VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK VYBRANÉHO PODNIKAELKSÉHO SUBJEKTU

RISK MANAGEMENT OF SELECT BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. KATEŘINA ZEMANOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE doc. Ing. STANISLAV ŠKAPA, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2012

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Kateřina Zemanová

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu

v anglickém jazyce:

Risk Management of Selected Business Entity

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Riziko je v dnešní době neoddělitelnou součástí podnikání, proto je důležité se zaměřit na jeho důkladnou analýzu. Diplomová práce bude analyzovat spotřební družstvo COOP ve Velkém Meziříčí. Družstvo zaštiťuje přes 100 prodejních jednotek a čelí vysoké konkurenci. Je nutné analyzovat podnikatelská rizika a navrhnout řešení jak je eliminovat, aby si družstvo zajistilo silnější pozici na trhu.

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je analýza vybraných rizik pomocí kvantitativních a kvalitativních rizikových analýz. Na základě výsledků z provedených analýz jsou navrhnuta opatření pro jejich eliminaci s důrazem na posílení pozice družstva na trhu.

Seznam odborné literatury:

HNILICA, J.; FOTR, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 264 s. ISBN 9788024725604.
MARTINOVIČOVÁ, D. Jak pojistit firmu. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2000. 107 s. ISBN 8072263374.
SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 354 s. ISBN 9788024730516.
TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 8071794155.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

V Brně, dne 1.11.2011

L.S.

_____
prof. Ing. Albert Bradáč, DrSc.
Ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Diplomová práce „Řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu“ je zaměřena na problematiku řízení rizik, jejich analýzu a optimalizaci ve spotřebním družstvě COOP. Družstvo zastřešuje 121 prodejních jednotek v okrese Žďár nad Sázavou a věnuje se především prodeji potravinářského a nepotravinářského zboží, kde čelí vysoké konkurenci ze stran hypermarketů a supermarketů. První část práce obsahuje vymezení spotřebního družstva a zabývá se obecnou charakteristikou rizika, jeho dělením a možnými opatřeními pro jeho snižování, což je v dnešní době velice důležitá součást analýzy rizika. Druhá část se zabývá analýzou rizika v pěti kategoriích a hodnocením rizik. Z těchto analýz vycházejí návrhy řešení pro eliminaci shledaných rizik, které budou napomáhat k vytvoření pevnější pozice družstva na trhu.

Abstract

Theses "Risk Management of the selected business entity" is focused on risk management, analysis and optimization in the consumer cooperative COOP. Consumer cooperative covers 121 sales units in the district Zdar nad Sazavou and devoted mainly selling food and non-food goods, which are facing high competition from hypermarkets and supermarkets. The first part contains the definition of consumer cooperatives deals with general characteristics of the risks division and possible measures for its reduction, which is nowadays a very important part of risk analysis. The second part deals with the analysis in five categories of risk and risk assessment. These suggestions are based on analysis of solutions found to eliminate the risks, which will help to create a stronger team position in the market.

Klíčová slova

Riziko, analýza rizika, hodnocení rizika, snižování rizika.

Keywords

The risk, risk analysis, risk assessment, risk mitigation.

Bibliografická citace

ZEMANOVÁ, K. *Řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2012. 140 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje.

V Brně dne ……..

……

podpis diplomanta

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat doc. Ing. Stanislavu Škapovi, Ph.D. za odborný dohled, věcné připomínky a poskytnuté rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Jaroslavu Pavlíčkovi za poskytnuté informace a konzultace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1 ÚVOD ... 13
2 VYMEZENÍ PROBLÉMOVÉ SITUACE ... 15
3 VYMEZENÍ PROBLÉMU ... 17
4 ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU ... 18
5 ŘÍZENÍ RIZIK A POJMY SPOJENÉ S TOUTO PROBLEMATIKOU ... 21
5.1 Původ a definice rizika ... 21
5.2 Klasifikace rizik ... 23
5.2.1 Základní členění rizika ... 23
5.2.2 Dělení rizika dle věcné náplně ... 24
5.3 Řízení rizik ... 25
5.3.1 Stanovení rámce kontextu ... 26
5.3.2 Identifikace nebezpečí ... 26
5.3.3 Analýza rizik ... 27
5.3.4 Vyhodnocení rizik ... 30
5.3.5 Řízení rizik ... 32
5.3.6 Monitoring ... 34
5.3.7 Informování ... 35
5.4 Základní metody pro stanovení rizik ... 35
5.5 Metody snižování rizika ... 37
5.5.1 Retence rizik ... 38
5.5.2 Vyhýbání se rizikům ... 38
5.5.3 Ofenzivní přístup ... 38
5.5.4 Redukce rizika ... 39
5.5.5 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika) ... 39
5.5.6 Diverzifikace ... 39
5.5.7 Pojištění ... 39

5.6 Některé praktické přístupy k řízení rizik ve firmě ... 40
6 METODIKA ŘEŠENÍ ... 41
6.1 Prodejní jednotky ... 41
6.1.1 Prodejní jednotky typu A ... 41
6.1.2 Prodejní jednotky tybu B ... 42
6.1.3 Prodejní jednotky typu C ... 42
6.2 Hodnotící prvky ... 42
6.2.1 Exteriér ... 42
6.2.2 Interiér ... 43
6.2.3 Sortiment ... 45
6.2.4 Personál ... 46
6.2.5 Podpora prodeje ... 47
6.3 Stupnice hodnocení ... 47
6.4 Vícekriteriální rozhodování ... 49
6.4.1 Fullerův trojúhelník ... 49
7 REALIZACE ŘEŠENÍ ... 53
7.1 Exteriér ... 56
7.2 Interiér ... 59
7.3 Sortiment ... 62
7.4 Personál ... 64
7.5 Podpora prodeje ... 65
8 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ... 68
8.1 Personál ... 68
8.2 Sortiment ... 69
8.3 Podpora prodeje ... 71
8.4 Inteirér ... 72
8.5 Exteriér ... 73

8.6 Návrhová řešení pro prodejny s nízkým hodnocením 76

8.6.1 Bohdalov *76*

8.6.2 340 Velké Meziříčí *77*

8.6.3 Rožná *77*

8.6.4 Vatín *77*

8.6.5 Kundratice *78*

9 ZÁVĚR 79

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 81

SEZNAM OBRÁZKŮ 85

SEZNAM GRAFŮ 85

SEZNAM TABULEK 86

SEZNAM PŘÍLOH 86

1 ÚVOD

Maloobchod, coby podsystém obchodu, prošel složitým historickým vývojem. Nejdůležitějším mezníkem jsou pro něj však 90. léta minulého stolení. V první polovině 90. let vstupují na český trh první mezinárodní řetězce v podobě supermarketů a diskontů. V druhé polovině 90. let přicházejí na český trh další mezinárodní řetězce, s nimi první hypermarkety a staví se nová nákupní centra. V této souvislosti se v maloobchodu zlepšují nákupní podmínky. Se vstupem ČR do EU dochází v podstatě k saturaci zejména v oblasti potravinářského maloobchodu.

S nástupem zahraničních hypermarketů a supermarketů, diskontních prodejen a dalších provozoven se značně ztížila situace pro tradičního českého prodejce potravin, skupinu COOP. Spotřební družstva v této skupině disponují i přes nepřízeň minulých let nejhustší maloobchodní sítí prodejen v ČR. Obchodní činnost provozuje 51 spotřebních družstev a to prakticky ve všech regionech. Jejich nejsilnější pozice je na venkově a v malých městech. Právě v malých prodejnách a v malých supermarketech je spatřována budoucnost, zde jsou a mohou být stále velmi úspěšní, neboť v současné době není síť na venkově plně saturována.

Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí, společnost, která je v této práci analyzována, disponuje se 121 prodejními jednotkami, které se nacházejí v Kraji Vysočina, respektive v okrese Žďár nad Sázavou. Prodejní jednotky jsou již ve větší míře samoobslužného typu, ale naleznou se zde i klasické pultové prodejny. Spotřební družstvo se zaměřuje na prodej českých tradičních a regionálních výrobků, čerstvost zboží a přímý prodej.

Za hlavní riziko daného podnikatelského subjektu je považována pravděpodobnost snižujících se tržeb. Tento pokles je odůvodňován ztrátou zákazníků z důvodu jejich změny nákupní preference. Je proto nutné celou síť prodejen zanalyzovat a nalézt tak dílčí rizika, která v důsledku přispívají k hlavnímu riziku. Prioritou se tedy stává analýza jednotlivých prodejních jednotek. Základem pro povedení přesného hodnocení je nutnost rozčlenění prodejních jednotek do jednotlivých analyzovaných úseků, jako je exteriér prodejních jednotek, interiér, sortiment atd. Shledaná rizika se musí následně vyhodnotit a navrhnout nápravná opatření tak, aby, Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí bylo nadále konkurence schopné a ve spojení s oběma centrálami, COOP Centrum a COOP Morava si udrželo dosavadní trend největšího ryze českého maloobchodního prodejce potravin.

Velkou příležitostí pro dané družstvo by měla být současná změna nákupních zvyklostí, kdy zákazníci pomalu upouštějí od velkých týdenních a měsíčních nákupů, které uskutečňovali pravidelně ve velkých supermarketech. Nyní se soustřeďují na pravidelný každodenní nákup čerstvých potravin. K této změně došlo z důvodu zvyšujících se cen potravin, proto si už nyní nemohou dovolit plýtvat potravinami ať již z důvodu jejich zkažení, či překročení minimální doby trvanlivosti. Je tedy nutné, aby Jednota, spotřební družstvo byla řádně připravena na příchod nových zákazníků. Mohla jim tak zajistit pohodlný nákup, ač v malých prodejnách ale s moderním prostředím, kde je nabídnut veškerý servis, který zákazníci očekávají a tím se tak z nově příchozích zákazníků stali zákazníci stálí.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMOVÉ SITUACE

Předpokládá se, že současný vysoký tlak vyvíjený ze stran všech maloobchodních řetězců na zákazníka nepoleví, naopak, boj o zákazníka se bude stále více přiostřovat. Obchodní řetězce se již nyní mnohdy ubírají k nezákonným praktikám, jen aby nalákaly zákazníka např. na zajímavou cenu. Pro zahraniční řetězce s trochou nadsázky má mnohem vyšší hodnotu nově získaný zákazník, než povinnost později zaplatit několikamiliónovou pokutu za porušení zákona. Zahraniční řetězce v současnosti disponují velkou vyjednávací sílou vůči dodavatelům i výrobcům. Nepřímo nutí výrobce ke snižování výrobních nákladů a tím i ke snižování kvality vyráběného sortimentu. Pokud dodavatelé a výrobci nejsou schopni zajistit požadovanou cenu, řetězce od nich přestanou odebírat. Velkému tlaku tak podlehlo mnoho výrobců i malých soukromých prodejních řetězců a zkrachovali.

Maloobchod neměl vždy tak silné zastoupení mezinárodních společností jak je tomu nyní. Nedisponoval ani vyjednávací silou a tak silným bojem o zákazníka. Bylo tomu opačně. Krátký exkurz do minulého stolení napoví, jak se formoval maloobchod a v jaké době vznikla Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí.

Začátkem 30. let 20 století bylo v České republice více než 170 tis. prodejen, ve kterých pracovalo na 340 tis. osob. Podíl potravinářských prodejen se pohyboval okolo 55%. Převážně šlo o malé prodejny. Kromě nich existovaly také prodejny spojené s výrobou (pekařství, cukrářství, řeznictví, apod.) [1] V této době je otevřena první družstevní prodejna, která patřila tehdejšímu družstvu Včela Brno.

Po obsazení pohraničních území Československa v roce 1938 byly opuštěny a likvidovány české obchodní provozovny, později na celém území i obchodní živnosti židovské. Koncem roku 1945 bylo evidováno v českých zemích 82 tis. prodejen, z nichž 76 tis. provozovali soukromí podnikatelé, 4,7 tis. spotřební družstva a zhruba 1,2 tis. státní organizace. [1]

V období po roce 1948 je obchod zestátněn, soukromí sektor je postupně likvidován. Je nastolen trh výrobců a tím dochází k výkyvům a nedostatkům v dodávkách zboží. K roku 1953 se snížil počet prodejních jednotek asi o 70% a k roku 1989 došlo k dalšímu snížení zhruba o dalších 10% z výchozího stavu. Úbytek počtu prodejen je celosvětovým trendem. Takzvaná racionalizace v socialistickém období však znamenala povážlivé snížení nejen jejich kvantity, ale i kvality. [1], [8] V roce 1953 vzniká samostatné okresní družstvo pod názvem Jednota, okresní lidové spotřební družstvo Velké Meziříčí. Vlastnilo prodejny

s koloniálním zbožím, zeleninou, mlékem a mléčnými výrobky, masem a uzeninami, pekárenským sortimentem, obuví, papírenským zbožím, tabákovými výrobky, hračkami a textilem. [27]

Po roce 1989 obchod prochází deetatizací (malá a velká privatizace), kde snahou je opět rozvoj soukromého sektoru a rozbití státního monopolu. Do ČR je vpuštěn zahraniční kapitál, maloobchod se stává součástí obchodních nadnárodních firem, vznikají nákupní aliance (centra), retailing, rozvíjí se franchising. [8] Spotřební družstvo V. M. dosahovalo nejvyšších tržeb právě v 80. letech, kdy provozovalo maloobchodní i velkoobchodní činnost, pohostinskou činnost, dále se zabývalo výkupem ovoce a drobných zemědělských přebytků od obyvatelstva, tedy družstvo poskytovalo služby zejména obyvatelům z venkova. V 90. letech, jak již bylo naznačeno, došlo k velkému rozšíření soukromého sektoru v oblasti obchodu a služeb, který měl za následek pokles tržeb. V této době muselo být uzavřeno větší množství provozoven. [44]

Od roku 1990 se počet prodejen spotřebních družstev v ČR v přímém řízení snížil o více než 80 %, tj. z původních 16 000 na současných 2 924 (tato hodnota se ale v posledních letech opět navyšuje). Důvodem byla zejména úprava majetkových nároků v družstvech ve smyslu transformačního zákona a také příliv zahraničních konkurentů. Družstvo zaznamenalo částečný úbytek zákazníků změnou nákupního chování. Z důvodu nerentabilnosti byla družstva nucena uzavřít některé prodejní jednotky. Maloobchodní síť spotřebních družstev v některých lokalitách – hlavně na venkově, kde prodejna „Jednoty“ bývala pro místní obyvatelstvo jedinou nákupní příležitostí – zcela vymizela. [17], [45]

Zatímco dříve měla prodejna na venkově stálý okruh zákazníků, kteří zde nakupovali celý sortiment zboží, dnes se do místní prodejny chodí zejména pro rychle obrátkové zboží. I přesto má skupina COOP nejsilnější pozici na venkově a v malých městech, kde provozují prodejny nejrůznějších velikostí a kategorií. Stálou předností a velkou konkurenční výhodou je spolupráce s místními výrobci a dodavateli. To představuje snížení nákladů na logistiku a současné podpoření regionálních zvyklostí, dále také originalita a pestrost v nabídce zboží. V malých prodejnách na venkově a v malých supermarketech je spatřována budoucnost, kde je a může být stále tato skupina úspěšná. Dále jsou v návrhu další možnosti a nápady jak obnovit a podpořit prodej na venkově. Jednota, spotřební družstvo V. M. má díky spolupráci se skupinou COOP tak četné možnosti jak se opět prosadit na venkově, jen musí správně ve správný čas využít daných příležitostí a vyvarovat se vlastních chyb.

3 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Současné náročné konkurenční prostředí českého maloobchodního potravinářského trhu a zejména velmi tvrdá cenová konkurence ze strany nadnárodních diskontních a hypermarketových řetězců spolu s poměrně výraznou expanzí i mimo hlavní největší spádové oblasti, neskýtá pro historicky determinovanou obchodní síť spotřebních družstev příliš velký prostor k ekonomickému soupeření s těmito kapitálově mnohonásobně silnějšími konkurenty. Skupina COOP však neustále vytváří a přijímá kvalifikované strategické záměry a vytyčuje si minimálně střednědobé cíle postavené na dostatečně podrobných analýzách.

Družstvo se cíleně snaží přizpůsobit náročným kritériím v rozhodování nakupujících v maloobchodní síti. Zákazníci prostřednictvím uskutečněného nákupu dávají najevo své preference a požadavky na kvalitu a cenu daného produktu. V současné době, kdy nabídka převyšuje poptávkou, sílí boj o každého zákazníka. Chování zákazníků je však věrným obrazem změn jak v ekonomické, tak i politické sféře a současná turbulentní doba dlouhodobější predikci v jejich chování znemožňuje. Je tedy těžké odhadnout preference zákazníků a ještě těžší se jim přizpůsobovat. Družstvo se tyto změny snaží kompenzovat stále navyšujícími se doprovodnými službami, které poskytují vyšší pohodlí zákazníkům při jejich každodenním nakupování a modernizací prodejních jednotek.

V zájmu družstva a současně i cílem této práce je provedení podrobné analýzy prodejních jednotek z několika hledisek, která odhalí nedostatky a jiné problémové situace, které stojí za negativním vnímáním celé skupiny a neochotou více zákazníků provádět pravidelný nákup právě v tomto řetězci.

4 ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU

Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí působí v okrese Žďár nad Sázavou, který se nachází v Kraji Vysočina. Hlavní sídlo spotřebního družstva působí ve Velkém Meziříčí. Velkoobchodní sklad je provozován ve Žďáře nad Sázavou, ten ale není součástí této práce. První družstevní prodejna vznikla v roce 1953 a od té doby prošlo družstvo mnoha změnami a v současné době disponuje se 121 prodejními jednotkami. Družstvo stabilně zajišťuje 320 – 330 stálých pracovních míst, z čehož přibližně 90 % zaměstnanců zajišťuje samotný prodej, tedy pozice prodavač / prodavačka. Zbylých 10 % je zaměstnáno ve vedení družstva. [45]

Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí je členem společnosti COOP MORAVA, s. r. o., která byla založena v roce 1993 k zajišťování integrovaného nákupu potravinářského i nepotravinářského zboží do velkoobchodních skladů a prodejen družstev na Moravě. [37] COOP MORAVA, s. r. o. je součástí COOP Centrum družstvo, které bylo také založeno v roce 1993 za účelem sjednocení nákupní aktivity spotřebních družstev Čech a Moravy a za účelem vytvoření nákupní aliance spotřebních družstev na území České republiky. Hlavním důvodem, této zásadní a největší kooperační aktivity spotřebního družstevnictví Čech a Moravy byly rychlé změny na českém trhu. Po nástupu zahraničních obchodních řetězců do České republiky bylo nezbytné vytvořit protiváhu k jejich stále rostoucímu pozičnímu tlaku. [35] Zároveň tyto dvě centrály jsou součástí zájmového sdružení Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) a také jsou členy středoevropské aliance COOP EURO a.s. SČMSD hájí zájmy členských družstev ve vztahu k státním orgánům, reprezentuje je doma i v zahraničí. Svaz také napomáhá rozvoji společných podnikatelských aktivit družstev. [38] Společnost COOP EURO, a.s. byla založena koncem roku 2000 zástupci českých, slovenských a maďarských spotřebních družstev jako nákupní aliance, jejímž hlavním úkolem je společný nákup jejich akcionářů a zavádění prémiové vlastní značky. Společnost se rozrostla i o dalšího člena, kterým je Bulharsko. Současnými akcionáři COOP EURO, a. s. jsou: Co-op Hungary Zrt., COOP Jednota Slovensko, s. d., COOP Centrum družstvo, Central Cooperative Union Bulgaria. [36]

Sílu a rozsah tohoto sjednocení dokazuje Příloha A a Příloha B. Skupina COOP dosahuje tržeb ve srovnatelné výši jako řetězec Globus a tím se dělí o 6 a 7 místo v celkovém hodnocení.

Stěžejní činností družstva je prodej potravinářského zboží, základního drogistického zboží a v neposlední řadě i prodej průmyslového zboží. Dále se zaměřuje na prodej stále se

rozšiřujících privátních značek a to jak potravinářského tak i nepotravinářského charakteru. Pozornost zaměřuje především na čerstvost zboží, četnost rozvozů, získávání bonusů od dodavatelů, výhodný nákup prostřednictvím COOP Morava a centrální řízení cenové politiky. Celkově se SD orientuje na silné a seriózní partnery. [27]

Spotřební družstvo člení jednotlivé prodejní jednotky na základě dosaženého průměrného měsíčního obratu na skupiny A, B, C a Ostatní. Prodejní jednotky v kategorii A dosahují minimálně průměrného měsíčního obratu 800 tis. Kč. Prodejny typu B vykazují tržby v rozmezí od 300 do 800 tis. Kč. Pro typ C jsou charakteristické tržby v rozmezí 130 – 300 tis. Kč. Prodejny zařazené do typu Ostatní dosahují maximálně 130 tis. Kč měsíčních průměrných tržeb.

Prodejní jednotky nejsou zařazeny do žádného programu jako COOP TIP a TUTY, i když některé prodejny toho dosahují svojí velikostí prodejní plochy.

Prodej potravinářského i nepotravinářského zboží je regulován mnoha zákony a vyhláškami. Mezi ty nejzákladnější se řadí Občanský zákoník, zákon č. 40/1964 Sb., který upravuje vztahy mezi kupujícím a prodávajícím. [30] Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele vymezuje povinnosti prodávajícího, aby byl uskutečněn poctivý prodej. Dále vykládá, co jsou to nekalé, klamavé a agresivní obchodní praktiky. [33] Zákon č. 209/2000 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku vymezuje odpovědnost výrobce za vadu výrobku a zániku práva na náhradu vzniklé škody. [32] Zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách je dalším zákonem, který upravuje tuto oblast, který nabyl platnosti 1. 7. 2005. Zákon stanovuje způsob evidence plateb vedených fyzickými a právnickými osobami při provozování právě maloobchodní činnosti. Dále upravuje povinnosti související s evidencí plateb a to pro účely správného a úplného zjištění a stanovení daňových povinností při výkonu správy daní. [34] Vyhláška č 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, zapracovává také příslušné předpisy Evropské unie. Především upravuje způsob a označení potravin a tabákových výrobků, včetně potravin nového typu. [43] Účelem zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů, je ochrana životního prostředí a prevence před vznikem odpadů z obalů, a to zejména snižováním objemu a hmotnosti. [31] Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, mimo jiné tento zákon vymezuje podmínky pro prodej potravin s prošlou dobou minimální trvanlivosti. [28] Tento výčet není zdaleka konečný. Dále družstvo se řídí směrnicemi a doporučeními, které vydává

COOP Centrum a COOP Morava a v neposlední řadě se řídí dle vlastních norem a interních dokumentů.

V neposlední řadě sem také patří velice diskutovaný Zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití, který začal platit od 1. února 2010. Obchodní řetězce nesmí prodávat zboží za nižší cenu, než za jakou dané zboží pořídili. Zboží musí být zaplaceno nejpozději do 30 dnů od dodání. Za zneužití tržní síly hrozí pokuta ve výši až 10 mil. Kč, nebo v hodnotě 10 % z obratu. [42]

5 ŘÍZENÍ RIZIK A POJMY SPOJENÉ S TOUTO PROBLEMATIKOU

Kapitola je zaměřena na teoretický základ procesu řízení rizik. Definuje riziko a pojmy s ním spojené, popisuje samotný proces řízení rizik a doplňuje jej o metody, které slouží jako podklady pro správné zhotovení rizikové analýzy. Na závěr kapitoly jsou charakterizovány metody eliminace rizika. Teoretické základy jsou nutné ke správnému pozdějšímu provedení analýzy a vyhodnocení shledaných rizik.

5.1 PŮVOD A DEFINICE RIZIKA

Samotné slovo riziko pochází z italštiny a datuje se do 17. stolení, kde mořeplavci výrazem „risico“ označovali úskalí, kterému se museli vyhnout. Následně se tímto výrazem vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. V současné době se pod tímto pojmem v negativním smyslu obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, hrozby, ztráty či zničení, případně neúspěch v podnikání. [12], [16]

Neexistuje jednotná definice rizika, neboť definovat tento pojem je velice složité. Záleží zejména na odvětví, oboru a problematice a v neposlední řadě také na jazyce, co se pod tímto názvem rozumí. Existují skupiny definic technických, ekonomických, politických a sociálních. Pro názornost je uvedeno několik technických definic, tedy riziko může být chápáno dle [20] jako:

- nejistota vztahující se k újmě,
- nejistota vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí,
- nebezpečí vzniku nějaké újmy,
- pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.

Uvedený výčet definic není zcela konečný, neboť každá definice má své další varianty. Poslední definice ve výčtu je však nejvíce používaná jak v technické, tak i v ekonomické literatuře, neboť směřuje k analytickému odhadu, který je matematicky formulovatelný. [20]

Riziko má vždy dva rozměry a to pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení a závažnost možného následku. Z tohoto tvrzení vyplývá obecný vzorec vyjádření rizika $R = p \times N$, kde R je riziko, p je pravděpodobnost nebezpečné události a N vyjadřuje potenciální následky (škody, ztráty). [12], [19]

Je nutné poznamenat, že v češtině je riziko chápáno většinou pouze v negativním smyslu. Má ale i pozitivní stránku, která je odrazem existence možných žádoucích odchylek. Důkazem tohoto tvrzení je např. podnikatelské riziko, které má právě tyto dvě stránky. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali. Tyto odchylky přitom mohou dle [6] a [22] být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě);
- různé velikosti, od odchylek malých, kdy naše hospodářské výsledy blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný podnikatelský úspěch v případě žádoucí odchylky či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě nežádoucí odchylky).

K riziku se těsně vážou následující pojmy:

- Nejistota

Nejistota se používá k popisu situace, kdy není možné připojit pravděpodobnost k nahodilosti výskytu události. Je spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje. [9], [14]

Tabulka 1 Spojitost Riziko - Nejistota

Riziko	**Nejistota**
Měřitelná	Neměřitelná
Statistické ohodnocení	Subjektivní pravděpodobnost
Hard Data	Kvalifikovaný názor

Zdroj: [14]

- Nebezpečí

Pojmy „nebezpečí“ a „riziko“ se velice často zaměňují či překrývají, anebo se oběma připisuje týž význam. Za nebezpečí je označena reálná hrozba poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu. Samozřejmě je vždy na mysli známé nebezpečí, neboť není-li nebezpečí známé, hrozba neexistuje, a nejde tedy o nebezpečí. [20]

- Nežádoucí událost

Nežádoucí událost je nezamýšlená (neplánovaná) a nepříznivá, příp. nebezpečná událost (situace, provozní stav), která dle zdroje [12]:

- je časově a prostorově ohraničená a částečně nebo zcela neovládaná,
- má nebo za určitých okolností může mít nežádoucí následky zejména na zdraví a životech lidí, materiálu, poškození životního prostředí.

5.2 KLASIFIKACE RIZIK

Problémem dnešní rizikologie je skutečnost, že se zatím nedovede uspořádat rizika a nebezpečí do univerzálního systému, kategorií nebo tříd. [20]

Rizika můžeme členit podle různých kritérií. Odlišnost klasifikace je závislá na zkoumání skutečné myšlenky rizika.

5.2.1 Základní členění rizika

Dle zdroje [13] se obecně riziko dělí následovně:

Riziko fyzické - týká se fyzických charakteristik rizika, jako je typ konstrukce budovy, ochrana bezpečnosti v prodejně nebo továrně.

Riziko morální – týká se lidských aspektů, které mohu ovlivnit výsledek. Jedná se např. o nedostatek odpovědnosti.

Rizika finanční – zde lze výsledek posuzovat z peněžního hlediska a je možné přiřadit výsledku určitou hodnotu.

Riziko skutečné – nese s sebou ztrátovou situaci nebo při nejlepším situaci vyrovnanou. Tyto rizika jsou obyčejně pojistitelná.

Riziko spekulativní – znamená, že existuje možnost zisku. Patři mezi nepojistitelná rizika.

Zdroj [9] doplňuje základní třídění ještě o:

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko má pouze stránku negativní, tj. existuje zde nebezpečí vzniku nepříznivých situací.

Čisté riziko se vyznačuje pouze možností ztráty a škody, obvykle na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, resp. na ztrátách života jednotlivců a členů organizačních jednotek vyvolaných přírodními jevy, technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí.

Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní rizika jsou taková, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy, (může jít např. o rizika výzkumně-vývojová, resp. technicko - technologická spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií, rizika selhání pracovníků aj.).

Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (v podobě ekonomického, sociálního, technicko - technologického a ekologického makrookolí) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.)

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Ovlivnitelné riziko lze potlačovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu eliminace, resp. snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací (např. zvýšením kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií).

Neovlivnitelné riziko nelze eliminovat či ovlivnit, ale můžeme pouze přijmout opatření snižující jejich nepříznivé následky (např. formou zajištění, pojištění). Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná, vnější rizika většinou neovlivnitelná.

5.2.2 Dělení rizika dle věcné náplně

Významné a značně bohaté je členění rizik podle jejich věcné náplně. Z toho hlediska se obvykle rozlišují na rizika:

Výrobní - mají často charakter omezenosti, resp. nedostatku zdrojů různé povahy, které mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky. Příčinou některých výrobních rizik spojených s omezeností zdrojů mohou být nedostatky a poruchy na straně dodavatelů. Mezi výrobní rizika je možné zařadit i rizika projevující se např. nespolehlivostí a výpadky výrobních zařízení spojenými s omezením dodávky produktů či služeb, vzrůstem nákladů na opravy a údržbu aj. [9]

Tržní rizika - z hlediska platebního rizika se projevuje jako riziko odbytu, nebo změny cenových relací. Riziko odbytu je způsobeno v důsledku neprodejnosti výrobku na domácích i zahraničních trzích. Další nebezpečí hrozí z již zmiňované změny cenových relací v době mezi uzavřením kontraktu, resp. mezi podáním závazné nabídky, a jeho splněním. Patří sem i riziko dalších změn podmínek prodeje jako např. zvýšení úvěrové náročnosti, rozšíření garancí, riziko změn úrokových sazeb na kapitálových trzích atd. [11]

Finanční – rizika spojená se způsobem financování (orientace spíše na vlastní či cizí kapitál), dále s dostupností zdrojů financování a schopností dostávat splatným závazkům (likviditní riziko), nepříznivými změnami úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami, změnami měnových kurzů. [9]

Riziko inflační - představuje možnost utrpět ztrátu nebo dosáhnout zisku v důsledku inflačního vývoje. Typickým příkladem působení inflačního rizika je ovlivňování úvěrových vztahů, při kterých v důsledku inflačního vývoje příslušné měny prodávající ztrácí – při nezměněné nominální částce nezískává ekvivalent původně poskytnuté hodnoty. Kupující naopak získává tím, že v reálné hodnotě splácí oproti předpokladu méně. [11]

Riziko politické – zahrnuje v sobě nebezpečí vzniku ztrát v důsledku politických událostí či politického vývoje, např. v důsledku války, občanských nepokojů, státního převratu, změny politického kurzu vlády, rozvratu ekonomiky atd. Takové skutečnosti mohou mít za následek postupné omezování hospodářských vztahů, ale většinou vedou k jejich nečekanému přerušení. [11]

Spojená s lidským činitelem - jde o rizika vyplývající z určité úrovně zkušeností, kompetence i jednání všech relevantních subjektů. Významná zde budou především rizika managementu, který je jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti firmy či jí realizovaných projektů. Dalšími riziky z této kategorie mohou být ztráty klíčových pracovníků podvodné, neetické či nezákonné jednání zaměstnanců, stávky, sabotáže, aj. [9]

5.3 ŘÍZENÍ RIZIK

Jde o multifaktorový proces, kterého by se měl zúčastnit multidisciplinární tým. Jedná se o proces trvalého zlepšování, při němž se řídící subjekt snaží eliminovat působení existujících a budoucích nežádoucích vlivů a navrhuje řešení, která napomáhají k zamezování jejich negativních účinků, a naopak umožňuje využít příležitosti působení pozitivních vlivů. [15], [16]

Řízení rizik představuje tedy komplexní proces identifikace, kontroly, eliminace a minimalizace nejitých událostí, které mohou negativním způsobem ovlivnit podnikatelský subjekt. [21]

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Pokračuje zhodnocením dopadů, přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistot, spojených se stávajícím stupněm poznání a tím nemožnosti snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí. [16]

Základní úkoly řízení rizika dle zdroje [2] jsou:

- minimalizovat pravděpodobnost vzniku náhodné události → prevence,
- minimalizovat vzniklé přímé i nepřímé (následné) škody.

