



# Prodejní strategie vybraného podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Lenka Třmínková**  
*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Třmínková**  
Osobní číslo: **E15000629**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**  
Název tématu: **Prodejní strategie vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretické vymezení pojmů a problematiky prodeje
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Situační analýza podniku
4. Zhodnocení prodejní strategie společnosti
5. Návrh na vylepšení prodejní strategie podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.**

**JOBBER, David a Geoff LANCASTER. Management prodeje. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.**

**BAKER, Michael John. Marketing strategy and management. 5th ed. New York: Palgrave Macmillan, 2014. ISBN 978-1-137-02582-1.**

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Jaroslava Miechová**

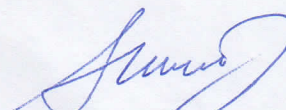
manažerka prodejny společnosti Albert

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 3. 5. 2018

Podpis: Těmínková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat všem konzultantům ze společnosti Ahold Czech Republic, a.s. za poskytnutí klíčových informací pro sepsání této práce.

Děkuji také celé své rodině za jejich intenzivní podporu v průběhu celého mého studia na Technické univerzitě v Liberci.

# **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na prodejní strategii společnosti Ahold Czech Republic, a.s. Jejím cílem je definovat podstatu a důležité aspekty, na nichž je strategie postavena. Navrhnout taková opatření, která by ji efektivně podpořila a eliminovala rizika snižující potenciál této strategie a objem prodeje. Teoretická část vymezuje problematiku strategického řízení podniku, prodeje a jeho podpory, a vzhledem k tomu, že se prodej uskutečňuje prostřednictvím distribuční cesty, je věnována pozornost i této problematice. Teoretická část je východiskem pro část praktickou, ve které je nejdříve charakterizována vybraná společnost, následuje SWOT analýza, která specifikuje silné, ale i slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit její činnost a pozici na trhu. Nejpodstatnější částí je popis klíčových částí prodejní strategie, o které se společnost nejvíce opírá. Návrhy a opatření, kterým je věnována pozornost závěrem, by mohly být inspirací pro zdokonalení stávající prodejní strategie společnosti, vyvarování se negativním skutečnostem ovlivňující objem prodeje a přiblížení se k hlavnímu cíli: být nejúspěšnější na maloobchodním potravinářském trhu.

## **Klíčová slova**

Čerstvost, kvalita, maloobchod, potraviny, prodej, prodejna, produkty, řetězec, strategické řízení, strategie, trh.

# **Annotation**

## **A Selling Strategy of the Selected Company**

The thesis is focused on sales strategy of Ahold Czech Republic, a.s. Its purpose is to define the essence and important aspects on which the strategy is built on, to propose measures that would effectively support it and eliminate the risks of reducing the potential of this strategy and the volume of sales. The theoretical part defines issues related to strategic management of a business, turnover and its support, and since sales are generated through distribution channels, attention is also paid to this issue. The theoretical part is the starting point for the practical part in which the selected company is first specified, followed by a SWOT analysis that specifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company that can positively or negatively affect its activity and position on the market. The most important part describes the key parts of the sales strategy which the company most relies on. Suggestions and measures to be taken into consideration at the end of this thesis could be the inspiration for improving the company's existing sales strategy, avoidance of negative events influencing volume of sales and getting closer to the main target, to be the most successful in the retail food market.

## **Key words**

Freshness, Quality, Retail, Food, Sale, Stores, Products, String, Strategic Management, Strategy, Market.

# Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Úvod .....	11
1 Strategické řízení podniku .....	13
1.1 Strategie a strategické řízení marketingu .....	13
1.2 Proces tvorby strategie .....	14
1.2.1 Vize, poslání a strategické cíle .....	15
1.2.2 Situační analýza .....	16
1.2.3 Formulace strategie.....	21
1.2.4 Implementace strategie .....	22
1.2.5 Evaluace a kontrola .....	23
2 Distribuční strategie.....	24
2.1 Volba distribuční strategie .....	25
2.2 Distribuční cesty .....	25
2.3 Typy distribučních strategií .....	27
2.4 Maloobchod .....	28
2.4.1 Faktory ovlivňující prodej .....	31
2.4.2 Podpora prodeje maloobchodu .....	34
3 Představení a charakteristika společnosti .....	38
3.1 Charakteristika nadnárodní korporace Ahold Delhaize .....	38
3.2 Charakteristika společnosti Ahold Czech Republic, a.s. ....	39
3.3 SWOT analýza .....	43
4 Zhodnocení prodejní strategie .....	50
4.1 Klíčové části kvality .....	52
4.2 Čerstvost .....	55



4.3	Obsloužení zákazníků a platba .....	57
4.4	Místo prodeje .....	59
4.4.1	Lokalita prodejen a otevírací doba .....	59
4.4.2	Prostředí prodejny .....	59
4.4.3	Zaměstnanci .....	61
4.5	Dodavatelé .....	63
4.6	Sortiment, jeho prezentace a péče o něj .....	64
4.6.1	Nabízený sortiment .....	64
4.6.2	Dostupnost a objednávání potravin a zboží.....	65
4.6.3	Prezentace potravin a zboží.....	67
4.7	Další podpůrné prostředky prodeje.....	70
5	Vlastní návrhy a doporučení .....	72
5.1	Změny a inovace v obsloužení zákazníků a platby .....	72
5.1.1	Pokladní systémy.....	72
5.1.2	Další doporučení v oblasti obsluhy a platby .....	74
5.2	Návrhy k místu prodeje .....	77
5.3	Návrhy k sortimentu, jeho prezentaci a péči o něj .....	78
5.4	Návrhy pro usnadnění nákupu .....	81
6	Ekonomické zhodnocení vlastních návrhů a doporučení .....	83
	Závěr.....	86
	Seznam citací.....	89
	Bibliografie.....	95

# Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Proces strategického řízení.....</i>	14
<i>Obr. 2: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích.....</i>	26
<i>Obr. 3: Maloobchodní marketingová strategie .....</i>	34
<i>Obr. 4: Logo nadnárodní korporace Ahold Delhaize .....</i>	39
<i>Obr. 5: Logo společnosti Ahold Czech Republic, a.s. ....</i>	41
<i>Obr. 6: Logo maloobchodní sítě Albert.....</i>	41
<i>Obr. 7: Lokalita hypermarketů Albert na území ČR .....</i>	44
<i>Obr. 8: Lokalita supermarketů Albert na území ČR.....</i>	44
<i>Obr. 9: Návrh prezentace pekárenských produktů .....</i>	79

# Seznam tabulek

<i>Tab. 1: SWOT analýza .....</i>	20
<i>Tab. 2: SWOT analýza společnosti Ahold Czech Republic, a.s. ....</i>	43
<i>Tab. 3: Průměrná mzda vyplácená maloobchodními řetězci .....</i>	62
<i>Tab. 4: Ekonomické zhodnocení zavedení samoobslužných kas na prodejnách Albert.....</i>	85

# Úvod

V prostředí maloobchodního trhu, zabývající se prodejem potravinářských a nepotravinářských produktů a zboží, není lehké se udržet vzhledem k velkému počtu konkurenčních podniků. Z tohoto důvodu je nezbytné vynaložit veškeré úsilí do celého procesu tvorby unikátní strategie založené na silných stránkách společnosti a do využití vhodných příležitostí, které se společnosti naskytanou. Strategie by měla zároveň eliminovat slabé stránky a předcházet hrozbám, které mohou značně zkomplikovat podnikání společnosti na trhu a ohrozit její postavení v tržním prostředí. Za poslední dvě desetiletí došlo na potravinářském trhu maloobchodu k velkým změnám spočívající jednak v radikálním nárůstu počtu supermarketů a hypermarketů, tak i v chování, požadavcích a potřebách zákazníků. Zákazníci se stávají čím dál tím obtížně uspokojitelní, a proto by se veškeré činnosti a plány společnosti měly ubírat převážně směrem k nim. Zákazníci jsou ti, kteří uskutečňují nákupy, objem prodeje je tudíž přímo úměrný jejich počtu. Zákazníci jsou obklopeni mnoha maloobchodními řetězci, které nabízejí velmi podobné produkty a zboží. Bez jakékoli diferenciací a unikátnosti nemá žádná firma velkou šanci se na trhu prosadit. Pro zákazníky není prioritou pouze cena, požadují víc. Kvalita, čerstvost, původ a složení potravin, nabízené služby, inovace, individuální přístup, image a prostředí prodejen, to jsou aspekty, na které se upírá jejich pozornost. Pokud firma tyto skutečnosti vezme na vědomí, je zde velká šance, že bude v prodeji velmi úspěšná.

Obstát v tomto konkurenčním boji lze pouze tehdy, pokud společnost zvolí dokonalejší strategii v oblasti prodeje než její konkurenti. Při vytváření prodejní strategie je nezbytné, propojit strategické plány (v oblasti řízení prodeje) s celopodnikovou strategií a vytyčenými cíli, kterých firma touží dosáhnout. Vytvoření vhodné strategie je nesmírně komplikovaný a složitý proces, kterému by měly předcházet důležité kroky. Formulace vize, poslání společnosti, podrobná situační analýza, stanovení cílů s ohledem na možnosti, znalosti a veškeré potřebné prostředky, aby těchto cílů byla společnost schopna docílit. Ani po zformulování strategie a jejím následném zavedení do praxe, proces nekončí. Nastává prostor pro hodnocení míry úspěšnosti zvolené strategie, zda přinesla očekávané výsledky a naplnila cíle podniku. V případě, že se tak nestalo, společnost podstupuje kroky k částečné či kompletní změně této strategie. Samozřejmostí by měly být nejen pravidelně prováděné výzkumy, které vycházejí z potřeb a požadavků zákazníků, ale i neustálé zdokonalování samotné společnosti v oblasti obchodu a prodeje.

Cílem diplomové práce je nastínit prodejní strategii vybrané společnosti a charakterizovat hlavní pilíře, o které se firma rozhodla opřít svůj úspěch v prodeji. Dalším záměrem této práce je hlavní aspekty strategie prodeje zanalyzovat z hlediska výhod, nevýhod, přínosů a nedostatků. A následně pak doporučit opatření a návrhy na její vylepšení.

Obsahem teoretické části je problematika strategického řízení podniku a popis jednotlivých kroků obsažených v procesu tvorby strategie. Pozornost je věnována také distribuční strategii, vzhledem k faktu, že je prodej zprostředkováván distribučními cestami. Dále se teoretická část zabývá prodejem jako takovým a strategickým řízením prodeje, především v oblasti maloobchodu. Je zde popsán maloobchodní mix a prostředky podporující a zvyšující prodej.

V úvodu praktické části je nejprve vybraná společnost představena. Následuje SWOT analýza, která detailně rozebírá její silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Největší pozornost je věnována prodejní strategii společnosti, kterou management a vedení podniku zvolilo za klíčovou pro úspěšný prodej. Nejprve jsou řešeny její tři klíčové aspekty, na nichž je prodejní strategie postavena: dílčí části kvality, čerstvost potravin a problematika rychlého obslužení a realizace plateb zákazníků. Po nich následují další nezbytné součásti strategie, bez kterých by se firma neobešla. Poslední část je zaměřena na vlastní návrhy a doporučení, které by společnost mohla vzít v potaz pro zdokonalení její stávající prodejní strategie.

Diplomová práce je sepsána na základě informací poskytnutých prostřednictvím osobních konzultací s klíčovými pracovníky společnosti, z vlastních zkušeností a poznatků. Cenným zdrojem jsou také interní materiály společnosti.

# 1 Strategické řízení podniku

Vzhledem k dnešní době hospodářského růstu, kde je ve všech odvětvích služeb a výroby obrovská konkurence díky neustálému technologickému pokroku a s ním spojenou globalizací, je nezbytné, aby každá společnost měla svoji výjimečnou, nápaditou a dobře promyšlenou podnikovou strategii, která pomáhá společnosti dosáhnout vytyčených cílů. Aby byl podnik úspěšný na trhu, musí neustále sledovat tržní situaci, vyhledávat svoje výhody a možnosti oproti konkurenci a efektivně je využívat, aby dosáhl většího prodeje, ziskovosti a úspěchu. Zkrátka je nutné se od konkurenčních podniků odlišit, nabídnout zákazníkům unikátní služby a výrobové portfolia neustále inovovat.

## 1.1 Strategie a strategické řízení marketingu

Alfred D. Chandler uvádí definici strategie následovně: *„jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů (Tyll, 2014, s. 1).*

Firemní strategie by měla podnik přizpůsobit změnám v budoucnosti, aby byl celosvětově konkurenceschopný, a k tomu je nezbytná právě unikátnost této zvolené strategie. Prostřednictvím procesu zvaným strategické řízení je strategie následovně zavedena do chodu společnosti a neustále přizpůsobována změnám v podniku i v jeho okolí (Souček, 2015).

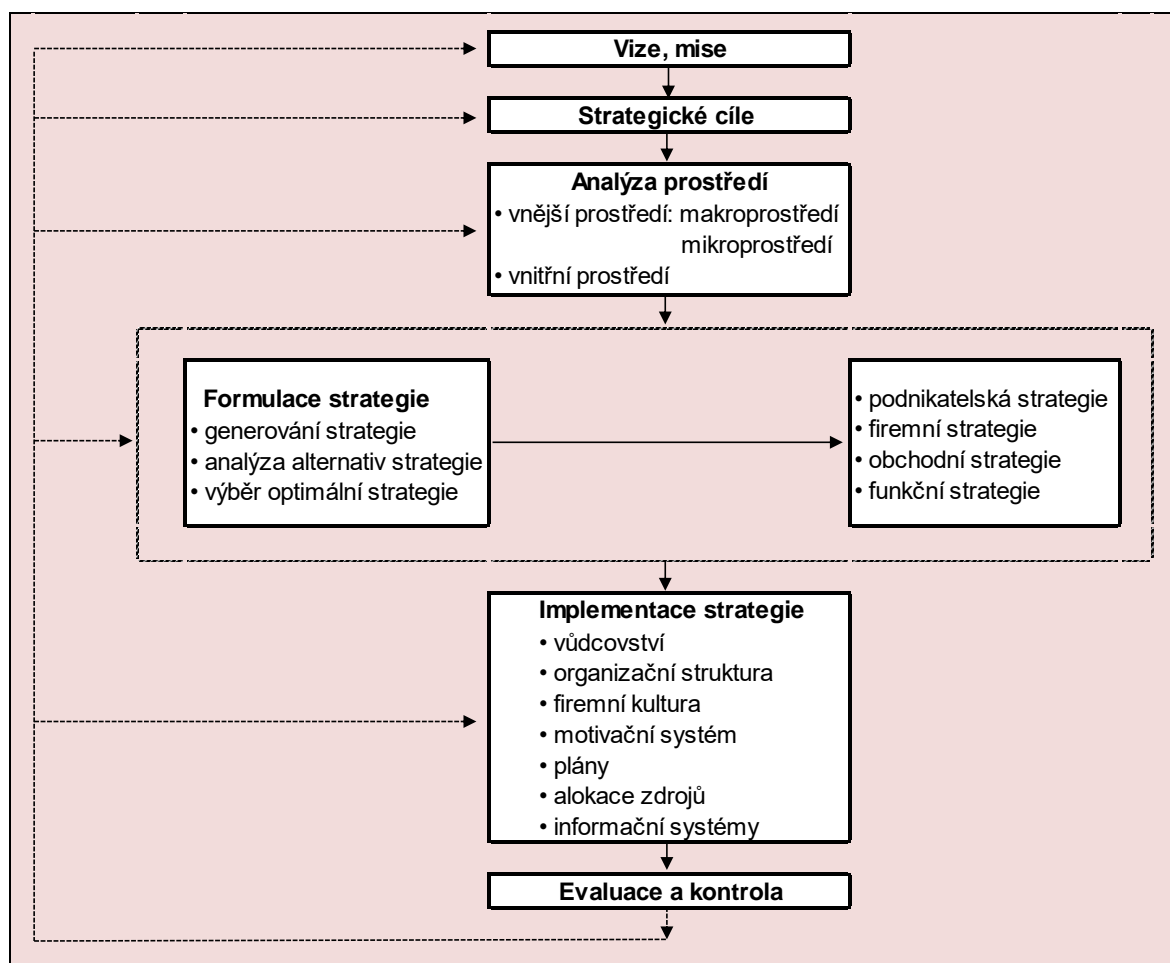
Strategické řízení firmy znamená uskutečnění celé řady procesů (činností). Zásadními kroky v procesu strategického řízení jsou strategická analýza, definování strategie, její následné zavedení a kontrola, která poskytuje podniku vzácnou zpětnou vazbu o její realizaci. Za účelem udržení efektivity strategického řízení je velmi důležité tento cyklus procesu strategického řízení po určitém časovém horizontu opakovat (Hanzelková, 2009).

