výsledku:

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu (2013)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{955}{5\,616} = 17 \text{ \%}.$$

Výnosnost vlastního kapitálu je zajímavý nejen pro firmu, ale i pro konkurenci. Tento ukazatel je významný pro společnost z toho důvodu, že vlastně pozná, jak vydělává jejich kapitál. Z výpočtu vyplývá, že vlastní kapitál MS BRNĚNKA se podílí na jejich čistém zisku svými sedmnácti procenty a to je téměř přijatelné.

Dalším návrhem pro MS BRĚNKA je zapracovat na zvýšení zisku a to například zlepšením čerstvosti a kvality potravin. Zvýší se počet spokojených zákazníků a tím pádem i zisk společnosti.^{76;77}

⁷⁶ Eamos.pf.jcu.cz. EAMOS [online]. Copyright, 2002 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z:
http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/8/kap813.html

⁷⁷ NEČOVÁ, Eva, ref.73

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo dojít k výsledkům, zda jsou zákazníci MS BRNĚNKA spokojeni s poskytovanými službami a vytvořit analýzu srovnání nezávislých konkurenčních sítí a porovnat vybrané ukazatele.

Práce začínala vypracováním teoretických východisek, která se týkají tématu bakalářské práce. K teoretické části bylo použito zejména několik literárních zdrojů, které se týkaly kapitol konkurenceschopnost, konkurence, faktory konkurenceschopnosti, prostředníci obchodní činnosti a nákupní chování spotřebitele.

V praktické části byly použity spíše internetové zdroje, které pomohly získat informace o MS BRNĚNKA, jimiž byla historie a informace o franšízovém systému, protože MS BRNĚNKA je koncipována jako regionální franchisový systém. Cílem praktické části bylo vybrat modelovou prodejnu MS BRNĚNKA a prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit všechny potřebné informace o spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.

Pro každou maloobchodní síť jsou důležitým přínosem vysoké měsíční tržby a stávající spokojení zákazníků. Když budou plnit požadavky svých věrných zákazníků, jejich příjem se bude stále zvyšovat a jejich úspěšnost na trhu bude vysoká. Nastávají případy, kdy se může stát, že prodejna o zákazníka může přijít, protože je nespokojený se službami a začne navštěvovat konkurenci. Úkolem je zjistit příčiny jeho odchodu a zabránit odchodu dalších zákazníků a šíření negativních recenzí vůči dané prodejně. Je důležité, aby každá maloobchodní síť pečovala o jejich zákazníky. MS BRNĚNKA je pro své zákazníky dobrým sousedem. Tato myšlenka se snaží přiblížit ten problém, že zákazníci dané prodejny, která byla vybrána jako modelová prodejna MS BRNĚNKA, nejsou spokojeni s cenami. Ceny jsou podle nich příliš vysoké, ale většina z nich si pochvalují kvalitu a čerstvost zboží. Když nejdou snížit ceny z důvodu dané výše marže, tak je potřeba si udržovat ty ostatní služby, které se zákazníkům líbí. Zákazníci prodejny Pramen-BRNĚNKA jsou spokojeni s otevírací dobou, s dostupností prodejny, s personálem, s nabídkou zboží a také s šířkou a hloubkou nabízeného sortimentu.

Dalšími metodami, které byly použity v praktické části, byl rozhovor, SWOT analýza vytvořená prodejně Pramen-BRNĚNKA a analýza vybraných společností a jejich působení na maloobchodním trhu.

Analýza byla přínosem pro návrhovou část, která byla prostřednictvím finanční analýzy více rozšířena a okomentována. Cílem této finanční analýzy bylo zjistit v jaké finanční situaci je právě MS BRNĚNKA. Prostřednictvím výsledků se došlo k závěru, že aby byla MS BRĚNKA stále úspěšná na maloobchodním trhu, je potřeba, aby zlepšili vztahy se svými odběrateli, a také jejich platební morálku, co se týče průměrné doby inkasa. V rámci ukazatele výnosnosti byly takové návrhy, že aby se podařilo zvýšit jejich zisk, je potřeba změnit strukturu jejich prodejního sortimentu a změnu jejich nákladů.