Proces řízení rizika je tvořen sedmi základními fázemi. Nejprve je nutné stanovit rámec kontextu, dále identifikovat nebezpečí. Po té co známe nebezpečí je nutné je analyzovat a ohodnotit. Na základě toho jsou rizika vyhodnocena a nejzávažnější rizika je možné řídit. Jelikož rizika nelze stoprocentně odstranit musíme je monitorovat a dotčené osoby o rizicích informovat. Níže je tento celý proces podrobněji vysvětlen.

5.3.1 Stanovení rámce kontextu

V první řadě se provede výběr systému (objektu), který bude posuzován a stanoví se jeho rozsah, tedy vymezení objektu, systému, u kterého se budou rizika posuzovat (stroj, zařízení, pracoviště, činnost, materiál, látka, aj.). Vycházíme zde z požadavků managementu. Následně se formulují kritéria, ke kterým bude riziko vztahováno (systémové selhání, nehoda, aj.). Do posuzování rizik je nutné zahrnout i mimořádné situace krom běžných činností. Neboli, v této fázi si vymezíme, jaká oblast subjektu bude předmětem našeho pozdějšího šetření, stanovíme i kritéria, dle kterých budou shledaná rizika vyhodnocována. [15]

5.3.2 Identifikace nebezpečí

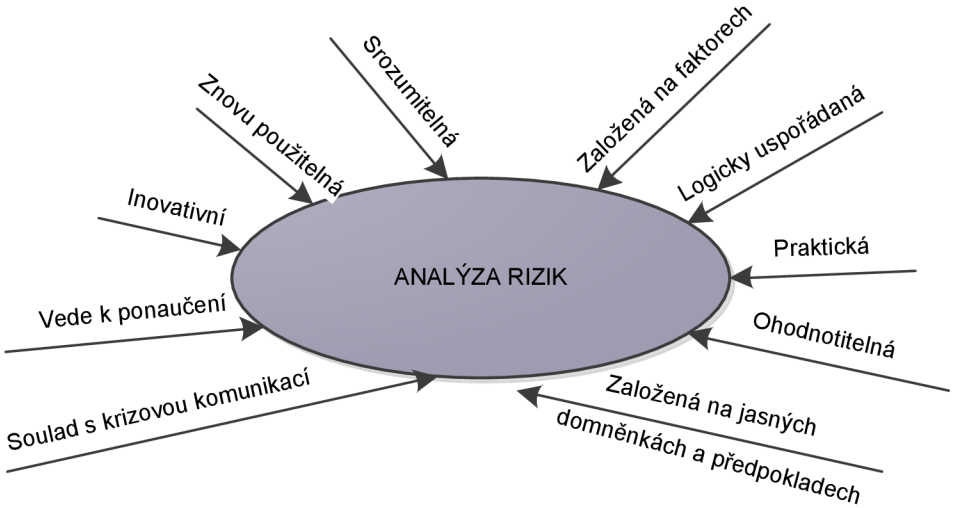
Jedná se o specifikaci toho, co, proč a jak může nastat, popis zdrojů možného ohrožení zdraví, majetku, procesů, apod., které připadají v úvahu v rámci analýzy. Důležitým zdrojem informací pro identifikaci hrozeb je evidence událostí, které v minulosti nastaly. V případě, že tyto informace nejsou k dispozici nebo jsou nedostatečné, je třeba použít některou z metod

umožňující zdroje nebezpečí nalézt. Vycházet lze z vlastních zkušeností, průzkumů, kontrolních seznamů, analýz jako metod What if, stromu chyb či stromu poruch. Tvoří základ pro další analýzy. [15], [16]

Cílem identifikace rizik je odhalit včas existující hrozby, tedy potenciální zdroje rizik dříve, než dojde k jejich projevení tzv. nežádoucí události s případnými závažnými negativními důsledky pro podnik, zaměstnance, příp. pracovní a životní prostředí v podniku a jeho okolí. [12]

5.3.3 Analýza rizik

Analýza rizika je základním procesem v managementu rizika a je nutnou podmínkou pro rozhodování o riziku. Účelem analýzy rizika je neustále zajišťovat potenciální rizika, čili identifikovat potenciální příčiny selhání a nehod a jejich pravděpodobnosti uskutečnění, dopad a v neposlední řadě jejich závažnost. Analýzy rizik poskytují nenahraditelné podklady pro včasnou a efektivní prevenci před nežádoucími událostmi. Postupy analýz jdou zde oproti jiným analýzám většinou náročnější na metodickou a odbornou připravenost, ale vynaložené úsilí je mnohonásobně vyváženo velkým ekonomickým a bezpečnostním přínosem těchto postupů. [12], [16], [20]



Obrázek 1 Parametry pro úspěšnou analýzu rizik

Zdroj:[19], upraveno autorem

V rizikové analýze dle zdroje [20] hledáme odpověď na tři otázky:

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?

Analýza rizik zpravidla zahrnuje identifikaci aktiv striktně vymezeného subjektu, jejich popis a stanovení jejich hodnoty. Dále již zmiňovanou identifikaci hrozeb a slabin, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv a určení slabých míst subjektu. A na závěr stanoví závažnost hrozeb a míru zranitelnosti a určí pravděpodobnost jejich výskytu. [16]

Analýza rizik je spojována s několika pojmy:

Aktivum

Aktivem se vyznačuje vše co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná resp. movitá, nemovitá a na nehmotná. Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci. [16]

Dle zdroje [16] se při hodnocení aktiva berou v úvahu především následující hlediska:

1. pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,
2. důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
3. náklady na překlenutí případné škody na aktivu,
4. rychlost odstranění případné škody na aktivu,
5. jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu).

Hrozba

Za hrozbu lze považovat sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Dále hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně. Škodu, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. [16]

Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho částí), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. [16]

Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. [16]

Protiopatření

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhují s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. [16]

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti daného protiopatření. [16]

Riziko

Tento pojem byl již definován výše. Riziko tedy vzniká vzájemnou interakcí mezi hrozbou a aktivem. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik. [16]

Zbytkové riziko je takové riziko, které zůstává po eliminaci pomocí protiopatření, protože se zamezující postupy téměř nikdy nedělají se stoprocentní účinností. Mělo by být tak malé, že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další postupy k jeho snížení. [16]

Rizika lze obecně vyjádřit kvantitativně či kvalitativně. Toto členění rozšiřuje o semi-kvantitativní způsob. Pro další rozhodování a řízení rizik je vhodnější jak kvantitativní tak i semi-kvantitativní způsob, protože lépe umožňuje vyjádřit míru rizika než pouhá charakteristika rizika nebo jeho popis. Ve většině případů lze převést kvalitativní vyjádření rizika do semi-kvantitativního, což dále umožňuje porovnávat rizika. [15]

Kvalitativní metody

Zkoumají, jak srovnat relativní významy rizik, kterým subjekt (objekt) čelí v podmínkách vlivu jejich výskytu na výstupu. Využívají slovního (verbálního) vyjádření

nebo popisných stupni k popisu potencionálních následků a pravděpodobnosti nenáhodné události. Jsou vyjádřena v určitém rozsahu, např. slovní hodnocení <malé, střední, vysoké> nebo bodová stupnice <1 až 10>. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. [14], [15], [16]

Tabulka 2 Popisná stupnice

Úroveň	Popis	Příklad slovního vyjádření
A	Téměř jisté	Očekáváme ve většině případů.
B	Pravděpodobné	Pravděpodobně nastane ve většině případů.
C	Možné	Může nastat.
D	Nepravděpodobné	Mohlo by nastat za určitých okolností.
E	Velice nepravděpodobné	Mohlo by nastat pouze za zcela výjimečných okolností.

Zdroj: [15]

Semi-kvantitativní

Analýzy pro vyjádření míry následků a pravděpodobností využívají kvalitativní škály. Pro škálování jsou použity úrovně následků a pravděpodobností. Cílem je dosáhnout podrobnější priorizaci rizik a možností jejich porovnání. [15]

Kvantitativní metody

Jsou založeny na dvou základních krocích, pravděpodobnosti výskytu jevu a pravděpodobnosti ztráty hodnoty. Ztráty se vyjadřují obvykle v konkrétních číslech. Využívá se plně numerického vyjádření jak pro následky, tak pro pravděpodobnosti. Nevýhodou těchto metod je jejich velká pracnost, ale poskytují konkrétní finanční vyjádření rizik, které je výhodnější pro jejich zvládání. [15], [16], [19]

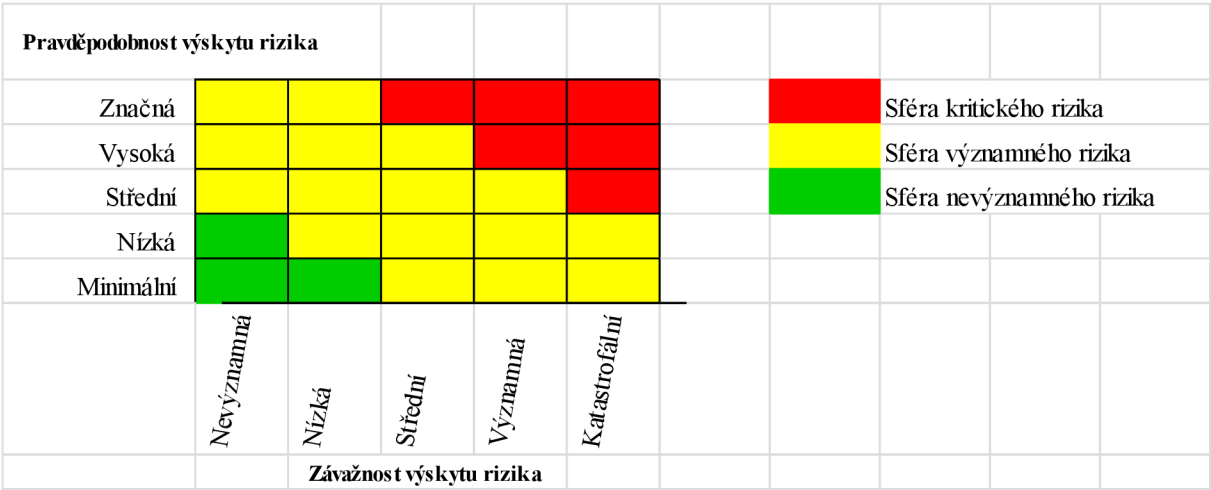
Charakteristice konkrétních analýz je věnována samostatná kapitola, a to kapitola 5.4 Základní metody pro stanovení rizik.

5.3.4 Vyhodnocení rizik

Výsledkem analýzy rizik je vyjádření velikosti (míry) rizika a jeho seřazení umožňující se dále zaměřit na ta největší rizika. Protože riziko je ve své podstatě dvourozměrná veličina, je výhodné pro jeho vyjádření použít systém kartézského

souřadnicového systému. Bývá obvyklé, že na ose x se vyjadřuje závažnost a na ose y pravděpodobnost, a to tak, že v počátku průsečíku souřadnice je uvedena nejmenší pravděpodobnost a nejnižší závažnost. Naopak, v pravém horním rohu souřadnicového systému budou události (rizika) s největší pravděpodobností a s nejzávažnějšími následky. Do tohoto systému je zanesen údaj z předchozí analýzy o výši rizika každého identifikovaného zdroje rizika. Tím získáme názorný přehled o rozložení rizik v oblasti, která byla vymezena na počátku analýzy. [15]

Výsledky hodnocení rizik jsou podkladem pro určení odpovídajících kroků vedení organizace i stanovení priorit pro zvládání rizika a obzvláště pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. Je možné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření bude třeba opakovat několikrát, aby byly pokryty různé části subjektu (organizace) nebo jednotlivé činnosti.



Obrázek 2 Matice rizik

Zdroj: [22], upraveno autorem

V každém případě se potvrzuje, že je nutné si na začátku analýzy skutečně přesně vymezit na jakou míru chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik samozřejmě vede k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě se zákonitě podepíše i na funkčnosti daného subjektu. Docházelo by k neúměrné zainteresovanosti na jednu část v podniku, zatímco zbytek by byl řízen okrajově. Jeli zjištěná míra nižší než stanovené kritérium přijatelnosti, není vyžadována další aktivita.[15], [16]

5.3.5 Řízení rizik

Řízení rizik je nástroj, který se používá ke zvýšení bezpečnosti a spolehlivosti i k minimalizaci ztrát. Zahrnuje komplexní přístup identifikace, vyhodnocení, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou negativním způsobem ovlivnit podnikatelský subjekt. Tedy rizika, která již byla v předchozích analýzách identifikována a označena za neakceptovatelná, musí být odpovídajícím způsobem řízena anebo spolehlivě kontrolována. [15], [21], [14]

Přirozenou snahou každého člověka i podnikatelského subjektu je předcházet negativnímu projevu rizika a jeho následkům tak, aby ho nepřekvapilo. Proto se orientuje na snížení pravděpodobnosti výskytu rizika a na snížení rozsahu škod, které může způsobit. Odvracet rizika znamená tedy předvídat výši finančních zdrojů, které jsou nezbytné k tomu, abychom mohli čelit dopadům těchto rizik. Samozřejmě každý uvažuje s co nejnižšími náklady. Předpokládá se rovněž kontrola těchto rizik, při kterých je snaha rizika odstraňovat, zmírňovat či přenášet jinam a tím pak optimalizovat dané zdroje. [13]

Jednotlivým způsobům jak lze snižovat rizika je věnována samostatná kapitola 5.5 Metody snižování rizika.

Rizika není možné posuzovat izolovaně, ale je nutné se na ně dívat jako na součást celkového podnikatelského rizika. Subjekty ale mají omezené prostředky, které mohou vynaložit na snižování shledaných rizik, a proto musí důsledně zvážit, jaká rizika budou eliminovat a také jakým způsobem.

Řízení rizika můžeme rozčlenit do tří základních fází:

Řízení rizik plynule navazuje na předešlé analýzy a využívá získané informace, jako podklady pro zpracování této fáze procesu. Prvním podkladovým materiálem je identifikace rizika. Popis celkové situace hodnot podnikatele a popis událostí, které mohou vytvořit riziko ohrožující tyto hodnoty, jaké opatření a prostředky jsou k dispozici pro ochranu a jak ovlivňují míru rizika apod. Dále je nutné přebrat zhodnocení rizika. Spočívá ve stanovení dopadů jednotlivých rizik na podnikání. Na základě toho lze stanovit, která rizika je nutné preventivně odstraňovat nebo alespoň snižovat. Po celkovém posouzení rizik a je jejich hodnocení podmínkou stanovení jeho ceny. Četnost (frekvence)událostí je závislá na výšce ztráty. Čím je menší výška ztráty, tím je větší frekvence událostí. Čím jsou větší ztráty, tím je jejich frekvence nižší. Poslední fází je fáze zvládání rizika. Tato fáze má tři části. Ve strategické části se jedná o změnu procesu nebo systému práce nebo přechod na smluvní

odpovědnost kvůli minimalizaci či odstranění rizika ztráty. Finanční část obsahuje rozhodnutí o způsobu finančního krytí rizika. Technická část zahrnuje pořízení systémů proti živelným rizikům a všechnu dostupnou fyzickou ochranu majetku. Součástí technické části jsou opatření technická ale i organizační, na která se rádo zapomíná. [13], [16]

V současné době nemůžeme v žádném případě přehlížet ani podceňovat rizikové faktory, které mají přímý vliv na podnikovou politiku, a proto řada firem zavádí funkci rizikového manažera. Je totiž zřejmé, že rizika, jimž je každý podnik ve své hospodářské činnosti vystaven, charakterizují jeho vztahy s vnějším okolím. [13]

Rizikový management může někdy vyvolat dojem, že jde o něco neobvyklého a mimořádného a co souvisí s nebezpečím. Možná proto bývá spojován spíše s velkými živelnými či průmyslovými katastrofami a válečnými stavy. V řadě případů tomu tak skutečně je, ale menší či větší rizikové situace nastávají zcela běžné v jakékoliv organizaci. Je velmi vhodné se na rizika připravit tak, alby pokud možno vůbec nevznikala nebo byla zachycena v samém počátku. V případě, že riziková situace nastane, je důležité ji optimálně řídit tak, aby došlo k co nejmenšímu narušení provozu, byly minimalizovány přímé i nepřímé škody a byl obnoven normální stav. [13]

V průběhu řízení dochází k procesu rozhodování. Z hlediska informovanosti dle zdroje [19] rozlišujeme tři základní podoby a to na rozhodování za jistoty, nejistoty a za rizika.

Rozhodování za jistoty je tehdy, pokud manažerovi jsou všechny informace při rozhodování dostupné, manažer ví s jistotou, která situace nastane a jaké jsou případné důsledky.

Rozhodování za nejistoty je tehdy, kdy manažer nemá k dispozici všechny potřebné informace, jsou známy budoucí situace, které mohou nastat i jejich důsledky, ale není známa pravděpodobnost, s kterou nastanou.

Rozhodování za rizika nastává tehdy, pokud manažer zná situace, které mohou nastat, umí odhadnout pravděpodobnosti vzniku možných situací, ale neví přesně, která situace nastane. Pro odhad v tomto případě využívá své osobní zkušenosti, vychází z dřívějších poznatků a údajů a získává doplňkové relevantní informace.

Lidé se v ochotě podstupovat riziko výrazně odlišují. Lidé mohou riziko vyhledávat nebo k němu mít naopak averzi, případně jim může být riziko lhostejné. Dle zdrojů [19] a [20] lidé přistupují k riziku následovně:

Averze k riziku – člověk má zájem potlačit všechna nebezpečí tak, aby ztráty z jejich realizace byli minimální. Při averzi je preferován jistý výsledek před rizikem se stejným očekávaným výsledkem. Averze k riziku je nutnou podmínkou pro vznik pojistné smlouvy.

Opačným přístupem k riziku je **vyhledávání rizika**. Člověk, který riziko vyhledává, je ochoten podstoupit riziko relativně malé pravděpodobnosti nejvyššího možného výsledku riskantní alternativy.

Je-li člověk k **riziku lhostejný**, je nerozhodný při volbě mezi jistou a rizikovou alternativou rozhodnutí, pokud je jistý výsledek shodný s očekávaným výsledkem rizikové alternativy.

5.3.6 Monitoring

Řízení rizik zahrnuje průběžné a trvalé sledování rizik a změn, která je mohou ovlivnit. [15]

Úkolem monitoringu dle zdroje [15] je zaznamenávat,

- způsob a četnost prováděného posuzování a hodnocení rizik,
- výsledky auditů a ostatních nástrojů monitoringu,
- přijatá opatření ke snížení rizik, způsob a výsledek jejich implementace.

Cílem monitorování a prověřování systému managementu rizika je udržování, resp. zvyšování účinnosti tohoto systému v závislosti na měnících se podmínkách i případných změnách strategických cílů organizace, včetně cílů managementu rizika. Významnou roli v zajištění této aktivity má interní audit. [15]

K zaznamenávání každého rizika příslušejícího k objektu slouží databáze (registry) rizik. Registr rizik umožňuje, aby data shromážděná během celého procesu řízení rizik byla zachycena a uložena jako přehled a zásobník informací. Databáze je nutné neustále aktualizovat. [14]

Dle [22] registr rizik by měl především poskytovat:

- charakteristiky jednotlivých rizik (faktorů rizika) spolu se zdůvodněním možností jejich výskytu;
- začlenění každého rizikového faktoru do určité skupiny (kategorie) faktorů;
- odhady pravděpodobností a potenciálních důsledků výskytu rizika;
- kvantitativní ohodnocení významu rizikových faktorů a jejich uspořádání podle významnosti, resp. rozdělení do skupin s odlišnou významností;

- charakteristiky přijatých opatření ke snížení rizika a termíny, ve kterých se mají tato opatření realizovat.

Další dokument zachycující důležité informace během procesu řízení rizik je riziková zpráva. Dokument je verbálním přehledem možných rizik působící na zkoumaný objekt. Slouží jako doklad vyšetření nebezpečí a rizik objektu, popř. procesu. Tvar rizikové zprávy je odvislý od toho, co bylo cílem analýzy rizika. Je všeobecně doporučeno archivovat tyto zprávy a periodicky revidovat. [20]

5.3.7 Informování

Informování dotčených osob o procesu řízení rizik a o rizicích, která nejsou akceptovatelná, a o přijatých opatřeních na jejich snížení je důležitou součástí řízení rizik na všech úrovních. [15]

Jak již bylo uvedeno výše, identifikovaná rizika mohou být mírná, tedy akceptovatelná nebo vysoká a je nutné je řešit. Všechny rizika ale nelze stoprocentně odstranit, nebo jejich celkové odstranění není výhodné. Zůstávají určitá reziduální (zbytková) rizika, o kterých je nutno informovat všechny dotčené osoby a subjekty. [15]

Informace musí být pravidelně aktualizovány, neboť rizika se neustále vyskytují v různých podobách. Tedy aktuálnost dokumentu je důležitá pro stabilní chod firmy. Informace se musí dostávat vždy včas, k správným lidem a na správná místa.

5.4 ZÁKLADNÍ METODY PRO STANOVENÍ RIZIK

Ishikawa diagram

Grafické znázornění vztahů mezi příčinami a následky, využívané zejména v projektech (nazýván kvůli vzhledu „diagram rybí kost“ či „kostra“). Základem diagramu je páteř s hlavou diagramu představující cíl, proces, problém apod. a žebra znázorňují příčiny. Ty se obvykle seskupují do kategorií: lidi, procesy (metody, postupy, předpisy atd.), technická zařízení, materiální vstupy, měření (hodnocení) a prostřední (podmínky) atd. Výsledkem této analýzy není numerické hodnocení nebezpečí či rizika, nýbrž soubor nápadů a podmětů snižovat zadané riziko. [12], [20]

Pareto analysis

Slouží zejména k rozhodování mezi alternativními postupy k dosažení určitého cíle na základě hodnocení jejich přínosů. Je založena na Paretovu principu, který v tomto kontextu

říká, že 20 % nejzávažnějších příčin je odpovědných za 80 % problémů. K hledání kořenových příčin se postup obvykle kombinuje s metodami FTA, FMEA, Ishikava diagramy apod. [12]

Check List (kontrolní seznam)

Kontrolní seznam je postup založený na systematickém kontrolování plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy kontrolních otázek (checklists) jsou zpravidla generovány na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, které souvisejí se systémem a potenciálními dopady, selháním prvku systému a vznikem škod. Jejich struktura se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář, který umožňuje zahrnout různou relativní důležitost parametru (váhu) v rámci daného souboru. [19]

What – If Analysis (analýzy toho, co se stane když)

Obvykle jde o hledání závěrů („co by se stalo“) k propozici („kdyby se stalo…“). Jedná se o spontánní diskuze a hledání nápadů. Skupina zkušených lidí dobře obeznámených s procesem klade otázky nebo vyslovuje úvahy o možných nehodách. Není to vnitřně strukturovaná technika jako některé jiné. Namísto toho po analytikovi požaduje, aby přizpůsobil základní koncept šetření určitému účelu. [19], [20]

Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti)

HAZOP je prostup založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Jde o týmovou expertní mnohaoborovou metod. Hlavním cílem analýzy je identifikace scénářů potenciálního rizika. Experti pracují na společném zasedání formou brainstormingu. Soustřeďují se na posouzení rizika a provozní schopnosti systému (operability problems). Pracovním nástrojem jsou tabulkové pracovní výkazy a dohodnuté vodící výrazy. Identifikované neplánované nebo nepřijatelné dopady jsou formulovány v závěrečném doporučení, které směřuje ke zlepšení procesu. [19]

Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu událostí)

Analýza stromu událostí je postup, který sleduje průběh procesu od iniciační události přes konstruování událostí vždy na základě dvou možností – příznivé a nepříznivé. Metoda ETA je graficko statistická metoda. Názorné zobrazení systémového stromu událostí představuje rozvětvený graf s dohodnutou symbolikou a popisem. Znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout. Podle toho počet událostí narůstá, výsledný graf se postupně rozvětvuje jako větve stromu. [19]

Failure Modes and Effect Analysis – FMEA (analýza selhání a jejich dopadů)

Analýza selhání a jejich dopadů je postup založený na rozboru způsobu selhání a jejich důsledků. Jejím cílem je identifikovat možné poruchy, jejich průběhy a možné následky. Umožňuje hledání dopadů a příčin na základě systematicky a strukturovaně vymezených selhání zařízení. Metoda FMEA slouží ke kontrole jednotlivých prvků projektového návrhu systému a jeho provozu. Představuje metodu tvrdého, určitého typu, kde se předpokládá kvantitativní přístup řešení. Využívá se především pro vážná rizika a zdůvodněné případy. Vyžaduje aplikaci počítačové techniky, speciální výpočetní program, náročnou a cíleně zaměřenou databázi. [19]

Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch)

Analýza stromu poruch je postup založený na systematickém zpětném rozboru událostí za využití řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události. Metoda FTA je graficko analytická popř. graficko statistická deduktivní metoda. Názorné zobrazení stromu poruch představuje rozvětvený graf s dohodnutou symbolikou a popisem. Hlavním cílem analýzy metodou stromu poruch je posoudit pravděpodobnost vrcholové události s využitím analytických nebo statistických metod. Proces dedukce určuje různé kombinace hardwarových a softwarových poruch a lidských chyb, které mohou způsobit výskyt specifikované nežádoucí události na vrcholu. Metoda je časově náročná a náročnost se zvyšuje v závislosti na složitosti systému. [19]

5.5 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Posouzení přijatelnosti rizika je založeno na jeho porovnání vzhledem ke stanovené rizikové toleranci, tj. výši rizika, kterou je firma ochotna akceptovat. V případě, že riziko nepřesahuje tuto tolerovanou míru, může je firma přijmout, aniž by realizovala určité opatření na snížení rizika. V tomto případě jde o tzv. retenci (zadržení) rizika, kdy je firma připravena vypořádat se s případnými negativními dopady výskytu rizika, např. v podobě finanční ztráty, z vlastních zdrojů. [22]

Pokud je riziko posouzeno jako nepřijatelné, je třeba rozhodnout o dalším postupu. Zde přicházejí v úvahu jednak vyhnutí se riziku, jednak uplatnění určitých strategií vedoucích ke snížení, resp. zmírnění rizika. [22]

Shledaná rizika můžeme snižovat několika způsoby. Níže uvedené metody se řadí mezi nejčastěji používané.

5.5.1 Retence rizik

Retence rizik je pravděpodobně nejběžnější metodou řešení rizik. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik; ve většině případů se ale proti nim nic nedělá. Retence rizik může být vědomá či nevědomá. K vědomé retenci rizika dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku (například formou jeho transferu nebo redukcí). Pokud není riziko rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. V těchto případech podnikatel zadržuje důsledky možné ztráty, aniž by si uvědomil, že tak činí. [16]

5.5.2 Vyhýbání se rizikům

Vyhýbání se jakýmkoliv rizikům je jednou z metod řešení rizik, jedná se však o metodu spíše negativní, než pozitivní. Využívá se u nepřijatelného rizika, kdy realizace podnikatelského projektu by mohla v případě jeho neúspěchu vést k výraznému narušení finanční stability firmy a vést k jejímu případnému úpadku. Často jde však o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující, protože je podnikání ochuzeno o řadu příležitostí. Riziko je vždy spjato s podnikatelskými aktivitami, proto nelze tento přístup obecně doporučit. Aplikace metody vyhnutí se riziku je na místě, jedná-li se například o nepropracovaný podnikatelský záměr, u něhož je riziko neúspěchu neúměrně velké. Dlouhodobé vyhýbání se riziku nemůže být přístupem, který zabezpečí firmě růst. [6], [16]

5.5.3 Ofenzivní přístup

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze riziko snížit (respektive jak riziku čelit) při realizaci podnikatelského záměru. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení, které se dle zdroje [16] vyznačuje:

- správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě (konkurenční výhoda firmy – například vůdce v nákladech atd.). Volbě a implementaci musí předcházet strategická analýza.
- preferencí a rozvojem silných stránek firmy
- snahou o dosažení pružnosti – mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí.

5.5.4 Redukce rizika

Podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo až na důsledky této konkrétní aktivity, můžeme metody snižování rizika dále dělit do dvou skupin dle zdroje [16] na:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován (nebo alespoň redukován) výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny patří metody, orientované na snížení (redukci) nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout.

5.5.5 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)

Ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy odstraňuje příčiny rizika (například odstraněním konkurence z trhu ekonomickou či politickou silou, apod.), přesun rizika patří mezi metody, pro něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. [16]

5.5.6 Diverzifikace

Diverzifikace představuje významný způsob redukce podnikatelského rizika, spočívá ve snaze rozložit riziko na co největší základnu. Tato metoda byla tradičně používána a neustále se používá v investování. (Klasické pravidlo zní „1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti.“) Podnikatelé mohou využít filozofii této metody i dnes. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. [6], [16]

5.5.7 Pojištění

Pojištění patří mezi speciální, leč historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu a ta podle podmínek pojistné smlouvy kryje škody či ztráty buď plně, nebo částečně. Zatímco v oblasti pojištění fyzických osob dnes převažuje pojištění proti ztrátám na zdraví, životě, výdělku a důchodu a majetkové pojištění je spíše podceňováno, v obchodní oblasti převažuje majetkové pojištění, respektive pojištění proti nepříznivé události. Subjekt, který se pojišťuje, platí pojišťovně určité poplatky (pojistné), přičemž nákup pojišťovací

služby spočívá v rozprostření rizika pojistné události na velký počet pojištěných subjektů. [6], [16]

5.6 NĚKTERÉ PRAKTICKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ RIZIK VE FIRMĚ

V oblasti praktického řízení rizika v podnikání existují tři základní pravidla, jejichž respektování nám umožňuje řadu rizik odstranit, popřípadě jejich vliv eliminovat na únosnou míru. Tato pravidla dle zdroje[16] doporučují:

1. Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit

První pravidlo říká, že s některými riziky se něco dělat musí. Pokud neuvažujeme o snížení daného rizika a firma zadržuje možnost ztráty, která z tohoto rizika vyplývá, pak se naše rozhodování o riziku zužuje na určení těch rizik, která nemohou být zadržena.