Jak uvádí ve své knize Barčík (2013, s. 14): *„strategický marketing pak můžeme definovat jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“*

Vzhledem k velké konkurenci je nezbytné učinit tři kroky: zvolit si skupinu zákazníků, kterou je společnost schopna obsloužit, najít metody k udržení a rozvoji vztahů s touto skupinou zákazníků a vymyslet strategii vůči konkurenci (Kotler, 2007).

## 1.2 Proces tvorby strategie

Proces tvorby strategie zahrnuje přesně daný postup, kterým by se měl každý podnik při stanovování nové strategie řídit. V první řadě je nezbytné, aby firma stanovila vizi a misi (poslání) společnosti, poté si vymezila své strategické cíle, zanalyzovala vnější a vnitřní prostředí a zformulovala vhodnou strategii, která bude následně implementována. Poslední a velmi důležitou částí tohoto procesu je hodnocení a kontrola zavedené strategie, která poskytuje firmě zpětnou vazbu o míře úspěšnosti této strategie. Následující obrázek (viz obr. 1) slouží pro lepší srozumitelnost a představu, jak na sebe jednotlivé kroky strategického řízení navazují.



Obr. 1: Proces strategického řízení

Zdroj: Mallaya, 2007, s. 28, vlastní zpracování

## 1.2.1 Vize, poslání a strategické cíle

Předtím, než si firma začne vytyčovat své cíle, měla by se reálně zamyslet nad svými možnostmi, zkušenostmi, znalostmi, vědomostmi, finanční a časovou náročností pro dosažení cíle a zdali má všechny potřebné prostředky, tedy kapitál a pracovníky, aby těchto cílů byla schopna dostat.

Mimo jiné je nezbytné, aby cíle korespondovaly a navazovaly na firemní vizi a poslání. Vizí firma formuluje své hlavní podnikatelské zaměření aktivit a je orientována do budoucna. Vize by měla podtrhnout zvláštnost a jedinečnost podniku. Počátečním bodem v procesu definování cílů je poslání firmy. Poslání zahrnuje dlouhodobé strategické plány společnosti, firmou uznávané hodnoty, vymezuje účel podnikání, postoj k ostatním subjektům. Je konečnou fází, které by firma ráda dosáhla. Posláním firma objasňuje svou existenci, prezentuje své obecné představy, kterých chce dosáhnout a vymezuje účel podnikání a základní hodnoty. Poslání by mělo být důkladně promyšlené, jasné, srozumitelné, přiměřeně dlouhé, snadno zapamatovatelné a jednoznačné (Strnad, 2009).

Jak definuje Hanzelková (2009, s. 9): „*Cíle podniku (company goals, company objectives) jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností.*“

### Metoda SMART

Strategické cíle je nutno dobře formulovat a k tomu firmám dopomáhá například tzv. SMART přístup. Každé písmeno vyjadřuje vlastnost, kterou by správně nadefinovaný cíl neměl postrádat:

- **S:** stimulating (povzbuzení, podnět) – cíle by měly povzbuzovat k výkonu,
- **M:** measurable (měřitelnost) – cíle by měly být změřitelné,
- **A:** acceptable (akceptovatelnost) – cíle by měly být akceptovatelné všemi důležitými subjekty pro podnik,
- **R:** realistic (reálnost) – cíle by měly být pro podnik reálně dosažitelné,
- **T:** timed (čas) – cíle by měly být časově vytyčené.

Všechny tyto vlastnosti cílů jsou důležité, nicméně nejpodstatnější je jeho měřitelnost, díky níž dostává podnik zpětnou vazbu, zda se mu podařilo strategii zrealizovat (Hanzelková, 2009).



## 1.2.2 Situační analýza

Každý podnik je obklopen podnikatelským prostředím, které jej ve všech směrech ovlivňuje a působí na jeho podnikatelskou činnost. Z tohoto hlediska musí své podnikatelské prostředí pravidelně analyzovat a snažit se mu co nejlépe porozumět, aby mohl úspěšně předpovídat změny v tomto prostředí a ve správný čas na ně dokázal pohotově zareagovat. (Jakubíková, 2013)

Podnikatelské prostředí je děleno na vnější prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) podniku a na vnitřní prostředí podniku (kvalita managementu a zaměstnanců, podnikové strategie, finanční vybavenost podniku, historie firmy, lokace, kultura, image atd.). Podniky zkoumají své podnikatelské prostředí, jeho jednotlivé složky a vlastnosti, právě pomocí všeobecné metody, situační analýzy (analýzy prostředí).

Cílem zpracování situační analýzy je dosáhnout optimálního poměru mezi výhodnými příležitostmi, které se firmě naskytují z vnějšího prostředí a mezi zdroji, vybaveností a schopnostmi, kterými firma disponuje (Jakubíková, 2013).

Jak uvádí ve své publikaci Jakubíková (2013, s. 94): „*Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C:*

- *company – podnik;*
- *collaborators – spolupracující firmy a osoby;*
- *customers – zákazníci;*
- *competitors – konkurenti;*
- *climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).“*

Příčemž analýza PEST slouží k posouzení vnějšího prostředí podniku. Název PEST vznikl spojením počátečních písmen faktorů, které jsou zde zkoumány. P – politicko-právní, E - ekonomické, S – sociokulturní, T – technologické.

Při zpracovávání situační analýzy je obtížné stanovit nezbytnou šíři a hloubku analýzy, délku trvání a kvalitu jednotlivých dílčích analýz. Situační analýza zaznamenává všechny důležité faktory (prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů), které ovlivňují činnosti firmy a její výsledky slouží jako podklad pro zpracování návrhů a definování nových firemních strategií. Situační analýza musí být precizně a kvalitně zpracována, aby firmě přinesla důležité, podstatné a pravdivé

informace o faktorech ovlivňujících činnost celého podniku. Situační analýza je vypracovávána marketingovými manažery v případě, že má firma v úmyslu svou dosavadní strategii změnit nebo navrhnout zcela novou.

Situační analýzou marketingoví pracovníci analyzují prostředí firmy, které na ni působí jak pozitivními, tak negativními vlivy, které ovlivňují její momentální, ale i budoucí vývoj. Marketingové prostředí představuje řadu příležitostí i hrozeb vzhledem k jeho dynamičnosti. Je proto nezbytné, aby byly tyto faktory prostředí nepřetržitě analyzovány, včas identifikovány a na základě těchto informací bylo navrženo vhodné přizpůsobení se firemního chování jak současnému, tak očekávanému vývoji firemního prostředí (Jakubíková, 2013).

## **VNĚJŠÍ OKOLÍ**

Za vnější okolí podniku je považováno všechno, co je vně podniku a má s ním nějakou souvislost. Vnější okolí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Zatímco vlivy mikroprostředí podnik dokáže ve značné míře ovlivnit, vlivy makroprostředí musí přijmout a přizpůsobit jim svou činnost. Jsou totiž jen těžko ovlivnitelné (Tyll, 2014).

### **• Makroprostředí**

Jednou z možností, jak detailně analyzovat jednotlivé části makroprostředí, je analýza PESTEL, kterou uvádí ve své publikaci Tyll (2014, s. 12):

*„P – politické faktory (např. stabilita vlády),*

*E – ekonomické faktory (např. makroukazatele, vývoj měnových kurzů, vývoj hospodářského cyklu),*

*S – sociální faktory (např. kulturní vlivy, demografický vývoj, stárnutí populace apod.),*

*T – technologické faktory (např. inovace v dané oblasti),*

*E – environmentální faktory (např. předpisy v oblasti ochrany životního prostředí, odpadů apod.),*

*L – legislativní faktory (např. zákony týkající se ochrany hospodářské soutěže, ochrany duševního vlastnictví apod.).“*

Cílem analýzy makroprostředí je věnovat se pouze těm faktorům, které jsou důležité pro podnik a odhadnout jeho budoucí vývoj a jeho pravděpodobný dopad na podnik (Jakubíková, 2013).

- **Mikroprostředí**

U analýzy mikroprostředí se nejdříve analyzují charakteristiky a struktura odvětví, ve kterém podnik hospodaří (velikost a růst trhu, fáze životního cyklu výrobků, vstupní a výstupní bariéry apod.). I v mikroprostředí dochází k častým změnám jako například v míře růstu odvětví, v technologii, v příchodu nových zákazníků, v nových marketingových způsobech apod. Marketingový pracovníci musí vybrat ty nejdůležitější faktory a vytvořit vhodnou strategii, kterou podnik na vzniklou situaci zareaguje.

Mikroprostředí lze dále dělit na vertikální a horizontální. Mezi vertikální marketingové mikroprostředí se řadí dodavatelé, firma, distributoři a zákazníci. Do horizontální pak konkurence, firma a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je rozpoznat faktory v odvětví, které na podnik působí a ovlivňují ho. Chování podniku ovlivňují jak stávající konkurenční podniky, tak i potenciaální konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituční výrobky. Těchto pět faktorů tvoří Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013).

Porterův model pěti sil je analýzou konkurenčního prostředí firmy, jejíž podstatou je zkoumání pěti konkurenčních sil na ni působících. Jde o sílu již existující konkurence, potenciální konkurence, vyjednávací schopnosti odběratelů v případě, že jich je hodně, dodavatelů v případě, že jich je málo a riziko vzniku dokonalejších substitučních produktů a služeb (Urbánek, 2010).

## **VNITŘNÍ OKOLÍ**

Vnitřní okolí firmy je tvořeno firemními zdroji a schopnostmi těmito zdroji disponovat. V této části okolí podniku se analyzují klíčové faktory, které může podnik plně nebo částečně ovlivnit. Podstatou je zanalyzovat a určit vnitřní zdroje, možnosti a schopnosti firmy, které jsou podstatou její konkurenční výhody v odvětví. K tomuto zhodnocení slouží metoda VRIO, která člení zdroje firmy na fyzické (budovy, vybavení podniku,...), lidské (zaměstnanci, sociální podmínky,...), finanční (kapitál,...) a nehmotné (know-how, licence,...) (Jakubíková, 2013).

Název metody VRIO vznikl spojením anglických počátečních písmen, V – value (hodnota), R – rareness (vzácnost), I – imitability (napodobitelnost), O – organization (organizace) (Management Mania, 2016).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zjištění, jaké má firma schopnosti a možnosti daný produkt vyvinout, vyrobit, prodat, poskytnout služby a posoudit dostupné zdroje firmy (Jakubíková, 2013).

### **SWOT analýza**

Analytický nástroj, který se zabývá propojením a hodnocením vzájemného působení faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí podniku, se nazývá SWOT analýza (Tyll, 2014).

SWOT analýza je jedna z východisek při vytváření podnikového či marketingového plánu, nebo při navrhování marketingové strategie. Její výsledky přináší podniku důležité informace o jeho vnitřním a vnějším prostředí, o jeho předních konkurenčních výhodách, o jeho pozici na trhu a poskytují obraz rovnováhy mezi zdroji podniku a trhem, ve kterém firma operuje. Vzhledem k tomu, že SWOT analýza uvažuje jen čtyři faktory (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby), je společnostmi velmi oblíbená pro svou relativně jednoduchou realizaci a srozumitelnost, nicméně její slabou stránkou je subjektivita. Tyto čtyři faktory je nutné neoddělovat a přistupovat k nim ve vzájemné souvislosti a závislosti. Navíc je nutné u každého z faktorů posoudit, jak moc je pro firmu podstatný, závažný či jak ji může ovlivnit.

Prostřednictvím SWOT analýzy se rozebírají interní a externí vlivy na prostředí společnosti. V interní analýze se zkoumají silné a slabé stránky podniku a jejího okolí, v externí analýze její příležitosti a hrozby jak vně, tak uvnitř podniku (Blažková, 2007).

Doporučené uspořádání výsledků SWOT analýzy znázorňuje následující tabulka (viz tab. 1) uvedená v publikaci Hanzelkové (2009).

Tab. 1: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (Strengths)	<b>Slabé stránky</b> (Weaknesses)
<b>Příležitosti</b> (Opportunities)	<b>Hrozby</b> (Threats)

Zdroj: Hanzelková, 2009, vlastní zpracování

- **Silné stránky**

Za silné stránky podniku se považují ty oblasti, ve kterých si daný podnik vede lépe než jeho konkurence. Dosahuje lepších výsledků a zároveň v těchto oblastech více prosperuje.

- **Slabé stránky**

Za slabou stránku podniku se považují ty oblasti, ve kterých si firma vede podstatně hůře na rozdíl od konkurence, která dosahuje lepších výsledků a úspěchů (Souček, 2015).

- **Příležitosti**

Příležitosti představují pro firmu různá řešení, jejichž realizace může firmě pomoci dosáhnout úspěchu, zlepšit její konkurenceschopnost, zvýšit poptávku, pozici na trhu, lépe uspokojit zákazníky, užitečněji využít její zdroje a tím zvýšit její zisk a naplnit tak její vytyčené cíle.

- **Hrozby**

Hrozbami jsou naopak nepříznivé situace či změny v okolí podniku, které když nastanou, mohou ohrozit jeho existenci či jej negativně ovlivnit, zapříčinit nespokojenost zákazníků a snížit jejich poptávku. Z toho důvodu je nezbytné, aby podnik za těchto okolností jednal rychle a hrozby v lepším případě odstranil nebo alespoň eliminoval (Blažková, 2007).

### 1.2.3 Formulace strategie

Po kompletní analýze faktorů vnitřního a vnějšího prostředí podniku, podnik přechází k dalším krokům, kterými jsou tvorba scénářů strategií, analýza a zhodnocení těchto alternativních strategií a následný výběr a formulace strategie. Jak už bylo výše zmíněno, jde buď o zcela novou strategii nebo o změnu stávající. Na základě SWOT analýzy vedení podniku stanoví závěry a vytipuje možnosti strategií, které by podniku poskytly lepší konkurenceschopnost, zvýšily povědomí o podniku, zvýšily prodej jeho výrobků či služeb. Vhodně formulovaná strategie by měla ze závěrů SWOT analýzy vycházet. Měla by vyzdvihovat vnitřní silné stránky firmy, zužitkovat všechny příležitosti, které se podniku nabízí a naopak odstranit slabé stránky firmy a zajistit podniku strategické opatření, kterými bude moci eliminovat hrozby (Hanzelková, 2009).

Aby podnik docílil nejlepšího výběru z alternativních návrhů strategií, je nezbytné provést hodnocení na základě tří kritérií: vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti variant strategie pro podnik.

- **Vhodnost**

Vhodností vzhledem ke zdrojům, příležitostem a omezením firmy je myšleno, aby strategie nevybočovala z firemní vize a mise, následovala její cíle, korespondovala s ostatními strategiemi a vycházela ze situační analýzy tak, že bude co nejlépe podtrhovat silné stránky, využívat příležitostí a naopak předcházet slabým stránkám a hrozbám.

- **Přijatelnost**

Přijatelností je myšleno, aby strategie byla schopná uspokojit očekávání a zájmy všech klíčových stran podniku (vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, státu apod.). Přijatelnost spočívá především v poměru podstupujícího rizika a výkonnosti firmy.

- **Proveditelnost**

Proveditelnost strategie znamená, zda má firma potřebné zdroje pro její naplnění, ať už se jedná o finanční, informační či lidské zdroje. Dále je podstatné, aby firma disponovala dostatečnými schopnostmi, vědomostmi a znalostmi (Tyll, 2014).

Po posouzení kvality jednotlivých scénářů dochází k výběru nejvhodnější strategie pro podnik, o které většinou rozhodují či pouze schvalují vlastníci společnosti. Následně je tato strategie naformulována a připravena na zavedení.

**Obchodní strategie** je nezbytnou součástí každé společnosti, která chce působit na trhu dlouhodobě a chce být úspěšná. Každá společnost si zpracovává svou obchodní strategii na základě vytyčených cílů a způsobů, jakými je těchto cílů možno dosáhnout a to pro všechny složky rozšířeného marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace, lidské zdroje, procesy a plánování). Dále jsou jejím obsahem podnikatelské postupy společnosti v tržním prostředí. U malých a středních podniků se strategie opírá na jedné straně o požadavky trhu a na straně druhé o podnikatelský záměr, který má majitel se svým podnikem (Jemelka, 2018).