POUŽITÉ ZDROJE

Seznam literatury

- ABRHÁM, Josef. Klastry jako nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti: (případové studie České republiky a zemí Evropské unie). Vyd. 1. Praha: MAC, 2009, 83 s. ISBN 978-80-86783-38-3.
- BERMAN, Barry a Joel R EVANS. Retail management: a strategic approach. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, c1989, xxiv, 679 s. ISBN 0-02-946056-5.
- BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011, 342 s. ISBN 978-80-246-1974-3.
- BLAŽEK, Ladislav. Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-5771.
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KUNC, J., TONEV, P., FRANTÁL, B. a SZCZYRBA, Z., 2012. Nákupní Spád, Nákupní Chování a Nákupní Centra: Příklad Brněnské Aglomerace (Příspěvek Ke Studiu Denních Urbánních Systému). Sociologický Časopis, vol. 48, no. 5, pp. 879-910 ISSN 00380288.
- LOMBANA, Jahir. Advances in competitiveness research [online]. Indiana, Pa.: American Society for Competitiveness, 2011, 2014-10-11 [cit. 2014-11-26]. ISBN 1077-0097. Retrieved from:
<http://search.proquest.com/docview/886578712?accountid=160209>
- MEFFERT, Heribert. Marketing & management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xix, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MALOOBCHODNÍ FIRMY PETR KURIMAI [online]. Brno, 2007 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=1275. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Ing. Michaela Beranová.

NEČOVÁ, Eva. Finanční analýza Hotelu Atlantis, a.s. Brno, 2014. Seminární práce. Vysoká obchodní a hotelová škola Brno.

Seznam internetových zdrojů

BRNĚNKA: Maloobchodní síť [online]. 1997 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.brnenka.cz/>

Consum: Cooperativa. *Consum.es* [online]. 1975 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.consum.es/coop-historia>

Coop: skupina.coop [online]. 2008 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/files/vyrocnizpravy/coop-vyrocnizprava-2008.pdf>

Eamos.pf.jcu.cz. EAMOS [online]. Copyright, 2002 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/8/kap813.html

Finanční analýza firmy. Faf.cz [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-inkasa-pohledavek.htm>

FRANCOVÁ P. Cena versus kvalita: Obchodníci a výrobci potravin hledají, jak ukončit zákopovou válku. IHNED.cz [online]. ©1996-2014 *Economia* [cit. 2014-04-28]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59258480-cena-versus-kvalita-obchodnici-a-vyrobcipotravin-hledaji-jak-ukoncit-zakopovou-valku>

FRANCOVÁ, P. Krize není taková, jak tvrdí velcí hráči. Malé české obchody míří i do menších měst. IHNED.cz [online]. ©1996-2014 *Economia* [cit. 2014-04-28]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-60977400-krize-neni-takova-jaktvrdi-velci-hraci-male-ceske-obchody-miri-i-do-mensich-mest>
Investice do nemovitostí-současná situace a pohled do budoucna. [online]. 2013, s. 14 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: http://kas.economia.ihned.cz/gallery/3/1078-pavel_krchnak.pdf

KRÁSNÝ, Tomáš. SHOPPER MARKETING BLOG [online]. 2013-2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://shoppermarketing.ogilvyaction.cz/post/45684297132/text-od-gfk-cee>
MANAGEMENT MANIA: Finanční analýza [online]. 2011 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

Miloš Škrdlík pro Retail Info Plus. Youtube [online]. Zveřejněno 17. 12. 2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=eY3vg-hjtdU>
Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

PROFIT system franchise services s.r.o. Brněnka je franšíza s minimálním poplatkem. Franchising.cz [online]. © 2008-2015 PROFIT system franchise services s.r.o. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/694/brnenka-je-fransiza-minimalnim-poplatkem/>

STULÍR, Drahomír. Brněnský deník: Šéf Brněnky Škrdlík. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: DENÍK/Drahomír Stulír Více na: <http://brnensky.denik.cz/serialy/sef-brnenky-skrdlík-hypermarkety-nas-valcovaly-ted-se-to-meni-20140831.html>