2. Uvažuj o pravděpodobnostech

Manažer, který je schopen určit pravděpodobnost výskytu ztráty, je při řešení rizika v lepším postavení než manažer bez takové schopnosti. Těmto pravděpodobnostem často není věnována pozornost: vedení firmy zajímá daleko více tvrdost ztráty v případě jejího výskytu, aniž by se zajímalo, jak je reální, že dojde k naplnění hrozby.

3. Neriskuj mnoho pro málo

Náklady mezi transferem rizika a hodnotou, která připadne převodci, by měl existovat přiměřený vztah. Riziko by nemělo být zadrženo v situaci, kdy je možná ztráta vysoká a pojistné relativně malé. Z hlediska výrobce zboží by bylo jistě výhodné přesunout riziko z neuhrazené faktury na odběratele zboží, který je například z jiné země s vysokým rizikovým ohodnocením.

6 METODIKA ŘEŠENÍ

Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí zastřešuje v současné době 121 prodejních jednotek, které se člení dle maloobchodního obratu do čtyř skupin a to kategorie A, B, C a ostatní. Na základě dohody s vedením družstva bylo vybráno 16 prodejních jednotek v zastoupení prodejních jednotek skupiny A, B a C. Vybrané prodejní jednotky jsou autorem práce osobně navštíveny a podrobeny detailnímu hodnocení v pěti základních předem vymezených kategoriích. Doplňující informace jsou získávány řízenými rozhovory s vedoucími prodejních jednotek a dotazníkovým šetřením mezi zákazníky. Na základě získaných informací jsou prodejny ohodnoceny. Pro přesnější výsledky jsou k jednotlivým kategoriím přiřazeny váhy, dle jedné z metod vycházející z vícekriteriálního rozhodování. Dle dosažených bodů lze seřadit prodejny od nejlepší, tedy prodejní jednotky s nejvyšším bodovým hodnocením k té prodejní jednotce, která získala nejméně bodů.

V této kapitole jsou vymezeny charakteristiky jednotlivých prodejních jednotek, kategorie hodnocení a hodnotící škála, aby bylo možné objektivně zhodnotit vybrané prodejní jednotky.

6.1 PRODEJNÍ JEDNOTKY

Výše zmíněná kategorizace prodejních jednotek na A, B, C a ostatní je provedena na základě dosahovaného průměrného měsíčního maloobchodního obratu. V příloze C je uveden výčet prodejních jednotek s tímto označením.

6.1.1 Prodejní jednotky typu A

Prodejny tohoto typu dosahují nejvyššího měsíčního obratu a to více než 800 tis. Kč. Tyto prodejny se vyznačují velkou prodejní plochou, v poslední době všechny prodejní jednotky tohoto typu prošly interiérovou rekonstrukcí, kde docházelo právě ještě k jejímu rozšíření. Prodejní jednotky jsou vybaveny moderním technickým zázemím a poskytují nejrozšířenější program doprovodných služeb zajišťující pohodlný nákup. Prodejny se nacházejí převážně ve městech a městysech. Družstvo má v kompetenci 11 prodejních jednotek., z toho bylo vybráno 5. Konkrétně prodejní jednotka Dobrnonín, Bystřice nad Perštejnem, Křižanov, Nové Město na Moravě a Velké Meziříčí.

6.1.2 Prodejní jednotky tybu B

Jejich dosahovaný průměrný měsíční obrat se pohybuje mezi 300 tis. Kč až 800 tis. Kč. Stále se jedná o prodejní jednotky samoobslužného typu zajišťující pohodlný nákup s četnými doprovodnými službami. Tento ty prodejen je nejvíce zastoupen ve větších vesnicích a městysech. Družstvo zastřešuje 26 prodejních jednotek, kde pro vlastní zpracování bylo vybráno 7, jmenovitě se jedná o prodejnu Osová Bitýška, Bohdalov, Velké Meziříčí, Moravec, Rozsochy, Bobrová, Ostrov nad Oslavou.

6.1.3 Prodejní jednotky typu C

Průměrný měsíční obrat těchto prodejních jednotek se pohybuje v rozmezí mezi 130 tis. Kč až 300 tis. Kč. Prodejny jsou převážně samoobslužného, pultového nebo polo samoobslužného typu. Typ prodeje je zvolen dle proporčních možností prodejen, neboť tyto prodejny nedisponují velkými možnostmi prodejní plochy. Je zde základní technické vybavení rozšířeno o doprovodné služby, které jsou však v omezeném množství. Prodejny se nacházejí v nejvyšší míře na vesnicích. Prodejen tohoto typu je nejvíce a to přesně 76, vybrány byly tyto 4 prodejní jednotky: Kundratice, Vatín, Radenice, Rožná.

6.2 HODNOTÍCÍ PRVKY

Vybrané prodejní jednotky jsou hodnoceny z pěti základních pohledů. Zvlášť byl tedy hodnocen exteriér, interiér, sortiment, personál a podpora prodeje. Pro získání přesnějších dat byly jednotlivé skupiny dále rozčleněny a hodnoceny po jednotlivých částech. V následujícím textu jsou rozebrány jednotlivé hodnocené prvky.

6.2.1 Exteriér

Prvním dílčím hodnotícím prvkem exteriéru je ***technologie vstupních prostor do prodejny***. Zde se hodnotí provedení zejména vstupních dveří. Zda jsou plně automatické – na fotobuňku, tedy pro zákazníka velice pohodlné, nebo klasické kovové dveře. V druhém případě se musí dále hodnotit manipulace se dveřmi, jak „lehce“ se otevírají. Vstupní dveře také nesmějí obsahovat příliš mnoho informací. Nesmí se zde vyskytovat reklamy jiných firem, jakékoliv marketingové aktivity dodavatelů, parte, potrhané akční letáky. Vstupní dveře musí zachovat přirozený průhled do vstupní části prodejny. Naopak u manuálně otevíraných dveří by rozhodně neměla chybět orientace, SEM – TAM. Na dveřích či ve výloze nesmí nikde chybět informace o provozní době, propagace sítě a další doporučující

piktogramy jako jsou např. zákaz kouření, zákaz vnášení zmrzlin do prodejny, nebo zákaz vstupu se psy. ***Fasády prodejen*** jsou nyní v jednotném stylu, jak si je určilo samo družstvo. Jedná se o jasně žlutou barvu. Kontroluje se zde, zda nátěr není někde poškozen malbou od vandalů, nebo zda malba někde neodpadává. ***Výlohy prodejen*** prošly také sjednocením. Viditelně a zřetelně reprezentují značku. Kontroluje se polep ve výlohách, zda není poškozen, potrhán, popraskán nebo jinak poškozen. ***Označení prodejen*** je částečně již zahrnuto ve výlohách. Dále prodejní jednotky jsou zvlášť označeny tabulí na viditelném místě objektu prodejní jednotky. Hodnotí se místo označení a velikost označení. V neposlední řadě musí být kolem prodejní jednotky udržována ***čistota***. Hodnotí se upravenost vstupu do prodejny ale také i v jejím blízkém okolí. Zda je před prodejní jednotkou zameteno, popř. odházen sníh, jestli se v blízkosti vstupu do prodejny nepovalují odpadky či nedopalky od cigaret. Čistotu okolí částečně zajišťují odpadkové koše, tedy u prodejní jednotky by neměl chybět odpadkový koš, stojan na kola, popř. lavička (odpočinková zóna). [45]

6.2.2 Interiér

Běžné regály, cenové lišty jsou základním technologickým vybavením prodejních jednotek, musí se dbát na logickou průchodnost všemi místy prodejny s ohledem na její dispoziční řešení. Prvotním úkolem regálů je nabídka a propagace sortimentu, ne naopak. Regály tedy musí odpovídat možnostem daného sortimentu. Regály nesmějí být jakkoliv poškozené, např. ohnuté, rezavé a v žádném případě nesmějí být špinavé. Cenové lišty jsou nedílnou součástí regálů. Na základě jejího profesionálního provedení je možné viditelně označit zboží. Chybějící nebo poškozené cenové lišty jsou nežádoucí. ***Chladící a mrazicí zařízení*** umožňuje uchovávat sortiment v požadované kvalitě po celou dobu životnosti výrobku. Chladící zařízení musí být vybaveno osvětlením a neustále zaplněno zbožím, neboť prázdná místa jsou neekonomické. Dále je nutné udržovat čistotu v chladicím zařízení. Mrazicí zařízení musí působit lákavě a přehledně. Vrchní víko je průhledné, nesmí se tedy na vrchní části mrazicího zařízení objevovat žádné marketingové doplňky, letáky a celkově jakékoliv cizí předměty bránící v průzoru do mrazicího zařízení. Délky obou zařízení musí být adekvátní k velikosti prodejní jednotky a také k hloubce a šířce nabízeného zboží. Zákazník vždy nehodnotí ***podlahy*** a stěny ale jejich kvalitní provedení jednoznačně podporuje celkovou atmosféru prodejny, dojem z nákupu i subjektivní pocit čistoty. Technické nedostatky podlah jako jsou špatné přechody mezi jednotlivými částmi prodejny, případně poškozené dlaždice snižují pocit z pohodlného a bezpečného nákupu. Barevné řešení podlah patří k také důležitým hodnotícím parametrům. Vhodné jsou jak světlé tak i tmavé odstíny

podlahové krytiny ale nežádoucí je jejich barevná kombinace s kombinací nepravidelných tvarů. Nejvíce je ale důležité udržovat neustálou čistotu. ***Stěny*** prodejny jsou výhradně vnímány z pohledu čistoty a světlosti. Barevné odstíny jsou přínosné, ale nesmějí být moc tmavé. U stěn je především tedy hodnocena jejich čistota. ***Obslužný úsek*** je specifický úsek v samoobslužné prodejně, kde dochází k přímé komunikaci se zákazníkem, lze zde aktivním přístupem zvyšovat tržby. Kvalitní technologie je velkým předpokladem úspěšného prodeje. Obslužný úsek musí být přehledný, dostatečné prostorný a sortiment atraktivně prezentován, aby podporoval podíl impulzivních nákupů. ***Pokladní zóna*** je bezprostřední prostor kolem pokladního boxu, kde dochází ke styku se zákazníkem a kde je evidován jeho nákup. Je zde současně prostor k nabídce doplňkových služeb. V pokladní zóně je nabízen impulzivní sortiment, nejčastěji sem patří bonbony, žvýkačky, tyčinky, apod. Je nutné, aby tento sortiment byl neustále doplňován a také lákavě prezentován. Pokladny musí být plně funkční, s dostatečným prostorem pro manipulaci zboží zákazníků. Dále se hodnotí čistota v pokladní zóně. Správné ***osvětlení*** prodejní plochy velmi ovlivňuje tržby. Zákazník se automaticky zaměřuje na nejsvětlejší místa, a proto může vhodně zvoleným systémem osvětlení upoutat pozornost zákazníka na vystavené zboží. Pro vytvoření základního osvětlení je vhodné používat zářivky, nebo jiné výkonně zdroje světla, které mají velký rozptyl. Nedoporučuje se vypínat osvětlení. Světelné zdroje musí být plně funkční a dostatečné, aby poskytovali příjemné osvětlení v celém prostoru prodejní plochy. ***První dojem při vstupu*** do prodejní jednotky je tvořen dvěma základními parametry. Jedná se vstupní zónu a celkový pohled na prodejní plochu. Vstup do prodejny nesmí být chaotický, v žádném případě se tu nesmí vyskytovat jakékoliv překážky, ztěžující vchod do prodejny. Technické vybavení ve vstupní zóně vypovídá o celkové formě prodeje. Odkládací stolky musí být čisté a prostorné, aby si zde lidé mohli v pohodlí odložit nebo přerovnat nákup. Celkový pohled musí působit uspořádaným, celistvým a příjemným dojmem. Prodejní jednotka by měla působit na zákazníka čistým a vzdušným dojmem, neměly by se zde moc objevovat marketingové akce dodavatelů. ***Nákupní vozíky a košíky*** jsou další nedílnou součástí hodnocení. Nákupní košíky jsou součástí většiny prodejních jednotek. Každá prodejna musí být vybavena pouze jedním typem nákupních košíků, doporučuje se v barvě a logu prodejní sítě. Nákupní vozíky jsou především určeny pro větší formáty prodejen. Nákupní košíky i vozíky jsou po dobu nákupu k dispozici zákazníkovi, podle toho by měly i vypadat. Zejména by měli být stále čisté a funkční. ***Speciální regály na zeleninu, pečivo, nápoje*** svojí technologií se přizpůsobují a podporují prodej daného sortimentu. Cílem speciálního regálového vybavení je lepší orientace v rámci sortimentní nabídky prodejny, atraktivnější možnost výběru nabízeného

zboží a také jeho ucelená prezentace. Dřevěné řešení regálového vybavení pro nabídku pečiva je pro zákazníky velice lákavé. Pro nabídku zeleniny je většinou zvolena základní zelená kovová konstrukce, do které jsou vkládány specializované bedýnky určené na zeleninu a ovoce. Prezentace nápojů se provádí většinou v klasických regálech s kombinací volného kaskádovitého rovnání piva či balíků vody. V neposlední řadě se samozřejmě také hodnotí čistota, originalita a funkčnost těchto speciálních regálů. [45]

6.2.3 Sortiment

Systém ***cenovek*** neplní pouze nezbytnou roli označení zboží, ale může výrazným způsobem podpořit prodejnost. Proto je vhodné mít na prodejních jednotkách ucelený systém označení zboží. Jednoznačným trendem v poslední době je technické zpracování cenovek s minimálním ručním dopisováním. Cenovky by měly jednoznačně informovat o ceně daného produktu, nemělo by se vyskytovat několikanásobné ruční přepisování cenovek a v žádném případě by se nemělo stát, že některý sortiment není označen vůbec. Netoleruje se také cenové označení zboží formou tabulí s nesčetným a nepřehledným výčtem cen, který se nachází poblíž oceňovaného zboží (př. výčet cen na sloupě a pod ním několik balíků vody). ***Šíří a hloubkou sortimentu*** je prezentován daný řetězec. Jelikož družstvo vlastní několik typů prodejen, tak je těžké sjednotit sortiment. Vždy by se na prodejnách ale měla objevovat základní šířka sortimentu doplněna o několik druhů zboží, které by rozvíjelo jeho šířku. Dále se v žádném případě nesmí stát, aby na prodejně byly prázdné regály, nebo uměle rozložené zboží tak, aby opticky zaplnilo prostor. Všechny typy prodejních jednotek by měly dodržovat šířku a hloubku sortimentu dle stanovených katalogů zboží pro ně určených ***Privátní značky*** jsou neméně důležitým zastoupením v sortimentní nabídce. Díky svým specifikům zvyšují zisk. Je proto vhodné, aby právě tyto výrobky byly na viditelných místech a patřičně označené. Je naprosto nutné, aby byly zastoupeny v maximálně možném rozsahu na všech prodejních jednotkách. Jak již bylo uvedeno výše, ***úroveň nabídky pečiva*** napomáhají zatraktivnit speciální regály. Velké plus přináší prodejním jednotkám rozpékací pece. Vůně čerstvého pečiva ve většině případů naláká zákazníka k jeho koupi. Pečivo, pokud tomu dovolují prostory prodejní jednotky, by mělo být nabízeno ve speciálních regálech. Jestliže je nabízeno v klasických regálech, tak alespoň v proutěných koších či jiných tomu určených nádobách. V žádném případě by se nemělo pečivo nacházet přímo na regále. Šíře a hloubka sortimentu by se měla odvíjet dle velikosti prodejny a přání zákazníků. Nemělo by se stávat, aby pečivo již v dopoledních hodinách bylo vyprodáno. ***Úroveň nabídky mléčných výrobků*** je uskutečňována v osvětlených přístěnných vitrínách. Je nutné udržovat tyto prostory

neustále plné, neboť prázdné místa jsou ekonomicky nevýhodná Dále je nutné kontrolovat, zda jsou všechny světla funkční. Při ***nabídce ovoce a zeleniny*** se musí zejména dbát na její čerstvost, neboť lidé dle výzkumů INCOMA.cz uveřejněném ve zdroji [22] nakupují tento sortiment z 80 % dle vzhledu a ne dle ceny. Proto je dobré ovoce a zeleninu nabízet ve specializovaných regálech, které je uchovávají delší dobu čerstvé. Tomuto úseku musí být zvláště věnována pozornost ze stran zaměstnanců, neboť musí stále toto zboží přebírat. ***Úroveň nabídky v obslužném úseku*** je dalším místem, kde je bezpodmínečně nutné zajišťovat čerstvost nabízeného sortimentu. I zde při tom napomáhají speciální regály. Nápaditá prezentace výrobků je vítána. ***Označení a umístění „ohroženého sortimentu“*** je také nedílnou součásti prodeje. Jedná se zboží, u kterého v brzké době dojde k překročení doby minimální trvanlivosti. S tímto zbožím se nakládá tak, že se nejprve zlevní a následně umístí do regálu, který je výrazně označen popisem, že se jedná o zboží s krátkou či prošlou dobou minimální trvanlivosti. Není přípustné, aby toto zboží nebylo nijak označeno, nebo označeno nečitelně. Dále se dbá na správnou prezentaci tohoto zboží, není žádoucí, aby toto zboží bylo nabízené z nákupních vozíků, kartónových krabic, apod. [45]

6.2.4 Personál

Pozdrav je jedním ze základních společenských úkonů při setkání s lidmi. Je kladen důraz, aby zaměstnanci vždy zdravili příchozí i odchozí zákazníky, jelikož se jedná o typ prodejních jednotek, kde je kladeno na osobní přístup k zákazníkům. ***Ochota a vstřícnost*** je velice důležitým prvkem, aby se zákazník při nakupování cítil pohodlně a věděl, že v případě jakýkoliv dotazů se může spolehlivě obrátit na personál, který mu vždy vyjde vstříc. Ochota a vstřícnost je dále důležitá v přímém kontaktu se zákazníkem, ke kterému dochází u obslužných úseků a u pokladen. ***Oděv*** je nepřímou vizitkou čistoty na prodejní jednotce. Proto se dbá na to, aby zaměstnanci vždy chodili v čistých a upravených pláštích s vyznačeným logem daného řetězce. ***Dodržování hygienických pravidel*** je velice důležitým prvkem zejména v oblasti obslužného úseku. Zaměstnanci zde musí v zásadě používat ochranné pomůcky a udržovat neustálou čistotu. Nepřipouští se, aby se v této oblasti vyskytovaly saponáty a jiné cizí předměty, které sem nepatří. ***Schopnost poradit*** je důležitou vlastností zaměstnanců. Naprosto nepřípustné jsou situace, kdy zaměstnanci odmítají poskytnout radu zákazníkovi. ***Dobrá nálada*** a s ní i spojen ***úsměv*** je vizitkou spokojeného zaměstnance. Působí to velmi dobrým dojem, a spokojený zákazník se vždy rád vrací. [45]

6.2.5 Podpora prodeje

Přítomnost akčního sortimentu musí být vždy zajištěna. Na prodejních jednotkách je nutné zajistit po dobu akcí vždy akční sortiment v dostatečném množství. Vhodná ***propagace akce na prodejně*** je příležitostí, jak přilákat potenciální zákazníky. Dobře zvolená propagace akčního zboží ve výlohách, dveřích, či pouze psaná rukou na přenosných tabulích je vždy vítána. Naopak odrazující dojem na zákazníky mohou působit staré otrhané letáky, či rozmazané nápisy na tabulích, nebo staré akční letáky. ***Označení akčního sortimentu*** by zejména mělo být jednotné. Daný řetězec zvolil ***umístění akčního sortimentu*** po celé prodejně, z důvodu, aby zákazník byl nucen projít celou prodejní plochu. ***Marketingové aktivity dodavatelů*** spočívají zejména na dodávání kartónových regálů s výrazným logem dané společnosti. Ochutnávky nejsou prováděny, a pokud ano, je to jen velice výjimečné. Marketingové doplňky však v žádném případě nesmí narušit přirozený vzhled prodejní jednotky. [45]

6.3 STUPNICE HODNOCENÍ

Na základě zjištěného stavu jsou jednotlivé hodnotící položky obodovány dle níže uvedené hodnotící stupnice. Je zvolena sedmibodová škála, kde bod 1 vypovídá, že shledané podmínky jsou naprosto nevyhovující, naopak 7 bodů je udělováno v případě kvalitního provedení u konkrétní hodnotící položky.

Tabulka 3 Stupnice hodnocení

Hodnocení	Slovní ohodnocení
1	Naprosto nevyhovující
2	Špatné
3	Podprůměrné
4	Průměrné
5	Dobré
6	Vyhovující
7	Kvalitní

Zdroj: zpracováno autorem

Slovní komentář k jednotlivým hodnotícím bodům.

1 – Naprosto nevyhovující

Shledaný stav je katastrofální. Neodpovídá žádným z předepsaných norem. Jedná se například o nefunkční, poškozené, zdraví ohrožující technické vybavení prodejní jednotky. V tomto případě je nutné okamžitě učinit nápravná opatření pro uvedení alespoň do dobrého stavu.

2 – Špatné

Prodejní jednotka se nachází obecně ve velmi špatném stavu. Jedná se například o její technické vybavení, které je v mnohdy nefunkční. Regály jsou staré, poškozené. Sortiment na prodejně je v nedostatečném zastoupení.

3 – Podprůměrné

V tomto případě na prodejní jednotce je technické vybavení funkční, ale ve špatném stavu. Regály jsou na mnohých místech značně poškozeny (ohnutí, rez). Sortiment je stále v nedostatečném zastoupení.

4 – Průměrné

Vybavení prodejní jednotky je provozuschopné, ale není naprosto bez závad, např. tupý kotouč u nářezáku. Sortiment je již v zastoupení, ale se značnými nedostatky, např. chybí cenovky, chaotické značení, zboží je neuspořádané, některé obaly na produktech jsou poničené.

5 – Dostatečné

Prodejní jednotka se nachází v dobrém stavu. Technické vybavení je plně funkční, bez závad, pouze není nové a moderní. Sortiment je zde zastoupen, ale s nedostatky. Stále chybí v některých případech značení zboží, nebo značení je neuspořádané.

6 – Vyhovující

V tomto případě shledané technické vybavení je naprosto v pořádku, zčásti prošlo modernizací. Sortiment je v kvalitním zastoupení, ale s drobnými nedostatky, jako je např. stále nevyhovující označení jednotlivých produktů.

7 – Kvalitní

Prodejní jednotka v technickém vybavení plně modernizována. Sortiment je v celé šíři a hloubce zastoupen s dobrým cenovým označením.

6.4 VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ

V reálných rozhodovacích situacích, jako je i tato, jen velmi zřídka nastává situace, že pouze jedna varianta je nejlepší z hlediska všech daných kritérií. Zpravidla jsou některé varianty lepší nebo horší, záleží na daných kritériích. V důsledku existence více kritérií je zde možnost vícekriteriálního rozhodování, které usnadňuje a podporuje správné rozhodnutí. [3], [4], [5], [10]

Cílem vícekriteriálního rozhodování je hodnocení variant vzhledem k zvolenému souboru kritérií a následnému stanovení preferenčního uspořádání variant. Výsledkem je konečné pořadí dle stanovených vah jednotlivých kritérií hodnocení, kdy na prvním místě je celkově nejvýhodnější, tedy optimální varianta. [4], [5]

Základní výhody vícekriteriálního rozhodování dle zdroje [5] jsou:

- možnost rozhodování v rámci celého souboru kritérií,
- explicitní vyjádření důležitosti jednotlivých kritérií hodnocení,
- transparentnost a reprodukovatelnost i pro další subjekty, kterých se proces rozhodování dotýká.

6.4.1 Fullerův trojúhelník

Z několika různých metod vícekriteriálního rozhodování je pro tuto práci vybrána metoda párového porovnání. Metoda je vybrána především z důvodu vhodnosti postupu. Metoda párového srovnání, nebo také Fullerův trojúhelník se objevuje ve více modifikacích. V nejjednodušší modifikaci se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru. Tedy rozhodovateli se předloží trojúhelníkové schéma, ve kterém jsou vyznačeny dvojice jednotlivých kritérií tak, že se každá dvojice vyskytuje právě jednou. Z každé dvojice musí rozhodovatel vybrat to kritérium, které je pro něj důležitější. Na základě počtu preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy stanoví podle vztahu [4],[5],[10]:

kde

vi normovaná váha i-tého kritéria

fi počet preferencí i-tého kritéria

n počet kritérií

n*(n-1) / 2 počet uskutečněných srovnání kritérií.

Tabulka 4 Tabulka pro zjišťování preferencí kritérií

Kritérium	**K_1**	**K_2**	**K_3**	**…**	**K_n**	**Počet preferencí**
K_1		1	0	…	1	
K_2			0	…	0	
K_3					0	
⋮					…	
K_{n-1}					1	
K_n						

Zdroj: [4], upraveno autorem

V rámci této práce se posuzuje pět kategorií, a to exteriér, interiér, sortiment, podpora prodeje a personál. K jednotlivým kategoriím je nutné přiřadit váhy, pro stanovení relativní důležitosti jednotlivých hodnotících parametrů. Výpočet váhových koeficientů se provede na základě porovnání jednotlivých kritérií mezi sebou, kde se z každé dvojice určí významnější kritérium. V následující tabulce je uveden výčet dvojic.

Tabulka 5 Fullerův trojúhelník

Exteriér	Exteriér	Exteriér	Exteriér
Interiér	Sortiment	Personál	Podpora prodeje
	Interiér	Interiér	Interiér
	Sortiment	Personál	Podpora prodeje
		Sortiment	Sortiment
		Personál	Podpora prodeje
			Personál
			Podpora prodeje

Zdroj: zpracováno autorem

Na základě jednání s předsedou družstva a vlastních zkušeností jsou v následující tabulce přiřazeny preference vždy jedné kategorii z možné dvojice.

Tabulka 6 Fullerův trojúhelník

Exteriér	Exteriér	Exteriér	Exteriér
Interiér	**Sortiment**	**Personál**	**Podpora prodeje**
	Interiér	Interiér	Interiér
	Sortiment	**Personál**	**Podpora prodeje**
		Sortiment	**Sortiment**
		Personál	Podpora prodeje
			Personál
			Podpora prodeje

Zdroj: zpracováno autorem

Určením preferencí lze přejít k vyjádření váhových koeficientů. S využitím vzorce, který je uveden výše, je určena váha, která je přiřazena k jednotlivým kritériím, které jsou posuzovány.

Tabulka 7 Výpočet vah

Kritérium	Preference	Preference/Σ	Váhový koeficient
Exteriér	0	0	0
Interiér	1	0,10	10
Sortiment	3	0,30	30
Personál	4	0,40	40
Podpora prodeje	2	0,20	20
Σ	10	1,00	100

Zdroj: zpracováno autorem

Jelikož u kritéria Exteriér je nulová preference, je zvolena taková modifikace této metody, která ji odstraní. Preference navýšíme o 1.

Tabulka 8 Výpočet vah, modifikovaný

Kritérium	Preference	Preference/Σ	Váhový koeficient
Exteriér	1	0,07	7
Interiér	2	0,13	13
Sortiment	4	0,27	27
Personál	5	0,33	33
Podpora prodeje	3	0,20	20
Σ	15	1,00	100

Zdroj: zpracováno autorem

Z tabulkového vyjádření vyplývá, že nejvyšší váha je přiřazena Personálu. To vedení družstva komentuje tím, že z vlastních zkušeností ví, že více než polovina úspěšného prodeje je zakotvena ve schopnostech prodavačky. Vychází to i z vlastní filozofie skupiny COOP,

neboť si zakládají na osobním přístupu k zákazníkům. A i tady právě hraje klíčovou roli prodavač, zejména svým úsměvem a ochotou udělá dobrý dojem na zákazníka. Druhou nejvyšší váhou je ohodnocen Sortiment, neboť pouze s milým personálem bez dostatečného sortimentu se tržby nenavýší. Je proto nutné mít na prodejních jednotkách zajištěnou dostatečnou šíři i hloubku sortimentu, který je adekvátní velikosti prodejní plochy. Podpora prodeje však nesmí být zanedbávána, protože zajímavou prezentací a dalšími doprovodnými službami lze nalákat nové zákazníky. Interiéru není přiřazena tak vysoká váha jako jiným kritériím z důvodu vznikajících nových interních dokumentů upravujících interiér. V současné době je sepisována brožura, udávající interiéru jednotný vzhled a ráz. Proto vedení družstva nepřiřazuje interiéru takovou důležitost. Nejmenší váha je přiřazena exteriéru z podobného důvodu, jak byla přiřazena Interiéru. V tomto případě téměř všechny prodejní jednotky v rámci rebrandingu mají za sebou exteriérovou rekonstrukci. Do hodnocení je ale přesto zahrnut, aby byla provedena kontrola, zda bylo vše dobře provedeno. Dále je nutné v rámci této kategorie zhodnotit stav vstupních dveří.

7 REALIZACE ŘEŠENÍ

Vybrané prodejní jednotky jsou podrobeny analýze dle sestaveného hodnotícího formuláře, který je v plném znění uveden v Příloze D. Hodnocení je provedeno na základě výše vymezených skutečností, aby byla zachována objektivita hodnocení. Při hodnocení jednotlivých prodejních jednotek je také provedeno dotazníkové šetření jak u vedoucích prodejen, tak i u zákazníků. Dotazníky jsou sestaveny z otevřených otázek, aby byl věrně zachycen pohled respondenta na konkrétní otázku bez ovlivnění a omezení variantními odpověďmi. Výsledky z takto provedeného šetření napomáhají k ucelenému pohledu na konkrétní prodejní jednotku. Dotazníky jsou uvedeny v Příloze E. Prodejní jednotky jsou fotograficky zdokumentovány z důvodu pozdějšího dokazování zjištěných skutečností.

Detailní hodnocení prodejních jednotek doplněné o komentář je uvedeno v Příloze F. Na základě těchto podkladů je vypracováno dílčí hodnocení za jednotlivé ukazatele a také celkové hodnocení, u kterého je sestaveno pořadí, jak si jednotlivé prodejny stojí ve srovnání k ostatním. Celkové hodnocení je uvedeno v následující tabulce.