Termín firemní strategie je široce využíván managementem k popisu činností souvisejících s prohlášením o obecných cílech nebo cílech organizace a prostředcích, kterými lze těchto cílů dosáhnout (Baker, 2014).

#### **1.2.4 Implementace strategie**

Jak uvádí ve své publikaci Souček (2015, str. 389): „*Implementací strategie rozumíme plnění mise, postupné naplňování vize a dosahování strategických cílů prostřednictvím strategických operací i dalších aktivit.*“

Implementace strategie netkví pouze v odhodlání top managementu a vlastníků, naopak její úspěšnost stojí na všech zaměstnancích a zainteresovaných osobách v podniku, kteří svými činnostmi přispívají k naplňování mise, vize a cílů. Z tohoto důvodu musí ze strategie vyplývat také taktické a operativní řízení, jinak řečeno, se strategií podniku musí být v souladu jakákoli činnost podniku. Je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci byli s novou či změněnou strategií seznámeni, akceptovali ji a zodpovědně k ní přistupovali, a proto musí být top managementem či vlastníky přesvědčeni o jejích pozitivních přínosech, jelikož se ve většině případů pracovníci z nepochopitelných důvodů změn obávají. Pouze jednotnost aktivit a procesů celého podniku je schopná zajistit úspěšnou implementaci strategie (Souček, 2015).

Na rozdíl od formulace strategie, která spadala do strategického (dlouhodobého) řízení firmy, zavedení strategie patří na úroveň taktického (střednědobého) a operativního (krátkodobého) řízení firmy. Z tohoto důvodu by měl být součástí implementace harmonogram, ve kterém budou rozepsány plány nejpodstatnějších úkolů implementace vycházející ze strategických cílů, včetně jeho konkretizace, odpovědné osoby, termínů apod. (Hanzelková, 2009).

### **1.2.5 Evaluace a kontrola**

Evaluace a kontrola je poslední částí procesu strategického řízení. Firma hodnotí a kontroluje, zdali se podařilo strategii úspěšně zrealizovat, přinést očekávané výsledky a dosáhnout předem stanovených cílů. Kontrola by měla být pravidelně opakována v daných intervalech v průběhu celé doby, pro kterou bylo trvání strategie určeno. V situaci, kdy firma zjistí, že se nějaký z jejích cílů nepodařil naplnit, je zapotřebí zjistit důvod, proč tato situace nastala a buď strategii změnit kompletně nebo jen vylepšit její nefunkční aspekty. Tato poslední fáze strategického řízení je mnohdy společnostmi podceňována a opomíjena a realizuje se až ve chvíli, kdy se firma ocitne v tísní (Hanzelková, 2009).



## 2 Distribuční strategie

Cílem diplomové práce je sledování prodejní strategie vybraného podniku. Jelikož je prodej velmi úzce spjat s distribucí, tato část se bude zabírat distribuční strategií jako takovou a následně její volbou, jejich možných cest a typech distribuční strategie. Lze dokonce říci, že prodej je součástí distribuce společnosti a tudíž, aby byla firma úspěšná v prodeji svých produktů a služeb, musí mít dobře stanovenou distribuci.

Cílem každé společnosti je dosáhnout zisku, tedy prodat své výrobky a služby koncovým zákazníkům. Jedním z předpokladů úspěšného dosažení tohoto cíle, je volba vhodné distribuční strategie. Jinak řečeno, firma své výrobky a služby musí vhodně doručit a umístit na trh, aby zákazníkům umožnila jejich spotřebu a využití. Podstatou distribuční strategie je vybrat neoptimálnější distribuci výrobku/služby dle požadavků cílových zákazníků, zvolit ideální počet distributorů, stanovit nejefektivnější distribuční cesty pro dané výrobky, a to vše s ohledem na dosažení minimálních distribučních nákladů (Blažková, 2007).

Distribuce slouží primárně k tomu, aby poskytovala zákazníkům zboží a služby, které potřebují a uspokojí jejich potřeby, za cenu, která je pro ně přijatelná, distribuovala je na místo, které je pro zákazníky dostupné, v dostatečném množství, které spotřebitelé poptávají a v kvalitě, kterou požadují (Urbánek, 2010).

Distribuční strategií společnost buduje a vede ideální distribuční kanály, které společně se správně cílenou komunikací tvoří systém obsluhy zákazníků. Distribuční strategie je způsob, jakým se zboží dostane od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Jaký způsob distribuce se firma rozhodne uplatnit, ovlivňuje nespočet faktorů, jako například potřeby zákazníků, cíle distribučního kanálu apod. (Kašík, 2009).

## 2.1 Volba distribuční strategie

Postup, kterým by se firma měla řídit v případě výběru distribuční strategie, uvádí ve své publikaci Blažková (2007, s. 123):

- „1) definovat výrobek a jeho základní charakteristiky;*
- 2) zhodnotit tržní prostředí, provést segmentaci a zhodnotit požadované distribuční cesty v rámci každého segmentu;*
- 3) vytvořit/vybrat alternativní distribuční strategie;*
- 4) zhodnotit firemní zdroje a stupeň zapojení firmy do distribuce;*
- 5) výběr vhodné strategie a počtu distribučních cest;*
- 6) vytvoření implementačního plánu;*
- 7) pravidelné přezkoumání zvolené distribuční strategie.“*

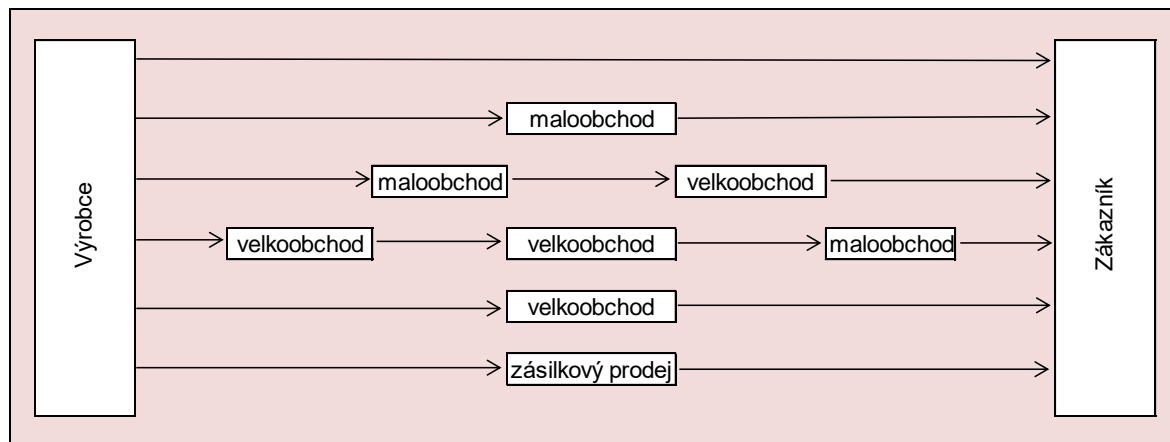
## 2.2 Distribuční cesty

*„Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi“* (Jakubíková, 2013, s. 244).

Distribuci lze rozčlenit na přímou a nepřímou. V případě, že se jedná o přímou distribuci, je zákazníkovi zboží prodáváno přímo výrobcem. Většinou je však z důvodu požadovaného plynulého toku zboží a služeb využívána distribuce nepřímá, kdy mezi výrobcem a zákazníkem vstupují další distribuční mezičlánky. Distribuční systém by měl být jednoduchý a přehledný, proto čím méně zvolí firma mezičlánků, tím snadnější pro ni bude kontrolovat a ovlivňovat úroveň a kvalitu prodeje jejího zboží a služeb, případně cenovou politiku (Kašík, 2009).

Distribuční cesty mají řadu funkcí, nicméně mezi nejdůležitější se řadí zajištění prodeje výrobků a služeb, plynulá a efektivní marketingová komunikace a poskytnutí služeb pro výroby (Dědková, 2009).

Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích znázorňuje následující obrázek (viz obr. 2), který uvádí ve své publikaci Jakubíková (2013, s. 250).



Obr. 2: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích  
Zdroj: Jakubíková, 2013, s.250, vlastní zpracování

Pro účely této diplomové práce je daná problematika dále zaměřena pouze na nepřímé cesty distribuce.

### Nepřímá distribuce

Jak již bylo výše zmíněno, v případě nepřímé distribuce vstupují mezi výrobce a zákazníky další mezičlánky. Distribuční mezičlánky mají na starosti takové funkce, které zajišťují nepřetržitý a efektivní tok výrobků od výrobce k zákazníkovi a služeb od producenta k zákazníkovi. Dále sbírají a poskytují informace výrobcům a producentům o zákaznících, konkurenčních společnostech, tržním prostředí, marketingové komunikaci a zajišťují sjednávání smluvních podmínek, možností financování a jiné.

Distribuční mezičlánky jsou členěny do tří kategorií: obchodní prostředníci, obchodní zprostředkovatelé a podpůrné distribuční mezičlánky. **Obchodní prostředníci** nakupují zboží od výrobců a dále na sebe přebírají plnou odpovědnost, že toto zboží dodají do prodejen, zajistí jeho prodej koncovým zákazníkům, obstarají financování apod. Nejvíce využívanými prostředníky jsou maloobchody a velkoobchody. **Obchodní zprostředkovatelé** od výrobců zboží nepřebírají, pouze vyhledávají subjekty nabízející a poptávající identické zboží a služby a vyjednávají mezi nimi podmínky vyhovující oběma stranám a zprostředkovávají jejich následné setkání a prodej. **Podpůrné distribuční mezičlánky** jsou firmy poskytující přepravní, skladovací, finanční, poradenské a jiné služby, díky nimž je proces distribuce daleko efektivnější (Jakubíková, 2013).

## 2.3 Typy distribučních strategií

Distribuční strategie lze dělit na základě počtu využívaných zprostředkovatelů v rámci jedné distribuční cesty nebo z hlediska směru motivace v distribučních cestách.

### Strategie počtu mezičlánků v distribuční cestě

- **Intenzivní (usilovná) distribuce**

V případě, že chce podnik prodejem svých výrobků pokrýt maximální území trhu, je vhodné zvolit intenzivní (usilovnou) strategii. Tuto strategii je vhodné využívat pro zboží denní potřeby známé v celostátním i mezinárodním měřítku, prodávající se za nízkou cenu a ve velkém množství obchodů s vysokou prodejní frekvencí. Od tohoto zboží zákazníci očekávají, že bude dostupné vždy v čase a na místě, které požadují.

- **Výhradní (exkluzivní) distribuce**

Ve chvíli, kdy firma produkuje exkluzivní produkty prestižní značky (drahé výrobky, luxusní automobily), které poptává omezený počet zákazníků a jejichž prodej se neobejde bez intenzivních doprovodných služeb, je na místě zvolit strategii výhradní distribuce. Firma touto strategií svěří prodej svých výjimečných produktů pouze limitovanému počtu distributorů, kterým udělí exkluzivní právo prodeje na daném území (Jakubíková, 2013).

*„Udělením práva na výhradní distribuci získává výrobce výraznou podporu prodeje a má větší kontrolu nad prodejními cenami, reklamou, poskytováním úvěrů a značek. Výhradní distribuce navíc zvyšuje image značky a umožňuje stanovit vyšší marže“* (Kotler, 2007, s. 984).

- **Výběrová (selektivní) distribuce**

Výběrovou strategii volí firmy, které požadují takové distributory, kteří dokáží podpořit a zintenzivnit prodej jejich výrobků. Strategie je vhodná pro produkty dlouhodobé spotřeby s vyšší cenou (elektronika, nábytek). Menší počet vybraných distributorů umožňuje výrobcům lepší komunikaci a přehled o prodeji. Cílem výrobce je vybrat takové distributory, kteří budou schopni zákazníkům produkt ukázat, zodpoví veškeré dotazy, poradí a poskytnou požadované služby (Jakubíková, 2013).

## Strategie motivace v distribučních cestách

- **Strategie push (strategie tlaku)**

Cílem této strategie je protlačit výrobek od výrobce či službu od producenta celým distribučním systémem k cílovému zákazníkovi. Její podstatou je, aby výrobce motivoval nejbližší možný mezičlánek v dané distribuční cestě k intenzivnímu prodeji nadcházejícímu mezičlátku. Jinak řečeno, každý článek v distribuční cestě vyvíjí tlak na následující článek, dokud se produkt či služba nedostane k zákazníkovi. Mezi hlavní nástroje strategie patří přímý prodej, osobní prodej a účast na veletrzích. Push strategie má své uplatnění především u průmyslových výrobků.

- **Strategie pull (strategie tahu)**

Základem této strategie je cílení přímo na koncového zákazníka. Výrobce využívá mnohdy ke komunikaci se zákazníkem agresivní reklamní kampaně a snaží se ho tím přesvědčit o výhodnosti a potřebě produktu, tedy vzbudit jeho zájem a docílit tak prodeje. Směr motivace v rámci distribuční cesty je zde opačný oproti push strategii. Zákazník je motivován k vyzkoušení a koupi produktu či služby například maloobchodem, který následně vyžaduje od velkoobchodu a ten od výrobce.

## 2.4 Maloobchod

Pro účely diplomové práce se tato podkapitola dále podrobněji zaměří na prodej prostřednictvím maloobchodů.

*„Retailing je mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem (Szczyrba, 2006, s. 8).“*

Retailing zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem produktů nebo služeb konečným spotřebitelům pro jejich osobní, nepodnikatelské použití (Kotler, 2012).

Maloobchod je firma nebo činnost představující způsob nákupu zboží od velkoobchodů nebo od výrobců a zprostředkovávající jeho následný prodej bez dalšího zpracování koncovému zákazníkovi pro jeho osobní potřebu. Úlohou maloobchodu je v první řadě vytvoření vhodného prodejního sortimentu z hlediska jeho druhů, množství, cen, kvality a následně o tomto zboží poskytovat informace, zvolit vhodnou formu prodeje a dodavatelům sdělovat důležité marketingové údaje (Cimler, 2007).

Dnešní maloobchodní prodejny čelí těžké výzvě: jak se odlišit od konkurence. Na trhu plném imitátorů a stoupců je diferenciací prostředkem k zajištění konkurenční výhody a udržitelnosti. Zvláště vzhledem k neustále se měnícím požadavkům trhu, sofistikovanosti zákazníků a multikanálovým maloobchodním modelům se inovace stala nezbytnou podmínkou růstu maloobchodu a ziskovosti. V současném maloobchodním scénáři se maloobchodní ztělesnění a maloobchodní identita staly hlavním zdrojem maloobchodních inovací. Navzdory tomuto vývoji a trendům na trhu je běžné, že noví účastníci v maloobchodním odvětví dávají přednost spíše zavádění stávajících modelů, než-li inovacím s jedinečnou diferenciací, která ještě nebyla zaznamenána konečnými uživateli. Přitom významným hnacím motorem pro zajištění úspěchu a pokroku v maloobchodním odvětví je právě diferenciací.

Odlišování se musí zabývat tradičními pojmy jako je obchodní značka a různými modely, které byly vyvinuty za účelem vymezení různých maloobchodních formátů, inovací a strategií. Koncept, který nedávno přilákal velkou pozornost, je zákaznický přístup v maloobchodě. Zatímco zaměření v maloobchodě již dlouho spočívá na konkrétních vztazích mezi produkty a dodavatelským řetězcem, zkušenosti zákazníků a související emocionální vazby se stávají klíčovým faktorem pro maloobchodníky, jak odlišit své výrobky (a obchod jako takový) od konkurence. Především v současné ekonomické situaci mají podniky, které se přizpůsobují zákazníkům, na trhu velký potenciál.

Inovace v maloobchodním prodeji už tedy není pouhou volbou, nýbrž nutností pro úspěch. Analýza chování spotřebitelů a formulace maloobchodní strategie musí mít integraci a součinnost. Úspěch maloobchodních inovací ovšem závisí na tom, do jaké míry je trh ochotný tyto inovace přivítat. Formát a struktura maloobchodních inovací, které se ukázaly jako úspěšné na jednom trhu, nemusí být úspěšné na trhu jiném (Vel, 2010).

Maloobchodní činnosti jsou z hlediska místa, kde dochází k nákupu a prodeji, členěny na dvě hlavní skupiny - maloobchod realizovaný v síti prodejen a maloobchod realizovaný mimo prodejní síť. Maloobchod realizovaný v síti prodejen, také zvaný jako store retail, tvoří většinu maloobchodních činností. Tato skupina se dále dělí na potravinářský a nepotravinářský maloobchod. Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen představuje z celkového objemu prodeje maloobchodních činností pouze malou část. Jeho hlavními formami jsou prodejní automaty, přímý prodej, zásilkový obchod, přímý marketing a elektronický – internetový obchod (Szczyrba, 2006).