Undercurrent: news [online]. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.undercurrentnews.com/2014/03/06/spain-retail-chain-consum-records-growing-demand-for-fresh-fish/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Pojetí konkurenční síly podle E. M. Portera	12
Obrázek 2: Pojetí konkurenční síly podle M. C. Burkeho	14
Obrázek 3: Pojetí konkurenční síly podle T. Fujimota	12
Obrázek 4: Porterovo kolo konkurenční strategie	15
Obrázek 5: Schéma počtu prodejen MS BRNĚNKA v sídlech Jižní Moravy.....	32
Obrázek 6: Schéma prodejen rozdělených podle kategorií.....	36
Obrázek 7: Logo MS BRNĚNKA	37
Obrázek 8: Graf znázorňující návštěvnost zákazníků.....	40
Obrázek 9: Graf vyjadřující způsob přesunu zákazníků z jejich domovů do prodejny...66	
Obrázek 10: Graf vyjadřující vzdálenost MS BRNĚNKA od domovů/práce	66
Obrázek 11: Sloupcový graf znázorňující spokojenost zákazníků s danými službami..	41
Obrázek 12: Graf znázorňující vztah kvalita x cena.	42
Obrázek 13: Graf vyjadřující počet procent lidí upřednostňující akční leták.	66
Obrázek 14: Graf vyjadřující spokojenost s přehledností akčního letáku.	67
Obrázek 15: Graf vyjadřující názor na chybějící službu.	67
Obrázek 16: Graf vyjadřující dobu čekání zákazníků ve frontě u poklady.	67
Obrázek 17: Graf znázorňující porovnání MS BRNĚNKA se super/hypermarketem ...	44
Obrázek 18: Graf znázorňující návrhy k zlepšení služeb.	45
Obrázek 19: Graf vyjadřující procento žen a mužů navštěvující prodejnu.	68
Obrázek 20: Graf znázorňující věkové kategorie navštěvující prodejnu.....	46
Obrázek 21: Rozvaha MS BRNĚNKA.....	71
Obrázek 22: Výkaz zisků a ztrát MS BRNĚNKA.....	73
Obrázek 23: Akční leták MS BRNĚNKA.	74
Tabulka 1: SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA.....	47
Tabulka 2: SWOT analýza prodejny Pramen-BRNĚNKA.....	48
Tabulka 3: Analýza srovnání společností a jejich ukazatelů.	49

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
MS	maloobchodní síť
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analytická metoda zaměřená na silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám
USA	Spojené státy americké
VUT	univerzita Vysoké učení technické v Brně

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Vzor dotazníku

Konkurenceschopnost maloobchodní sítě Brněnka

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás touto cestou požádala o vyplnění mého krátkého dotazníku, který se týká spokojenosti zákazníka se službami maloobchodní sítě Brněnka. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 5 minut. Můj výzkum je anonymní a jeho výstupy mi pomohou vytvořit návrhy v mé analytické části bakalářské práce.

Velice děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

S pozdravem Eva Nečová, studentka Vysoké obchodní školy hotelové v Brně.

* Povinná otázka

1. Jak často chodíte nakupovat do maloobchodní sítě Brněnka? *

- Denně
- 4-5 krát/týdně
- 2-3 krát/týdně
- 1 krát/týdně
- 1 krát/14 dní
- Jsem tu poprvé

2. Jak se dopravujete do Brněnky? *

- Chodím pěšky
- Autem
- Tramvají
- Trolejbusem
- Jiná odpověď:

3. Jaká je přibližná vzdálenost Brněnky od Vašeho domu/Vaší práce? *

- 5 m - 1 km
- 1,1 km - 5 km
- 5,1 km - 10 km
- více než 10 km

4. Jak byste hodnotil/a známkou 1-5 tyto služby, které poskytuje svým zákazníkům maloobchodní síť Brněnka? (Hodnocení stejné jako ve škole) *

	1	2	3	4	5
Nabídka zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čerstvost potravin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevírací doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šířka a hloubka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webové stránky www.brnenka.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Co si myslíte o vztahu kvalita x cena? *

- Zboží je kvalitní za přijatelnou cenu.
- Zboží je kvalitní, ale cena je příliš vysoká.
- Zboží je málo kvalitní, ale cena je přijatelná.
- Zboží je nekvalitní a cena je příliš vysoká.

6. Nakupujete výrobky podle akcí a slev? *

- Ano (Přejděte k otázce č. 7)
- Nezáleží mi na ceně výrobků, které nakupuji. (Přeskočte otázku č. 7)

7. Je pro Vás akční leták přehledný?

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Postrádáte zde nějakou službu nebo zboží? *

- Ne
- Ano
- Pokud ano, uveďte.