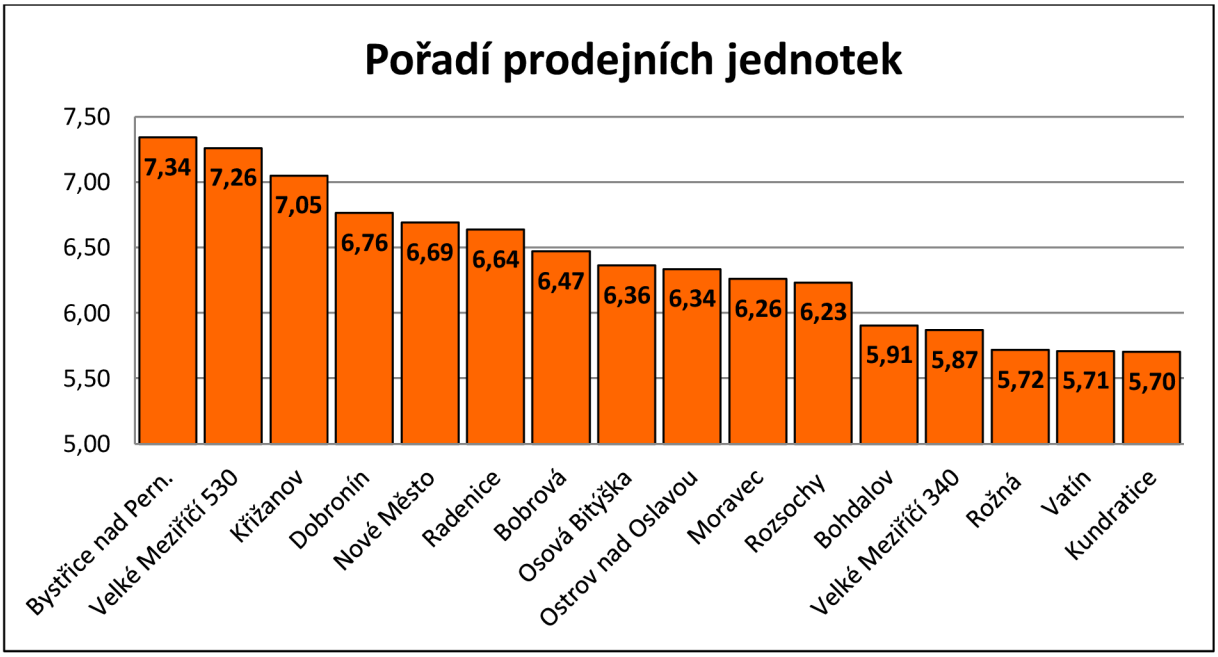
Tabulka 9 Hodnocení ukazatelů jednotlivých prodejních jednotek

Prodejní jednotka	Ukazatel					Celkové hodnocení	Pořadí
	exteriér	interiér	sortiment	personál	podpora prodeje		
Bobrová	5,97	6,57	5,86	8,67	5,28	6,47	**7**
Bohdalov	5,76	5,10	6,02	6,89	5,76	5,91	**12**
Bystřice nad Pern.	7,25	7,14	7,60	8,00	6,72	7,34	**1**
Dobronín	6,40	6,69	6,49	8,00	6,24	6,76	**4**
Křižanov	6,83	6,57	6,97	8,89	6,00	7,05	**3**
Kundratice	5,97	4,76	5,38	7,11	5,28	5,70	**16**
Moravec	6,19	5,78	6,02	7,56	5,76	6,26	**10**
Nové Město	6,40	6,23	6,81	7,78	6,24	6,69	**5**
Osová Bitýška	6,19	5,67	6,18	7,78	6,00	6,36	**8**
Ostrov nad Oslavou	6,19	5,78	6,18	7,78	5,76	6,34	**9**
Radenice	5,76	5,55	6,49	8,67	6,72	6,64	**6**
Rozsochy	6,19	5,44	6,02	8,00	5,52	6,23	**11**
Rožná	5,97	4,99	5,23	7,11	5,28	5,72	**14**
Vatín	5,76	4,65	5,54	7,56	5,04	5,71	**15**
Velké Meziříčí 340	6,19	4,99	5,70	6,22	6,24	5,87	**13**
Velké Meziříčí 530	6,61	7,14	8,08	8,00	6,48	7,26	**2**

Zdroj: zpracováno autorem

Prodejní jednotky jsou zde seřazeny v abecední posloupnosti s přiřazenými hodnotami a následným vyjádřením celkového hodnocení doplněném o pořadí, na kterém se umístily. V následujícím grafu jsou prodejní jednotky seřazeny dle nejlépe ohodnocené k té nejhůře hodnocené prodejní jednotce.

Graf 1 Celkové pořadí prodejních jednotek



Zdroj: zpracováno autorem

Výše uvedené grafické zpracování dává jasnou představu o tom, které prodejní jednotky jsou nejlepší, tedy které mají nejméně slabých stránek, které by napomáhaly ke zvyšování pravděpodobnosti hlavního rizika. Nejlépe ohodnocenou prodejní jednotkou je prodejna Bystřice nad Pernštejnem. Vyniká téměř ve všech oblastech, jak je patrné z detailního hodnocení, které je v plném znění uvedeno v Příloze F. Ale i přesto nedosahuje nevyššího možného dosaženého hodnocení. Tedy i u této prodejní jednotky je nutno provádět nápravná opatření, ale rozhodně v menším rozsahu než u prodejen, které se umístily na posledních příčkách.

Pro identifikování, které z konkrétních jednotek je pro dané družstvo nejrizikovější, je sestavena následující tabulka, která prodejní jednotky rozčleňuje do tří skupin. Prodejní jednotky s nízkým rizikem, tedy jejich celkové hodnocení bylo 7 a výše. Dále jsou zde prodejny se středním rizikem, jejich hodnocení se pohybuje mezi hodnotami 6 – 7. Poslední skupinou jsou prodejní jednotky s nevyšším rizikem. Jejich celkové hodnocení nedosáhlo hodnoty 6.

Tabulka 10 Rozčlenění prodejních jednotek do tří skupin dle dosaženého hodnocení

Prodejní jednotka	Ukazatel					Celkové hodnocení	Pořadí
	exteriér	interiér	sortiment	personál	podpora prodeje		
Bystřice nad Pern.	7,25	7,14	7,60	8,00	6,72	7,34	**1**
Velké Meziříčí 530	6,61	7,14	8,08	8,00	6,48	7,26	**2**
Křižanov	6,83	6,57	6,97	8,89	6,00	7,05	**3**
Dobronín	6,40	6,69	6,49	8,00	6,24	6,76	**4**
Nové Město	6,40	6,23	6,81	7,78	6,24	6,69	**5**
Radenice	5,76	5,55	6,49	8,67	6,72	6,64	**6**
Bobrová	5,97	6,57	5,86	8,67	5,28	6,47	**7**
Osová Bitýška	6,19	5,67	6,18	7,78	6,00	6,36	**8**
Ostrov nad Oslavou	6,19	5,78	6,18	7,78	5,76	6,34	**9**
Moravec	6,19	5,78	6,02	7,56	5,76	6,26	**10**
Rozsochy	6,19	5,44	6,02	8,00	5,52	6,23	**11**
Bohdalov	5,76	5,10	6,02	6,89	5,76	5,91	**12**
Velké Meziříčí 340	6,19	4,99	5,70	6,22	6,24	5,87	**13**
Rožná	5,97	4,99	5,23	7,11	5,28	5,72	**14**
Vatín	5,76	4,65	5,54	7,56	5,04	5,71	**15**
Kundratice	5,97	4,76	5,38	7,11	5,28	5,70	**16**

Zdroj: zpracováno autorem

Z tohoto zpracování jasně vyplývá, že v posledních pěti prodejních jednotkách je nutné sjednat okamžitou nápravu. Konkrétní náprava bude rozpracována podrobněji v kapitole 8 Analýza výsledků.

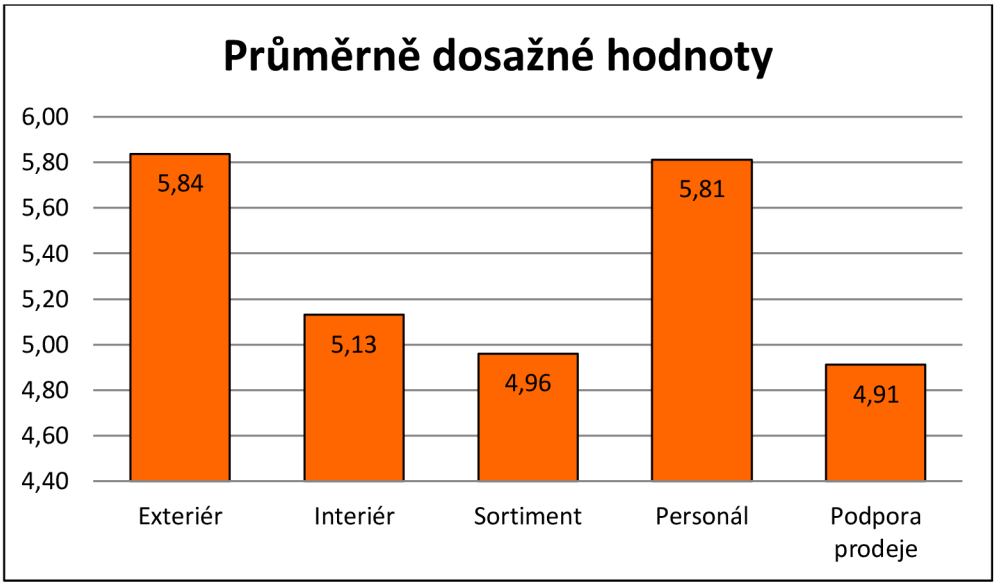
V následující tabulce jsou data očištěna od vah, abychom získali nezkreslený přehled o průměrném hodnocení jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 11 Hodnocení ukazatelů prodejních jednotek bez použití váhových koeficientů

Prodejní jednotka	Ukazatel					Celkové hodnocení
	exteriér	interiér	sortiment	personál	podpora prodeje	
Bobrová	5,60	5,80	4,63	6,50	4,40	**5,39**
Bohdalov	5,40	4,50	4,75	5,17	4,80	**4,92**
Bystřice nad Pern.	6,80	6,30	6,00	6,00	5,60	**6,14**
Dobronín	6,00	5,90	5,13	6,00	5,20	**5,65**
Křižanov	6,40	5,80	5,50	6,67	5,00	**5,87**
Kundratice	5,60	4,20	4,25	5,33	4,40	**4,76**
Moravec	5,80	5,10	4,75	5,67	4,80	**5,22**
Nové Město	6,00	5,50	5,38	5,83	5,20	**5,58**
Osová Bitýška	5,80	5,00	4,88	5,83	5,00	**5,30**
Ostrov nad Oslavou	5,80	5,10	4,88	5,83	4,80	**5,28**
Radenice	5,40	4,90	5,13	6,50	5,60	**5,51**
Rozsochy	5,80	4,80	4,75	6,00	4,60	**5,19**
Rožná	5,60	4,40	4,13	5,33	4,40	**4,77**
Vatín	5,40	4,10	4,38	5,67	4,20	**4,75**
Velké Meziříčí 340	5,80	4,40	4,50	4,67	5,20	**4,91**
Velké Meziříčí 530	6,20	6,30	6,38	6,00	5,40	**6,06**
Průměrná hodnota	**5,84**	**5,13**	**4,96**	**5,81**	**4,91**	**5,33**

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 2 Průměrně dosažené hodnoty hodnotících ukazatelů bez váhových koeficientů



Zdroj: zpracováno autorem

Na základě tohoto grafického zpracování je získán přehled o nejrizikovějších faktorech, které byly jednotlivě u prodejních jednotek přezkoumávány. Nejvyšší hodnocení získal Exteriér, a to v průměru 5,84. Tím se také potvrzuje, proč byla přiřazena nejnižší váha právě Exteriéru. Opravdu tento ukazatel byl obecně u prodejních jednotek v pořádku. Na druhém místě je Personál se svými 5,81 body. Tento výsledek ale ve své podstatě není zcela relevantní. Personál zde byl hodnocen pouze na základě úsměvu, schopnosti poradit, vstřícnosti, apod., ale personál má vliv i na sortiment, z části na interiér a podporu prodeje. Je proto nutné provést opětovnou analýzu, která by odhalila nejen schopné, usměvavé a vstřícné prodavačky, které rozumí svému oboru, a kvůli kterým chodí právě stálí zákazníci. A na ty prodavačky, které jsou sice usměvavé a komunikativní, ale nedokáží zajistit dostatečný sortiment, aby si měl zákazník z čeho vybírat. Na třetím místě se umístil Interiér. Nejhůře dopadly prodejny v hodnocení Sortimentu a Podpory prodeje. Detailnější rozpis dílčích rizikových ukazatelů je rozebrán v následujících pěti podkapitolách.

7.1 EXTERIÉR

Dosahované hodnoty v této kategorii se pohybovaly od 7,25 do 5,79. Nejlepšího hodnocení dosáhla prodejní jednotka v Bystřici pod Pernštejnem a nejhorší stav byl shledán u prodejen v Bohdalově a ve Vatíně, kde byl zejména problém se vstupním prostorem.

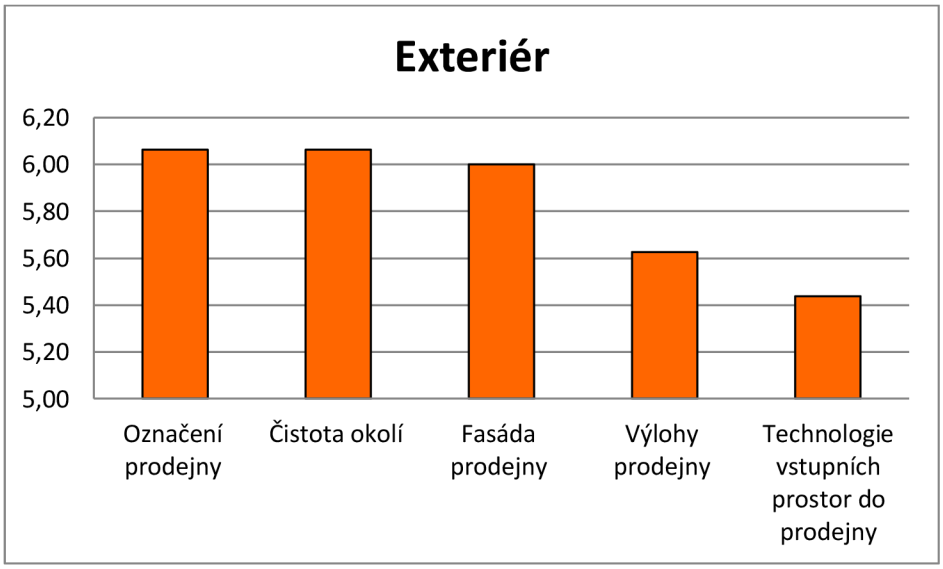
Celkové hodnocení je vyjádřeno v následující tabulce, pro lepší názornost je toto hodnocení převedeno i do grafického zpracování, které je uvedeno níže.

Tabulka 12 Hodnotící ukazatele exteriéru a jeho průměrné hodnoty

Průměrné hodnoty podukazatelů	
Označení prodejny	6,06
Čistota okolí	6,06
Fasáda prodejny	6,00
Výlohy prodejny	5,63
Technologie vstupních prostor do prodejny	5,44

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 3 Exteriér



Zdroj: zpracováno autorem

Jak je z grafického provedení patrné, nejrizikovějším místem v této kategorii je technologie vstupních prostor do prodejny. Největší chybou, kterou se zde prodejní jednotky dopouštějí, že vstupní dveře obsahují příliš mnoho informací, které znemožňují přirozený průhled do prodejny. Nebo také vstupní dveře neobsahují žádné informace, maximálně jsou zde ponechány zbytky z minulých akcí. V mnoha případech chybějí doporučující piktogramy a orientační nápisy SEM – TAM u dveří s manuálním otevíráním. V několika případech, jak dokazuje obrázek níže, se označení Sem a Tam objevilo několikrát. Na rizikové prodejně

ve Vatíně je dokonce toto označení nalepeno opačně, je tedy v rozporu se směrem otevírání dveří.

Obrázek 3 Vstupní dveře

Zdroj: zpracováno autorem

U dveří s manuálním otevíráním je nutné zajistit snadné, tedy pohodlné otevírání. Zákazníkům musí být zajištěn bezpečný vstup na prodejní jednotky. Družstvo by mělo nadále pokračovat ve výměně manuálních dveří za automatické na zbývajících prodejnách typu A, u zákazníků má tato změna velký ohlas.

Jak již bylo zmíněno, došlo ke sjednocení fasád i výloh u prodejních jednotek. Jen ve výjimečných případech k tomu nedošlo. Například prodejní jednotka v Radenicích nebyla doposud opatřena venkovním sjednocujícím nátěrem, neboť je zde družstvo prozatím v pronájmu. Na prodejně v Dobroníně došlo k poškození polepu ve výloze strhnutím spodní části.

Označení prodejních jednotek dopadlo v této kategorii nejlépe. Označení samotných prodejen je opravdu na velice dobré úrovni. Na žádné prodejní jednotce nechybí název prodejní skupiny. Označení je často i ve výlohách. Bohužel zde ale zcela chybí značení u pozemních komunikací, které by informovalo potencionální zákazníky, kde se daný řetězec nachází. Tato absence značení je velkým problémem ve městech, kde pokud zákazník není místní, netuší, že zde prodejna sídlí. A pokud prodejna leží v blízkosti hlavní silnice, často se stává, že zákazník prodejnu přehlédne a přejede. Na rozdíl od tohoto řetězce má konkurence

značení velice dobře propracované, a proto lidé, kteří nejsou místní, jedou nakoupit na prodejní jednotky, které jsou řádně značeny.

7.2 INTERIÉR

Hodnocení interiéru je rozčleněno na nejvíce ukazatelů z důvodů mnoha prvků, které je nutné sledovat. Nejvyšších hodnot zde dosahovala prodejní jednotka ve Velkém Meziříčí s označením 530, a to 7,14 bodů. Prodejna disponuje moderním technickým vybavením a celkové interiérové provedení na prodejní jednotce je na vysoké úrovni. Nejnižších hodnot dosáhla prodejní jednotka ve Vatíně. Všechny sledované ukazatele byly spíše v podprůměrném stavu.

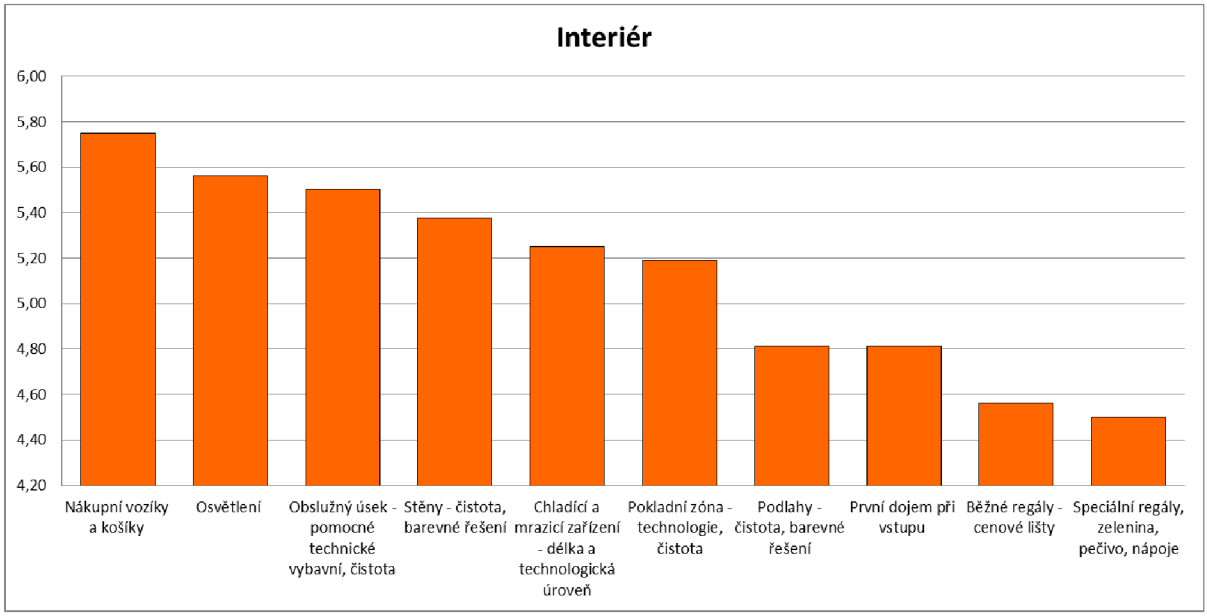
Celkové hodnocení je zobrazeno v následující tabulce a v grafu.

Tabulka 13 Hodnotící ukazatele interiéru a jeho průměrné hodnoty

Průměrné hodnoty podukazatelů	
Nákupní vozíky a košíky	5,75
Osvětlení	5,56
Obslužný úsek - pomocné technické vybavní, čistota	5,50
Stěny - čistota, barevné řešení	5,38
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5,25
Pokladní zóna - technologie, čistota	5,19
Podlahy - čistota, barevné řešení	4,81
První dojem při vstupu	4,81
Běžné regály - cenové lišty	4,56
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4,50

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 4 Interiér



Zdroj: zpracováno autorem

Z hodnocení interiéru nejlépe dopadly nákupní košíky a vozíky. Na všech prodejních jednotkách, pokud byly přítomny, byly ve velice dobrém stavu, čisté a ve většině případů nesly i logo řetězce. Tato hodnota je však mírně zkreslena faktem, že na všech prodejních jednotkách se nákupní košíky a vozíky nevyskytují z důvodu pultového typu prodeje. Proto do hodnocení byla doplněna průměrná hodnota.

Celoplošné osvětlení na prodejních jednotkách je na dobré úrovni. Ve většině případů se svítí klasickými zářivkami, pouze pár prodejen má zabudované moderní stropní osvětlení. Prodejny jsou celkově příjemně nasvíceny, některé mají možnost umělé osvětlení doplnit i o denní světlo. Na žádné prodejní jednotce není shledána slabina v tom, že by prodavačky záměrně zhasínaly některá světla, nebo byla některá světla nefunkční. Dle provedené analýzy byla však shledána absence v doplňkovém osvětlení, které by se mělo nacházet u nabídky ovoce a zeleniny, pečiva, obslužného úseku a mléčných výrobků, aby podporovalo nákupní chuť u zákazníků. Toto osvětlení bylo shledáno pouze u chlazených, respektive u mléčných výrobků, protože je již zabudováno do samotného technického zařízení.

Nejnižšího hodnocení dosáhly v této oblasti běžné regály a speciální regály. Běžné regály získaly toto nízké hodnocení především z důvodu společného hodnocení všech typů prodejních jednotek. V této kategorii je propastní rozdíl mezi regály, kterými jsou vybaveny prodejní jednotky typu A a naopak, kterými jsou vybaveny prodejní jednoty typu C. Prodejny

typu A jsou vybaveny novými moderními regály opatřenými cenovými lištami. Naopak na prodejních jednotkách typu C jsou v zastoupení snad všechny možné typy dřívějších běžných regálů. V nejhorším stavu jsou regály, které jsou z dřevotřísky. Jsou různě zdeformované, poškozené a nepůsobí v žádném případě dojmem profesionální nabídky zboží. Kovové regály jsou oprýskané, zdeformované, chybějí cenové lišty.

Speciální regály na pečivo, zeleninu a nápoje jsou nedostačující téměř na všech prodejních jednotkách. V nejhorším stavu je však shledána prezentace ovoce a zeleniny. Na prodejních jednotkách je tento sortiment nabízen z kovových speciálních regálů (kovová tyčová konstrukce, ve většině případů natřena na zeleno), které jsou opatřeny černými, červenými nebo zelenými přepravkami sloužící k přepravě i prezentaci tohoto zboží. V mnoha případech jsou tyto regály taky doplněny o papírové krabice, které velice snižují dojem z nákupu. Ukázka takovýchto regálů je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 4 Speciální regály na ovoce a zeleninu

Zdroj: zpracováno autorem

7.3 SORTIMENT

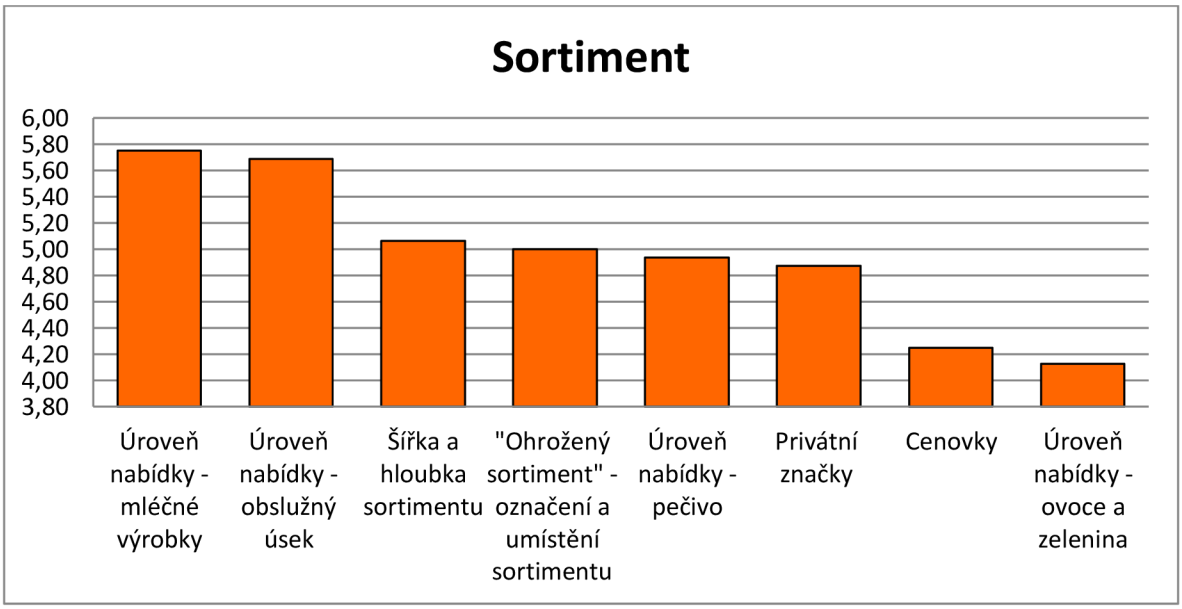
Hodnocení sortimentu se pohybovalo od 8,08 bodů, které získala prodejní jednotka Velké Meziříčí s označením 530, a naopak nejnižší hodnocení bylo dosažené na prodejně v Rožné, a to 5,23 bodů. V kategorii sortimentu se vyskytuje ukazatel, který získal absolutně nejnižšího hodnocení. O tomto ukazateli bude pojednáno v následujícím textu. Tabulkové a grafické zpracování poskytují celkový přehled, jak byly bodovány jednotlivé hodnotící prvky v této skupině.

Tabulka 14 Hodnotící ukazatele sortimentu a jeho průměrné hodnoty

Průměrné hodnoty podukazatelů	
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	5,75
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5,69
Šířka a hloubka sortimentu	5,06
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5,00
Úroveň nabídky - pečivo	4,94
Privátní značky	4,88
Cenovky	4,25
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4,13

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 5 Sortiment



Zdroj: zpracováno autorem

Hodnocení sortimentu ze všech sledovaných hledisek spolu s podporou prodeje dosahovalo nejnižšího hodnocení, proto je třeba mu věnovat vyšší pozornost. Absolutně nejnižších hodnot dosáhla úroveň nabídky ovoce a zeleniny. Na prodejnách zastoupení tohoto sortimentu je nedostačující, a to jak z pohledu šíře, tak i velmi omezeného množství. Na několika prodejnách, zejména na prodejnách typového označení C, je tento sortiment zastoupen 2 – 5 druhy, a to ještě v dost omezeném množství. O prezentaci tohoto zboží bylo již pojednáno výše.

Nízké hodnocení cenového značení sortimentu je odůvodněno několika fakty. Prvním z nich je zhoršená čitelnost a také nepřehlednost. Na cenovkách chybějí srovnávací údaje. Cenovky jsou také někde dopisovány, či přepisovány rukou, v ojedinělých případech zcela chybí. Problémy s akčním označením sortimentu budou rozebrány v podkapitole Podpora prodeje.

Na obrázku níže, je uveden typický příklad cenového označení. Název zboží je pro zákazníky natolik složitý, že se dle něj jen těžko mohou orientovat. Na úkor jiných, nepodstatných informací, je cena v Kč velmi malá, je alespoň vyznačena tučně. Ale i tak si starší lidé kolikrát stěžovali, že cena je pro ně hůře čitelná. Dále je tam prostor pro srovnání cen zboží, Cena za, který je zcela nevyužitý. Zákazníci v dnešní době velice rádi porovnávají cenu u stejného zboží, nebo u zboží ve stejné kategorii. Právě pro ně je vyhrazen tento prostor. Má zde být proveden přepočet např. na 100 g, 1 kg, 1 l, 1 ks, aby získali reálný přehled o ceně zboží.

Obrázek 5 Cenové označení sortimentu

Zdroj: zpracováno autorem

Dle odborného časopisu Retail Info [23] obliba a celková spotřeba privátních značek stoupá. V případě ale Jednoty ve Velkém Meziříčí tomu tak není. Je to zřejmě způsobeno tím, že za prvé vedoucí prodejen nenabírají takový rozsah tohoto sortimentu, a za druhé chybí

označení, že jde o privátní značky Skupiny COOP. Skupina vlastní přes 600 privátních výrobků a neustále se tento počet rozrůstá. Privátky jsou rozděleny do pěti základních skupin, a to COOP Klasik, COOP Premium, COOP Quality Standard NON – FOOD, COOP Q. S. FOOD, COOP Q. S. PET- FOOD. Pouze první dvě, tedy COOP Klasik a Premium, nesou na obalu označení řetězce. Zbytek privátních značek je pod jinými názvy bez jakéhokoliv značení na prodejní jednotce. U zákazníků se projevuje počáteční nedůvěra v neznámé výrobky.

Označení ohroženého sortimentu, tedy sortimentu, kde doba minimální trvanlivosti je velice krátká, nebo byla již dosažena, je v naprostém pořádku. Každá prodejní jednotka má toto zboží řádně označeno. Prezentace tohoto zboží již není na tak dobré úrovni. Zboží je prezentováno mnohdy z kartónových krabic, nákupních košů či nákupních vozíků, nebo ze speciálních kovových mini regálů. Tento sortiment není uspořádaný, často je pouze naházený na hromadu. To v zákazníkovi nepodporuje chuť ke koupi, ačkoliv je toto zboží výrazně zlevněno.