Pro účely diplomové práce se tato podkapitola dále podrobněji zaměří pouze na potravinářské maloobchody s prodejny.

Jak uvádí ve své knize Cimler (2007), potravinářský maloobchod neobchoduje pouze s potravinami, i když tvoří většinu z nabízeného sortimentu. Spadají sem i prodejní jednotky, které poskytují základní druhy nepotravinářského zboží jako tabákové výrobky, čistící, prací a hygienické výrobky apod.

Typů provozních maloobchodních jednotek je celá řada a Moudrý (2008, s. 114), stejně jako většina dalších autorů, považuje za nejznámější následující:

- *„prodejna se zbožím denní potřeby,*
- *specializovaná prodejna,*
- *specializovaná velkoprodejna,*
- *hobbymarket,*
- *supermarket,*
- *hypermarket,*
- *diskontní prodejna,*
- *obchodní centrum,*
- *obchodní dům.“*

### **Supermarket**

Supermarket je velká samoobslužná prodejna, jejíž nabídka potravinářského sortimentu je doplněna o základní druhy nepotravinářského sortimentu určeného pro domácnost (především drogerie, kosmetika, čistící a prací prostředky, papírnictví) a v případě větší prodejní plochy také o další zboží (kuchyňské potřeby, drobné domácí spotřebiče). Forma samoobsluhy bývá doprovázena obsluhovanými úseky lahůdek, masa a pečiva. Dolní hranice velikosti prodejní plochy se udává 400 m<sup>2</sup>, horní bývá většinou 1 500 m<sup>2</sup> (např. Německo) nebo 2 500 m<sup>2</sup> (platí pro většinu států včetně ČR). Druhý způsob členění supermarketů je na malé a velké, kde je mezi 1 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy. Sortimentní nabídka supermarketů je tvořena 6 000-10 000 položkami s převahou potravin. Otevírací doba je většinou sedm dní v týdnu. Nižší marže, velký obrat zboží a množstevní slevy umožňují supermarketům stanovit nízké ceny. Jejich výstavby jsou orientovány do center, sídlišť a vždy s parkovací plochou (Moudrý, 2009).

## **Hypermarket**

Hypermarket je velkoplošná samoobslužná prodejna, ve které je rozsáhlá nabídka potravin doplněna o širokou nabídku nepotravinářského zboží krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé spotřeby (potřeby pro domácnost, drogistické zboží, obuv, textil, elektrospotřebiče atd.). Forma samoobsluhy je doprovázena obslužnými úseky lahůdek, pečiva, masa a uzenin, cukrovinek atd. Dalším rysem, který hypermarket odlišuje od ostatních prodejních typů maloobchodních jednotek, je jeho souvislý celek uspořádaného pokladního systému. Dolní hranice velikosti prodejní plochy u hypermarketů se udává 2 500 m<sup>2</sup>, přičemž horní až 20 000 m<sup>2</sup>. Skupina do rozlohy 5000 m<sup>2</sup> je tvořena malými hypermarkety, nad 5 000 m<sup>2</sup> pak velkými hypermarkety, megamarkety. Sortimentní nabídka hypermarketů je tvořena průměrně 50 000 položkami, převážně nepotravinářského zboží. Otevírací doba je sedm dní v týdnu od ranních do pozdních hodin, přičemž některé hypermarkety mají otevřeno i 24 hodin sedm dní v týdnu. Stanovení velmi nízkých cen je umožněno vysokým obratem zboží a nízkým obchodním rozpětím. Mezi nabídku doplňkového prodeje patří občerstvení na prodejně, rozvoz určité skupiny zboží, splátkový prodej, informační pulty, autobusová doprava zdarma a jiné. Vzhledem k náročnosti na plochu bývá jejich výstavba orientována převážně na okraje velkých měst a blízko hlavních komunikací (Moudrý, 2008).

### **2.4.1 Faktory ovlivňující prodej**

Na každou společnost působí řada faktorů, které ovlivňují jejich prodej pozitivně či negativně. Úsilím všech firem je zvolit takovou prodejní strategii, se kterou dosáhnou maximalizace zisku. Prodejní strategie jsou nejvíce ovlivněny plánovacími rozhodnutími, týkající se propagačního prvku marketingového mixu. Aby byla firma úspěšná v prodeji svých produktů či služeb, je potřeba, při vytváření a výběru vhodného mixu, brát v úvahu mnoho faktorů.

#### **Prodej a řízení prodeje**

- **Prodej**

Prodej spočívá ve směňování zboží a služeb za peníze mezi dvěma a více různými ekonomickými subjekty, pokud není řeč o barterovém obchodu. Cena je ve většině případů předem známá a k prodeji dochází v místech k tomu určených. Prodej je dělen na přímý nebo nepřímý.



Pod pojmem prodej je ukryto nespočet různých prodejních situací a činností. Avšak všechny mají stejný prvotní cíl - dosáhnout nejvyššího možného zisku a růstu firmy. Jinak řečeno, hlavní povahou a úlohou prodeje je prodat službu či produkt. Prodej je velice komplikovaný proces, který má mnoho postupů, zásad, technik a pravidel, které je nutné dodržovat, aby k prodeji došlo. I přesto, že jsou prodej a řízení prodeje velmi propojené a blízké pojmy, je nutné je rozlišovat (Jobber, 2001).

- **Řízení prodeje**

Za účelem dosažení vysoké výkonnosti a efektivity prodeje, by měly všechny společnosti prodej svých výrobků či služeb řídit na profesionální úrovni. Systémy řízení prodeje by se proto měly neustále vylepšovat a zjednodušovat. Mělo by být využíváno vhodných a potřebných nástrojů prodeje a pracovníci na řídicí úrovni prodeje by se měli neustále rozvíjet a školit. Prodej se musí plánovat, organizovat a řídit. Manažeři prodeje musí znát všechny potřebné informace, včetně prognózy prodeje (Mercuri, 2018).

Je nezbytné, aby prodejní činnosti byly provázané s celkovým strategickým marketingovým plánem. Tyto dvě oblasti se musí dokonale doplňovat, nesmí se stát, aby se rozcházely. Prodejní strategie má lepší šanci na úspěch, pokud bude navázána na cíle společnosti a na strategické plánovací postupy (Jobber, 2001).

### **Maloobchodní mix**

Jak uvádí Moudrý (2008), maloobchodní mix se skládá ze šesti prvků bezprostředně ovlivňujících úspěšnost prodeje podniku na trhu.

- **Lokalizace prodejny**

Prvním z nich je lokalizace prodejny. Lidé si pro denní nákupy většinou vybírají maloobchody v blízkosti svého bydliště. Pokud však jde o speciální produkty, které lidé nakupují jen zřídka, jsou ochotni urazit i delší vzdálenost. Spotřebitelské rozhodnutí závisí na velikosti prodejního místa a sortimentní šíři.

- **Velikost, prostorové uspořádání a vzhled prodejny**

Velikost, vzhled, prostorové uspořádání prodejny a sortimentu, tvoří její image. Styl, jakým je prodejna vedena, je velice důležitým faktorem v procesu rozhodování spotřebitelů, zda do dané prodejny půjdou nakupovat a následně se do ní opakovaně vracet. Je podstatné, jaké pocity prodejna u zákazníků vyvolává a jaké mají od ní očekávání. Prostřednictvím celkového vzhledu totiž prodejna se svými zákazníky komunikuje. Mezi prostorové uspořádání spadá i umístění a způsob prezentace zboží.

- **Personál prodejny**

Neodmyslitelnou součástí prodejny je její personál. Vzhledem k tomu, že tvoří image prodejny a je jedinou formou osobní komunikace se zákazníky na prodejním místě, je nezbytné, aby dodržoval určitá pravidla chování, vzhledu a vystupoval profesionálně a odborně.

- **Cenová hladina**

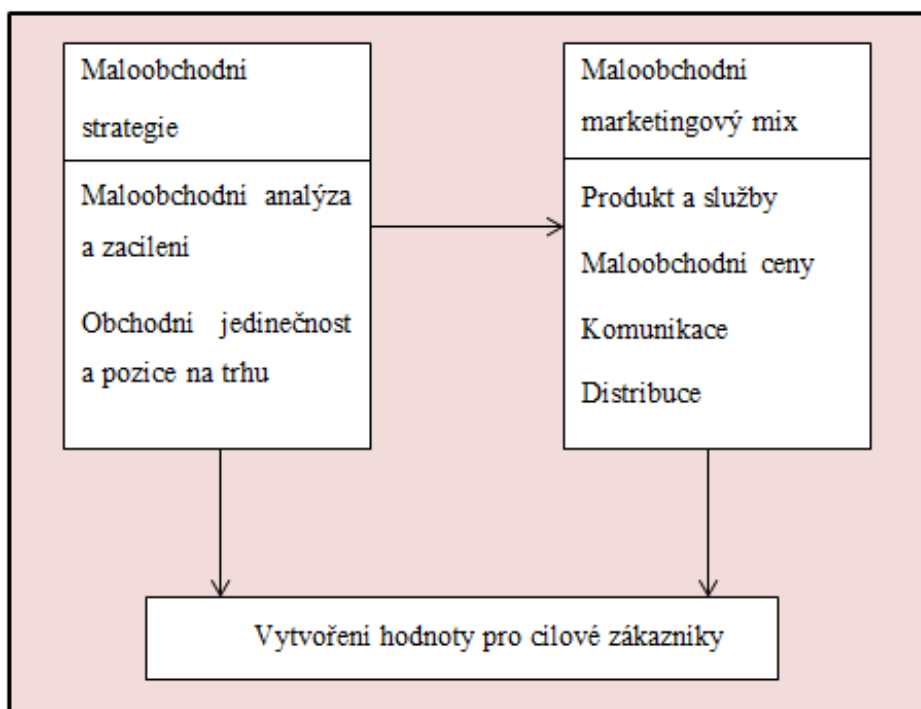
Výše cenové hladiny ovlivňuje zákazníky různým způsobem. Zde hraje roli mnoho faktorů. Každý zákazník má odlišnou míru ochoty zaplatit za určité produkty, zboží či služby. Pokud společnost stanoví ceny vyšší než je obvyklé u stejného sortimentu nabízeného konkurenčními podniky, mohou někteří zákazníci prodejnu opouštět pro její předražení, avšak jiná skupina zákazníků ji naopak může vnímat jako exklusivní. Naopak nižší ceny mohou vyvolávat pocity horší kvality.

- **Obchodní sortiment**

Rozhodnutí o šíři a hloubce sortimentu, který bude zákazníkům nabízen, závisí na typu maloobchodu a velikosti prodejní plochy. Hypermarkety, na rozdíl od specializované prodejny, která má sortiment sice užší, ale ve značné hloubce, poskytují velmi široký, ale ne hluboký sortiment.

- **Služby**

Dalším faktorem, který rozhoduje o úspěšnosti prodejny, jsou nabízené služby. Řadí se sem reklamace zboží, poprodejní servis, hlídání dětí, splátkový prodej a jiné.



Obr. 3: Maloobchodní marketingová strategie  
Zdroj: Kotler, 2012, vlastní zpracování

## 2.4.2 Podpora prodeje maloobchodu

Podpora prodeje (sales promotion) je jedna z forem nepřímé komunikace, která využívá různé motivační nástroje a techniky, prostřednictvím nichž firma podporuje prodej svých výrobků či služeb. Tato forma komunikace je určena pro distribuční síť velkoobchodu a maloobchodu, obchodní zástupce a konečné spotřebitele. Mezi nejčastější techniky podpory prodeje (směřované na spotřebitele) patří reklamní dárkové předměty, odměny, soutěže, hry, loterie, dočasně stanovené nižší ceny (slevy, akce, slevové kupony, výhodná balení, rabaty), ochutnávky, bezplatné vyzkoušení vzorků, věrnostní programy apod. (Moudrý, 2008).

Jedním z cílů těchto cenových a necenových výhod a odměn je povzbudit zákazníky k nákupu onoho zboží či služby, nebo je alespoň motivovat k jejich vyzkoušení. Techniky podpory prodeje jsou jakousi přidanou hodnotou zboží či služby. Je to tedy i způsob odlišení se od konkurence, především u homogenních produktů a služeb. Smysl podpory prodeje stále roste vzhledem k tomu, že většina české populace mění značky podle aktuální cenové nabídky místo toho, aby zůstala věrná své vybrané značce. Z toho důvodu firmy často investují do podpory prodeje největší část z rozpočtu určeného pro firemní komunikaci, dokonce běžně přesahují výdaje na reklamu. Podpora prodeje se od ostatních

technik komunikace liší tím, že dokáže podnítit spotřebitele k jeho okamžité reakci (nákupu), pokud je pro něj daný nástroj dostačujícím stimulem. Stejně jako u ostatních forem komunikace, i účinnost nástrojů podpory prodeje se dá měřit, například srovnáním objemu prodeje bez použití těchto nástrojů a objemu podporovaného prodeje. Nevýhodou je, že podpora prodeje představuje pro společnosti vysoké náklady a formy cenových zvýhodnění snižují jejich celkový zisk. Za další slabou stránku lze považovat její krátkodobý a dočasný účinek vzhledem k tomu, že u většiny zákazníků nevytváří dlouhodobější efekt v pozitivním vnímání značky. Snižování cen může i negativně ovlivnit vnímání hodnoty a kvality daného produktu či služby spotřebitelem.

Podpora prodeje se mimo spotřebitele zaměřuje také na zprostředkovatele. Cílem každé firmy je stimulovat své zprostředkovatele prostřednictvím cenových výhod a darů k tomu, aby produkty a služby dané firmy vhodně prezentovaly, umístily je v prodejních na viditelných regálech či stojanech a podporovaly jejich prodej různými propagačními materiály (Karlíček, 2011).

Mezi hlavní nástroje podpory prodeje využívané maloobchody patří:

- in-store komunikace,
- sales support,
- sampling (vzorkování),
- merchandising (péče o zboží),
- point of sale (místo prodeje),
- kupóning,
- Event marketing (marketing akcí).

### **In-store komunikace**

In-store komunikace jsou reklamní nástroje využívající se přímo v místě prodeje za účelem ovlivnění nákupního rozhodnutí zákazníků a zvýšení prodeje.

In-store komunikační nástroje jsou v dnešní době považovány za velmi efektivní součást marketingové komunikace. Jsou stále více využívány, podporovány a rozvíjeny, jelikož podle průzkumů má tato forma reklamy velký vliv na zákazníka (asi v 75 % dochází k nákupnímu rozhodnutí zákazníka v místě prodeje). Přece jen je místo prodeje posledním místem, kde se zákazník rozhoduje, zda produkt či službu zakoupí či nezakoupí, a z pohledu společnosti představuje poslední možnost, jak může podpořit prodej svých

výrobků či služeb. Z těchto důvodů je velmi důležité se in-store komunikaci věnovat. Pokud je totiž vhodně propojena s ostatními komunikačními nástroji, zvyšuje prodej podporovaných produktů, značek a služeb, pokud je vhodně propojena s ostatními komunikačními nástroji (Boček, 2009).

Jak uvádí ve své knize Boček (2009, s. 16), POP komunikace (point of sale či point of purchase): *„představuje soubor reklamních materiálů a produktů použitých v místě prodeje pro propagaci určitého výrobku nebo výrobkového sortimentu. Jedná se o nejvýznamnější spouštěč impulzivního nákupního chování spotřebitele.“*

Na rozdíl od ostatních reklam, reklama v místě prodeje (POP) zákazníky ve většině případů neobtěžuje, spíše mu usnadňuje orientaci po prodejně.

Mezi hlavní činnosti in-store komunikace patří ochutnávky, demonstrace, programy loajality (věrnostní programy) cílené na konečné zákazníky, speciální akce v podobě kupónových prodejů, motivačních her a spotřebitelské soutěže (Bárta, 2009).

### **Věrnostní programy**

Věrnostní programy se poslední dobou stávají velmi oblíbenou činností marketingových strategií mnoha společností. Tyto věrnostní programy podporují loajalitu a věrnost zákazníků ke společnosti a přímo ovlivňují prodej výrobků či služeb těchto společností. Vzhledem k tomu, že jsou věrnostní programy založené na principu sbírání bodů po určité časové období za danou hodnotu nákupu, zákazníci jsou motivováni k častějším a pravidelným nákupům u dané společnosti. Za určitý počet nasbíraných bodů mají totiž zákazníci nárok na získání speciální ceny na produkty a služby z aktuálního věrnostního programu (Bárta, 2009).