9. Kolik času průměrně strávíte čekáním u pokladny? *

- Méně než 5 minut
- 6-10 minut
- Více než 10 minut
- Netuším

10. V čem si myslíte, že je tato prodejna lepší než supermarket/hypermarket? *

- Rychlejší nákup
- Přehlednost
- Čerstvost potravin
- Dostupnost prodejny
- Rodinná atmosféra
- Jiná odpověď

11. Co byste zlepšil/a? *

- Ceny
- Prostory prodejny
- Rychlost obsluhy
- Kvalita ovoce a zeleniny
- Nabídka zboží
- Jiná odpověď

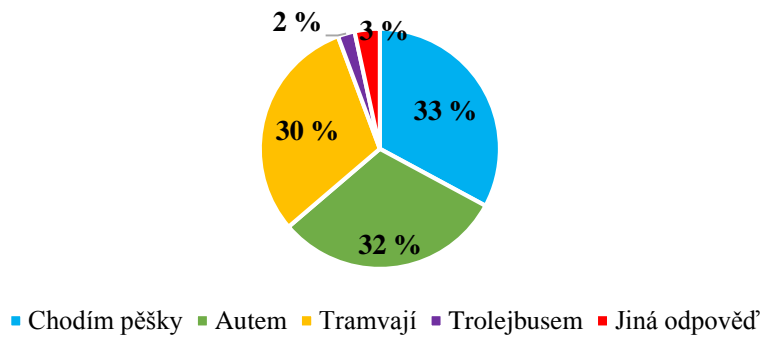
12. Pohlaví: *

- Žena
- Muž

13. Do jaké věkové skupiny patříte? *

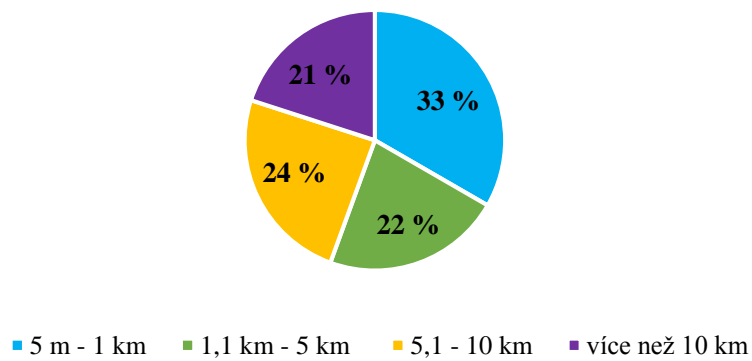
- 15-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- nad 70 let

Příloha 2: Obrázek 9



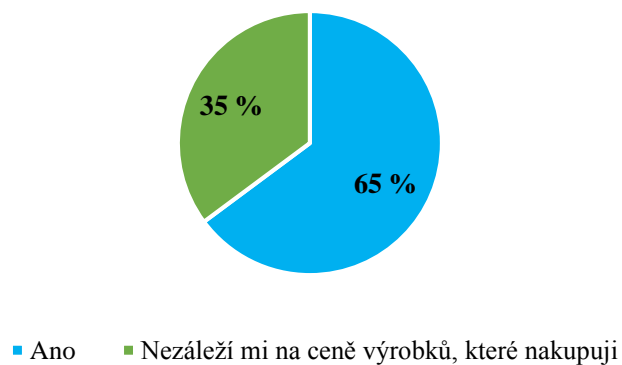
Obrázek 9: Graf vyjadřující způsob přesunu zákazníků z jejich domovů do prodejny

Příloha 3: Obrázek 10



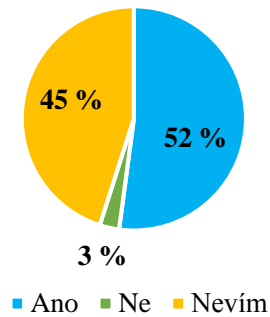
Obrázek 10: Graf vyjadřující vzdálenost MS BRNĚNKA od domovů/práce.

Příloha 4: Obrázek 13



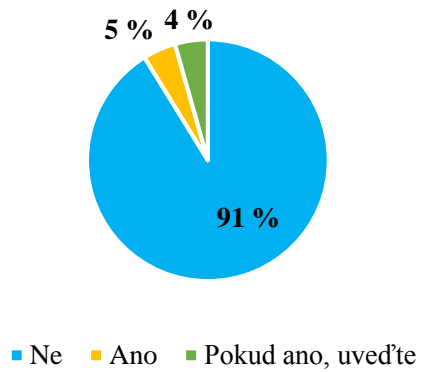
Obrázek 13: Graf vyjadřující počet procent lidí upřednostňující akční leták.