7.4 PERSONÁL

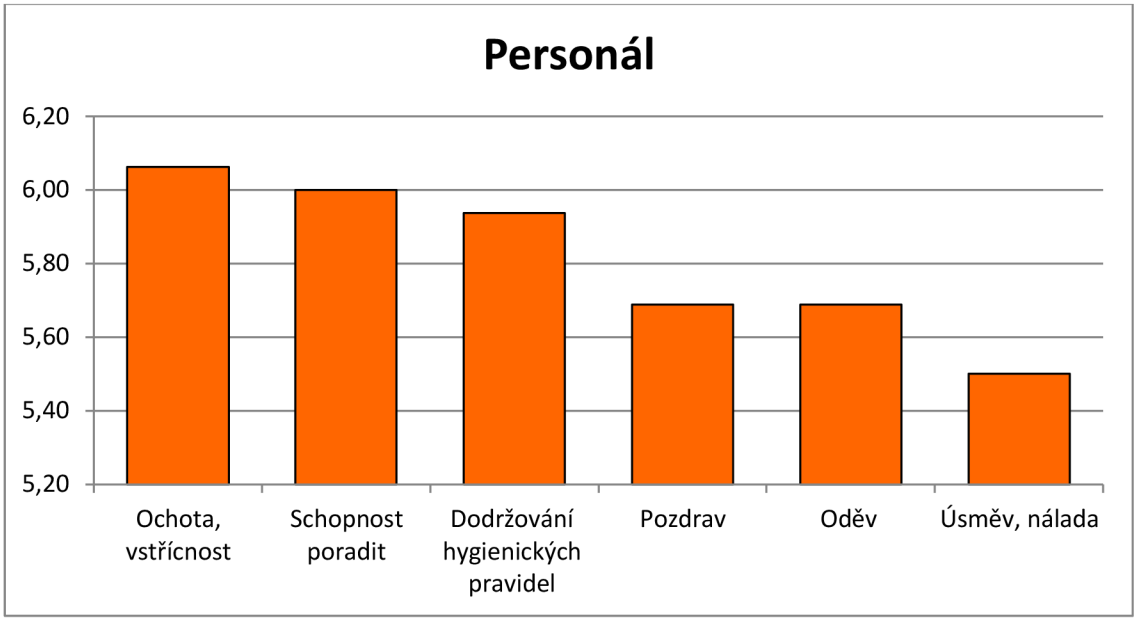
Hodnocení personálu je na provedení a současné zachování objektivity výsledků velice náročné. Dílčí ukazatele zkoumají i chování lidí, které je v průběhu dne velice proměnlivé. Hodnocení zde dosahovalo většinou nadprůměrných hodnot. Nejlepším kolektivem ze sledovaných prodejen se jevil kolektiv na prodejní jednotce v Křižanově. Naopak, nejnižších hodnot dosáhl kolektiv prodavaček na prodejní jednotce ve Velké Meziříčí, s označením 340. Hodnocení jednotlivých bodů je provedeno v následující tabulce, pro lepší přehlednost jsou výsledky zpracovány i graficky.

Tabulka 15 Hodnotící ukazatele personálu a jeho průměrné hodnoty

Průměrné hodnoty podukazatelů	
Ochota, vstřícnost	6,06
Schopnost poradit	6,00
Dodržování hygienických pravidel	5,94
Pozdrav	5,69
Oděv	5,69
Úsměv, nálada	5,50

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 6 Personál



Zdroj: zpracováno autorem

Personál za sledovaná hlediska dosahuje dobrých výsledků. Prodavačky jsou ve většině případů ochotné a vstřícné, se schopností poradit. Problém je pouze v náladě na prodejně, ne všechny prodavačky jsou usměvavé a v celkové dobré náladě. Ale pokud se s nimi začne vybavovat některý zákazník, jejich projev nálady se okamžitě mění v usměvavý a přátelský.

Toto hodnocení personálu však není zcela vyčerpávající. Není zde zohledněna jejich skutečná náplň práce, a to tedy chod dané prodejní jednotky, kde jsou zaměstnány. Můžeme tak zde mít prodejní jednotku, kde bude výborný kolektiv, ale samotná prodejna nebude v uspokojivém stavu. Prodavačky by tak měly být hodnoceny za všechny činnosti, které spadají do jejich kompetence např.: rozsah zboží na prodejně, čistota, cenové značení, akční značení, prezentace zboží, atd. Tímto uceleným hodnocením by tak bylo možné zjistit opravdové kvality daného zaměstnance.

7.5 PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje je poslední sledovanou skupinou hodnocení prodejen a současně je i poslední v pořadí celkového hodnocení. Dosáhla průměrně nejnižších hodnot. Nejlepší výsledky v této kategorii byly zaznamenány na prodejní jednotce v Radenicích s celkovým

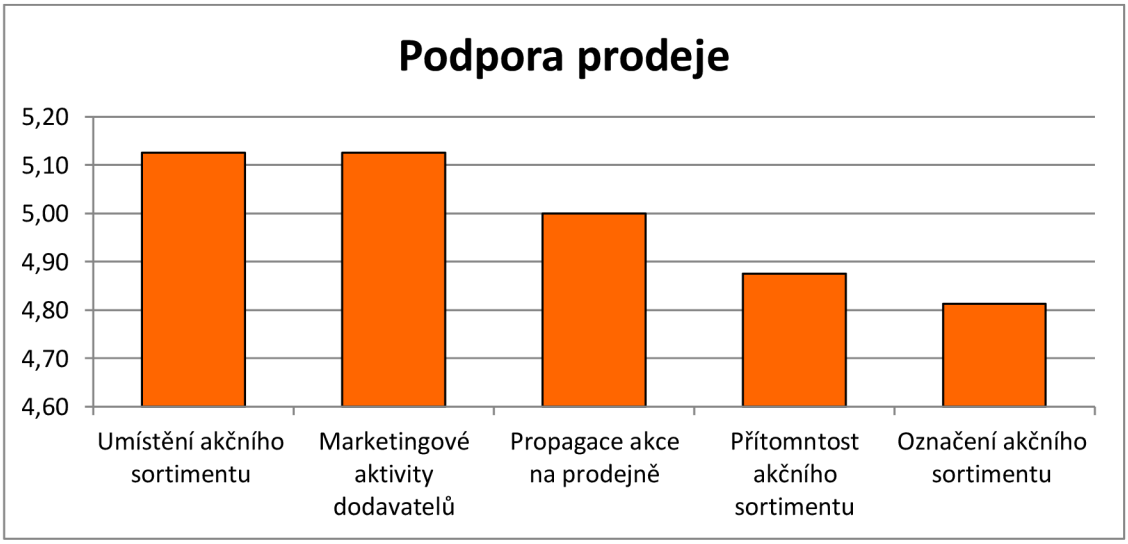
bodovým hodnocením 6, 72 bodů. Nejnižší hodnocení, 5,04 bodů získala prodejní jednotka ve Vatíně. Celkové hodnocení je znázorněno níže.

Tabulka 16 Hodnotící ukazatele podpory prodeje a její průměrné hodnoty

Průměrné hodnoty podukazatelů	
Umístění akčního sortimentu	5,13
Marketingové aktivity dodavatelů	5,13
Propagace akce na prodejně	5,00
Přítomntost akčního sortimentu	4,88
Označení akčního sortimentu	4,81

Zdroj: zpracováno autorem

Graf 7 Podpora prodeje



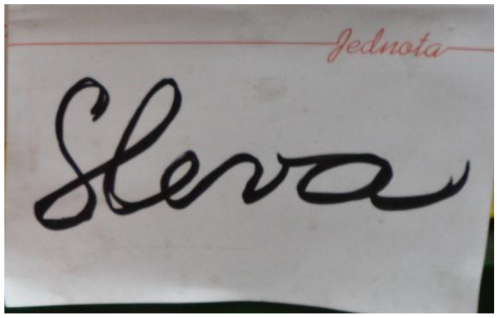
Zdroj: zpracováno autorem

Jak již bylo uvedeno v kategorii Sortiment, označení akčního sortimentu je nedostatečné. Na prodejních jednotkách se souběžně vyskytuje několik různých typů označení akce, např. Super cena, Akční cena, Akce, Výhodná cena, atd. Uvedené typy akčního označení jsou pokaždé jiného typu, tedy jiné barvy, písma, velikosti. Působí to chaoticky, na první dojem se může zdát, že na prodejně není dostatečné zastoupení akčního sortimentu. Na níže uvedených obrázcích je skromný výčet akčního značení.

Obrázek 6 Značení akčního sortimentu

Zdroj: zpracováno autorem

Za největší prohřešek označení akčního zboží je považováno použití původní karty, kde se ručně vepisovalo slovo Sleva. Toto značení je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obrázek 7 Původní značení akce

Zdroj: zpracováno autorem

Typické akční značení tohoto řetězce je oranžová karta s nápisem Akce, která se zasouvá za cenové lišty. Na velkých prodejních jednotkách se toto značení lehce ztratí, je velice nenápadné. Proto je nutné, aby veškeré akční značení bylo sjednoceno a zvýrazněno.

Globálně je akce na prodejnách propagována pouze pomocí akčních letáků, které nejsou pokaždé uloženy na viditelném místě a v dostatečném množství.

Akční zboží je rozmístěno po celé prodejní ploše, a to zejména ze dvou důvodů. Prvním důvodem je zákazník, který je tak nenápadně nucen projít celou prodejní plochu. Druhým důvodem je omezená velikost prodejny, díky níž není možné mít vyhrazené místo, kde by byl soustředěn akční sortiment.

8 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Na základě výsledků získaných z předchozí analýzy se prokázalo, že každá prodejní určitou mírou zvyšuje pravděpodobnost hlavního rizika, a to možnost snižování tržeb. Je proto nutné se usilovně zasadit na zmírnění, až úplnému odstranění vzniklých nežádoucích událostí, které negativně ovlivňují nákupní preference zákazníků. Nejprve by se měli odstranit negativní projevy u kategorie s nejvyšší váhou a poté postupně pokračovat k oblasti s nejnižší váhou. Toto je však doporučený postup, záleží pouze na vedení družstva, jaké pořadí zvolí. V následujícím textu jsou popsány postupy na odstranění shledaných současných závad.

8.1 PERSONÁL

Kategorie s nejvyšší váhou, tedy oblast, která se musí řešit nejdříve, je personál. Dle provedené analýzy se na první pohled zdá, že je vše v pořádku. Ale jak již bylo předesláno výše, analýza personálu není provedena natolik komplexně, aby bylo možné odhalit jeho opravdové kvality. Prodavačky ve svém popisu práce mají na starosti mnoho činností, za které jsou zodpovědné. Je tedy nutné provést soupis jednotlivých činností, přiřadit k nim hodnotící škálu a provést znovu podrobnou analýzu personálu. Současně s prováděnou analýzou se musí zhodnotit, zda všechny činnosti je možné zvládat na tak kvalitní úrovni, jak požaduje družstvo. Musí se tedy zároveň zanalyzovat, zda nedochází k přetěžování personálu.

Prodavačky ve své náplni práce mají objednávání zboží jak z velkoobchodu, také i od samotných dodavatelů, přebírání zboží, vybalování, rovnání zboží do regálů, neustálá kontrola čerstvosti zboží, značení zboží, obsluha zákazníků jak za obslužným pultem, tak i u pokladny, úklid apod. Všechny výše uvedené činnosti je nutné, aby byly prováděny co nejpečlivěji, neboť mají přímý dopad na spokojenost zákazníka. Nejdiskutovanější činností je objednávání zboží. Zákazník předpokládá, že prodejní jednotka bude dostatečně zásobená širokým sortimentem, zejména pak akčním sortimentem. Družstvo předpokládá to samé, ale dává však prodejním jednotkám omezení v množství zboží na skladě, pokud je přesaženo, jsou prodejny penalizovány. Naopak jsou zde ale i odměny za doporučený odběr privátních výrobku a akčního zboží. Objednání správného množství je velice náročné. Vedení družstva prostřednictvím zvoleného globální školení předejde nekvalitně prováděné práci svých zaměstnanců. Je fakt, že prodavačky jsou neustále informovány prostřednictvím interních zpravodajů, ale tento způsob komunikace v této věci je zcela nedostačující.

Prodavačky musí být souběžně proškoleny v oblasti nabídky doprovodných služeb, jako je například aktuální nabídka služby Cash back. Při prováděném průzkumu bylo zjištěno, že prodavačky službu ve většině případů ani nenabízejí zákazníkům, protože neví, jak se daný výběr provádí.

Do budoucna je tedy nutné provést komplexní detailní analýzu práce prodavaček, zjistit kvalitu odváděné práce a konfrontovat ji s požadovanou kvalitou. Nesmí se opomenout na průzkum, zda prodavačky nejsou přetěžované. Na základě shledaných výsledků je vhodné provádět neustálá školení, aby se zamezilo nekvalitní práci. Samozřejmostí zůstává, že prodavačky budou neustále usměvavé, v dobré náladě, příjemné a vstřícné vůči zákazníkům.

Odpovědným za tuto změnu je vedení družstva. Školení mohou provádět dříve vyškolení zaměstnanci z ústředí, nebo se najme interní školitel, čímž se ale navýší náklady.

8.2 SORTIMENT

Druhou oblastní, kde je nutné provést změnu, je sortiment. Tato kategorie je částečně propojena s prací prodavaček, tedy zlepšením kvality jejich práce, se zvýší i úroveň sortimentu. Nejproblematičtějšími dílčími ukazateli v této oblasti je úroveň nabídky ovoce a zeleniny a cenové značení zboží.

Závoz ovoce a zeleniny na prodejní jednotky v současné době zajišťuje pouze jeden dodavatel, a to VITAMIN D, s. r. o. Z této skutečnosti má hlavní vyjednávací sílu právě dovozce, což není pro spotřební družstvo žádoucí. Obchodní oddělení družstva by mělo co nejdříve přizvat dalšího dodavatele tohoto sortimentu aby, se odbourala monopolní síla stávajícího dodavatele. V okrese Žďár nad Sázavou, respektive v Náměšti nad Oslavou působí společnost Haspol, spol. s r. o., dále se v tomto okrese nachází několik soukromých pěstitelů. Obchodní oddělení by mělo v první řadě oslovit společnost Haspol, spol. s r. o. a navázat s nimi spolupráci. Na tomto oddělní bude zejména záviset nastavení smluvních podmínek. Musí být dobře sepsány, aby vzájemná spolupráce byla výhodná pro obě strany. Pouze za předpokladu vzájemné spokojenosti a dobrých smluvních podmínek bude zboží dodáváno včas, na správná místa a v dobré kvalitě. Později se může uvažovat o navázání kontaktu s místními pěstiteli zeleniny a ovoce, aby se posílila šíře i hloubka sortimentu. V tomto případě by se však jednalo pouze o sezónní dodávky.

Cenové označení sortimentu vyhovuje všem normám, ale jak z průzkumu vyplynulo, pro zákazníky jsou cenovky hůře čitelné a nepřehledné. V zájmu družstva by tedy měla být

snaha přizpůsobit značení požadavkům. Dle zákazníků by cenové značení mělo obsahovat jasný název výrobku, jeho cenu a přepočet ceny na srovnatelnou měrnou jednotku, jako je např. kg, l, 100 g, ks apod. Na obrázku níže je vyobrazeno ideální cenové značení sortimentu. Místo označené křížky je prostor vyhrazen pro kódové označení zboží a interní značení zboží.

Obrázek 8 Cenové značení zboží

Zdroj: zpracováno autorem

Zpřehlednění cenového značení provede informační oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením. V případě, že nebude možné předělat stávající cenovky, bylo by vhodné, aby byl doplněn alespoň srovnávací řádek, na který je již v současné době vyhrazeno místo.

Druhým problémem v cenovém značení je jejich umístění. Cenové značení je ve většině případů umisťováno do lišt, což je v pořádku a v souladu s normami. V případě ale hustšího výskytu zboží se cenové značení stává nepřehledné, jako je zobrazeno v následujícím obrázku.

Obrázek 9 Cenové značení v liště

Zdroj: zpracováno autorem

Řešením tohoto problému by bylo vyrobení drážek, které by se nasouvaly na spodní část lišty a do druhé drážky by se nasouvala opět cenová lišta, ale tentokrát ve zkrácené

podobě. Výška jednotlivých regálových polic je dostatečná, tedy umožňuje toto prodloužení cenových lišt. Návrh, jak by toto značení mohlo vypadat, je na následujícím obrázku.

Obrázek 10 Návrh řešení cenového značení v liště

Zdroj: zpracováno autorem

Odpovědnou skupinou za provedení těchto změn je oddělení údržby a marketingové oddělení.

8.3 PODPORA PRODEJE

Nedostatky v kategorii podpory prodeje úzce souvisí s výše uvedenou problematikou. Jak z přechozí analýzy vyplývá, je opravdu nutné zapracovat na globálním zlepšení cenového značení. V tomto případě se jedná o nedostatky v označení akcí. Tento problém lze řešit plastovými úchyty, které jsou kompatibilní k momentálně používaným cenovým lištám. Stačí pouze úchyt připevnit k liště a na druhou stranu dát příslušné označení akce. Finanční náročnost je odhadována v řádu haléřů na jeden úchyt. Odpovědným v této oblasti je oddělení údržby ve spolupráci s ekonomickým oddělením. V akčním značení sortimentu pro velké prodejní jednotky se může družstvo Jednota, Velké Meziříčí inspirovat u JMB (Jednota, Moravské Budějovice). Následující obrázky právě ukazují akční značení tohoto řetězce.

Obrázek 11 Akční značení zboží
Zdroj: zpracováno autorem

Prostorové označení akčního zboží je přehledné a viditelné na dálku. Ujednocená prezentace zboží se tak pro zákazníky stává zajímavou. Pro začátek postačí pouze menší „karta“ s názvem Akce v barevné kombinaci, která bude ladit s oranžovou (výraznější než je nyní).

Akční letáky se v posledních letech u zákazníků těší velké oblibě, jak to dokazuje graf v Příloze G. Přes 70 % lidí letáky alespoň prolistuje a polovina z nich dle akční nabídky nakupuje. Je tedy nutné, aby letáky byly neustále přítomny na viditelném místě na všech prodejních jednotkách, a musí být také zajištěn jejich roznos po jednotlivých obcích a městech. K zajištění neustálé přítomnosti letáků na viditelném místě na prodejně je vhodné využít jednoduchých kovových regálů, či nástavců, dle možností jednotlivých prodejních jednotek, které jsou umístěny do vstupní zóny. Jednoduché stojany lze pořídt okolo 250 – 300 Kč/ks. Odpověným oddělením za nákup stojanů je ekonomické oddělení. Montáž je zajištěna technickým oddělením.

8.4 INTEIRÉR

Prvotním doporučením pro změnu stávajícího stavu je okamžité odstranění kartónových krabic ze speciálních regálů pro prezentaci ovoce a zeleniny. Velké zelené přepravky zaměnit za malé černé v těch případech, kde je velikost zelených přepravek nevyhovující nabízenému zboží. Kovové konstrukce regálů, které jsou oprýskané, se musí opatřit novým nátěrem.

Pečivo je na většině prodejen nabízeno z kovových regálů opatřených proutěnými koši a dřevěnými rošty. V některých případech se stalo, že tento sortiment byl nabízen přímo z regálu, což je naprosto pro moderní prodej nepřípustné. Je proto nutné zjednat nápravu v podobě opatření regálů určených k prezentaci pečiva alespoň dřevěnými rošty. Dále se musí z prodejních jednotek odstranit špatný návyk, že prezentovat tento sortiment lze pouze z přepravek určeným k jejich převozu. Obecně je tedy nutné zajistit lepší nabídku tohoto zboží pomocí různých zajímavých doplňkových předmětů, jako jsou proutěné koše, ošatky, apod. Nákup nových speciálních regálů, které jsou celé ze dřeva a zcela uzpůsobeny k prodeji tohoto zboží, na všechny prodejní jednotky je neproveditelné. Jednak z hlediska vysokých pořizovacích nákladů, které se pohybují okolo 30 tis. Kč za jeden 1,5 m dlouhý regál, a také z toho důvodu, že některé prodejní jednotky to dispozičně neumožňují.

Současný stav v oblasti běžné regálové vybavenosti na většině prodejních jednotek typu C je nevyhovující. Není dosti konkurenceschopný a snižuje i celkový dojem ze skupiny COOP. Obnova nemusí být provedena nákupem nových regálů, ale použitím regálů z prodejních jednotek typu B, které jsou zachovalé, ale v rámci modernizace prodejen již byly vyřazeny, a nahrazeny novými. Vyřazené regály jsou prozatím uloženy na skladě. Je vhodné je vyžít právě pro tuto obnovu.

Před plánovanou výměnou regálů, je nutné na základě interní analýzy vyhodnotit, které prodejny typu C potřebují okamžitou výměnu regálů. Prodejních jednotek tohoto typu je totiž 76, což představuje velký rozsah změn, který není možné najednou zvládnout. Prodejny se musí rozčlenit do několika skupin a postupně provádět změnu od těch prodejen, co ji potřebují ihned až po ty, u kterých není náprava tak akutní.

Za soubor těchto změn je odpovědné technické oddělení. Změny jsou prováděny v těsné spolupráci s prodavačkami a ekonomickým oddělením.

Provedená změna přispěje k lepšímu vnímání skupiny COOP, bude zajištěn vyšší komfort zákazníkům při jejich nákupu.

Obecně stále platí, že je nutné neustále udržovat čistotu a pořádek v běžných regálech!

8.5 EXTERIÉR

Prvním doporučením v této skupině je pro prodavačky, aby odstranili ze vstupních dveří veškeré marketingové polepy. Ve spolupráci s marketingovým oddělením vybaví tyto

prostory jednotnými piktogramy a povolenými výlepy. Návrh jednotného polepu je uveden níže.

Obrázek 12 Návrh značení SEM – TAM

Zdroj: zpracováno autorem

Obrázek 13 Návrh piktogramů

Zdroj: [41], upraveno autorem

Doporučující piktogramy jsou důležitou součástí polepu na prodejnách. Informují zákazníky o tom, co je na prodejnách zakázáno. Zvyšuje se tím tak celková bezpečnost jak samotných zákazníků, tak i zaměstnanců.

Obrázek 14 Možnost platby kartou

Zdroj: [29], upraveno autorem

Informace o tom, jakou kreditní kartou se dá na prodejní jednotce platit, ocení každý zákazník. Platba kreditními kartami je mezi zákazníky velice oblíbená. Je proto nutné tuto službu rozšířit na co největší množství prodejních jednotek. V současné době se bezhotovostně dá platit na prodejnách typu A a částečně na prodejnách typu B.

Náklady na výtisk jedné skupiny těchto polepů se pohybují mezi 50 Kč až 70 Kč.

Součástí vstupních dveří musí být údaje týkající se prodejní doby. Pokud výlohy prodejních jednotek jsou dostatečně velké, je vhodné zvýraznit prodejní dobu právě tam. Zákazník má možnost již z dálky zjistit otevírací dobu.

Vstupní dveře by měly obsahovat ještě aktuální akční nabídku a další aktuální doprovodné akce. Velikost akčního letáku se doporučuje větší, než je standard, z důvodu upoutání zákazníkovi pozornosti.

Po provedení změny budou všechny vstupní dveře obsahovat doporučující piktogramy, výpis platebních karet, které jsou na prodejně přijímány, manuálně otevíratelné dveře budou označeny orientačními značkami a na dveřích bude výlep aktuálního akčního zboží. V žádném případě na dveřích nebudou žádné dodavatelské polepy. Odpovědným za provedení změny je marketingové oddělení ve spolupráci s jednotlivými vedoucími prodejen.

Značení u pozemních komunikací lze řešit jednoduchou směrovou šipkou v barvách a s logem řetězce. Ukázka takového značení je uvedena níže.

Obrázek 15 Orientační značení

Zdroj: zpracováno autorem

Náklady na jedno značení se pohybují kolem 300 Kč. Odpovědným za návrh značení je marketingové oddělení. Odpovědným za upevnění šipek je technické oddělení.

8.6 NÁVRHOVÁ ŘEŠENÍ PRO PRODEJNY S NÍZKÝM HODNOCENÍM

Prodejní jednotky, které dosáhly nejnižšího hodnocení, musí projít výraznější změnou, než jsou pouze obecná doporučení. Nízkého bodování bylo dosaženo na základě více zjištěných nedostatků, které mají negativní vliv na celkové vnímání prodejen. Zároveň tento jev zvyšuje pravděpodobnost možného rizika. Okamžitá náprava musí být sjednána u těchto prodejen: Bohdalov, 340 Velké Meziříčí, Rožná, Vatín a Kundratice. Tento výčet není zcela určitě konečný z důvodu neprovedení analýzy u všech prodejních jednotek.

8.6.1 Bohdalov

Prodejní jednotka s typovým označeným B se nachází na návsí velké vesnice v blízkosti okresního města Žďáru nad Sázavou. V tomto městě je několik hyper a super marketů. Mezi nimi je Kauflad, který je mezi obyvateli Bohdalova velice oblíbený. Mladí lidé zde provádějí velké společné nákupy i pro své rodiče a prarodiče. Na místní prodejnu chodí pouze starší lidé pro klasický základní nákup. Mladí lidé přijdou nakoupit výjimečně. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na této prodejně by byl zájem o platby kreditní kartou. Je zde zabudován terminál, který není ani po půl roce spuštěn.

Aby tato prodejna mohla čelit vysoké konkurenci, je nutné odstranit následující zjištěné závady. Na prodejní jednotce jsou dva pokladní boxy, v provozu je pouze jeden, druhý slouží jako vybalovací pult a místo k prezentaci drogistického zboží. Z pohledu zákazníka to nepůsobí dobrým dojmem. Už jakoby dopředu prodavačky věděly, že tu nikdy nebude tolik zákazníků, aby bylo nutné použít zároveň obě pokladny. Prodavačky odrovnají veškeré zboží a další předměty, které zde nemají co dělat a zprovozní i druhou pokladnu.

V úseku za obslužným pultem je stojatá lednice, která je prázdná. Je proto vhodné ji buď zaplnit zbožím, nebo ji využít na jiné prodejní jednotce. V chladící vitríně se nacházela předkrájená anglická uzenina, která byla společně s vidličkou uložena na talíři. Zcela nepřípustné z pohledu předepsaných interních norem. Dále prezentace ovoce a zeleniny je neprofesionální. Spolu s tímto nabízeným sortimentem byly nabízeny i zeminy a osevní semena.

Celkově na prodejní jednotce je nutné zlepšit práci se sortimentem a cenovým značením. V běžných regálech musí být udržována čistota. Prodavačky by měli také zapracovat na svém přístupu k zákazníkům, měli by být vstřícnější a ochotnější.

8.6.2 340 Velké Meziříčí

Prodejní jednotka čelí velké konkurenci od nedalekých dvou Penny Marketů. Proto je nutné zajistit i na této prodejně vysoký standart při nákupu, aby si prodejna zajistila svou konkurenceschopnost.

Na prodejně dochází k pochybení ze stran prodavaček v prezentaci zboží, a to v několika případech. V běžných regálech na několika místech je chaoticky poskládané zboží. Některé zboží je i na více místech. Prezentace piva a limonád, pro které je dokonce určena samostatná místnost, je nedostačující. Není zde žádná práce s cenovým označením zboží a akčním značením. Ovoce a zelenina je nabízena ze stejného regálu, kde je i prezentováno krmivo pro psy. Je nutné vykonat okamžitou nápravu řádným proškolením zaměstnanců v těchto oblastech.

Oddělení údržby opraví vstupní turniket, není stabilní. Také opraví část podlahy, kde je značná prasklina.

8.6.3 Rožná

Prodejní jednotka nacházející se na vesnici prodělala nedávno v rámci rebrandingu změnu v exteriéru, která má u zákazníků velice pozitivní ohlas. Dále na prodejní jednotce došlo k výměně prodavačky, kterou si zákazníci chválí. Na prodejní jednotce je však nutné zapracovat na změně interiéru. V první řadě je nutné sundat staré klasické nápisy „Jednota“, které negativně ovlivňují vnímání celého řetězce. Dále se musí změnit umístění stojanu ovoce a zeleniny, neboť je v těsné blízkosti topného tělesa. Prodavačka musí také zlepšit práci se sortimentem. Některé zboží není v dostatečném zastoupení. Jinak určité zboží je rovnáno odzadu – dopředu, což znemožňuje starším zákazníkům, kteří jsou v převážném zastoupení, snadný přístup ke zboží.

8.6.4 Vatín

Prodejní jednotka se nachází u silnice hlavního tahu na Žďár nad Sázavou. Velkou nevýhodou prodejny je, že zde nejsou vyhrazena žádná místa k parkování, bohužel tento problém je neřešitelný. Prodejna je pultového typu. Velké plus na této prodejně je zřetelné

cenové značení zboží. U vyrovnaného zboží je cena zřetelně čitelná. Je zde nutné změnit práci se sortimentem. V některých případech je kombinace nabízeného zboží nevhodná, např. v lednici je vedle sebe nabízeno zelí a máslo. Obslužný pult je zcela zarovnán předměty, které v blízkosti technického vybavení nemají co dělat. Je nutné je odstranit, aby byl volný prostor pro kvalitní nabídku daného sortimentu. Interiér prodejny by bylo vhodné vymalovat.

8.6.5 Kundratice

V tomto případě by měla být zvažována změna zaměstnance. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že část zákazníků není spokojena s rozsahem nabídky sortimentu a obsluhou prodavačky. Dále je nutné zapracovat na cenovém značení. Prodejna je rovněž pultového typu, je proto nutné zboží opatřit čitelnými cenovkami. Mrazící zařízení musí být očištěno od dřívějších cenových nabídek. Je nutné zapracovat na celkové prezentaci zboží, zejména na nabídce ovoce a zeleniny, která je momentálně nabízena pouze z kartónových krabic.

9 ZÁVĚR

Za posledních několik let skupina COOP v rámci společných akcí zaznamenala mnoho úspěšných změn. Mezi nejvýraznější patří rebranding, tedy sjednocení externího vzhledu prodejen. Dále se společně podílí na zlepšování doprovodných služeb, které mají zajistit zákazníkům pohodlný nákup. Pracují na podpoře prodeje regionálních potravin a nabídce tradičních českých výrobků. Společná vize se ale nedaří přenést na všechny prodejní jednotky, a proto z důvodu nekvalitně provedených změn nedochází k tak pozitivnímu vnímání prodejních jednotek, jak by si celá skupina přála.

Provedená analýza, která byla vypracována na vybraných prodejních jednotkách spotřebního družstva ve Velkém Meziříčí, dle jejich konkrétních požadavků, byla zacílena na odhalení dílčích rizik, které přímo či nepřímo přispívají k hlavnímu riziku, a to konkrétně ke snižování tržeb. Potenciální rizika byla zkoumána z pohledu pěti kategorií, které byly rozděleny na dílčí ukazatele, aby bylo možné lépe zhodnotit současný stav. Tento stav byl posouzen z pohledu běžného zákazníka, tedy bez jakékoliv provozní slepoty. Celé hodnocení bylo podpořeno odbornými znalostmi a trendy současného maloobchodu.