### **Merchandising**

Merchandising je činnost, která zajišťuje vhodné uspořádání a vystavování zboží na prodejním místě podporující zvýšení prodeje. Její strategie se odráží od chování spotřebitelů, s cílem přimět zákazníka ke koupi produktu. Merchandisingový proces spočívá v rozmístění zboží na prodejní ploše, v úpravě a umístění displejů a zboží v regálech, vestavění poutačů a plakátů, přeceňování zboží, kontroly kvality, zastoupení zboží, akce podporující prodej, spotřebitelské soutěže apod. Cílem merchandisingu je naplnit očekávání zákazníků. Prodejna by měla poskytovat vhodný výběr poskytovaného sortimentu, na nejvhodnějším místě, v dostačujícím množství, v očekávaném čase, ceně

a kvalitě. Splnění těchto podmínek bezprostředně zaručuje firmě zvýšení prodeje (Bárta, 2009).

### **Místo prodeje**

POS (point of sale) představuje veškerá místa, kde se realizuje prodej výrobků či služeb. Je nesmírně důležité, aby se zákazníci v místě prodeje cítili příjemně a bezpečně. Pokud tyto aspekty společnost poskytuje, je zde větší šance, že se zákazníci budou rádi na místo prodeje vracet. Hraje zde roli mnoho faktorů: vůně, hudba, osvětlení, vybavení prodejny, image prodejny, čistota prodejny, možnost parkování a další. Zákazníci vyhledávají provzdušněné, moderní, pěkné a přehledné prodejny, s dobře prezentovaným zbožím. Mají rádi časté inovace. Nezbytnou součástí jsou zaměstnanci, jelikož přichází do přímého kontaktu se zákazníky. Měli by dodržovat základy slušného chování, být ochotní a nápomocni zákazníkům.

# 3 Představení a charakteristika společnosti

V této kapitole diplomové práce je nejprve popsána nadnárodní holandská korporace Ahold Delhaize a následně společnost Ahold Czech Republic, a.s., která je její dceřinou společností působící v České republice.

## 3.1 Charakteristika nadnárodní korporace Ahold Delhaize

Nadnárodní korporace Ahold Delhaize je jedna ze světově největších potravinářských maloobchodních sítí, lídrem supermarketů a internetového obchodu a je přední společností udržitelného maloobchodu. Mezinárodní ředitelství Ahold Delhaize sídlí v Nizozemsku v Zaandamu. Společnost působí na třech kontinentech, v Evropě, Asii a Americe, v nichž vystupuje pod 21 důvěryhodnými maloobchodními značkami, které jsou denně nabízeny 50 milionům zákazníků v 11 zemích (ve Spojených státech, Belgii, Lucembursku, Nizozemsku, České republice, Řecku, Srbsku, Rumunsku a společně podniká s Indonésií a Portugalskem). Pro Benelux a Spojené státy představují značky Aholdu Delhaize nejdůležitější maloobchodní prodejce. Patří k nejvýznamnějším dodavatelům čerstvých potravin a výrobků, které jsou lokálně přizpůsobeny, včetně rozmanitého výběru cenově dostupného přírodního a ekologického zboží.

Pro americký trh jde o maloobchodní značky Food Lion, Stop & Shop, Hannaford, Giant Martins, Giant Landover či internetový obchod s potravinami Peapod. Pro evropský trh, konkrétně pro Nizozemsko, jde o maloobchodní síť Albert Heijn, maloobchod s nápoji Gall & Gall, kosmetickou síť Etos a další.

Každá z těchto obchodních značek poskytuje zákazníkům kvalitní produkty, zboží, hodnoty, inovace a vytváří pracoviště pro profesní příležitosti. Všechny značky se zavázaly k podporování místních komunit a k poskytování zdravých a kvalitních potravin. Mezi jejich hlavní priority patří spokojení zákazníci.

Společnost Ahold Delhaize vznikla v červenci 2016 fúzí Aholdu a Delhaize Group, maloobchodních inovátorů existujících téměř 150 let. Zaměstnává více než 370 000 lidí

v 6 500 potravinářských maloobchodech a specializovaných prodejnách (Ahold Delhaize, 2018).

Strategie Aholdu Delhaize, "Better Together," určuje směr společnosti. Od tohoto motto se odvíjí veškerá rozhodnutí a úsilí společnosti, aby co nejlépe posloužila všem zákazníkům, spolupracovníkům a komunitám. Strategie byla vyvinutá předními odborníky v návaznosti na vizi a misi společnosti, které chtějí dosáhnout na celosvětovém trhu. Jedná se o poskytování kvalitních a čerstvých potravin za nízké ceny. Společnost se snaží být flexibilní k různým skupinám zákazníků a výběr nabízeného sortimentu tomu značně přizpůsobuje. Společnost věří, že při dodržování těchto zásad bude dlouhodobě úspěšná (Ahold Delhaize, 2018).



Obr. 4: Logo nadnárodní korporace Ahold Delhaize  
Zdroj: Pollie, 2018

### 3.2 Charakteristika společnosti Ahold Czech Republic, a.s.

#### Základní údaje o společnosti Ahold Czech Republic, a.s.

Název řetězce:	AHOLD Czech Republic, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Registrováno:	Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 544, dne 16.10.1991
Sídlo řetězce:	Radlická, 158 00, Praha-Jinonice, ČR
IČO:	44012373
DIČ:	CZ44012373
Vlastník řetězce:	AHOLD Delhaize se sídlem v holandském Amsterdamu
Základní kapitál řetězce:	2 900 000 000,- Kč



Předmět činnosti ve vztahu k obchodu: Obchodní a výrobní činnost v oblasti spotřebního, průmyslového a potravinářského zboží včetně franchise a leasingu (Kurzy, 2018).

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. je dceřinou společností nadnárodní korporace Ahold Delhaize, která provozuje maloobchodní síť hypermarketů a supermarketů Albert v České republice od roku 1990. Šlo o první zahraniční maloobchodní řetězec s potravinami a základním nepotravinářským zbožím, který vstoupil na český trh. Ovšem v té době společnost působila pod názvem Euronova, a.s. V roce 1991 došlo k otevření prvního supermarketu Mana v Jihlavě, jednalo se o první supermarket na území České republiky. V roce 1999 se tyto supermarkety přejmenovaly na Albert a v tomto roce společnost otevřela i první hypermarkety Hypernova. Rok 2005 představoval pro společnost velký zlom a krok kupředu, když odkoupila 57 prodejen společnosti Julius Meinl. V roce 2009 došlo ke sjednocení značky na Albert supermarket a Albert hypermarket. Druhým významným rokem byl rok 2014, kdy společnost převzala 49 prodejen společnosti SPAR ČOS s.r.o. a společnost se tím dostala do popředí maloobchodního trhu České republiky. V současnosti jde o největší maloobchodní síť v České republice, provozuje více než 300 prodejen, které jsou rovnoměrně rozmístěny po celém území. Vzhledem k tomu, že zaměstnává přes 17 000 lidí, jedná se zároveň o jednoho z největších zaměstnavatelů České republiky. Hlavní sídlo řetězce Albert se nachází v Praze. Maloobchodní síť Albert se v první řadě soustředí na kvalitu a čerstvost potravin a upřednostňuje spolupráci s českými dodavateli. Albert nabízí zákazníkům mimo jiné i výrobky svých čtyř privátních značek. Speciální sortiment té nejvyšší kvality je nabízen pod značkou Albert Excellent, sortiment produktů v bio kvalitě pod značkou Albert Bio, dále produkty značky Albert Quality, u nichž je kvalita srovnatelná se značkovými produkty a poslední vlastní značkou Albertu je Basic, která zahrnuje levné, avšak stále kvalitní výrobky. Slogan společnosti Ahold zní: „Stojí za to jíst lépe“ (Eltenera, 2018).



Obr. 5: Logo společnosti Ahold Czech Republic, a.s.  
Zdroj: SOČR, 2015



Obr. 6: Logo maloobchodní sítě Albert  
Zdroj: Symphony RetailAI, 2018

### **Předmět podnikání**

- „Řeznictví a uzenářství,
- *hostinská činnost,*
- *mlékárenství,*
- *mlynářství,*
- *pekařství,*
- *obchod s elektřinou,*
- *provádění staveb, jejich změn a odstraňování,*
- *projektová činnost ve výstavbě,*
- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,*
- *výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické,*
- *prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“ (Obchodní rejstřík, 2018).*

### **Projekty a marketingové kampaně společnosti Ahold**

- **Projekt ONE**

Společnost podporuje zdravý životní styl a znevýhodněné skupiny lidí. Na základě toho uzpůsobuje své projekty a kampaně. Projekt ONE byl spuštěn v roce 2011 ve všech hypermarketech Albert. Jedná se o koncept otevřeného tržiště, který zákazníkům nabízí čerstvé ovoce a zeleninu, kvalitní a čerstvé ryby apod (Eltenera, 2018).

- **Projekt „Vím, co jím“**

K dalšímu projektu, podporující zdravý životní styl, se společnost připojila v roce 2017 ve spolupráci se Světovou zdravotnickou organizací a Organizací OSN pro výživu a zemědělství. Projekt „Vím, co jím“ má za cíl nejen podpořit zdravý životní styl, ale i pomoci běžnému zákazníkovi v orientaci ve složení jednotlivých výrobků. Značka „Vím, co jím“ se může udělit pouze v případě, že produkty splňují všechna mezinárodní kritéria. Albert tyto zdravé potraviny prodává pod svými privátními značkami Albert Quality a Basic.

- **Zdravá 5**

Mezi nejvydařenější projekt, zabývající se podporou zdravého životního stylu, založeném na zdravém a správném stravování dětí z mateřských a základních škol, patří Zdravá 5. Tento celosvětový vzdělávací program je školám nabízen zdarma a je vyučován nutričními terapeuty a specialisty (Eltenera, 2018).

- **Projekt „S Bertíkem za dětským úsměvem“**

Mezi marketingové kampaně, podporující znevýhodněné skupiny, patří projekt „S Bertíkem za dětským úsměvem“. Zákazníci za své nákupy dostávají žetony a následně dle vlastního uvážení, je mohou vhodit do příslušných boxů a podpořit tak jeden z konkrétních projektů. Následně jsou žetony vyměněny za peníze, které vítězný projekt získá. Jedná se o podporu vzdělávání, integrace a osobního rozvoje dětí z dětských domovů a ze sociálně ohroženého prostředí (Turbo, 2014).

### 3.3 SWOT analýza

Tato kapitola se zabývá SWOT analýzou (viz tab. 2) společnosti Ahold Czech Republic, a.s., kde jsou podrobněji rozebrány její silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tab. 2: SWOT analýza společnosti Ahold Czech Republic, a.s.

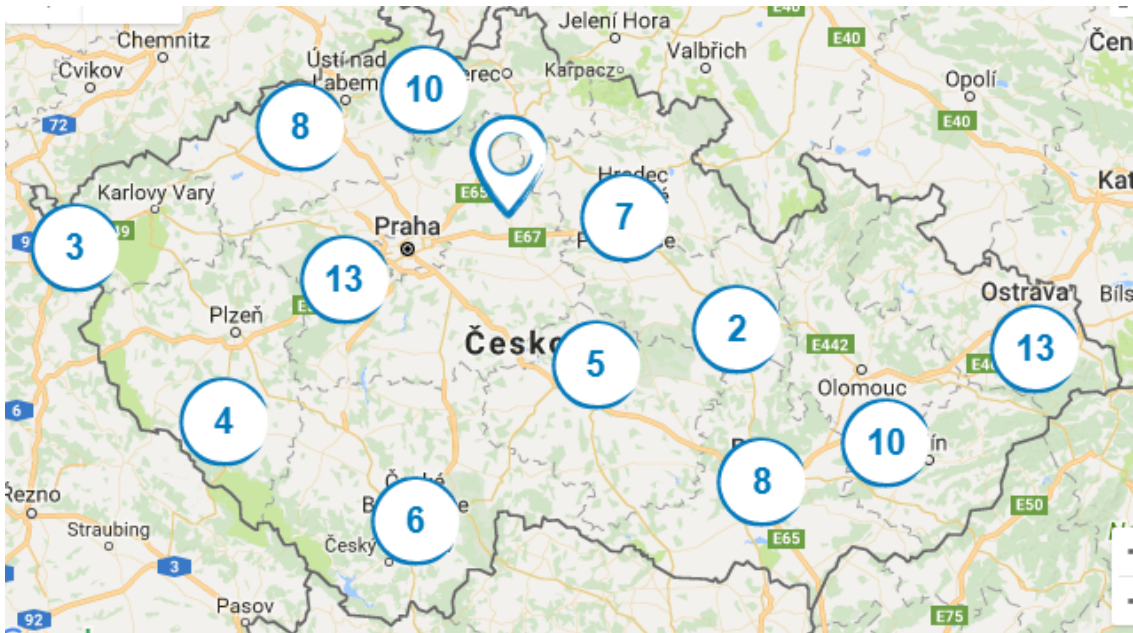
Silné stránky	Slabé stránky
Velký obrat	Velká zadluženost
Leader na maloobchodním trhu	Fronty a delší doba obslužení zákazníků
Strategie více značek	Zastaralé neudržované prodejny
Vysoké tržby	
Silná finanční výkonnost	
Vysoká kvalita za přijatelné ceny	
Lokalita prodejen	
Příležitosti	Hrozby
Zaměřit se na zlepšení online prodeje	Nově příchozí konkurenti
Soustředit se na posílení značek	Nedostatek kvalifikované práce
Rozšíření počtu prodejen či přestavba stávajících prodejen	
Nové systémy pro odbavení a platby	

Zdroj: vlastní zpracování

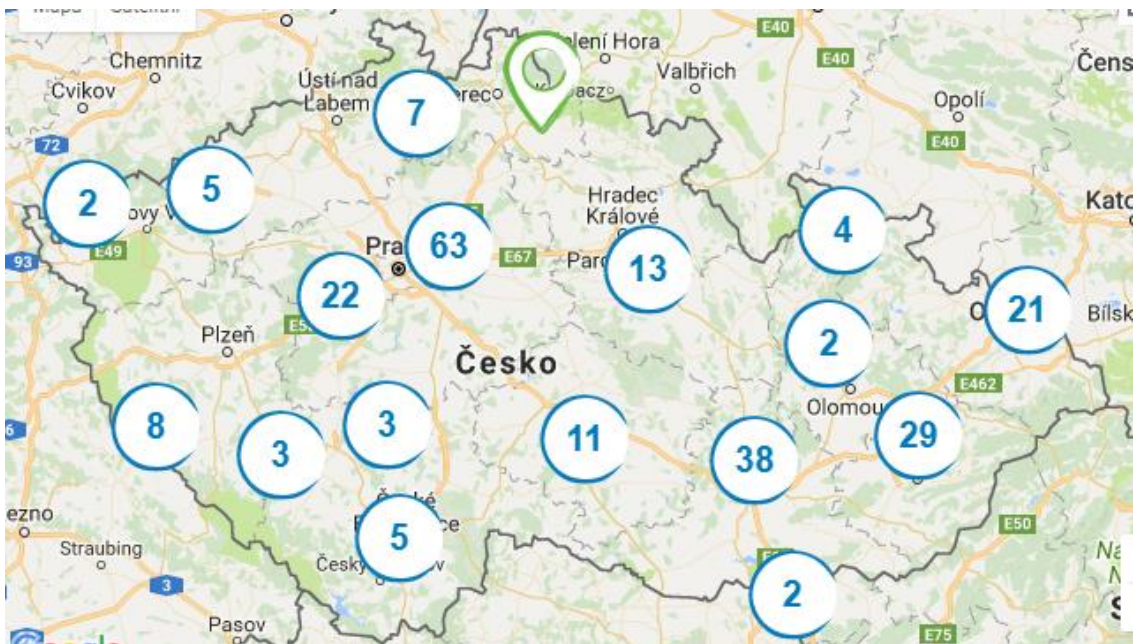
#### Silné stránky

- **Leader na maloobchodním trhu**

Dominantní postavení společnosti Ahold Czech Republic, a.s. na trhu a její dlouhodobá tradice umožňuje přilákat a udržet loajální zákazníky. Díky tomuto vedoucímu postavení má velkou konkurenční výhodu nad ostatními maloobchodními sítěmi. Na území České republiky má velké zastoupení. S 239 supermarketů a 90 hypermarketů se dostává na první příčku z pohledu počtu prodejen na našem území. V roce 2014 a 2015 upevnilo její pozici na trhu převzetí 49 prodejen supermarketů SPAR a hypermarketů Interspar od jejího menšího konkurenta, společnosti SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. (Eltenera, 2018).