Příloha 5: Obrázek 14



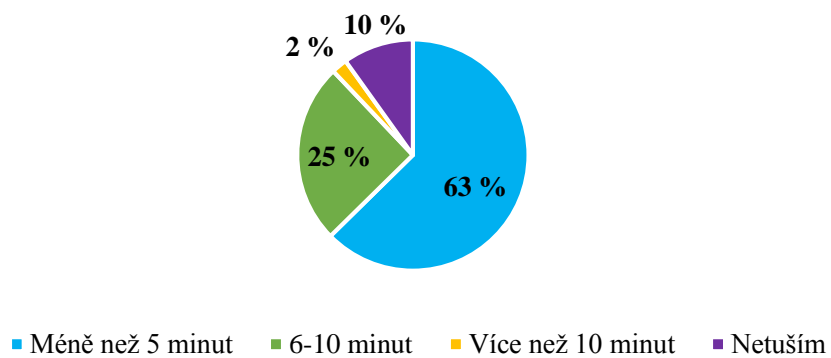
Obrázek 14: Graf vyjadřující spokojenost s přehledností akčního letáku.

Příloha 6: Obrázek 15



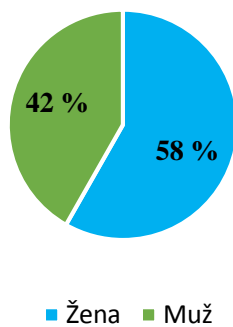
Obrázek 15: Graf vyjadřující názor na chybějící službu.

Příloha 7: Obrázek 16



Obrázek 16: Graf vyjadřující dobu čekání zákazníků ve frontě u poklady.

Příloha 8: Obrázek 19



Obrázek 19: Graf vyjadřující procento žen a mužů navštěvující prodejnu.

Příloha č. 9: Rozvaha

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		60736135

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Brno, Purokova 45
Územní pracoviště Brno III
612 00
Podáno
oscázně
dne 30-06-2014
přílohy
Č.j.
Listy Přílohy (13) znaky

Označení a	AKTIVA b	čís. řad. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	6 127	-511	5 616	4 791
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	750	-511	239	108
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	750	-511	239	108
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	5 250		5 250	4 509
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	2 598		2 598	814
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	1 789		1 789	1 601
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	863		863	2 094
D. I.	Časové rozlišení	12	127		127	174

Označení a	PASIVA b	čís. řad. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	5 616	4 791
A.	Vlastní kapitál	14	3 264	2 553
A. I.	Základní kapitál	15	102	102
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17	20	21
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	2 431	2 447
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	711	-17
B.	Cizí zdroje	20	1 993	2 201
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22		
B. III.	Krátkodobé závazky	23	1 993	2 201
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25	359	37

Sestaveno dne: 24.06.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání koordinace a organizace činnosti
	Pozn.:

Obrázek 21: Rozvaha MS BRNĚNKA

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin. EJustice [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2014 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?navez=Maloobchodn%C3%AD+s%C3%AD%C5%A5+Brn%C4%9Bnka>

Příloha č. 10: Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty ve dluhověm členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

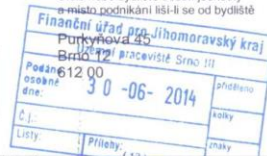
ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		60736135

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kdy-li se od bydliště



Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	192	175
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	186	165
+	Obchodní marže	3	6	10
II.	Výkony	4	9 450	10 496
B.	Výkonová spotřeba	5	4 327	4 299
+	Přidaná hodnota	6	5 129	6 207
C.	Osobní náklady	7	3 511	4 700
D.	Daně a poplatky	8	21	36
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	28	23
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů dřívějších období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	60	23
H.	Ostatní provozní náklady	14	62	41
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	1 567	1 430

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		33
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	38	4
O.	Ostatní finanční náklady	29	650	1 385
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-612	-1 348
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	244	99
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	711	-17
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	711	-17
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	955	82

Sestaveno dne: 24.06.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání koordinace a organizace činnosti
	Pozn:

Obrázek 22: Výkaz zisků a ztrát MS BRNĚNKA

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin. EJustice [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2014 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?navez=Maloobchodn%C3%AD+s%C3%AD%C5%A5+Brn%C4%9Bnka>

Příloha č. 11: Akční leták



Obrázek 23: Akční leták MS BRNĚNKA

Zdroj: BRNĚNKA: Maloobchodní síť [online]. 1997 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.brnenka.cz/>