Na základě vypracovaných podrobných podkladů bylo zjištěno několik slabých míst, které se negativně odrážejí na celkovém vnímání konkrétního družstva. Některé odhalené nedostatky jsou o dost kritičtější, neboť se mnohdy přímo dotýkají zákazníků, a tím i negativně ovlivňují jejich nákupní preference. Je proto nutné, aby Jednota, spotřební družstvo Velké Meziříčí, sjednalo nápravu, a tím došlo k postupné eliminaci nežádoucích událostí.

V kapitole Analýza výsledků je sepsán soubor doporučení, jak lze nalezená riziková místa odstranit. Současně se nesmí opomenout, že provedená analýza není naprosto vyčerpávající, a proto nedošlo k odhalení veškerých pochybení jak ze strany provozního oddělení, tak i ze stran zaměstnanců. Je proto nutné neustále hodnotit současný stav, aby se dalo předcházet budoucím nežádoucím událostem.

Družstvem zvolená nápravná opatření by však neměla být provedena pouze na konkrétních analyzovaných prodejnách, ale jak již předesílají výše navrhnuté doporučení, tyto změny by se měly týkat celé sítě prodejen, aby se zajistila jednost. Systém prodeje na prodejnách je velice provázaný a citlivý, tedy každá uvažovaná změna musí být důkladně zvážena a promyšlena, aby nedošlo k nežádoucímu narušení celkového chodu prodejen.

V rámci prováděných změn musí být kladen důraz na udržení si a neustálé se zlepšování v těch oblastech, kvůli kterým zákazníci navštěvují právě tyto prodejny. Čímž je

osobní přístup ze stran prodavaček, široký výběr ze sortimentu, který je vyroben v České republice a bohaté zastoupení regionálních výrobků, čistota, doprovodné služby a minimální fronty.

Cílem skupiny COOP je co nejvíce se přiblížit svým zákazníkům, a to nejen sortimentem, ale také nabízenými službami.

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

[1] CIMLER, Petr et al. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 9788072611676.

[2] ČEJKOVÁ, Viktória; NEČAS, Svatopluk; ŘEZÁČ, František. *Pojistná ekonomika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003, 145 s. ISBN 802103288X.

[3] FIALA, Petr, Josef JABLONSKÝ a Miroslav MAŇAS. *Vícekriteriální rozhodování*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1994, 316 s. ISBN 80-7079-748-7.

[4] FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. Vydání II. upravené a rozšířené. Praha: Ekopress, 2000, 231 s. ISBN 8086119203.

[5] FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování*: *postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, s. 409. ISBN 8086929159.

[6] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 8085603063.

[7] HES, Aleš. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 156 s. ISBN 9788087197202.

[8] HES, Aleš. *Základy maloobchodu*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2001, 95 s. ISBN 8021307951.

[9] HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 9788024725604.

[10] JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum*: *Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Druhé vydání. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 8086419428.

[11] JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 9788073576325.

[12] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*: *aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 9788072018352.

[13] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Jak pojistit firmu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 107 s. ISBN 8072263374.

[14] MERNA, Tony; AL-THANI, Faisal F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 9788025115473.

[15] PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006. 257 s. ISBN 8024511177.

[16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 9788024730516.

[17] STARZYCZNÁ, Halina; STEINER, Jan. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Karviná: Slezská univerzita, 2000, 205 s. ISBN 8072480847.

[18] SZCZYRBA, Zdeněk. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 90 s. ISBN 8024414538.

[19] ŠEVČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 9788073186968.

[20] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 8071794155.

[21] VALOVÁ, Ivana. *Řízení rizik podle Basel II : se specifickým zaměřením na interní rating v rámci úvěrového rizika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 187 s. ISBN 9788021054103.

[22] VEBER, Jaromír. *Management*: *základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

Odborné časopisy

[23] *Retail Info Plus* [online]. Praha: Press21, s. r. o., 2011 - 2012. ISSN 18050042. Dostupné z: http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/archiv-cisel-casopisu-retail-info-plus.

[24] *Samoška: příloha o tradičním obchodě*. Praha: ATOZ Marketing Services, spol. s r. o., 2011.

[25] *Zboží a Prodej*. Praha: ATOZ Marketing Services, spol. s r. o., 2010 - 2012.

Internetové zdroje – web

[26] *COOP Družstvo* [online]. © 2007 - COOP Centrum družstvo [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: http://www.coop.cz/

[27] *Jednota,SD Velké Meziříčí* [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: http://www.jednotavelmez.cz/

Internetové zdroje – webová stránka

[28] Bezplatná právní poradna: Prodej potravin s prošlou dobou minimální trvanlivosti - podmínky. [online]. Copyright © Eva Mlčochová 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/zdravotnictvi-drogy-hygiena/1743-prodej-potravin-s-proslou-dobou-minimalni-trvanlivosti-podminky.html

[29] Billa: Platební karty. [online]. 2012 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://www.billa.cz/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=109997&folderid=43396

[30] Business.center.cz: Občanský zákoník. [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/

[31] Business.center.cz: Zákon o obalech. [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obaly/cast1h1.aspx

[32] Business.center.cz: Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/odpovednost-vada-vyrobku/zneni.aspx

[33] Business.center.cz: Zákon o ochraně spotřebitele. [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/

[34] Business.center.cz: Zákon o registračních pokladnách - Část I. - Znění zákona. [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/registracni_pokladny/cast1.aspx

[35] COOP Družstvo: Novinky. [online]. 2007 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.coop.cz/hp/

[36] COOP EURO: Buying Alliance of Cooperative Retailers in Central Europe. [online]. 2009 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: http://www.coopeuro.com/

[37] COOP MORAVA: Aktuální informace. [online]. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: https://www.coopmorava.cz/portal/page/portal/FENIX_PUBLIC

[38] COOP: Svaz českých a moravských spotřebních družstev. [online]. © Copyright 2010 COOP [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://www.skupina.coop/cz/O-skupine/Vysocina/Clanek/210-Svaz-ceskych-a-moravskych-spotrebnich-druzstev

[39] Incoma GfK: Tiskové zprávy. [online]. © 2012 INCOMA GfK [cit. 2012-05-17]. Dostupné z: http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1199&lng=CZ&ctr=203

[40] Národní konference VENKOV 2011: Ekonomika a rozvoj venkova. In: [online]. 15. 11. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.spov.org/data/files/juracka-pro-konferenci-venkov2011-1.pdf

[41] ORIENTAČNÍ SYSTÉMY - ACCEPT: Piktogramy - Obrázkové piktogramy. [online]. Copyright © 2010 ACCEPT [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://eshop.accept.cz/index.php?id=orientacni_systemy/piktogramy/obrazkove_piktogramy

[42] Sagit: Zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. [online]. Nakladatelství Sagit, © 1996-2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://www.sagit.cz/pages/uztxt.asp?tema_id=35&cd=41&typ=r&det=&levelid=680434&levelidzalozka=&datumakt=1.2.2010

[43] Státní zemědělská a potravinářská inspekce: Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků. [online]. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1005853&docType=ART&nid=11307

Interní podklady

[44] Informační zpravodaj za rok 2010, 2011

[45] Interní dokumenty Jednoty, spotřebního družstva ve Velkém Meziříčí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Parametry pro úspěšnou analýzu rizik 27

Obrázek 2 Matice rizik 31

Obrázek 3 Vstupní dveře 58

Obrázek 4 Speciální regály na ovoce a zeleninu 61

Obrázek 5 Cenové označení sortimentu 63

Obrázek 6 Značení akčního sortimentu 67

Obrázek 7 Původní značení akce 67

Obrázek 8 Cenové značení zboží 70

Obrázek 9 Cenové značení v liště 70

Obrázek 10 Návrh řešení cenového značení v liště 71

Obrázek 11 Akční značení zboží 72

Obrázek 12 Návrh značení SEM – TAM 74

Obrázek 13 Návrh piktogramů 74

Obrázek 14 Možnost platby kartou 74

Obrázek 15 Orientační značení 75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkové pořadí prodejních jednotek 54

Graf 2 Průměrně dosažené hodnoty hodnotících ukazatelů bez váhových koeficientů 56

Graf 3 Exteriér 57

Graf 4 Interiér 60

Graf 5 Sortiment 62

Graf 6 Personál 65

Graf 7 Podpora prodeje 66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Spojitost Riziko - Nejistota 22

Tabulka 2 Popisná stupnice 30

Tabulka 3 Stupnice hodnocení 47

Tabulka 4 Tabulka pro zjišťování preferencí kritérií 50

Tabulka 5 Fullerův trojúhelník 50

Tabulka 6 Fullerův trojúhelník 51

Tabulka 7 Výpočet vah 51

Tabulka 8 Výpočet vah, modifikovaný 51

Tabulka 9 Hodnocení ukazatelů jednotlivých prodejních jednotek 53

Tabulka 10 Rozčlenění prodejních jednotek do tří skupin dle dosaženého hodnocení 55

Tabulka 11 Hodnocení ukazatelů prodejních jednotek bez použití váhových koeficientů 55

Tabulka 12 Hodnotící ukazatele exteriéru a jeho průměrné hodnoty 57

Tabulka 13 Hodnotící ukazatele interiéru a jeho průměrné hodnoty 59

Tabulka 14 Hodnotící ukazatele sortimentu a jeho průměrné hodnoty 62

Tabulka 15 Hodnotící ukazatele personálu a jeho průměrné hodnoty 64

Tabulka 16 Hodnotící ukazatele podpory prodeje a její průměrné hodnoty 66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Síť prodejen COOP v ČR

Příloha B Top 10 Českého obchodu 2010 (v mld. Kč)

Příloha C Seznam a kategorizace prodejen k 1. 6. 2011

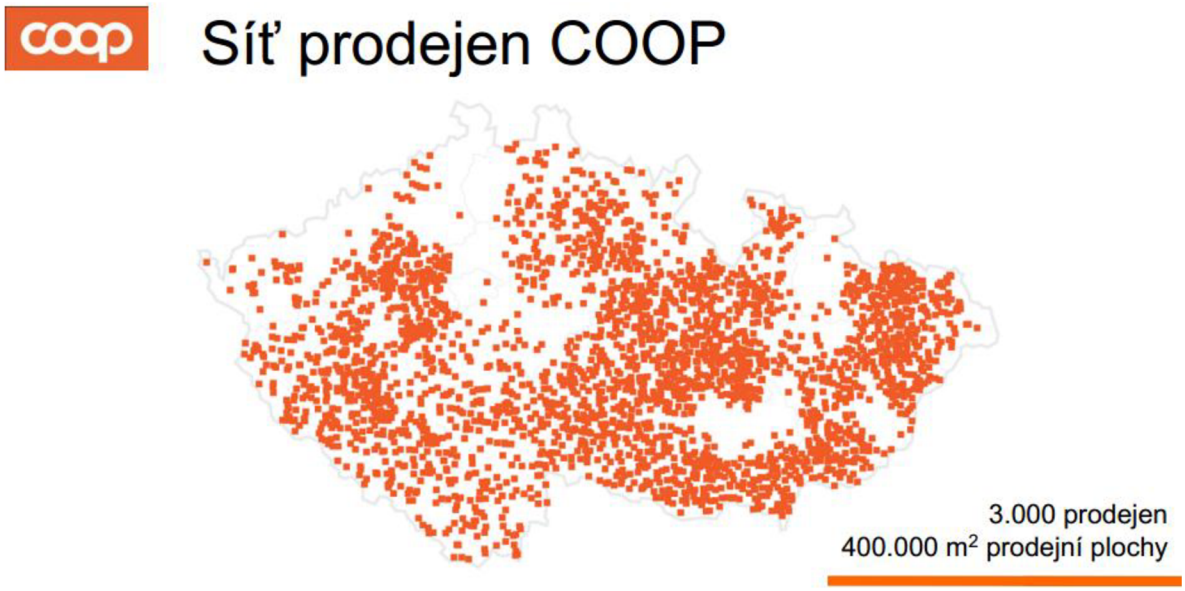
Příloha D Hodnotící formulář

Příloha E Dotazníkové šetření

Příloha F Prodejní jednotky

Příloha G Akční letáky

Příloha A Síť prodejen COOP v ČR



Zdroj: [40]

Příloha B Top 10 Českého obchodu 2010 (v mld. Kč)

Pořadí	Skupina (názvy prodejen)	2006	2007	2008	2009	2010
1.	Schwarz ČR (Kaufland, Lidl)	45,5	51,1	54,5	59,0	60,0
2.	REWE ČR (Billa, Penny Market)	25,8	31,6	38,5	51,3	52,7
3.	Tesco Stores ČR	36,0	42,0	44,5	46,5	45,0
4.	Ahold (Hypernova, Albert)	38,5	42,0	44,0	43,0	42,0
5.	Makro Cash and Carry ČR	38,3	39,3	39,5	36,6	33,6
6.	Globus ČR	20,5	23,0	25,4	26,3	27,0
7.	COOP	26,2	27,2	28,6	27,2	25,9
8.	GECO Tabák	14,9	17,7	17,5	17,2	17,7
9.	SPAR ČR (Interspar)	12,0	14,0	13,7	13,8	13,3
10.	Tengelmann ČR (Plus Discount, OBI)	19,5	20,5	8,5	9,2	9,0

Zdroj: [40]

Příloha C Seznam a kategorizace prodejen k 1. 6. 2011

Číslo	Název	Skupina		Číslo	Název	Skupina
SKUPINA A – prům. MO nad 800 tis. Kč						
71	Velké Meziříčí	A		461	Sněžné	A
194	Dobronín	A		521	Měřín	A
202	Bystřice nad Pern.	A		530	Velké Meziříčí	A
204	Dolní Rožínka	A		561	Jimramov	A
205	Křižanov	A		581	Žďár nad Sáz.	A
208	Nové Město na M.	A				
Celkem 11 PJ						
SKUPINA B – prům. MO do 800 tis. Kč						
167	Křoví	B		321	Dalečín	B
174	Obyčtov	B		331	Doubravník	B
177	Osová Bitýška	B		340	Velké Meziříčí	B
178	Pavlov	B		360	Jámy	B
182	Rad. Svratka	B		371	Moravec	B
183	Řečice	B		381	N. Veselí	B
189	Ostrov nad O.	B		390	Polnička	B
190	Velké Meziříčí	B		421	Rozsochy	B
192	Zvole	B		431	Stražek	B
193	Žďárec	B		451	Štěpánov	B
195	Měřín Niva	B		490	Nížkov	B
301	Bory	B		501	Radostín n. O.	B
311	Bohdalov	B		551	Bobrová	B
Celkem 26 PJ						
SKUPINA C – prům. MO do 300 tis. Kč						
2	Blažkov	C		103	Rozseč	C
4	Bohuňov	C		104	R. Paseky	C
5	Bohdalec	C		105	Ruda	C
7	Borovice	C		106	Rudolec	C
12	Buková	C		107	Sazomín	C
15	Březejc	C		111	Sirákov	C
21	D. Libochová	C		112	Sklené nad Osl.	C
22	Domanín	C		118	Strachujov	C
26	Heřmanov	C		119	Stržanov	C
28	Brzkov	C		121	Sulkovec	C
29	Dobroutov	C		127	Újezd	C
30	Vysoké Studnice	C		129	Vatín	C
31	Řehořov	C		134	Věcov	C
32	Hrbov	C		135	Věžná	C
33	Věžnice	C		136	Vidonín	C
34	Záborná	C		141	Znetínek	C
35	Chlumek	C		147	Bukov	C
36	Chlumětín	C		148	Černá	C

37	Chroustov	C		149	Dlouhé	C
42	Jívoví	C		150	Koroužné	C
46	Kadov	C		151	Krásněves	C
54	Krásné	C		152	Slavkovice	C
56	Křžínkov	C		153	Str. Zhoř	C
59	Kundratice	C		155	Věchnov	C
64	Lhotky	C		156	Zubří	C
65	M. Losenice	C		162	D. Voda	C
66	Martinice	C		168	Lavičky	C
72	Nová Ves	C		169	Lísek	C
73	N. Dvory	C		173	Nová Ves	C
75	Nyklovice	C		175	Ořechov	C
76	Olší nad O.	C		179	Pikárec	C
78	Olešná	C		185	Ujčov	C
79	Olší u Tišnova	C		186	Unčín	C
82	Pavlínov	C		187	Vepřová	C
86	Počítky	C		188	Vídeň	C
87	Poděšín	C		191	Záblatí	C
93	Radenice	C		201	Bobrová	C
96	Radňovice	C		411	Rožná	C
Celkem 76 PJ						
SKUPINA OST. – prům. MO do 130 tis. Kč						
6	Bolešín	Ost.		51	Kochánov	Ost.
9	Březské	Ost.		62	Lískovec	Ost.
19	Daňkovice	Ost.		70	Mirošov	Ost.
25	Hamry n. S.	Ost.		83	Petrovice	Ost.
Celkem 8 PJ						

Zdroj:[44], upraveno autorem

Příloha D Hodnotící formulář

Retail Controlling		
Exteriér prodejny	**Hodnocení**	**Poznámka**
Technologie vstupních prostor do prodejny		
Fasáda prodejny		
Výlohy prodejny		
Označení prodejny		
Čistota okolí		
Ineriér prodejny		
Běžné regály - cenové lišty		
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň		
Podlahy a stěny - čistota, barevné		
Obslužný úsek - pomocné technické vybavní, čistota		
Pokladní zóna - technologie, čistota		
Osvětlení		
První dojem při vstupu		
Nákupní vozíky a košíky		
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje		
Sortiment		
Cenovky		
Šířka a hloubka sortimentu		
Privátní značky		
Úroveň nabídky - pečivo		
Úroveň nabídky - mléčné výrobky		
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina		
Úroveň nabídky - obslužný úsek		
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu		
Personál		
Pozdrav		
Ochota, vstřícnost		
Oděv		
Dodržování hygienických pravidel		
Schopnost poradit		
Úsměv, nálada		
Podpora prodeje		
Přítomntost akčního sortimentu		
Propagace akce na prodejně		
Označení akčního sortimentu		
Umístění akčního sortimentu		
Marketingové aktivity dodavatelů		

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha E Dotazníkové šetření

Zaměstnanci

Dotazník

1. Organizační uspořádání prodejny, poměr sklad - prodejní plocha, je vyhovující?
2. Technické vybavení.
3. Zásobování.
4. Komunikace s vedením.
5. Omezení v prodeji zboží, nucený odběr neprodejného zboží.
6. Omezení v objednávkách zboží.
7. Práce dealerů.

Zákazníci

Dotazník

1. Spokojenost s nabízeným sortimentem:
   pečivo, zelenina, ovoce a mléčné výrobky.
2. Dáváte přednost českým či zahraničním výrobkům a proč?
3. Spokojenost s personálem.
4. Co postrádáte na prodejně.
5. Co se vám líbí na prodejně.

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha F Prodejní jednotky

Prodejní jednotka: **BOBROVÁ** - skup. B

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,60	5,97	**11**
Interiér	5,80	6,57	**4**
Sortiment	4,63	5,86	**12**
Personál	6,50	8,67	**2**
Podpora prodeje	4,40	5,28	**13**
Celkové hodnocení prodejny	**5,39**	**6,47**	**7**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	4
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,60

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází na návsi, kousek od autobusové zastávky.
- Do prodejny se vchází přes malý vestibul, který je společný pro sousední obchod vietnamského typu. Dveře jsou železné, prosklené, zachovalé, však bez označení, jakým směrem se otevírají dveře. Dále vestibul je tmavý a prázdný, není zde využita propagace.
- Fasáda prodejny je nová, čistá, nepoškozená.
- Výlohy prodejny jsou nové, nepoškozené.
- Prodejna je označena jednou hlavní cedulí na budově charakteristickou pro tento řetězec.
- Okolí prodejny je udržováno v čistotě, nechybí zde odpadkové koše.
- Před prodejní jednotkou je možnost parkování.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	6
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	7
Stěny - čistota, barevné řešení	7
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	5
Pokladní zóna - technologie, čistota	5
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	6
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	5,80

Komentář:

- Regály jsou nové, kovové, výška i hloubka vyhovující. Regály jsou opatřeny průhlednou lištou pro vkládání cenových štítků.
- Chladicí zařízení je nové, délka vyhovující k omezeným prostorovým možnostem. Mrazicí zařízení je dobré, vyhovující podmínkám řetězce.
- Podlahy jsou nové, světlé, v rámci počátečního jednotného stylu interiéru družstva.
- Stěny jsou čisté, barevně sladěné k celkovým prostorům prodejní jednotky.
- Obslužný úsek také prošel rekonstrukcí, vyhrazený prostor je dostatečně prostorný a neustále udržován v čistotě. Mínusem je fakt, že ve velký prostor svádí k prezentaci i jiného zboží, které do tohoto úseku nepatří.
- Pokladní zóna dostatečně prostorná, nachází se jeden pokladní box, jehož délka je adekvátní k prostorovým možnostem. Prezentace impulzivního zboží nedostatečná.
- Osvětlení v pořádku, kopíruje nákupní cestu zákazníka.
- Prostorná, světlá, přehledná prodejní jednotka. Velké plus - jedna výlohová tabule nezaryta, přirozené světlo.
- Nákupní vozíky i košíky zastoupeny v dostatečném množství. Nacházejí se ve vstupních prostorech prodejní jednotky.
- Regály na zeleninu jsou klasické, neplní žádnou doprovodnou funkci. Regály na pečivo jsou klasické, doplněny o dřevěné rošty, proutěné koše apod. Regály na nápoje jsou klasické, funguje zde i stohovité skládání nápojů.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	5
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	3
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejny	4,63

Komentář:

- Cenovky jsou malé, nepřehledná. Nedostatečně informují zákazníka. Na místech, kde je více zboží, špatná přehlednost o ceně produktu. Nepřehledné ocenění je i stojanu s bonbóny. Nepřehledné informování o cenách je i u mraženého sortimentu a v obslužném úseku.
- Šířka i hloubka sortimentu by měla být na prodejní jednotce více rozpracovaná. Některý sortiment v regálech chyběl.
- V zastoupení, ale na velikost prodejní plochy by zde měly být ve vyšší četnosti.
- Pečivo zastoupeno v malé míře, pouze chléb a rohlíky, žádné jiné alternativy. Prezentace pečiva podprůměrná.
- Mléčné výrobky v částečném zastoupení, prázdná místa chladícím boxu. Dobrá prezentace sortimentu.

- Ovoce a zelenina v nedostatečném zastoupení. Prezentovaná zelenina a ovoce v jedné bedýnce dohromady. Jakost zboží průměrná.
- Sortiment v obslužném úseku v dostatečném zastoupení.
- Zboží je řádně označené, v samostatném odděleném kovovém regálu, ale chaoticky uspořádané.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	7
Ochota, vstřícnost	7
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6

Schopnost poradit	7
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	6,50

Komentář:

- Personál přátelsky zdraví každého zákazníka.
- V přímém kontaktu se zákazníky jsou ochotní a vstřícní.
- Standardní oděv propagující daný řetězec.
- Hygiena dodržována, v obslužném úseku výskyt předmětů, které tam nepatří.
- Prodavačky vždy ochotně naslouchají a radí zákazníkům.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	4
Propagace akce na prodejně	4
Označení akčního sortimentu	4
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	4,40

Komentář:

- Akční sortiment v zastoupení, v některých případech ho bylo nedostatečné množství, nedostatečně označený.
- Absence výraznějšího upoutání zákazníků na akční sortiment.
- Standardní nedostatečné označení.
- Po celé prodejní ploše.
- Na této prodejní jednotce probíhají marketingové akce dodavatelů pouze pasivně, umisťování barevných lišt, papírových regálů, apod.

Prodejní jednotka: **BOHDALOV** - skup. B

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,40	5,76	**14**
Interiér	4,50	5,10	**12**
Sortiment	4,75	6,02	**9**
Personál	5,17	6,89	**15**
Podpora prodeje	4,80	5,76	**9**
Celkové hodnocení prodejny	**4,92**	**5,91**	**12**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	5
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,40

Komentář:

- Vstup do prodejny je standardní manuální přes dvoje kovové dveře, na kterých chybí směrové značení. Dveře jsou v dobrém stavu.
- Fasáda čistá, nevýrazná.
- Dispoziční řešení prodejní jednotky neumožňuje klasické výlohy - malé okna, které jsou zčásti polepeny logem skupiny COOP.
- Značení na prodejních jednotkách standardní.
- V okolí je udržována čistota.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	4
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	5
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	4
Pokladní zóna - technologie, čistota	3
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	4
Nákupní vozíky a košíky	5
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,50

Komentář:

- Standardní kovové regály, některé úseky starší. Jsou opatřeny lištami, na některých místech však lišta chybí.
- Chladící zařízení nové, proporčně vyhovující dispozicím prodejní jednotky. Opatřeno logem řetězce. Mrazicí zařízení je v dobrém stavu, vrchní část je průhledná, lepší orientace pro zákazníka.
- Podlaha je tvořena několika typy dlaždic, působí nesourodým dojmem. Místy je špinavá, oprýskaná.
- Stěny jsou bílé, na některých místech již nepůsobí čistým dojmem, lepší by byla barevná varianta.

- Obslužný úsek je dobře vybaven, ale není udržován v naprosté čistotě. Chladící vitrína u za obslužným pultem byla prázdná, pouze obsahovala pár zabalených pochutin - pravděpodobně svačiny zaměstnanců.
- V pokladní zóně se nacházejí dva pokladní boxy, přičemž jeden pokladní box je naprosto zarovnán zbožím, není využíván pro odbavení zákazníků.
- Osvětlení klasické, zářivkami, plus část denního světla, což je velký klad.
- Prodejna na první pohled nepůsobí uspořádaným dojmem.
- Košíky i vozíky jsou umístěny v blízkosti vstupu do prodejny.
- Regály na zeleninu jsou klasické kovové, doplněny o zeleninové bedýnky. Regály na pečivo klasické kovové, doplněny o proutěné košíky a dřevěné rošty. Regály na nápoje klasické, spíše se využívané k nabídce sirupů a džusů. Balené vody a piva jsou chaoticky narovnané na roštu na podlaze.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	5
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	4
Hodnocení prodejny	4,75

Komentář:
- Cenovky jsou standardní, v mnohých případech napsané rukou, některé cenovky jsou vybledlé - špatně čitelné.
- Vzhledem k možnostem velikosti prodejní plochy, není vyčerpána veškerá možnost nabídky sortimentu.
- Souvisí s celkovou nabídkou. Vzhledem k velikosti prodejní plochy lze tento sortiment nabízet ve větší míře.
- Nabídka pečiva je základní, dala by se rozšířit i o další pochutiny.
- Hloubka i šířka v nabídce mléčných výrobků je dostatečná.
- Nedostatek tohoto sortimentu, nesmyslná prezentace daného zboží.
- V obslužném úseku je dostatečná nabídka, problém je však s její prezentací.
- Ohrožený sortiment je označen, ale nachází se v nákupním košíku, kde je veškerý sortiment "naházen" na hromadu.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	5
Ochota, vstřícnost	5
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	5
Schopnost poradit	5
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejny	5,17

Komentář:
- Zdraví, ale ne vždy srozumitelně.
- Prodavačky jsou ochotné a vstřícné, ale mají poněkud ráznější vyjadřování.
- Standardní oděv propagující družstvo.
- Jsou dodržována, ale v omezené míře.
- Poradí zákazníkovi, ale razantním způsobem.
- Ne vždy jsou usměvavé a v dobré náladě.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	5

Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	4
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	4,80

Komentář:

- Přítomen ale kvůli nedostatečnému označení to působí tak, že akčního zboží je na prodejně velice málo.
- Zvolit výraznější propagaci akcí. Vylepené letáky na dřevěných tabulích je nedostatečné a nezajímavé.
- Přistoupit k výraznějšímu označení akcí.
- Umístěno po celé prodejně.
- Na této prodejní jednotce probíhají marketingové akce dodavatelů pouze pasivně, umisťování barevných lišt, papírových regálů, apod.

Prodejní jednotka: **BYSTŘICE NAD PERN.** - skup. A

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	6,80	7,25	**1**
Interiér	6,30	7,14	**1**
Sortiment	6,00	7,60	**2**
Personál	6,00	8,00	**4**
Podpora prodeje	5,60	6,72	**1**
Celkové hodnocení prodejny	**6,14**	**7,34**	**1**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	7
Fasáda prodejny	7
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	7
Čistota okolí	7
Hodnocení prodejny	6,80

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází na sídlišti, nedaleko gymnázia a autobusové zastávky.
- Vstup do prodejny je bezbariérový, dveře jsou plně automatické na fotobuňky.
- Prodejna nově natřena ve stylu propagující daný řetězec.
- Vzhledem k dispozičnímu řešení prodejní jednotky nelze využívat klasické velké výlohy, nahrazeny malými okny zčásti polepeny logem družstva.
- Prodejna je zřetelně označena.
- V blízkosti prodejny je udržována čistota, jsou zde odpadkové koše, stojany na kola.
- Velkým plusem je možnost parkování u prodejny.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	6
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	7
Stěny - čistota, barevné řešení	7
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	7
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	7
První dojem při vstupu	6
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	6,30

Komentář:

- Regály jsou kovové, nové a jsou opatřeny lištou.
- Mrazicí zařízení je vzhledem k velikosti prodejní plochy dostatečné. Nejsou nové a dostačují. Chladící zařízení je nové, v dostatečné délce k poměru prodejní plochy, samostatně osvětlené.
- Prodejna po rekonstrukci, tedy nové světlé podlahy, které jsou v souladu s nově vymalovanými stěnami.