Obr. 7: Lokalita hypermarketů Albert na území ČR  
Zdroj: Eltenera, 2018



Obr. 8: Lokalita supermarketů Albert na území ČR  
Zdroj: Eltenera, 2018

- **Strategie více značek**

Společnost vytváří strategii založenou na vícero značkách, čímž překlenuje riziko spojené s cenovými a kvalitativními nároky na cílovém trhu. Touto strategií společnost zdůrazňuje, že se zaměřuje na různorodé trhy a na plnění požadavků různých zákazníků. Ahold tuto strategii přizpůsobil marketingu svých výrobků a pozici každé jednotlivé značky pro různé trhy. Společnost Ahold prodává svým zákazníkům mimo jiných značek i potravinářské a nepotravinářské výrobky svých čtyř privátních značek. Speciální sortiment té nejvyšší

kvality je nabízen pod označením Albert Excellent, sortiment produktů v bio kvalitě pod značkou Albert Bio, dále produkty značky Albert Quality, u nichž je kvalita srovnatelná se značkovými produkty a poslední vlastní značkou Albertu je Basic, která zahrnuje levné, avšak stále kvalitní výrobky. Díky této strategii je společnost schopna nabízet produkty různým skupinám zákazníků, které mají možnost nakoupit dle svých požadavků na kvalitu a cenu, což zaručeně zvyšuje prodej.

Mezi další exkluzivní značky Albertu patří Česká chuť, Nature's Promise, Etos a Cherokee. U výrobků pod značkou **Česká chuť** je zaručeno, že se jedná o nejkvalitnější, nejpocitivější a velmi chutné potraviny, které jsou vyrobeny pouze na území České republiky, výhradně z českých surovin a důkladně prověřenými českými výrobci. Ochranou známku „Česká potravina“ uděluje Ministerstvo zemědělství. Produkty značky **Nature's Promise** napomáhají zákazníkům udržovat zdravý životní styl, a to díky zdravým potravinám v BIO kvalitě, bezlepkovým a bezlaktózovým potravinám a potravinám pro vegany a vegetariány. Mimořádnou péči o celé tělo a obličej obstarávají v Albertu produkty pod holandskou velmi kvalitní značkou **Etos**, jejíž historie sahá do roku 1919. Kvalitní oblečení pro celou rodinu značky **Cherokee** je prodáváno výlučně pouze v hypermarketech Albert (Eltenera, 2018).

- **Vysoké tržby**

V roce 2016 se společnosti podařilo dostat na druhou pozici v objemu tržeb, a to především z toho důvodu, že se mezi její tržby započítávaly již i příjmy z odkoupených maloobchodních sítí Sparu a Intersparu. Tržby za rok 2016 dosáhly 48,33 miliard korun českých bez DPH (Špačková, 2016).

I přes tyto značné tržby společnost za rok 2016 dosáhla hospodářského výsledku pouze se ziskem ve výši 3 855 000 korun českých po zdanění (zaokrouhleno na tisíce) (Kurzy, 2017). Největší objem tržeb dosáhl maloobchodní řetězec Kaufland s 55,23 miliardami korun českých bez DPH a společnost Ahold Czech Republic, a.s. následoval maloobchodní řetězec Tesco s 41,76 miliardami korun bez DPH (Špačková, 2016).

Za rok 2014 a 2015 byly celkové tržby společnosti Ahold ve výši 103 360 680 tisíc korun českých. Přičemž hospodářský výsledek společnosti za období těchto 24 měsíců k datu 31. 12. 2015 byla ztráta ve výši 1 238 363 tisíc korun českých po zdanění. V těchto dvou letech společnost postupně prováděla akvizice se ztrátovými prodejními společnostmi

SPAR Česká obchodní společnost s.r.o., které hospodářský výsledek značně ovlivnily (Kurzy, 2016).

- **Silná finanční výkonnost**

Silná finanční výkonnost pomáhá společnosti udržet její pozici na trhu. Za rok 2015 společnost zaznamenala značný nárůst příjmů a to o 14,2 % oproti roku 2014. V ČR byl tento nárůst bezprostředně ovlivněn otevřením 49 nových obchodů, díky kterým se společnosti zvýšil objem prodeje. Tyto prodejny společnost AHOLD získala převzetím prodejen řetězce SPAR a Interspar (Vel, 2010).

- **Vysoká kvalita za přijatelné ceny**

Společnost poskytuje výběr ze širokého sortimentu, kde si zákazníci mohou vybrat z velké škály různé kvality potravin a zboží za různé ceny. Nicméně i potraviny a nepotravinářské zboží té nejvyšší kvality prodává za velmi přijatelné a nízké ceny oproti většině konkurenčních řetězců.

- **Lokalita prodejen**

Společnost své prodejny umísťuje na frekventované a zabydlené části měst. Své supermarkety soustředí do center měst nebo na velká sídliště a hypermarkety provozuje ve velkých obchodních centrech na okraji měst.

### **Slabé stránky**

- **Velká zadluženost**

Hlavní slabinou, která způsobuje společnosti značné problémy, je její velká zadluženost. K zadluženosti ji přivedla především akvizice 49 ztrátových prodejen řetězce SPAR a Interspar, které Ahold v roce 2014 koupil za 5,2 miliardy korun českých, čímž na sebe převzal i jeho dluhy, což ovlivnilo jeho hospodaření (ČTK, prp. 2017).

Celková zadluženost za rok 2015 vzrostla o 11,6 %. Toto navýšení dluhu naznačuje, že se bude v budoucnu společnost Ahold potýkat s vyššími úrokovými náklady, což ovlivní její zisk. Pokud společnost nebude schopna generovat dostatečné peněžní prostředky, které pokryjí takto vysoké dluhy, může se dostat do velké finanční tísně, která by mohla ukončit její činnost. Zároveň takto vysoký dluh může společnost omezit v budování dalších prodejen a modernizaci stávajících prodejen (Vel, 2010).

- **Fronty a delší doba obslužení**

Obecně se považuje doba čekání ve frontách do 5 minut za přijatelnou. Mezi slabé stránky společnosti patří obslužení zákazníků, které trvá delší dobu. Na prodejnách často bývají dlouhé fronty a vzhledem k tomu, že prodejny kromě běžného pokladního systému nemají jiný způsob odbavení a platby, nezbyvá zákazníkům nic jiného, než tyto dlouhé fronty vystát. Další příčinou, proč dlouhé fronty vznikají, je nedostatečný počet pracovníků na pokladnách, vzhledem k nízké nabídce práce a nízké nezaměstnanosti.

- **Zastaralé prodejny**

Společnost Ahold má stále více než čtvrtinu zastaralých prodejen, které dosud neprošly remodelingem ani faceliftem. Celkový vzhled těchto prodejen nepůsobí na zákazníky nejlepším dojmem a vzhledem k tomu, že je vzhled a prostředí prodejen dílčí částí kvality, společnosti to zbytečně ubírá na celkové reputaci.

## **Příležitosti**

- **Zaměřit se na online prodej**

Vzhledem k dnešní době vyspělé technologie by se mohla společnost zaměřit na online prodej. Lidé jsou stále více vytíženi, proto mezi jejich hlavní požadavky patří strávení co nejkratšího času na prodejnách. Česká společnost v posledních letech preferuje stále více nakupování produktů a zboží v klidu a z pohodlí svého domova a u potravin je tomu podobně. Konkurenční podniky již postupně začínají zavádět online prodej potravin i nepotravinářského sortimentu a v tomto ohledu je společnost Ahold ve značné nevýhodě, že online prodej zatím nespustila. Zavedením strategie online prodeje by mohla společnost získat více zákazníků, kteří žijí buď ve větší vzdálenosti od prodejen, či jim dosud znemožňovaly nakupování u Aholdu jiné okolnosti (handicapovaní lidé atd.). V některých zemích, kde společnost působí, je již online prodej zaveden a značně zvyšuje prodej.

- **Soustředit se na posílení značek**

Společnost by se mohla soustředit na zvýšení povědomí o privátních i neprivátních značek a jejich jednotlivých výrobcích a potravin mezi stávajícími i potenciálními zákazníky a na poskytování informací o jejich výhodách, kvalitě, složení potravin, přidané hodnotě, ceně atd. Komunikace se zákazníky pomocí sociální sítě by mohla přilákat další zákazníky a posílit tak pozici společnosti v tržním prostředí.



- **Rozšíření počtu prodejen či přestavba stávajících prodejen**

Společnost by mohla rozšířit svou maloobchodní síť otevřením nových prodejen supermarketů a hypermarketů či přestavbou a inovací stávajících prodejen. Zvýšením počtu prodejen by se zviditelnila více na českém trhu a byla by schopna obsloužit větší počet zákazníků, což by vedlo ke zvýšení prodeje a vyšším příjmům. Remodelingem (kompletní rekonstrukce) a faceliftem (částečná rekonstrukce) u dosud zastaralých prodejen by přitáhla pozornost více zákazníků.

- **Nové systémy pro odbavení a platby**

Společnost Ahold nemá kromě klasického pokladního systému jiný způsob pro odbavení a platby svých zákazníků, avšak alternativ, které by mohla zavést, je hned několik. Zóny se samoobslužnými pokladnami, prostřednictvím nichž by se zákazníci sami odbavovali a platili za své nákupy, systém Scan&Go, který by spočíval v nakupování pomocí skeneru, kterým by zákazníci načítali položky, které by chtěli koupit a poté by samostatně za nákup zaplatili v samoobslužné zóně. Další možností, která se nabízí, je systém Scan&Shop, který by fungoval na podobném principu jako systém Scan&Go jen s tím rozdílem, že by lidé neskenovali produkty skenerem, ale svým chytrým mobilním telefonem. Platba by pak probíhala opět v samoobslužné zóně.

## **Hrozby**

- **Nově příchozí konkurenti**

Společnost Ahold čelí intenzivní konkurenci jak domácích, tak mezinárodních maloobchodních společností z pohledu velikosti a počtu prodejen, nabízených produktů a služeb, druhem prodejních jednotek atd. Nově příchozí společnosti mohou činnost podniku ohrozit, ať už půjde o maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů, tak i obchody s drogistickým zbožím, prodejny s nápoji, internetové obchody a jiné, které by mohli zákazníci více preferovat.

- **Nedostatek kvalifikované práce**

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků může pro společnost představovat velké riziko. Evropská Unie odhaduje meziroční pokles pracovní síly o 0,2 %. Společnost Ahold má významné zastoupení na českém trhu. V roce 2015 se počet zaměstnanců zvýšil (oproti předešlému roku) o 4 % z důvodu rozšíření počtu prodejen. Společnost Ahold má i nadále v plánu vyvolávat iniciativu na zvýšení počtu prodejen, což samozřejmě vyžaduje i zvýšení počtu zaměstnanců. Nedostatek pracovní síly a neochota lidí pracovat na těchto pracovních

pozicích, by znemožnila provozování těchto nových prodejen a mohla by negativně ovlivnit stabilitu i těch stávajících (Vel, 2010).

## 4 Zhodnocení prodejní strategie

Každá společnost staví svou prodejní strategii na různých klíčových oblastech, které si vedení a management firmy stanoví. Prodejní strategie společnosti Ahold Czech Republic, a.s. je postavena na třech hlavních pilířích: čerstvosti potravin, kvalitě potravin a zboží, rychlosti obsluhy zákazníků. Společnost vynakládá veškeré své úsilí, aby tyto tři základní faktory prodejní strategie dokonale naplňovala a všechny své činnosti, plány a aktivity tomu přizpůsobuje. Mezi další neméně důležité části prodejní strategie společnosti Ahold patří zákaznický orientovaný personál, ochota a vstřícnost, vhodný výběr dodavatelů, nabízený sortiment a jeho prezentace, lokace, image a prostředí prodejen, sdílené hodnoty a další podpůrné prostředky zvyšující prodej.

Vzhledem k tomu, že je prodej přímo úměrný počtu zákazníků, společnost Ahold je neustále ve střehu a pravidelně provádí průzkumy chování, potřeb a požadavků svých i potenciálních zákazníků, aby vždy na jejich prodejnách našli, co požadují: tedy zboží v potřebném množství, na správném místě, v té nejvyšší kvalitě a za přijatelnou cenu. To je totiž to, co udělá z běžného zákazníka zákazníka spokojeného a věrného, který se do prodejen bude s radostí vracet. Společnost Ahold se snaží jít ruku v ruce s neustále se zvyšujícím očekáváním spotřebitelů. Zákazníci požadují lepší kvalitu, větší hodnotu, široký výběr a personalizované služby přizpůsobené jejich způsobu života. Zákazníci mají současně přístup k sofistikovaným informacím o tom, co kupují. Dokážou porovnávat ceny, kvalitu, vlastnosti produktů a zboží mezi maloobchodníky pomocí chytrých telefonů z jakéhokoli místa a kdykoli. Lidé chtějí vědět, co je obsažené v produktech, které kupují a odkud pocházejí. S tím vším společnost počítá a bere to v potaz ve svých plánech, rozhodovacích procesech, řízení a při tvorbě prodejní strategie.

Pro společnost jsou hlavní prioritou zákazníci, jak již napovídá i slogan: „Jsme tu pro Vás“. Společnost také často ve svých tiskových či výročních zprávách uvádí: „Zákazník je vždy na prvním místě“. I přesto, že společnost pečuje o všechny své zákazníky a cení si jich, hlavní prodejní strategie je stavěna na mladých rodinách s dětmi. Jsou to právě mladé rodiny, kde jde matkám a otcům především o zdraví jejich dětí, které se neobejde bez každodenní stravy připravované z čerstvých a kvalitních potravin, které se jim společnost snaží poskytovat. Mimo jiné společnost nabízí širokou nabídku plenek, dětských příkrmů a dalších produktů pro péči o dítě a matku.

Společnost Ahold je postavena na své dlouhodobé existenci, která skýtá téměř 130 let, úspěšné adaptaci na neustále se měnící chování, potřeby zákazníků a situace na maloobchodním trhu. Používá moderní techniky prodeje a poskytuje zákazníkům pohodlný nákup ve svých hodnotově zaměřených obchodech. Jako součást prodejní strategie neustále sbírá informace a zkušenosti v oblasti obchodu a principy úspěšného prodeje. Díky průběžným inovacím a kvalitním značkám drží krok s konkurenčními podniky. Zákazníci si začínají všimnout změn a vylepšení, které společnost provádí ve svých prodejnách a tyto skutečnosti se pozitivně odráží v jejich výsledcích, což se do objemu prodeje týče. Společnost postupně přijala nespočet výzev: rychlejší inovace a diferenciací od konkurenčních podniků, zjednodušení a zkrácení doby obsluhy zákazníků na minimální, dodávání pouze čerstvých, kvalitních a zdravějších potravin, široký sortiment za přijatelné ceny a mimo jiné zavádění většího množství produktů pocházejícího od českých producentů a bio produktů.

Ahold své finanční prostředky investuje do oblastí, které podporují prodej jejich výrobků. Jde především o oblasti bezproblémového celoplošného nakupování na jejich prodejnách. Zákazníkům se snaží co nejvíce usnadnit nakupování, zlepšovat služby a celkový zážitek z nakupování, rozšiřovat sortiment, poskytovat čerstvé, zdravé a cenově dostupné potraviny a zboží, nabízet spotřebitelům lepší kvalitu a služby než konkurence. Společnost se mimo jiné snaží snižovat ceny svých výrobků, aby byly konkurenceschopnější a přitáhly tak pozornost více zákazníků, kteří jsou citlivější na cenu.

Činnosti všech prodejen jsou rozděleny především do tří hlavních kategorií: zákazníci, zaměstnanci a centrála. Co se týká činností vedoucích ke spokojenosti zákazníka, prodejny mají za úkol, dávat si pozor na čerstvé úseky (především úseky zeleniny a ovoce, uzenin, masa, pečiva) a musí je pravidelně kontrolovat. Dále se vedoucí prodejen musí zabývat frontami, na které je v poslední době brán největší zřetel. K systematictějšímu rozvrhu obsluhy pokladen dopomáhají podpůrné nástroje, jako plánovač pokladen, který pomáhá odhadnout zákaznickou špičku.