• Obslužný úsek po rekonstrukci, nově zařízen. Délka zařízení je dostatečná, až nadstandardní. Technické vybavení je dostatečné.
• V pokladní zóně jsou dvě pokladny s pásy. Prezentaci impulzního zboží je nutné více doladit.
• Osvětlení je zabudováno ve stropě, moderní technologie poskytující příjemné světlo po celé prodejní ploše.
• První dojem při vstupu je velmi dobrý, narušuje je pouze neuspořádaný stoh obalového materiálu k rozebrání.
• Jsou v dostatečném množství ve vstupním prostoru.
• K prezentaci zeleniny jsou využívány klasické regály doplněné o zeleninové bedýnky. Pečivo je nabízeno v klasických kovových regálech doplněných o dřevěné rošty a proutěné koše. Nápoje jsou kaskádovitě narovnány na zemi. Džusy a sirupy apod. jsou umístněné v klasických kovových regálech uzpůsobených jejím proporcím.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	5
Šířka a hloubka sortimentu	7
Privátní značky	6
Úroveň nabídky - pečivo	6
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	5
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	7
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:
• Cenovky jsou standardní, místy psané rukou, u některého sortimentu cenové označení zcela chybí.
• Šířka i hloubka nabízeného sortimentu je naprosto vyhovující. Naprosto ve výjimečných případech chybí některé zboží.
• Taktéž to platí pro privátní značky. Jsou v širokém zastoupení, ale bez výraznějšího označení.
• I v odpoledních hodinách je zde zajištěna nabídka čerstvého pečiva v dostatečném množství.
• Nabídka mléčných výrobků je velmi dobrá s drobnými nedostatky v rozšiřujícím sortimentu, který je možné nabízet v chladícím zařízení.
• Nabídka ovoce a zeleniny je omezená. Zákazník zde nenalezne všechny obvyklé druhy patřící do této kategorie.
• Nabídka v obslužném úseku je velice dobrá, jsou tu pouze drobné nedostatky v prezentaci některých druhů sortimentu, který sem spadá.
• Prezentace "ohroženého" sortimentu je na velice dobré úrovni. Samostatný kovový regál, který je řádně označen. Zboží je zde přehledně narovnáno.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	6
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:
• Personál je ochotný a vstřícný, zdraví každého zákazníka, s drobnými výjimkami.
• Oděv reprezentuje daný řetězec. Za obslužným úsekem jsou řádně dodržována hygienická pravidla.
• Prodavačky jsou ochotné a schopné poradit každému zákazníkovi, vyhoví každému jeho přání.
• Personál je, až na drobné výjimky, usměvavý, přátelský a v dobré náladě.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	6
Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	6
Marketingové aktivity dodavatelů	6
Hodnocení prodejny	5,60

Komentář:

- Akční sortiment je na prodejně, ne vždy ale v dostatečném množství.
- Propagace akcí je standardní, jakou ji stanovilo samo družstvo, toto samé platí i pro označení akčního sortimentu.
- Zboží je umístěno po celé prodejní ploše.
- Probíhají zde pouze pasivní propagace (letáky, tabule, papírové regály, apod.).

Prodejní jednotka: **DOBRONÍN**, skup. A

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	6,00	6,40	**4**
Interiér	5,90	6,69	**3**
Sortiment	5,13	6,49	**5**
Personál	6,00	8,00	**4**
Podpora prodeje	5,20	6,24	**4**
Celkové hodnocení prodejny	**5,65**	**6,76**	**4**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	7
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází v jedné části zmiňované obce, bohužel naproti této prodejny (asi 15 m) byl otevřen nový obchod s potravinami.
- Vstupní dveře jsou plně automatické na fotobuňku.
- Fasáda je nově natřená v barvách propagující daný řetězec.
- Výlohy jsou standardní, bohužel jedna z výloh je poškozena.
- Označení prodejny je standardní, tedy cedulí, která je umístěna na fasádě budovy.
- V okolí prodejny je udržována čistota, dopomáhají k tomu i odpadkové koše u prodejny.
- Před prodejní jednotkou je možnost parkování.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	5
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	7
Stěny - čistota, barevné řešení	7
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	5
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	6
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	5,90

Komentář:

- Regály jsou nové, kovové, ačkoli na některých místech poškozené.
- Chladící a mrazící zařízení je dostatečné, vzhledem k možnostem prodejní plochy.
- Prodejní jednotka je po rekonstrukci, tedy jsou zde nové podlahy a je také nově vymalováno.
- Obslužný úsek je nově technicky vybaven, pouze délka chladící vitríny je bohužel nedostatečná.
- V pokladní zóně jsou dvě pokladny, přičemž jedna moderní s pojízdným pásem, u které obsluhovali všechny zákazníky. Druhý pokladní box je zastaralý, slouží prodavačkám pouze jako informační systém pro určování, či kontrolu cen u zboží.

- Osvětlení prodejny je zajištěno klasickými zářivkami.
- První dojem při vstupu do prodejny je velice dobrý.
- Nákupních vozíků a košíků je dostatečné množství, jsou ve vstupní zóně, tedy při ruce.
- Používané regály na zeleninu jsou klasické, rozšířeny pouze o bedýnky určených k prezentaci zeleniny, bohužel se tu objevuje i zboží, které zde nemá co dělat. Pečivo je nabízeno v klasických kovových regálech obohacených o dřevěné rošty spolu s proutěnými koši. Nápoje jsou taktéž narovnány v kovových regálech proporčně uzpůsobených nabízenému sortimentu.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	5
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	4
Úroveň nabídky - pečivo	5
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	6
Hodnocení prodejny	5,13

Komentář:
- Cenovky jsou klasické, v rámci daného řetězce, bohužel cenové označení u některých výrobků chybí.
- Šířka i hloubka sortimentu dostatečná, privátní značky jsou zde v zastoupení, bohužel bez zvláštního označení.
- Úroveň nabídky pečiva v odpoledních hodinách se snižuje, ale i tak dostatečná.
- Nabídka mléčných výrobků je na velice dobré úrovni. V zastoupení dosti široký sortiment, pěkně prezentován.
- Nabídka zeleniny a ovoce je velice slabá. Nejsou zde ani základní druhy ovoce a zeleniny. Chaotická prezentace zboží.
- V obslužném úseku se nachází dostatečné množství zboží, byla by vhodnější delší chladicí vitrína pro lepší prezentaci zboží a pro možnost jeho rozšíření.
- Ohrožený sortiment je řádně označen. Vyskládán v samostatně odděleném kovovém regálu, přehledné.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	6
Ochota, vstřícnost	7
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:
- Personál je zde velice přátelský, zdraví každého zákazníka, jsou velice ochotní a vstřícní.
- Oděv je klasický, podporující daný řetězec.
- Hygiena je zde dodržována.
- Prodavačky jsou velice příjemné a ochotné a schopné poradit s čímkoliv.
- Na prodejní jednotce panuje pohoda, je zde velice příjemná atmosféra, prodavačky jsou usměvavé.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	5
Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	6

Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	5,20

Komentář:

- Akční zboží je přítomno, ne však v dostatečném množství.
- Akce jsou standardně propagovány, jak je v daném řetězci zvykem.
- Označení a umístnění sortimentu je standardní.
- Pasivní marketingové aktivity jsou vyjádřeny různými papírovými regály, plakáty, apod.

Pozn. k této prodejní jednotce: snížené množství sortimentu na prodejně je způsobeno očekávanou inventurou.

Prodejní jednotka: **KŘIŽANOV**, skup. A

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	6,40	6,83	**2**
Interiér	5,80	6,57	**4**
Sortiment	5,50	6,97	**3**
Personál	6,67	8,89	**1**
Podpora prodeje	5,00	6,00	**7**
Celkové hodnocení prodejny	**5,87**	**7,05**	**3**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	7
Výlohy prodejny	7
Označení prodejny	7
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	**6,40**

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází "za rohem" hlavního náměstí, prodejna je však dobře označena na náměstí.
- Do prodejny se vchází přes malý vestibul, který je společný pro sousední obchod - maso a uzeniny. Vstupní meziprostor je dobře využit, nacházejí se zde nákupní vozíky, jsou zde vyvěšeny letáky s akčním zbožím. Prostor umožňuje odložení dětského kočárku.
- Fasáda prodejny je nová, výrazná a čistá.
- Výlohy prodejny jsou celé zadělané v rámci jednotného stylu.
- Označení prodejny je výrazné ale přitom jednoduché a příjemné. Dobrá kombinace barev.
- Okolí prodejny je čisté, jsou zde odpadkové koše, stojany na kola.
- Plusem této prodejny je malé parkoviště přímo před prodejnou a také velké parkoviště "za rohem" na náměstí.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	5
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	5
Stěny - čistota, barevné řešení	7
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	6
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	6
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	**5,80**

Komentář:

- Regály jsou nové, kovové, výška i hloubka vyhovující. Regály jsou opatřeny průhlednou lištou pro vkládání cenových štítků.

- Chladící zařízení na mléčné výrobky je nové, nasvětlené a přehledné. Chladící zařízení na uzeniny je také nové, prosklené, široké, pro zákazníky přehledné. Mrazicí zařízení dostatečně prostorné, vrchní část je prosklená, přehledné pro zákazníky.
- Podlahu tvoří stará dlažba, která je místy již odlomená. Svojí barevnou strukturou nepůsobí čistě.
- Celý interiér prodejny je nově vymalován.
- Obslužný úsek nově zřízen, pracovní plocha je prostorná čistá, jsou zde nářezáky, dřez a doplňkové pomůcky. Vše udržováno v čistotě.
- V pokladní zóně se nacházejí dva pokladní boxy, posuvné pásy jsou krátké ale adekvátní k vymezenému prostoru. V pokladním prostoru se nachází široká nabídka pochutin, a také je zde nástavec na tabákové výrobky.
- Celá prodejna je příjemně osvětlena zářivkami.
- První dojem při vstupu na prodejnu je velice dobrý. Prostorná, uspořádaná, čistá prodejní jednotka.
- Prodejna je vybavena nákupními vozíky, které se nacházejí v malém společném vestibulu. Košíky jsou umístěny hned vedle vstupních dveří.
- Regály na zeleninu jsou klasické, neplní žádnou zvláštní funkci. Regály na pečivo jsou vybaveny proutěným přepravkami, budí příjemný dojem. Nápoje jsou umístěny taktéž v klasických regálech uzpůsobených pro tento sortiment.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	6
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	6
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	7
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	7
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejny	**5,50**

Komentář:

- Cenovky jsou malé, nepřehledná. Nedostatečně informují zákazníka. Na místech, kde je více zboží, špatná přehlednost o ceně produktu. Nepřehledné ocenění je i stojanu s bonbóny. Nepřehledné informování o cenách je i u mraženého sortimentu.
- Šíře i hloubka sortimentu je dostatečná. Menší výběr v oblasti pečiva. Podprůměrný výběr v oblasti zelenina a ovoce.
- Privátní značky jsou po celé prodejně bez výraznějšího označení. Pokud zákazník nezná všechny názvy privátního označení, nepozná, že se jedná o "privátku". Není shledán důvod proč zvýrazňovat označení tohoto zboží.
- Základní nabídka pečiva dostatečná. Nabídka umožňuje výběr ze tří druhů chleba. Je zde několik druhů sladkého pečiva. Absence toustového chleba.
- Mléčné výrobky skýtají široké zastoupení.
- V úseku ovoce a zelenina jsou velké nedostatky. Zákazník má velice omezený výběr.
- Na tento druh sortimentu je umístěn samostatně, řádně označen.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	7
Ochota, vstřícnost	7
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	7
Schopnost poradit	7
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	**6,67**

Komentář:

- Personál vždy aktivně zdraví.
- Jsou velice ochotní ke všem zákazníkům. Starším lidem pomáhají s výběrem zboží, pokud někdo něco nemůže najít, ochotně jim to ukáží, atd.
- Oděv nese logo prodejny. Vhodná by byla jednotnost.
- Hygienické pravidla jsou dodržována.
- Ochotně radí zákazníkům s výběrem sortimentu.
- Prodavačky jsou usměvavé a příjemné.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	5
Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	**5,00**

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen, ale pokaždé na začátku akce není zastoupen veškerý akční sortiment.
- Ve vestibulu prodejny je vystaven jeden akční leták, absence volně rozebíratelných letáků.
- Akční sortiment je označen, ale nedostatečně poutavě.
- Zboží v akci je rozmístěno po celé prodejní jednotce.
- Dealeři rozmisťují různě po prodejně kartónové regály na jejich zboží, většinou se jedná o sladkosti. Ochutnávky jsou prováděny minimálně.

Prodejní jednotka: **KUNDRATICE** - skup. C

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,60	5,97	**11**
Interiér	4,20	4,76	**15**
Sortiment	4,25	5,38	**15**
Personál	5,33	7,11	**13**
Podpora prodeje	4,40	5,28	**13**
Celkové hodnocení prodejny	**4,76**	**5,70**	**16**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,60

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází na návsi, s možností parkování.
- Dveře jsou klasické železné, které se ztěžka otevírají. Chybné označení SEM - TAM.
- Fasáda prodejny je nová, v barvách podporující daný řetězec.
- Výloha prodejny je jedna, označena pouze logem skupiny COOP. Zbytek výlohy je prázdny, místy se vyskytuje nestrhaná průhledná páska.
- Prodejna je označena klasickou oranžovou tabulí s bílým písmem, jak je pro toto družstvo typické.
- V okolí prodejny je udržována čistota.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	3
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	4
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	4
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	5
Pokladní zóna - technologie, čistota	4
Osvětlení	5
První dojem při vstupu	3
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,20

Komentář:

- Regály jsou dřevěné, u kterých chybí cenové lišty. Cenovky jsou psané rukou, u některého zboží zcela chybí cenové označení.
- Chladící zařízení je nové, vyhovující velikosti prodejní plochy, mrazicí zařízení je zastaralé.
- Podlaha je původní, zastaralá, místy poškozená.
- Stěny jsou bílé, lepší by bylo vymalovat na odstín žluté či oranžové.
- Obslužný úsek je v pořádku, je zde základní technické vybavení.
- Pokladní zóna zde odpadá, je zde pokladna, která je umístěna přímo na pultě. Pult okolo pokladny je dost opotřebovaný.
- Osvětlení je dobré, na prodejně jsou zářivky, plus denní světlo.
- První dojem není moc dobrý, prodejna nepůsobí urovnaně s profesionálním přístupem k prodeji ze strany

prodavačky.
- Prodejna nemá žádné vozíky ani košíky, jedná se o pultový prodej.
- Regál na zeleninu je kovový, natřený na zeleno, v něm umístěny papírové krabice, nepůsobí zrovna dobrým dojmem. Pečivo je prezentované v dřevěném regále s dřevěnými rošty. Nápoje jsou vyskládány na zemi, plus malý přístěnný kovový regál.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	3
Šířka a hloubka sortimentu	4
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	5
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	2
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	6
Hodnocení prodejny	4,25

Komentář:
- Z důvodu absence cenových lišt, musí prodavačka psát cenové značení ručně, bohužel u některého zboží toto značení úplně chybí.
- Šířka i hloubka sortimentu by zde mohli být o něco více rozšířenější. Vyskytuje se zde opravdu jen základní sortiment.
- Privátní značky jsou v dobrém zastoupení.
- Pečivo je předem na objednání.
- Absence zeleniny a ovoce, v nabídce pouze pár základních druhů.
- Nabídka v obslužném úseku je dostatečná.
- Ohrožený sortiment je řádně označen, přehledně prezentován.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	5
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	5
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	5
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejny	5,33

Komentář:
- Prodavačka je ochotná vstřícná, zdravící zákazníky, ale je pomalá a nevýrazná.
- Oděv standardní, oranžový plášť. • Hygienická pravidla jsou zde dodržována.
- Prodavačka ochotně radí pouze některým zákazníkům, na některé je mírně arogantní.
- Projev zaměstnance je neutrální.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	4
Propagace akce na prodejně	4
Označení akčního sortimentu	4
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	4,40

Komentář:
- Akční zboží je přítomno ale v omezeném množství.

- Zboží je propagována na prodejní jednotce pouze vylepeným letákem ve výloze a několika letáky, které jsou dokonce odloženy na chladící vitríně.
- Označení akčního zboží je tradiční, oranžové kartičky s nápisem AKCE.
- Akční zboží je umístěno buď na pultě, nebo v regálech s označením akce.
- Pasivní projev marketingových aktivit.

Prodejní jednotka: **MORAVEC** - skup. B

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,80	6,19	**6**
Interiér	5,10	5,78	**7**
Sortiment	4,75	6,02	**9**
Personál	5,67	7,56	**11**
Podpora prodeje	4,80	5,76	**9**
Celkové hodnocení prodejny	**5,22**	**6,26**	**10**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	6
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejen	5,80

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází ve společné budově spolu s tamní hospodou. Tato budova se nachází na návsí, před budovou je autobusová zastávka, plus malé parkoviště.
- První vstupní dveře do objektu jsou společné, přes malý vestibul se vchází druhými dveřmi do prodejny, dveře jsou kovové, v dobrém stavu.
- Prodejní jednotka je v rámci rebrandingu má nově natřenou fasádu v barvě podporující daný řetězec.
- Výlohy prodejny jsou standardně polepeny, pouze jedna výloha je nezadělaná, bohužel není daný prostor dobře využit.
- Označení prodejní jednotky je standardní, tedy velkou tabulí s nápisem "COOP".
- V okolí prodejní jednotky je udržována čistota, jsou zde odpadní koše, dále je zde stojan na kola.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	4
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	6
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	5
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	4
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejen	5,10

Komentář:

- Běžné regály jsou klasické kovové, místy poškozené, nebo špinavé. Cenové lišty nejsou upevněny u všech regálů.
- Chladící zařízení je dostatečné vzhledem k prodejní ploše. Chladící vitrína na uzeniny je nové, v dobrém stavu, chladící zařízení na mléčné výrobky je místy poškozené. Mrazící zařízení je v pořádku.
- Podlaha je čistá, udržovaná, bohužel je nevyhovující vzor, opticky mění velikost prodejní plochy.
- Stěny jsou nově vymalovány, plní normu určenou družstvem.
- Obslužný úsek je dobře vybaven, vyskytují se zde ale předměty, které v tomto úseku nemají co dělat.
- V pokladní zóně se nachází jeden pokladní box, moderně zařízen. Prezentace impulzivního zboží je dobrá.

- Osvětlení je dobré, zajištěno několika zářivkami, plus přirozené světlo.
- První dojem při vstupu do prodejny je není moc dobrý, prodejní jednotka je sice čistá, prosvětlená, ale prezentace zboží není na dobré úrovni.
- Nákupní vozíky a košíky jsou umístěni hned u vstupu do prodejny, jsou jich zajištěno dostatečné množství.
- Regál na zeleninu je kovový, nový, doplněn o přepravní bedýnky určených na zeleninu. Pečivo je prezentováno v klasickém kovovém regále doplněném o proutěné koše a dřevěné rošty. Prezentace nápojů není moc zdařilá. Po nejvýš se tento sortiment vyskytuje na roštech na zemi. Sirupy jsou a malé vody jsou umístěny v kovových regálech.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	5
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejen	4,75

Komentář:
- Cenovky jsou klasické, bohužel na mnohých místech chybí, nebo jsou vybledlé, tedy málo čitelné. Dále některé zboží je označeno cenovkami, které jsou přepisovány ručně, nebo cenovek je u jednoho zboží více.
- Šířka a hloubka sortimentu je dobrá, k poměru velikosti prodejní plochy by mohla být některá nabídka sortimentu propracovanější.
- Privátní značky v zastoupení, také by bylo vhodné, aby došlo k jejich rozšíření.
- V poledních hodinách není zajištěna nabídka pečiva v dostatečné míře.
- Nabídka ovoce a zeleniny je velice omezená pouze na základní druhy.
- Úroveň nabídky v obslužném úseku je vyhovující, je zde široká nabídka uzenin.
- Ohrožený sortiment je prezentován v samostatném kovovém koši, který je řádně označen, bohužel zboží je zde velice nepřehledné.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	5
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejen	5,67

Komentář:
- Personál zdraví, ale ne vždy.
- Zaměstnanci jsou ochotní a vstřícní ke každému zákazníkovi.
- Prodavačky jsou oděny do plášťů reprezentující daný řetězec.
- Hygienické předpisy jsou zde dodržovány.
- Ne všechny prodavačky jsou usměvavé a v dobré náladě.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	5
Propagace akce na prodejně	4

Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejen	4,80

Komentář:

- Akční zboží je přítomno, ale v omezené míře.
- Propagace akce na prodejně není na dobré úrovni, popisné tabule jsou prázdné, ve výloze je vylepen malý akční leták.
- Označení akcí je standardní, jak je pro družstvo obvyklé.
- Zboží je rozmístěno po celé prodejní ploše.
- Aktivity marketingových dodavatelů jsou pouze pasivní. Na prodejní jednotce se objevují papírové regály, značení v lištách, apod.

Prodejní jednotka: **NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ** - skup. A

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	6,00	6,40	**4**
Interiér	5,50	6,23	**6**
Sortiment	5,38	6,81	**4**
Personál	5,83	7,78	**8**
Podpora prodeje	5,20	6,24	**7**
Celkové hodnocení prodejny	**5,58**	**6,69**	**5**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	6
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází v jedné části tohoto města, s velmi omezenou parkovací plochou. Prodejna se nachází kousek od nemocnice.
- Technologie vstupních dveří je naprosto automatická, na fotobuňku.
- Fasáda prodejny je v rámci rebrandingu nově natřena jemnou žlutou barvou, lepší by byla nějaká daleko výraznější, nebo alespoň kombinace dvou barev.
- Výloha prodejny je standardně polepena, jedna výloha zůstává nezakrytá. Dobře využita - je na ni velkým písmem vylepena prodejní plocha.
- Označení prodejny je klasické, tedy oranžovou tabulí s logem řetězce.
- V okolí prodejní jednotky je udržován pořádek, napomáhají tomu i odpadkové koše v okolí prodejny.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	5
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	5
Stěny - čistota, barevné řešení	5
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	6
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	5
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	5,50

Komentář:

- Běžné regály jsou železné, na některých místech mírně poškozené. Cenové lišty jsou téměř na každém z regálů.
- Chladící zařízení vyhovuje, je v dostatečném poměru k velikosti prodejní plochy.
- Podlaha je světlá, žíhaná, mramorová, na některých místech poškozená, ale čistá.
- Stěny jsou bílé, vhodnější by bylo vymalovat světlejším odstínem žluté, nebo oranžové.

- Obslužný úsek je dobře vybaven moderním zařízením.
- V pokladní zóně se nacházejí dva moderní pokladní boxy, jsou plně oba dva využívávány. Prezentace impulzivního zboží je dobrá.
- Osvětlení zajištují zářivky, plus přirozené světlo.
- První dojem při vstupu do prodejny je dobrý.
- Nákupní vozíky a košíky jsou v dobrém stavu, je jich dostatečné množství, jsou seřazeny u vstupu na prodejní plochu. • Regál na zeleninu je klasický kovový, doplněn o bedýnky, určených k prezentaci zeleniny a ovoce. Pečivo je prezentováno jak v kovovém regálu s proutěnými koši, tak i v dřevěném regálu. Nápoje jsou umístěny jak v kovových regálech tak i na roštu na podlaze.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	5
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	6
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	5
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejny	5,38

Komentář:
- Standardní cenové označení zboží, některý sortiment však není označen vůbec, nebo některé cenovky jsou psány ručně.
- Hloubka a šířka sortimentu je dostatečná, bohužel některé zboží nebylo v dostatečném množství, místy jsou regály prázdné.
- Privátní značky v zastoupení, ale také na některých místech nebylo dostatečné množství zboží.
- Nabídka pečiva je dobrá, i v odpoledních hodinách je prodejní jednotka schopna poskytnout zákazníkům široký výběr v tomto sortimentu.
- Úroveň nabídky zeleniny a ovoce je slabší, ale i tak poměrně v širokém zastoupení.
- Obslužný úsek skýtá velmi dobrou nabídku daného sortimentu.
- Ohrožený sortiment je prezentován v označených kovových koších, mnohdy je nabízené zboží nepřehledné.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	6
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	5
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	5,83

Komentář:
- Personál zdraví přicházející i odcházející zákazníky.
- Prodavačky jsou velice ochotné a vstřícné ke všem zákazníkům.
- Oděv je klasický, bohužel každá prodavačka má jiný typ pláště.
- Hygienická pravidla jsou dodržována.
- Zaměstnanci jsou schopni a ochotni poradit všem zákazníkům na kterýkoliv dotaz.
- Panuje zde dobrá atmosféra.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení

Přítomnost akčního sortimentu	5
Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	6
Hodnocení prodejny	5,20

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen, bohužel ne vždy v dostatečném množství.
- Propagace akcí je zajištěna pouze na informační tabuli.
- Označení zlevněného sortimentu je provedeno klasicky, jak udává samo družstvo.
- Akční zboží je rozmístěno po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity dodavatelů jsou pasivní, převážně dodávají na prodejnu papírové regály, výplň do cenových lišt, apod.

Prodejní jednotka: **OSOVÁ BITÝŠKA -** skup. B

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,80	6,19	**6**
Interiér	5,00	5,67	**9**
Sortiment	4,88	6,18	**7**
Personál	5,83	7,78	**8**
Podpora prodeje	5,00	6,00	**4**
Celkové hodnocení prodejny	**5,30**	**6,36**	**8**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,80

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází u hlavní silnice, nedaleko od autobusové zastávky. Je zde velmi omezená možnost parkování, max. 5 osobních automobilů.
- Vstupní dveře jsou kovové, které jsou v dobrém stavu.
- Fasáda je čistá, výrazná, v souladu se stanovy družstva
- Výlohy jsou v rámci rebrandingu provedeny jako u jiných takto zrekonstruovaných prodejen.
- Označení prodejny je výrazné a přitom příjemné. Označení prodejny se nachází pouze přímo na budově prodejní jednotky.
- Okolí je udržováno v čistotě. Je zde odpadkový koš.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	5
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	4
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	5
Pokladní zóna - technologie, čistota	5
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	5
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	5,00

Komentář:

- Regály jsou čisté, v dobrém stavu, středové regály jsou nižší.
- Chladící zařízení je dostatečné vzhledem k poměru s prodejní plochou. Mrazící zařízení je také v dobrém stavu a v dostatečné délce.

- Podlahy jsou světlejšího odstínu, jsou však staré, místy poškozené.
- Stěny čisté, bílé, lepší by bylo vymalovat v barvách podporující daný řetězec.
- Obslužný úsek je vybaven základním technickým vybavením, které je v dobrém stavu. Tento úsek je udržován v čistotě. Regál za obslužným pultem je ale spíše prázdný.
- V pokladní zóně se nachází jeden pokladní box, který je moderní. Úroveň nabídky drobného zboží je nutné zvýšit.
- Osvětlení je dostatečné, zajištěno zářivkami, které jsou plně funkční.
- První dojem při vstupu je dobrý
- Na této prodejní jednotce jsou zajištěny nákupní košíky a vozíky, které jsou v dobrém stavu.
- Regál na zeleninu a ovoce je standardní, tedy kovový, doplněn o přepravky, které jsou určeny k prezentaci tohoto sortimentu. Pečivo je prezentováno v běžném regálu, který je doplněn o proutěné košíky a dřevěné rošty. Nápoje jsou umístěny v běžném regálu.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	5
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejny	4,88

Komentář:
- Cenovky jsou standardní, jak udává samo družstvo. Některé cenové označení je dopisováno ručně, nebo chybí.
- Šířka i hloubka sortimentu je dobrá, některý sortiment lze však rozšířit vzhledem k velikosti prodejní jednotky.
- Privátní značky jsou v zastoupení, je zde však možnost jejich rozšíření.
- Úroveň nabídky pečiva je dobrá. V dostatečné míře je zde zajištěno základní pečivo, rozšiřující produkty jsou však ve velmi omezeném množství.
- Nabídka mléčných výrobků je na velmi dobré úrovni, je nabízen velice široký sortiment.
- Ze sortimentu zeleniny a ovoce jsou v nabídce pouze základní druhy.
- Nabídka v obslužném úseku je dobré úrovni, je zajištěna široká nabídka.
- Ohrožený sortiment je řádně označen, prezentován v samostatném kovovém regálu.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	5
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	5,83

Komentář:
- Personál zdraví zákazníky.
- Na prodejní jednotce jsou všichni ochotní, vstřícní a dokáží poradit s čímkoliv.
- Oděv je standardní, oranžový plášť, který podporuje daný řetězec.

- Hygienické pravidla jsou zde dodržována.
- Na prodejně panuje dobrá nálada, personál je usměvavý.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Honocení
Přítomnost akčního sortimentu	5
Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	5,00

Komentář:
- Akční sortiment je zde v zastoupení, však některé druhy jsou ve velice omezeném množství.
- Akce je propagována standardním způsobem, letáky ponechané u vstupu do prodejny k volnému rozebrání.
- Označení je standardní, oranžové kartičky s nápisem Akce.
- Akční sortiment je rozmístěn po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity jsou pasivní v podobě papírových regálů, plakátů, apod.

Prodejní jednotka: **OSTROV NAD OSL.** - skup. B

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,80	6,19	**6**
Interiér	5,10	5,78	**7**
Sortiment	4,88	6,18	**7**
Personál	5,83	7,78	**8**
Podpora prodeje	4,80	5,76	**9**
Celkové hodnocení prodejny	**5,28**	**6,34**	**9**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,80

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází u hlavní křižovatky dané vesnice s možností parkování. Před prodejnou je autobusová zastávka.
- Vstupní dveře jsou manuální, tedy jedná se o kovové dveře, které jsou v dobrém stavu.
- Fasáda prodejny je nově natřena v rámci rebrandingu na světle žlutou barvu.
- Výlohy prodejny jsou jednotné, v souladu s požadavky samotného družstva.
- Označení prodejní jednotky je klasické, velká tabule s názvem řetězce.
- V okolí prodejny je dodržována čistota, jsou zde odpadkové koše.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	4
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5
Podlahy - čistota, barevné řešení	5
Stěny - čistota, barevné řešení	5
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	6
Pokladní zóna - technologie, čistota	5
Osvětlení	5
První dojem při vstupu	5
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	5,10

Komentář:

- Běžné regály jsou dřevěné bez možnosti upevnit cenové lišty.
- Chladící zařízení je dostatečné v poměru s prodejní plochou. Mrazicí zařízení je také v pořádku.
- Podlahy jsou světlé, žíhané, mramorové, na některých místech však poškozené.
- Stěny jsou bílé, lepší by bylo vymalovat celý prostor v barvách řetězce.
- V obslužném úseku je dostatek kvalitního pomocného technického vybavení.
- Na prodejně je pokladna umístěna na pultě, kde je obrovnána množstvím jiného zboží.

- Osvětlení je zajištěno zářivkami. Prodejna je dobře nasvícena.
- První dojem při vstupu do prodejny je dobrý.
- Na prodejní jednotce jsou pouze nákupní košíky, z důvodu omezené velikosti prodejní jednotky. Košíky jsou v dobrém stavu a jsou umístěny hned při vstupu do prodejny.
- Nabídka zeleniny a ovoce je uskutečňována ve speciálním kovovém regálu opatřeném bedýnkami na zeleninu. Pečivo je prezentováno v klasickém regálu, doplněném o dřevěný rošt a proutěné koše. Nápoje jsou umístěny na podlaze nebo v klasickém kovovém regále.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	3
Šířka a hloubka sortimentu	4
Privátní značky	4
Úroveň nabídky - pečivo	6
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	5
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejny	4,88

Komentář:
- Cenové označení zboží na mnoha místech zcela chybí.
- Vzhledem k velikosti prodejní jednotky by bylo možné rozšířit šíři sortimentu. Hloubka je postačující.
- Privátní značky jsou v zastoupení, možnost neustále rozšiřovat tento sortiment.
- Úroveň nabídky pečiva je velice dobrá. V dopoledních hodinách je možnost velkého výběru v tomto sortimentu.
- Nabídka mléčných výrobků je také na dobré úrovni.
- V nabídce zeleniny a ovoce se vyskytují pouze základní druhy.
- V obslužném úseku je také umožněn velký výběr dobře prezentovaného zboží.
- Ohrožený sortiment je nabízen v označených kovových koších.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	6
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejny	5,83

Komentář:
- Prodavačky jsou vstřícné a ochotné ke všem zákazníkům, všechny zákazníky zdraví.
- Oděv standardní, reprezentující daný řetězec.
- Na této prodejní jednotce jsou dodržována hygienická pravidla.
- Zaměstnanci jsou příjemní, ochotně radí a pomáhají kdykoliv a s čímkoliv všem zákazníkům.
- Na prodejně panuje příjemná atmosféra.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	4
Propagace akce na prodejně	5
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5

Hodnocení prodejny	4,80

Komentář:

- Na prodejní jednotce je akční sortiment zastoupen, však v omezeném množství.
- K propagaci akcí jsou využívány informační tabule, podpořeny nabídkou aktuálních letáků.
- Akční sortiment je klasicky označen oranžovými kartami.
- Akční zboží je rozmístěno po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity jsou pouze pasivní v podobě kartónových regálů, letáků, apod.