U zaměstnanců je důležité, aby se cítili na prodejně příjemně a byli o všem informováni, ať jde o firmu samotnou, či o zákazníky. Manažeři a vedoucí prodejen jsou školeni, aby se svými podřízenými pravidelně komunikovali, byli jim nápomocni a kolektiv stmelovali, aby se zabránilo fluktuaci, která je na prodejnách velká. Mají s nimi mluvit o tom, co pro ně firma dělá a zároveň, co se od nich očekává, co mají dělat ve vztahu k zákazníkům,

jak s nimi komunikovat, jak jim poradit, jak je nejlépe obsloužit a jak se k nim chovat. Z hlediska centrály to je starost o dodavatele a distribuční strategie.

Zdá se, že společnost má dobře zvolenou prodejní strategii, protože za poslední dva roky byl velký procentuální nárůst obrátu na téměř všech hypermarketech a supermarketech Albert.

V následující části diplomové práce, je prodejní strategie společnosti Ahold Czech Republic, a.s. rozdělená do klíčových oblastí, na nichž je tato strategie založena.

## **4.1 Klíčové části kvality**

Společnost se snaží poskytovat ty nejkvalitnější potraviny. Tyto potraviny distribuuje od dodavatelů k zákazníkům přes svá distribuční centra. Jedná se o centrální sklad v Klecanech u hlavního města Prahy a v Olomouci, z kterých zásobuje všechny své prodejny na území České republiky.

### **Certifikáty**

Protože je kvalita jednou ze tří hlavních pilířů prodejní strategie Aholdu, společnost má na své dodavatele vysoké nároky a musí splňovat pevně daná přísná pravidla, včetně držení různých certifikátů. Dodavatelé privátních značek Aholdu musí mít certifikáty BRC (British Retail Consortium), což je mezinárodní standard udávající podmínky pro výrobu spotřebitelského zboží, dodávání zdravotně neškodných a legálních spotřebitelských výrobků, a to v konzistentní kvalitě. Nebo musí vlastnit certifikát IFS (International featured standard – food), standard sloužící ke kontrole výrobců potravin, balíren a dodavatelů výrobků maloobchodních značek (Eltenera, 2018).

Ahold si vybírá pouze spolehlivé a kvalitní dodavatele a předtím než uzavře s některými z nich spolupráci, pečlivě si jej prověří. V kvalitě potravin se Aholdu daří, vyhrál již několik ocenění v této kategorii.

### **Vítěz kvality**

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. za dobu svého působení získala již třikrát prestižní ocenění “Národní cena kvality České republiky“ v programu Excellence jako vítězná excelentní organizace v podnikatelském sektoru – obchod a to v letech 2011, 2014 a 2015 (Retail news, 2015).

V roce 2016 se společnost Ahold dostala jako vůbec první tuzemská firma do finále soutěže o evropskou cenu kvality. Jedná se o nejprestižnější soutěž tohoto druhu pro evropské firmy. Všechny firmy podstupují detailní rozbor a hodnocení mnoha ekonomických a neekonomických ukazatelů. Porota, která měla na starost hodnocení firem, vyzdvihla u společnosti Ahold především její jasnou představu o podnikové strategii a její společenskou odpovědnost (Parlamentní listy, 2016).

### **Sebehodnocení**

Mimo jiné aspekty související s kvalitou, zákazníci velmi citlivě vnímají čistotu a pořádek na prodejnách. I na tuto oblast čistoty a hygieny se rozhodla společnost více zaměřit a spustila kampaň na zvyšování kvality. Společnost usoudila, že je zapotřebí se těmito oblastmi zabývat každý den, a proto bylo na konci roku 2017 do několika prodejen zavedeno sebehodnocení. Od roku 2018 je povinné pro všechny prodejny Albert. Sebehodnocení spočívá v posouzení aktuálního stavu prodejen a v okamžitém odstranění eventuálních nedokonalostí. Posuzuje se především dodržování provozní a osobní hygieny a dodržování pravidel bezpečného prodeje potravin. Cílem sebehodnocení je nenabízet zákazníkům to, co by si zaměstnanci sami nekoupili. To považuje společnost za zásadní podstatu kvality a čerstvosti prodeje potravin. Společnost doufá, že sebehodnocení přispěje ke zlepšení povědomí kvality u zákazníků a bude tak ještě větší zárukou kvalitních potravin prodávajících se na hezkých a čistých prodejnách (Albertoviny 5-6, 2018).

### **Zvyšování kvality**

Ještě v letošním roce (2018) má společnost v plánu, soustředit se na dalších pět důležitých témat, která zvyšují kvalitu prodáváných potravin a přizpůsobuje jim i svá školení. Jedná se o oblasti čistoty a osobní hygieny, skladovacích podmínek a teplot, základních sensorických hodnocení výrobků, data spotřeby, použitelnosti, data trvanlivosti a dodržování bezpečnosti potravin jako celku.

- **čistota**

V oblasti čistoty nepůjde jen o samotné interiéry prodejen, ale také o zaměření se na jejich okolí. Je důležité, aby prodejny působily na zákazníky čistě už zvenčí, může to být totiž rozhodujícím signálem, zdali zákazník zvolí prodejnu Albert či nikoli. Je tedy nutné dodržovat také čistotu parkovacích míst, vozíkových stání a celkově čistotu samotné budovy zvenčí.

- **teplotní řetězec**

V oblasti teplotního řetězce se společnost zaměří na zajištění bezpečnosti potravin pro zákazníky od příjmu produktů od dodavatelů až po jejich prodej. Společnost bude kontrolovat již při převzetí zásilky teplotu v převozních vozidlech a dbát na to, aby se potraviny dostaly do 20 minut do lednic či mrazáků prodejen. Těmito opatřeními společnost dosáhne jistoty, že prodávané potraviny budou zdravotně nezávadné a kvalitní (Albertoviny 9-10, 2018).

- **datum spotřeby**

V rámci zvyšování kvality se pracovníci zaměří na pravidelnou kontrolu dat spotřeby, zejména v úsecích výsekového masa a drůbeže, uzenin, lahůdek, mlékárenských výrobků, salátů a dalších chlazených a mražených potravin. Dále se zaměří na zlevňování potravin, u kterých se blíží konečný datum spotřeby. Pracovníkům pomáhá kontrolovat a hlídat data spotřeby u některých druhů potravin speciální přístroj.

- **senzorická kontrola**

Poslední oblastí zvýšení kvality je tzv. senzorická kontrola, která bude probíhat pravidelně několikrát denně především u čerstvých úseků. Pomocí lidských smyslů se zkontroluje, zdali potraviny vypadají čerstvě, není-li na nich plíseň, hniloba, zkrátka jejich celkový vzhled (Albertoviny 11-12, 2018).

### **Zhodnocení společnosti v oblasti kvality**

Vzhledem k tomu, že si společnost stanovila za cíl být jedničkou na maloobchodním trhu, co se týče poskytované kvality svým zákazníkům, stanovila si na rok 2018 hned několik priorit, aby se k tomuto cíli v co nejkratší době přiblížila a v budoucnu jej dosáhla. Společnost ví, že konkurence je velká a zákazníkům již nestačí široký výběr a dobrá cena, chtějí více. Požadují také prvotřídní kvalitu a zdravé potraviny. To jsou požadavky, které jsou pro většinu zákazníků v současné době na prvním místě. Z tohoto důvodu společnost přidává do svého sortimentu stále více těchto produktů, ale zároveň dbá i o další aspekty, které jsou s kvalitou silně provázané. Nakupovat od dodavatelů kvalitní potraviny ovšem nestačí. Je zapotřebí, aby potraviny (od nákupu od dodavatelů po prodej zákazníkovi) neztrácely na kvalitě. Společnost se proto rozhodla kontrolovat teplotu již v převozních vozidlech, aby se ujistila, že potraviny byly správně teplotně zabezpečeny. Na svých prodejnách pak dbá o rychlé uschování do chladících a mrazících komor. Dále zvýšila apel na kontrolu dat spotřeby a trvanlivosti, senzorickou kontrolu, která je nadřazená uvedeným

datům. Poslední dílčí částí kvality, na kterou se společnost rozhodla zaměřit a kterou zákazník citlivě vnímá, jsou prostory prodejen, kde zákazník své nákupy uskutečňuje. Z tohoto důvodu se společnost více soustředí nejen na čistotu prodejních ploch a svého vybavení, ale i na prostory v bezprostřední blízkosti prodejen.

## **4.2 Čerstvost**

Druhým hlavním pilířem prodejní strategie Aholdu je čerstvost potravin. Jde především o péči čerstvých úseků: masa, uzenin, lahůdek, mléčných výrobků, pečiva, ovoce a zeleniny.

### **Pekárenské výrobky**

Čerstvosti u pečiva je dosahováno tím, že součástí každé prodejny (hypermarketů i supermarketů) je vlastní pekárna, kde pracovníci pečou různé druhy pečiva. Celý sortiment se napeče vždy ráno před otevírací dobou a dále pak podle potřeby během celého dne. Vzhledem k velkému množství druhů se peče dle kategorií. Začíná se slaným pečivem (kaiserky, bagety), poté sladkým pečivem (kapsy s různými náplněmi) a jako poslední se pečou chleby (jde o speciální chleby jako slunečnicový, s chia semínky apod.).

Mimo dopékání těchto polotovarů přímo na prodejních je přiváženo čerstvé, již napečené pečivo. Hlavní dodavatel pečiva pro prodejny v celé České republice je United Bakeries a.s. a dodává pečivo prodejnám ve třech závozech. Ráno v prvním závozu dováží kompletně celý sortiment, druhý závoz je kolem desáté hodiny ráno a třetí kolem jedné hodiny odpolední. V případě, že prodejna špatně odhadne potřebné množství, má možnost zavolat tzv. ambulant, který je k dispozici do pěti hodin večer, ale vztahuje se pouze na chleby a rohlíky.

Mimo United Bakeries má každá z prodejen své přímé regionální dodavatele pečiva na rohlíky, housky, chléb a další druhy, jako například sýrové rohlíky, sójové rohlíky a rohlíky Classic.

Pečivo na prodejních není zrovna vhodně prezentováno, je totiž umístováno do neuzavíratelných regálů a boxů, což nepříspěvá k dlouhodobé výdrži čerstvosti.

### **Omezení pekárenského sortimentu**

Společnost se zaměřuje na zmenšování nabízeného sortimentu u pečiva i přes to, že výsledky prováděného průzkumu potvrzují ze strany zákazníků zájem o větší výběr.



Příčinou je nedostatečná kapacita a čas na pečení tolika druhů pečiva, aby mohlo být dodávané v takové kvalitě a čerstvosti, které zákazníci požadují. Ačkoli má každý druh pečiva jinou dobu pečení a potřebnou sílu páry, velké množství druhů neumožňuje péci každý druh zvlášť. Proto byla zvolena strategie podobná jako má společnost Lidl Česká republika v.o.s. a to, nabídnout zákazníkovi sice méně, ale v daleko lepší kvalitě a čerstvé.

Této nové strategii předcházeli průzkumy. Podstatou prováděného průzkumu bylo snížit počet nabízených druhů pekárenských výrobků na čtyřech pilotních hypermarketech a šesti supermarketech. Počet nakupovaných surovin se snížil ze 74 na 52 druhů, připravovaná těsta z 22 na 8, výrobky vlastní pekárny ze 45 na 23, hlavní dodavatelé surovin z 5 na 3, dopékané výrobky z 88 na 61 v hypermarketech a z 82 na 55 v supermarketech. I přes rapidní snížení nabídky nedošlo ke snížení počtu zákazníků ani ke snížení obrátu. Naopak úseky pekáren v pilotních prodejnách dosáhly vyššího prodeje a hypermarkety měly dokonce nárůst prodejů ve vlastní výrobě. Po omezení nabídky proběhl na pilotních prodejnách průzkum mezi zákazníky, kde se nakonec zjistilo, že zákazníci tuto změnu uvítali a jsou dokonce spokojenější než se širší nabídkou. Omezení sortimentu totiž výrazně zvýšilo kvalitu, čerstvost a dostupnost vyráběných i dopékaných produktů. Od 9. března 2018 bude nabídka pekárenských produktů snížena na všech prodejnách Albertu (Albertoviny 9-10, 2018).

### **Ovoce a zelenina**

Ovoce a zelenina byly ještě donedávna dováženy do skladů prodejen po mnoha hodinách od objednání, což zabraňovalo společnosti, aby mohla svým zákazníkům prodávat nejčerstvější ovoce a zeleninu. Společnost ovšem spustila úspěšný projekt v květnu v roce 2016, který se týká zkracování dodacího času u sortimentu ovoce a zeleniny, díky kterému může společnost nabízet zákazníkům čerstvější ovoce a zeleninu. Společnost vyjednala, aby mezi objednáním a dodáním bylo rozmezí pouze 12-14 hodin. Jinak řečeno, pokud prodejna ráno odešle objednávku, ovoce a zelenina je doručena ještě tentýž den ve večerních hodinách. Večerní objednávky byly přesunuty na ráno již v 45 prodejnách Albert. Ve zbylých prodejnách je nadále večerní dovoz. Dovážka ovoce a zeleniny je jedenkrát denně na každou prodejnu (Albertoviny 7-8, 2018).

Maso, uzeniny a lahůdky jsou dováženy do jednotlivých prodejen ráno před otevírací dobou a to také jednou denně.

### **Zhodnocení společnosti v oblasti čerstvosti**

Vzhledem k tomu, že je prvotřídní čerstvost dílčí částí prodejní strategie, společnost vynakládá veškeré úsilí, aby ji zákazníkům byla schopna poskytnout. Součástí každé prodejny je proto vlastní pekárna, kde jsou pekárenské produkty ihned po dopečení servírované na prodejní pulty. S regionálními dodavateli pečiva má společnost nasmlouvané závozy, které se uskutečňují několikrát denně za účelem poskytnutí čerstvosti i v odpoledních a večerních hodinách. U ostatních čerstvých úseků na většině prodejen docílila společnost přesunutí večerních dovozů na ranní a značně zkrátila dobu mezi objednááním a dovozem. Největší změna současně probíhá v úseku pečiva a zákusků, kde se společnost rozhodla pro úpravu strategie, která spočívá v omezení nabízeného sortimentu zákazníkům a tudíž v poskytnutí vyšší záruky čerstvosti těchto pekárenských produktů.

### **4.3 Obslužení zákazníků a platba**

Rychlost obslužení zákazníků je třetím hlavním pilířem, na kterém je prodejní strategie společnosti postavena. Zákazníci jsou obsluhováni na klasických obslužných kasách, které jsou řízeny pokladními. V prodejnách supermarketů se pokladny od sebe nijak neliší. U hypermarketů je vždy alespoň jedna kasa určená pro zákazníky, kteří mají ve svém nákupním košíku maximálně 10 položek. Cílem je alespoň z části rozdělit menší a větší nákupy a zákazníkům s menším množstvím položek dopřát obslužení v co nejkratším čase. Zákazníci mohou platit hotovostí, bezhotovostně i bezkontaktně kartou, stravenkami, elektronickými stravenkami, stravenkovými kartami, dárkovými šeky a při nákupu nad 300 korun českých je možné platit cashback (výběr hotovosti u pokladny do 1500 korun českých). Obecně dlouhé fronty a delší čekací doba na obslužení je velkým problémem, který se společnost snaží řešit. Nepomáhá jí v tom ani současná situace nízké nezaměstnanosti ani všeobecně malý zájem o práci za pokladnou. Kapacitu pokladních kas má společnost Ahold dostatečnou na všech svých prodejnách, nicméně většina z nich je zavřená kvůli nedostatku zaměstnanců. Nicméně nejde pouze o problém v hlavní pokladní zóně, s dlouhými frontami se potýkají také obsluhované úseky masa, ryb, uzenin, lahůdek a sýrů.

### **Bezhotovostní kasy**

Nově, od roku 2018, společnost rozdělila částečně kasy dle typu placení. Na většině kas stále zůstává možnost zaplatit za nákup jakoukoli formou. Ovšem některé z kas jsou vyčleněné pouze pro zákazníky, kteří svůj nákup zaplatí platební kartou, nemohou tedy platit jinou formou. Obsloužení na těchto bezhotovostních kasách je jednoduché a šetří čas zákazníků. Prozatím tato novinka způsobuje spíše menší chaos, ovšem stejně jako každá nově zavedená věc, potřebuje čas na to, aby si zákazníci zvykli a začalo vše fungovat, jak má.

### **Další změny v pokladním systému**

Další novinkou, která byla zavedena na pokladny pro rychlejší odbavení zákazníků, je nahrazení papírových nápopědníků elektronickými. Novinkový sortiment je do systému nahráván automaticky. Tento nový systém umožňuje pokladním také skenovat všelijaké druhy stravenek, nemusí je již zadávat ručně, což bylo časově náročnější a zákazníci tak trávili ve frontách více času. Mezi další výhodu patří propojení pokladen s automatem na výkup lahví, zjednodušilo se tak zadávání lístků z tohoto automatu do systému.