Prodejní jednotka: **RADENICE** - skup. C

Celkového hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,40	5,76	**14**
Interiér	4,90	5,55	**10**
Sortiment	5,13	6,49	**5**
Personál	6,50	8,67	**2**
Podpora prodeje	5,60	6,72	**1**
Celkové hodnocení prodejny	**5,51**	**6,64**	**6**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	6
Fasáda prodejny	5
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	5
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,40

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází na návsi, poblíž autobusové zastávky. Je zde možnost parkování.
- Vstupní dveře jsou plastové, snadno otevíratelné, bez značení SEM - TAM.
- Fasády prodejny je čistá, světlá, nikoliv však v barvách podporujících tento řetězec.
- Dispoziční řešení prodejny umožňuje pouze jednu výlohu, která je zčásti polepená logem řetězce.
- Prodejna je označena pouze logem, které je vylepeno ve výloze.
- V okolí prodejny je udržován pořádek, je zde odpadkový koš.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	4
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5
Podlahy - čistota, barevné řešení	5
Stěny - čistota, barevné řešení	5
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	6
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	3
První dojem při vstupu	5
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,90

Komentář:

- Běžné regály jsou dřevěné, opatřeny na některých místech kovovou lištou. Některé části regálů nejsou již v dobrém stavu.
- Chladící zařízení je dostatečné, mrazicí zařízení je také postačující, bohužel druhý mrazák není moc přístupný pro zákazníky.
- Podlaha čistá, tmavší odstín, na místech již poškozená a opotřebovaná.
- Stěny jsou čistě vymalované světlým odstínem růžové, tato barva však není v souladu s barvami družstva.
- Obslužný úsek je dobře vybaven všemi základními potřebnými technickými pomůckami.
- Jelikož se jedná o pultový prodej je pokladna umístěna na pultě, je zde však stojan s impulzivním

zbožím, dobře prezentován.
• Osvětlení je zde na velice špatné úrovni. Je zajištěno dvěma klasickýma žárovkami plus přirozené světlo.
• První dojem při vstupu je dobrý.
• Odpadá zde možnost nákupu s nákupními košíky a vozíky, neboť se jedná o pultový prodej s omezenou možností samoobslužného nákupu.
• Zelenina je prezentována v kovovém regálu doplněném o zeleninové přepravky plus kartónové krabice. Pečivo je nabízeno z dřevěného regálu, doplněného o dřevěný rošt. Nápoje jsou rozprostřeny po zemi u regálů celé prodejní plochy.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	5
Šířka a hloubka sortimentu	6
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	5
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	6
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	4
Hodnocení prodejny	5,13

Komentář:
• Cenovky jsou psány ručně, velkým čitelným písmem. Cenové značení je u všech druhů zboží.
• Šířka i hloubka sortimentu jsou dostatečné vzhledem k velikosti a omezeným možnostem prodejny.
• Privátní značky jsou v zastoupení, však bez žádného speciálního označení.
• Pečivo je zde prodáváno na základě objednávek od zákazníků. Nabídka mléčných výrobků je na velice dobré úrovní. • Ovoce a zelenina je na nízké úrovni. Je zde nabízeno jenom omezené množství.
• Úroveň nabídky v obslužném úseku je velmi dobrá. Zákazník má možnost výběru ze širokého sortimentu.
• Zboží je označeno, ale je prezentováno v kartónové krabici, nebudí to dobrý dojem.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	7
Ochota, vstřícnost	7
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	7
Hodnocení prodejny	6,50

Komentář:
• Prodavačka zdraví každého zákazníka. Je velice milá a přátelská, mezi zákazníky hodně oblíbená.
• Oděv je standardní, oranžový plášť.
• Hygienická pravidla jsou dodržována.
• Prodavačka je v dobré náladě, ochotna poradit s čímkoliv a odpovědět na jakýkoliv dotaz.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	6
Propagace akce na prodejně	6
Označení akčního sortimentu	6
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5

Hodnocení prodejny	5,60

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen v dostatečném množství.
- Akce je dobře propagována zvětšeným letákem ve výloze, je přehledný a dobře viditelný. Dále jsou správně využívány oranžové kartičky s označením akce.
- Označení sortimentu je dobré.
- Sortiment je rozmístěn po celé prodejně.
- Marketingové aktivity jsou pasivní v podobě různých plakátů apod.

Prodejní jednotka: **ROZSOCHY** - skup. C

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,80	6,19	**6**
Interiér	4,80	5,44	**11**
Sortiment	4,75	6,02	**9**
Personál	6,00	8,00	**4**
Podpora prodeje	4,60	5,52	**12**
Celkové hodnocení prodejny	**5,19**	**6,23**	**11**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,80

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází na ve spodní části vesnice, s možností nedalekého parkování.
- Vstup do prodejny je přes dvoj dveří s malým vestibulem. Dveře jsou kovové bez označení SEM - TAM.
- Fasáda prodejny je v rámci rebrandingu nově natřena v barvě podporující daný řetězec.
- Výlohy prodejny jsou standardní, polepeny tak, jak družstvo stanovuje.
- V okolí prodejny je udržována čistota pořádek.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	5
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	4
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	6
Pokladní zóna - technologie, čistota	5
Osvětlení	6
První dojem při vstupu	5
Nákupní vozíky a košíky	4
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,80

Komentář:

- Regály jsou kovové, staršího typu, na některých místech mírně poškozené. Cenové lišty jsou přidělány ve většině případů.
- Chladící zařízení je dostatečné vzhledem k velikosti prodejní plochy, je ale poněkud starší. Mrazicího zařízení je dostatečné množství, také ale starší.
- Podlaha je světlá, dosti opotřebovaná, na některých je dlažba popraskaná, jako celek nepůsobí

dobře.
- Stěny jsou bílé, chtělo by to vymalovat na nějaký světlý odstín propagující daný řetězec.
- Vybavení obslužného úseku je v pořádku, dobré technické zázemí.
- V pokladní zóně se nachází jeden pokladní box bez pásu. Prezentace impulzivního zboží je dobrá.
- Osvětlení je dobré, zajištěno zářivkami, plus přirozené světlo.
- První dojem při vstupu je dobrý.
- Nákupní košíky i vozíky jsou v zastoupení, bohužel nepropagující daný řetězec.
- Regál na zeleninu a ovoce je kovový, doplněný o zeleninové přepravky a krabicové kartóny. Pečivo je prezentováno v kovovém regálu, doplněném o dřevěný box a přepravkami určeným k prezentaci pečiva. Nápoje jsou umístěny v samostatné místnosti, jsou umístěny jak na zemi, tak i v kovových regálech.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	5
Šířka a hloubka sortimentu	5
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	4
Hodnocení prodejny	4,75

Komentář:
- Cenovky jsou klasické, tak jak udává družstvo. U některého zboží je cenové označení psáno rukou.
- Šířka a hloubka sortimentu je dobrá, ale vzhledem k velikosti prodejní plochy je možnost rozšířit daný sortiment.
- Privátní značky jsou v zastoupení, také možnost jejich rozšíření.
- Úroveň nabídky pečiva je nízká, v dopoledních hodinách jsou v nabídce pouze základní druhy tohoto sortimentu.
- Nabídka mléčných výrobků je na dobré úrovni, je zde dostatečné zastoupení veškerého sortimentu.
- Ovoce a zelenina jsou nabízeny ve velice omezeném množství. Jsou tu jen základní druhy a to v omezeném množství.
- Nabídka v obslužném úseku je dobrá, danou nabídku by bylo vhodné však rozšířit.
- Sortiment je řádně označen, ale prezentován v nákupním vozíku, je to velice nepřehledné.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	6
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:
- Prodavačky zdraví každého zákazníka. Jsou k nim ochotné a vstřícné.
- Oděv je standardní, oranžový plášť podporující daný řetězec.
- Hygienická pravidla jsou dodržována.
- Prodavačky jsou milé, poradí vždy se vším.
- Na prodejně panuje dobrá nálada, jsou usměvavé.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	4
Propagace akce na prodejně	4
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	4,60

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen, ale v omezené míře.
- Akce je propagována pouze letáky, které jsou položené na odkládacím pultě při vstupu do prodejny.
- Označení akčního sortimentu je standardní, dle norem družstva.
- Sortiment je rozmístěn po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity dodavatelů jsou pasivní, ve formě kartónových regálů, plakátů, apod.

Prodejní jednotka: **ROŽNÁ** - skup. C

Celkového hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,60	5,97	**11**
Interiér	4,40	4,99	**13**
Sortiment	4,13	5,23	**16**
Personál	5,33	7,11	**13**
Podpora prodeje	4,40	5,28	**13**
Celkové hodnocení prodejny	**4,77**	**5,72**	**14**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,60

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází mimo náves, s omezenou možností parkování.
- Vstup do prodejny je přes dvoje kovové dveře, které jsou v dobrém stavu se značením SEM - TAM.
- V rámci rebrandingu je fasáda nově natřená v barvách podporující daný řetězec.
- Výlohy prodejny jsou jednoduché, pouze zvýrazňují logo daného řetězce.
- Označení prodejní jednotky je dobré. Značení je jednak v podobě tabule na prodejní jednotce, tak i polepem ve výlohách.
- V okolí je udržován pořádek.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	3
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	4
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	4
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	5
Pokladní zóna - technologie, čistota	5
Osvětlení	5
První dojem při vstupu	4
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,40

Komentář:

- Běžné regály jsou kovové, však staré a na některých místech jsou ve špatném stavu. Cenové lišty ve většině případů chybí.
- Mrazicí zařízení je dostatečné, starší ale plně funkční. Chladící vitrína na uzeniny je také plně funkční a dostatečná. Mléčné výrobky jsou prezentovány ve dvou lednicích, které však nestojí vedle sebe.
- Podlahy jsou čisté ale staré, místy poškozené. Barevná variace je nevhodná.

- Stěny jsou bílé v kombinaci s béžovou, nutno vymalovat do barev podporující daný řetězec.
- Obslužný úsek je vybaven základním technickým vybavením, které je v dobrém stavu.
- Osvětlení je dobré, zajištěno klasickými zářivkami plus přirozené světlo.
- První dojem při vstupu snižuje neuspořádanost prodejny a zastaralé regály.
- Nákupní košíky jsou v dobrém zastoupení. Vzhledem k dispozičnímu řešení prodejní jednotky zde nejsou zavedeny nákupní vozíky.
- Regál na zeleninu a ovoce je kovový, doplněn o přepravky určené na tento sortiment. Pečivo je nabízeno z klasického kovového regálu, doplněném o dřevěný koš na rohlíky. Nápoje jsou narovnány na podlaze.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	3
Šířka a hloubka sortimentu	4
Privátní značky	4
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	5
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	4
Hodnocení prodejny	4,13

Komentář:
- Cenové označení před zbožím ve velké míře chybí, nebo je psáno ručně.
- Šířka i hloubka sortimentu není na dobré úrovni. Vzhledem k velikosti prodejní plochy by vhodné rozšířit nabízené zboží.
- Privátní zboží je v zastoupení, ale také by bylo vhodné zintenzívnit jejich nabídku.
- Nabídka pečiva je omezená, pečivo je zde na objednávku.
- Mléčné výrobky jsou v dobrém zastoupení, odděleně stojící lednice však snižují dojem plnosti.
- Úroveň nabídky zeleniny a ovoce je na nízké úrovni, v zastoupení jsou pouze základní druhy, které jsou navíc velice nevhodně prezentovány. Regál na tento sortiment je umístěn vedle topení.
- Nabídka sortimentu v obslužném úseku je na dobré úrovni.
- Ohrožený sortiment je prezentován v nákupním košíku, který je řádně označen.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	5
Ochota, vstřícnost	5
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	4
Hodnocení prodejny	5,33

Komentář:

- Prodavačka zdraví všechny zákazníky.
- Prodavačka je ochotná a vstřícná, poradí každému zákazníkovi.
- Oděv je standardní, podporující daný řetězec.
- Hygienická pravidla jsou zde dodržována.
- Prodavačka má spíše neutrální výraz.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	4
Propagace akce na prodejně	5

Označení akčního sortimentu	4
Umístění akčního sortimentu	4
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	4,40

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen, ale v nedostatečném množství.
- Akce je propagována standardně, akční letáky jsou přítomny na odkládací ploše při vstupu do prodejny, ve dveřích prodejny je vylepen jeden zvětšený leták s nabídkou akčního sortimentu.
- Označení akčního sortimentu je standardní, oranžové karty s nápisem akce.
- Umístění akčního zboží je po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity probíhají pasivní formou, tedy papírové regály, plakáty, atd.

Prodejní jednotka: **VATÍN** - skup. C

Celkové hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,40	5,76	**14**
Interiér	4,10	4,65	**16**
Sortiment	4,38	5,54	**14**
Personál	5,67	7,56	**11**
Podpora prodeje	4,20	5,04	**16**
Celkové hodnocení prodejny	**4,75**	**5,71**	**15**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	4
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	5
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,40

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází při hlavní silnici ve směru Žďár nad Sázavou s nemožností parkování.
- Vstupní dveře jsou standardní kovové, druhé dveře jdou ztěžka otevírat. Označení SEM - TAM je chybné.
- Fasáda prodejny je čistá, nově natřená, v barvách podporující daný řetězec.
- Výlohy prodejny jsou pouze polepeny logem řetězce.
- Označení prodejní jednotky je dobré, jednak tabulí na budově prodejny, tak i polepem ve výlohách.
- V okolí prodejní jednotky je udržována čistota.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	3
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	4
Podlahy - čistota, barevné řešení	4
Stěny - čistota, barevné řešení	5
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	4
Pokladní zóna - technologie, čistota	4
Osvětlení	4
První dojem při vstupu	3
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,10

Komentář:

- Běžné regály jsou dřevěné, staré, na některých místech poškozené. Cenové lišty jsou ve většině případů zajištěny.
- Chladící zařízení je dobré, dostatečné k poměru prodejní plochy. Mrazicí zařízení je také

dostatečné.
- Podlaha je světlá, ale hodně opotřebovaná, místy zašlá a popraskaná.
- Stěny jsou vymalovány světlou barvou, na některých místech je nátěr zašlý.
- Obslužný úsek je standardně vybaven základními technickými pomůckami.
- Osvětlení je zajištěno klasickými zářivkami, plus denní světlo.
- První dojem při vstupu není moc dobrý, prodejna nepůsobí uspořádaným dojmem.
- Jelikož se jedná o pultový prodej, odpadá zde nutnost nákupních košíků a vozíků.
- Regál na zeleninu je kovový doplněn o přepravní bedýnky a kartónové krabice. Pečivo je prezentováno v dřevěném regálu doplněném o proutěné košíky. Nápoje jsou naskládány na zemi.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	4
Privátní značky	4
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	5
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	5
Hodnocení prodejny	4,38

Komentář:
- Cenovky jsou psány ručně, v některých případech cenové označení chybí.
- Šíře i hloubka sortimentu je velice základní, nutno rozšířit.
- Privátní značky jsou v zastoupení, ale v omezené míře.
- Nabídka pečiva je omezená, pečivo je na objednání.
- Mléčné výrobky jsou v dostatečném zastoupení, i jejich prezentace je dobrá.
- Úroveň nabídky zeleniny a ovoce je špatná, je zde pouze základní sortiment a v dost omezeném množství.
- Nabídka sortimentu v obslužném úseku je dobrá, ale v tomto úseku se nacházejí předměty, co sem v žádném případě nepatří.
- Ohrožený sortiment je řádně označen, nabízen v kartónové krabici.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	5
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejny	5,67

Komentář:
- Prodavačka zdraví všechny zákazníky.
- Je ochotná, vstřícná a poradí každému zákazníkovi s čímkoliv.
- Oděv je standardní, oranžový plášť v barvách podporujících daný řetězec.
- Hygienická pravidla jsou zde dodržována.
- Prodavačka má neutrální výraz.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení

Přítomnost akčního sortimentu	4
Propagace akce na prodejně	4
Označení akčního sortimentu	4
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	4
Hodnocení prodejny	4,20

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen v malé množství.
- Akce je propagována standardně, tedy výlepem akce ve dveřích, vypsáním akčního zboží na tabulích.
- Sortiment je označen standardně, tedy oranžovou kartou s nápisem akce, nebo ručně psanou cenou na oranžový papír.
- Tento sortiment je rozmístěn po celé prodejní ploše.
- Marketingová propagace dodavatelů je pouze prováděna pasivní formou, a to v podobě různých plakátů, akčních polepů, atd.

Prodejní jednotka: **VELKÉ MEZIŘÍČÍ 340** - skup. B

Celkového hodnocení prodejny

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	5,80	6,19	**6**
Interiér	4,40	4,99	**13**
Sortiment	4,50	5,70	**13**
Personál	4,67	6,22	**16**
Podpora prodeje	5,20	6,24	**4**
Celkové hodnocení prodejny	**4,91**	**5,87**	**13**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	5
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	5,80

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází v jedné části daného města s velmi omezenou možností parkování (cca 2 - 3 auta) .
- Vstupní dveře jsou klasické kovové, první dveře stále otevřené, druhé dveře s několikanásobným značením SEM - TAM, dále je ještě textilní zástěna.
- Fasáda prodejny v rámci rebrandingu nově natřená v barvách podporující daný řetězec.
- Výlohy prodejny jsou standardní, v dobrém stavu.
- Označení prodejny je dobré. Značení se nachází v podobě tabule na fasádě prodejny a také jako polep na skle vstupního vestibulu.
- Okolí prodejní jednotky je udržováno v čistotě, je přítomen odpadkový koš.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	4
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	5
Podlahy - čistota, barevné řešení	2
Stěny - čistota, barevné řešení	4
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	6
Pokladní zóna - technologie, čistota	5
Osvětlení	5
První dojem při vstupu	4
Nákupní vozíky a košíky	5
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	4
Hodnocení prodejny	4,40

Komentář:

- Běžné regály jsou kovové, některé části jsou dosti zastaralé a poškozené. Cenové lišty na některých typech kovových regálů zcela chybí.
- Chladící zařízení je dostatečné vzhledem k velikosti prodejní plochy. Mrazící zařízení je také v pořádku, pouze je nutné jej lépe ukotvit, při mírném popostrčení mrazáky popojíždějí.

- Podlaha je tmavšího odstínu, stará, dosti opotřebovaná, na některých místech dokonce chybí, je tu pouze beton.
- Stěny jsou bílé, nutno vymalovat v barvách podporující daný řetězec.
- Obslužný úsek je dobře vybaven technickým zařízením.
- Osvětlení je zajištěno klasickými zářivkami.
- První dojem při vstupu není moc dobrý, snižuje ho textilní závěs a kovové zábradlí, které není v dobrém stavu.
- Nákupní vozíky nejsou přítomny, nákupní košíky jsou v dobrém stavu.
- Regály na zeleninu jsou kovové, doplněny o přepravky. Pečivo je prezentováno v kovovém regálu opatřeném proutěnými košíky a dřevěnými rošty. Nápoje jsou nabízeny v samostatné místnosti, která je vybavena jedním malým kovovým regálem, jinak je zboží prezentována na zemi na roštech, nebo nízkých podstavcích.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	4
Šířka a hloubka sortimentu	4
Privátní značky	5
Úroveň nabídky - pečivo	4
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	4
Úroveň nabídky - obslužný úsek	5
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	4
Hodnocení prodejny	4,50

Komentář:
- Cenovky jsou standardní jak je udává samo družstvo, některé cenové značení je psáno ručně.
- Šířka i hloubka sortimentu je dobrá, vzhledem k velikosti prodejní plochy je možno rozšířit. Některé nelogické kombinace v prezentaci zboží snižují celkovou úroveň nákupu.
- Privátní značky v zastoupení, možnost jejich rozšíření.
- Nabídka pečiva v odpoledních hodinách je na nízké úrovni.
- Mléčné výrobky jsou v dobrém zastoupení, jejich prezentace je na dobré úrovni.
- Nabídka zeleniny a ovoce je velice omezená. V zastoupení jsou pouze základní druhy a to ještě v omezeném množství.
- Nabídka sortimentu v obslužném úseku je na dobré úrovni, prezentace některých druhů sortimentu je však špatná.
- Ohrožený sortiment je označen, nabízen je v přepravní bedýnce, velice nepřehledné a snižuje to úroveň nabídky tohoto typu zboží.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	4
Ochota, vstřícnost	5
Oděv	3
Dodržování hygienických pravidel	5
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	5
Hodnocení prodejny	4,67

Komentář:
- Prodavačky zdraví ale v omezené míře.
- Jsou ochotné, radí všem zákazníkům, ale nejsou moc vstřícné.
- Oděv je klasický, oranžový plášť, u jedné z prodavaček nebyl moc čistý.
- Na prodejně panuje neutrální nálada.

PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	5
Propagace akce na prodejně	6
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	5,20

Komentář:

- Akční sortiment je v zastoupení, některé druhy jsou však v omezeném množství.
- Akce je propagována standardně, polepem akce ve vstupních dveřích, popsanou cedulí s akční nabídkou, apod.
- Sortiment je označen standardně, jak udává družstvo. Některé cenové značení je psáno ručně.
- Akční sortiment je rozmístěn po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity dodavatelů jsou pasivní, formou kartónových regálů, polepů, plakátů, apod.

Prodejní jednotka: **VELKÉ MEZIŘÍČÍ 530** - skup. A

Hodnocení prodejní jednotky

Hlavní ukazatele	Průměrná hodnota	Upraveno o preference	Celkové umístění
Exteriér	6,20	6,61	**3**
Interiér	6,30	7,14	**1**
Sortiment	6,38	8,08	**1**
Personál	6,00	8,00	**4**
Podpora prodeje	5,40	6,48	**3**
Celkové hodnocení prodejny	**6,06**	**7,26**	**2**

EXTERIÉR

Exteriér prodejny	Hodnocení
Technologie vstupních prostor do prodejny	7
Fasáda prodejny	6
Výlohy prodejny	6
Označení prodejny	6
Čistota okolí	6
Hodnocení prodejny	6,20

Komentář:

- Prodejní jednotka se nachází ve středu města s omezenou možností parkování.
- Technologie vstupních dveří je plně automatická, na fotobuňku.
- Fasáda prodejny je v rámci rebrandingu natřena v barvách podporující daný řetězec.
- Výlohy prodejny jsou standardní, nepoškozené.
- Označení prodejny je provedeno standardně, tedy cedule s logem řetězce je upevněna na budově prodejny, dále je označení ve výlohách a ve vstupních dveřích.
- Čistota v okolí prodejní jednotky je udržována.

INTERIÉR

Interiér prodejny	Hodnocení
Běžné regály - cenové lišty	7
Chladící a mrazicí zařízení - délka a technologická úroveň	6
Podlahy - čistota, barevné řešení	6
Stěny - čistota, barevné řešení	7
Obslužný úsek - pomocné technické vybavení, čistota	7
Pokladní zóna - technologie, čistota	6
Osvětlení	7
První dojem při vstupu	6
Nákupní vozíky a košíky	6
Speciální regály, zelenina, pečivo, nápoje	5
Hodnocení prodejny	6,30

Komentář:

- Běžné regály jsou kovové, nově pořízené, řádně opatřeny cenovými lištami.
- Chladící zařízení je dostatečné vzhledem k prodejní ploše. Mrazící zařízení je moderně zařízeno.
- Podlaha je světlá, nepoškozená
- Stěny jsou čisté, je nově vymalováno v barvách podporujících daný řetězec.
- Technický úsek je vybaven novým technickým zařízením.

- V pokladní zóně jsou tři pokladní boxy, moderně vybaveny. Prezentace impulzivního zboží je dobrá.
- Osvětlení je zabudováno ve stropě, moderní technologie poskytující příjemné světlo po celé prodejní ploše.
- Nákupní vozíky a košíky jsou v zastoupení, v dobrém stavu.
- Regály na zeleninu a ovoce jsou standardní, kovové doplněné o přepravky určené k prezentaci tohoto sortimentu. Nabídka pečiva je uskutečňována z kovových regálů doplněných o proutěné košíky, dřevěné rošty. Nápoje jsou nabízeny v kovových regálech a na zemi na roštech.

SORTIMENT

Sortiment	Hodnocení
Cenovky	6
Šířka a hloubka sortimentu	7
Privátní značky	6
Úroveň nabídky - pečivo	7
Úroveň nabídky - mléčné výrobky	6
Úroveň nabídky - ovoce a zelenina	6
Úroveň nabídky - obslužný úsek	7
"Ohrožený sortiment" - označení a umístění sortimentu	6
Hodnocení prodejny	6,38

Komentář:
- Cenové označení je standardní, na mnohých místech však dopisováno ručně. Některé cenovky jsou již vybledlé, tedy hůře čitelné.
- Šířka i hloubka sortimentu je na velice dobré úrovni.
- Úroveň nabídky pečiva je velice dobrá, i v odpoledních hodinách je možnost výběru ze širokého sortimentu. Na prodejně aktivně funguje pekárna.
- Nabídka mléčných výrobků je na dobré úrovni, v nabídce je nejrůznější sortiment, prezentace obložených housek není na dobré úrovni.
- Nabídka zeleniny a ovoce je velmi dobrá, lze si vybrat z nejrůznějších druhů, které jsou v dostatečném množství.
- Nabídka v obslužném úseku je na vysoké úrovni, široké zastoupení nejrůznějšího sortimentu.
- Sortiment je řádně označen, nabízen v samostatném kovovém regále.

PERSONÁL

Personál	Hodnocení
Pozdrav	6
Ochota, vstřícnost	6
Oděv	6
Dodržování hygienických pravidel	6
Schopnost poradit	6
Úsměv, nálada	6
Hodnocení prodejny	6,00

Komentář:
- Prodavačky zdraví všech zaměstnance.
- Jsou ochotné a vstřícné, vždy vyhoví požadavkům zákazníků.
- Oděv je klasický, podporující daný řetězec, pouze každá prodavačka má jiný typ.
- Prodavačky jsou ochotny poradit každému zákazníku s čímkoliv.
- Na prodejní jednotce panuje pohoda.

PODPORA PRODEJE

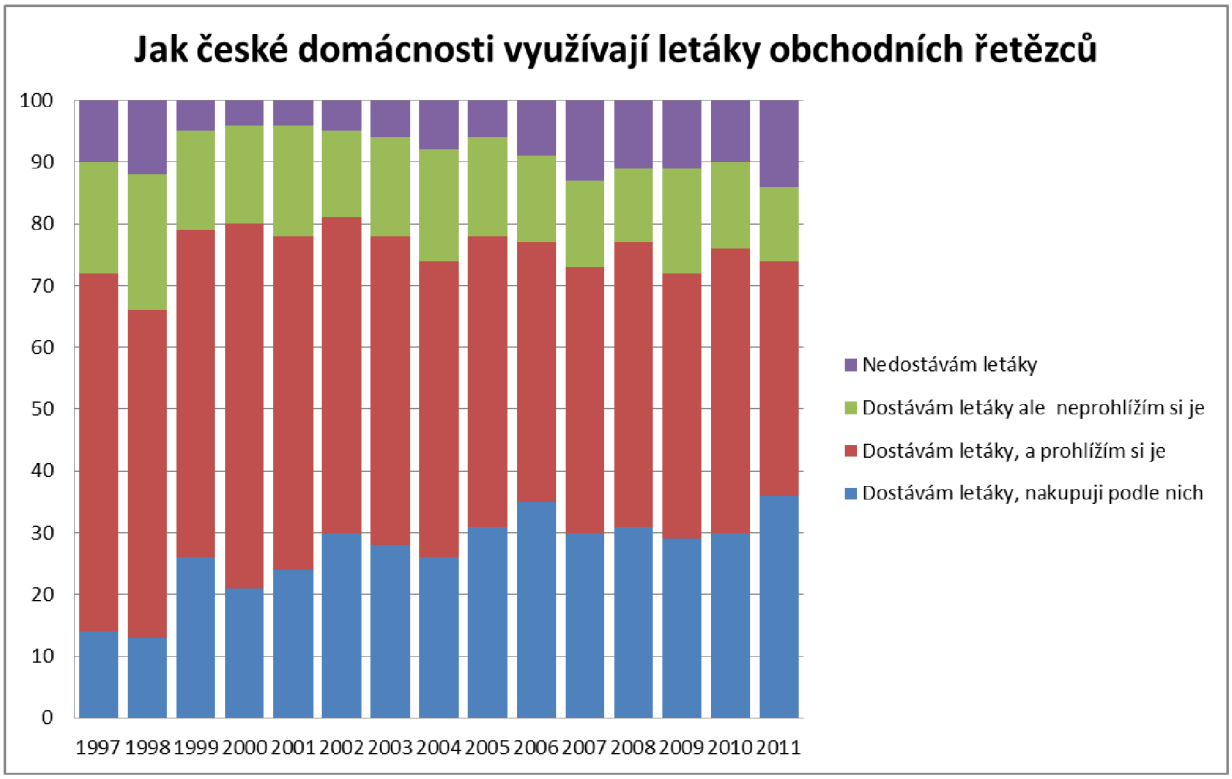
Podpora prodeje	Hodnocení
Přítomnost akčního sortimentu	6

Propagace akce na prodejně	6
Označení akčního sortimentu	5
Umístění akčního sortimentu	5
Marketingové aktivity dodavatelů	5
Hodnocení prodejny	5,40

Komentář:

- Akční sortiment je přítomen, ve výjimečných případech je v omezeném množství nebo zcela chybí.
- Zboží je propagováno standardním způsobem, tedy výlepem akčního letáku ve vstupních dveřích, popisem na tabulích, apod.
- Akční sortiment je označen standardně, jak udává družstvo. V některých případech je označení akce psáno rukou na oranžový nebo žlutý papír.
- Sortiment je rozmístěn po celé prodejní ploše.
- Marketingové aktivity jsou pasivní v podobě kartónových regálů, plakátů, polepů, atd.

Příloha G Akční letáky



Zdroj: [39]