Zaměstnanci na pozici pokladní nejsou odměňováni na základě počtu odbavených položek za minutu, ovšem minimální množství položek za minutu je dané, nicméně je vcelku lehce splnitelné. Každá položka by měla být markována pod tři sekundy, pokud je čas delší, je pokladní považována za méně produktivní. Ovšem tíživá situace nedostatku pracovníků a velké fluktuace neumožňuje v současné době společnosti tuto problematiku řešit. Kvantita by ovšem neměla převyšovat kvalitu, je za potřebí markovat položky správně, proto je nutné tyto dva aspekty vyvážit. Jednou za měsíc se vyhlašuje nejlepší pokladní za nejkratší čas připadající na jednu položku a nejrychlejší je odměňován dárkem. Například konkurenční řetězec Tesco má vedle fixní i flexibilní část mzdy stanovenou právě na základě počtu odbavených položek za minutu a zaměstnanci jsou tak motivováni k rychlejšímu odbavování zákazníků.

### **Inovace „Tap to go“**

Společnost Ahold Delhaize testuje v Nizozemsku technologickou novinku pro rychlý nákup: Inovaci „Tap to go“. *„Novinka umožňuje bezhotovostní zakoupení výrobků bez nutnosti skenování a procházení pokladní zónou. Systém je založen na zákaznické kartě propojené s bankovním účtem daného zákazníka. Kartu nakupující přiloží k elektronické cenovce zvoleného zboží, které si může uložit rovnou do tašky či kabelky. Ukončení nákupu*

*pak jen stačí potvrdit v mobilní aplikaci pro dokončení platby. Ta automaticky proběhne do 10 minut. Po šesti měsících testovacího provozu dojde k vyhodnocení, které rozhodne o dalším rozšíření nové technologie. Snazšímu užívání a rychlejšímu rozšíření by mělo přispět plné nahrazení zákaznické karty aplikací v chytrém telefonu“ (Eltenera, 2018).*

Společnost by zavedením této inovace výrazně zkrátila čas zákazníků na prodejní ploše a z nákupu by se stal velmi snadný a pohodlný proces. Ovšem inovace je nyní pouze v procesu testování a pokud se osvědčí, je otázkou, kdy by se zavedla i v České republice. Stinnou stránkou inovace by bylo obtížné a nákladné bezpečnostní opatření.

## **4.4 Místo prodeje**

Místo prodeje je důležitou součástí prodejní strategie společnosti. Z tohoto důvodu postupně modernizuje své prodejny, klade důraz na zákaznický orientovaný personál, na vhodnou lokalitu svých prodejen a dlouhou otevírací dobu, a to za účelem uspokojení svých zákazníků.

### **4.4.1 Lokalita prodejen a otevírací doba**

Další součástí prodejní strategie společnosti Ahold je lokace jejich prodejen, supermarketů a hypermarketů Albert, a dlouhá otevírací doba. Společnost své prodejny supermarketů Albert soustředí na velká sídliště a své hypermarkety Albert do nákupních center. Velkou výhodou společnosti je otevírací doba u hypermarketů. Až na pár výjimek mají otevřeno sedm dní v týdnu do desáté hodiny večerní, čímž zaručeně konkurují ostatním maloobchodním řetězcům a zákazníkům umožňují nakoupit si v kterýkoli čas potřebují. To má pozitivní vliv na objem prodeje, protože díky této otevírací době dokáže obsloužit zákazníky s různými časovými zvyklostmi a možnostmi nákupu.

### **4.4.2 Prostředí prodejny**

#### **Remodeling a facelift**

Téměř u tří čtvrtin prodejen Albert již proběhla buď celková modernizace (remodelingem) nebo facelift. Remodeling prodejen spočívá v kompletní přestavbě prodejny. Mění se veškeré vybavení od podlah až po strop. Prodejny tak získávají zcela novou image, design, vzhled, koncept a kulturu. U faceliftu se vymění pouze regály, lišty a rozbité vybavení, nově se prodejna vymaluje a většinou se pozmění rozmístění zboží na prodejně, postavení a směr regálů. U faceliftu jde především o tzv. provzdušnění prodejny, kterého je dosaženo

právě novými nižšími regály. Facelift prodejny ovšem nemá tak velký pozitivní dopad na objem prodeje jako kompletní remodeling.

Zákazníci tyto remodelinky a facelifty vnímají velmi dobře. Mezi nejúspěšnější řadí právě provzdušnění prodejny, širší uličky, lepší osvětlení a především čistější a moderní vzhled prodejen. Našly se i nějaké negativní připomínky, týkající se víceméně těžší orientace ve zboží, na nové uspořádání si ale zákazníci časem zvyknou (Albertoviny 5-6, 2018).

Nicméně více než čtvrtina prodejen Albert je stále velmi zastaralá a i přesto, že společnost dbá o čistotu těchto dosud nezrekonstruovaných prodejen, zastaralé zrezlé regály, vybavení, omlácené nosné sloupy a polámané plastové držáky na regálovky nepůsobí na zákazníka nejlepším dojmem. Z tohoto důvodu společnost nadále pokračuje v remodelingu a faceliftu i u zbylých prodejen. Těmito procesy modernizace získává společnost v očích zákazníků zcela novou image a kulturu. Zákazníci mají rádi moderní čisté prodejny, inovace a změny, a společnosti Ahold modernizace prodejen rozhodně prospívá z hlediska zvýšení počtu zákazníků a tudíž i objemu prodeje. Hezké, nové, čisté a moderní prostředí už samo o sobě totiž odráží kvalitu, kterou zákazníci pozorně vnímají a dvojnásobně to platí u potravinářských řetězců.

*„Maloobchodní řetězec Albert otevřel v pražském Centru Chodov přestavěný hypermarket. Plocha, která se rekonstruovala 16 dní, má modernější koncept a širší sortiment. Kromě jinak zvolených materiálů, vizuálního doprovodu a barev, jako je dřevo nebo matná černá, se na jeho ploše objeví nově pojaté pekařství, fresh bar, oddělení zdravých potravin nebo vinotéka. Albert tak chce vyjít vstříc měnícím se nákupním zvyklostem spotřebitelů, kteří třeba víc dají na zdravý životní styl, zároveň chce reflektovat rychlost, velký výběr a pohodlí nákupu.“ (Semerádová, 2017).*

### **Zmenšování prodejních ploch**

Společnost má postupně v plánu zmenšovat plochy prodejen u hypermarketů, u několika již probíhá proces zmenšování. Cílem omezení plochy je nabídnout zákazníkům sice menší výběr sortimentu, nicméně v lepší kvalitě. Pokud bude plocha menší a i nabídka, umožní to pracovníkům o produkty lépe pečovat, mít stále zaplněné regály a bude rychlejší doba obratu zásob, to znamená, že bude v lepší kvalitě a s delší dobou trvanlivosti.

### 4.4.3 Zaměstnanci

Neodmyslitelnou součástí úspěšného prodeje je přístup zaměstnanců k zákazníkům. Společnost klade důraz na to, aby její personál byl zákaznický orientovaný, měl by být vstřícný, milý, ochotný poradit a umět naslouchat přáním zákazníků. S takovýmto přístupem je pravděpodobnější, že zákazník zůstane dlouhodobě společnosti věrný a bude se do ní rád vracet. Společnost své zaměstnance, kteří mají přímý kontakt se zákaznickou skupinou zaškoluje, aby svou práci odváděli profesionálně a uměli zákazníkům odpovědět na všechny jejich dotazy. Nicméně plnohodnotné zaškolení zaměstnance u společnosti Ahold by trvalo až dva týdny a vzhledem k vysoké fluktuaci v této době se 100% zaučení finančně a časově nevyplatí. Noví zaměstnanci jsou manažerem prodejny seznámeni s chodem dané prodejny, s jeho zázemím, je jim vysvětlen systém a rozdělení skladu a prodejny a jsou obeznámeni s procesem vybalování zboží do regálu, především s principem FIFO (First In, First Out). To v praxi znamená, že zboží, které je doplňováno do regálů s delší dobou trvanlivosti se rovná až za zboží s kratší lhůtou trvanlivosti (spotřeby). První dny spolupracují se stálými zaměstnanci pro rychlejší zaučení a kontrolu nad jejich prací. Mají tak možnost snadno odkoukat jednání stálých zaměstnanců a pochytit od nich zásady a pravidla nutná pro správně fungující chod prodejen. Po dvou týdnech se většinou stávají samostatnými. Co se týče pozice pokladní, ty jsou seznámeni s fungováním pokladního systému a jsou pod neustálou kontrolou většinou první týden a pak týden pod částečným dozorem.

- **Manažer (vedoucí prodejny)**

Každý manažer, či vedoucí prodejny je vedením pravidelně školen a informován o dění firmy a tyto informace dále sděluje svým podřízeným. Mezi jeho další povinnosti patří sestavení plánu směn. Při plánování bere v úvahu potřebnou pracovní sílu na konkrétní dny vzhledem k počtu zákazníků a sezónnosti. Dle toho upravuje počet zaměstnanců, upravuje jejich délku pracovní doby a v případě nutnosti přijímá brigádníky.

- **Zaměstnanci prodejny**

Pro snazší chod prodejny je každému ze zaměstnanců přidělen konkrétní úsek, za který je odpovědný. Jeho úkolem je o tuto část prodejny a její sortiment pečovat, doplňovat zboží do regálů, „fejsovat“ (rovnat zboží na začátek polic), přeceňovat položky, informovat manažery o případných nedostatcích a problémech. Díky tomuto rozdělení má každý pracovník jasnější představu o zásobách, cenách, datech trvanlivosti a spotřeby,

prodejnosti a potřebném objednaném množství v případě, že je nějaká položka z jeho svěřeného sortimentu v akci.

### Finanční ohodnocení

Otázkou ovšem zůstává, zdali finanční ohodnocení je dostačující, aby motivovalo zaměstnance k dodržování všech pravidel a k dobře odvedené práci. Zaměstnanci dříve měli fixní mzdu plus variabilní složku mzdy ve formě odměn. Flexibilní část mzdy tak byla motivací pro plnění všech požadavků. V lednu roku 2018 se odměny zrušily a staly se součástí fixní mzdy.

### Průměrné mzdy vyplácené maloobchodními řetězci

Podle průzkumu týkajícího se měsíčně vyplácených mezd maloobchodními řetězci, společnost Ahold skončila na posledním sedmém místě s 17 725 korunami českými, tudíž riziko, že bude docházet dále k fluktuaci zaměstnanců je velké. Fluktuace zaměstnanců způsobuje společnosti finanční náročnost na přijímání a zaškolování zaměstnanců. Navíc noví zaměstnanci nemohou poskytovat zákazníkům takové služby, jaké by se od nich očekávaly, neboť jsou ve fázi zaučení. Jejich úkony jsou pomalejší, dochází přirozeně k více chybám a zákazníkovi nedokáží se vším poradit, jelikož nemají rozhled, a to většinu zákazníků obtěžuje. Stálí zaměstnanci lépe znají potřeby zákazníků a jejich nákupní zvyklosti, vědí jaké množství kterého zboží objednat, aby bylo pro všechny dostupné a mnoho dalších důležitých informací.

Tab. 3: Průměrná mzda vyplácená maloobchodními řetězci

Název řetězce	Počet zaměstnanců	Průměrná mzda za rok 2015 v Kč	Průměrná mzda za rok 2016 v Kč	Procentuální zvýšení mzdy
Tesco	10 978	22 675	23 729	+ 4,6 %
Lidl	4 596	21 849	22 226	+ 1,7 %
Globus	5 479	20 902	22 218	+ 6,3 %
Penny market	4 861	19 141	21 426	+ 11,9 %
Kaufland	12 011	19 944	20 909	+ 4,8 %
Billa	5 438	19 274	20 242	+ 5,0 %
Ahold	13 309	17 605	17 725	+ 0,7 %

Zdroj: Ondřej, 2017, vlastní zpracování

V tabulce (viz tab. 3 na str. 62) jsou uvedeny průměrné platy v hlavních maloobchodních řetězcích za rok 2015 a 2016. Uvedený počet zaměstnanců je průměrným přepočteným stavem zaměstnanců a do průměrných měsíčních mezd nejsou zahrnuty platy vedoucích pracovníků. Ovšem je nutné dodat, že ačkoli například řetězec Lidl platí svým zaměstnancům v průměru znatelně více než společnost Ahold, je na pracovníky Lidlu vyvíjen větší tlak, mají více povinností a odpovědnosti a společnost chce po nich předem stanovené výsledky za každou cenu, což ne každému člověku vyhovuje. Zaměstnanci Aholdu sice takovou průměrnou mzdou nemají, ale nejsou na ně kladeny tak vysoké nároky.

## **4.5 Dodavatelé**

Společnost usiluje, aby co nejvíce potravin pocházelo od českých výrobců, kteří produkují z českých a kvalitních surovin. Snaží se tím potěšit nejenom své zákazníky, ale i podporovat české hospodářství.

Jak už bylo výše zmíněno, společnost si na kvalitě potrpí, je totiž jedním ze tří hlavních pilířů prodejní strategie. Proto při výběru dodavatelů je velmi opatrná a všechny své dodavatele má certifikované a řádně prověřené.

### **Minimální doba trvanlivosti**

Společnost má pro své dodavatele pravidla týkající se minimální doby trvanlivosti počítající se od dodávky zboží na sklad prodejny. Co se týče produktů čerstvých úseků (maso, pečivo apod.), je vždy stanovená minimální hranice data. Konkrétně například u kuřecího masa se jedná o minimální dobu trvanlivosti tři dnů. U suchého sortimentu jsou podmínkou minimálně dva měsíce. Ovšem pro prodejny s malou návštěvností a malým obratem je to poměrně krátká doba na prodej a pak dochází k velkým odpisům. Pokud je doba trvanlivosti kratší než požaduje společnost od svých dodavatelů, mají na základě uzavřených smluv možnost zboží odmítnout a požadovat jiné. Tímto způsobem má společnost zaručené, že se k zákazníkům dostane zboží lepší kvality, čerstvosti, delší trvanlivosti a bude tak lépe prodané.

### **Změna strategie akčních položek**

Společnost se nyní snaží dohodnout se se svými dodavateli o změně strategie akčních položek, která by spočívala v lepších akcích. To by v praxi znamenalo, že by se počet zlevněných položek snížil, ale všechny akce by byly 50%.



## **Dodavatel ovoce a zeleniny**

Společnost si jako dodavatele ovoce a zeleniny najala společnost, která si od svých dodavatelů nakoupí ovoce a zeleninu, poté všechny přepravky nejprve sama zkontroluje, přebere, a teprve potom odváží zeleninu a ovoce do skladů prodejen Albert. Tudíž do skladů přiváží ovoce a zeleninu jen v té nejvyšší 100% kvalitě. Díky této společnosti, která vlastní nejvyšší certifikáty kvality, byli zrušeni kontroloři kvality ovoce a zeleniny a celá zodpovědnost byla převedena na tuto společnost, která kvalitu zajišťuje pro celý trh Aholdu Delhaize.

## **4.6 Sortiment, jeho prezentace a péče o něj**

Společnost nabízí potravinářský a nepotravinářský sortiment a dbá především o to, aby její nabídka byla dostatečná a splňovala tak požadavky a přání různorodé zákaznické skupiny. Cílem je, aby všechny nabízené produkty a zboží byly vždy na správném místě, v jakoukoli dobu, v potřebném množství a se správně uvedenou cenou.

### **4.6.1 Nabízený sortiment**

Ahold na svých prodejnách prodává potravinářské i nepotravinářské produkty. Sortiment je rozdělený do tří částí: non-food, čerstvé potraviny a koloniál, neboli suché potraviny. Mezi non-food (nepotravinářský sortiment) patří kategorie fashion (móda), home (domácí potřeby) a P&E (Plant and Equipment = květiny a vybavení). Do suchých potravin patří nápoje, snídaně, večere, drogerie a tabákové výrobky a do čerstvých potravin jsou zařazeny úseky: ovoce a zelenina, maso, mléčné výrobky, pečivo a zákusky, vejce, chlazené a mražené potraviny, čerstvé ryby a teplá jídla. Kromě této stálé celoroční nabídky sortimentu, společnost láká své zákazníky na široký výběr sezónního zboží.

Společnost postupně mění svou prodejní strategii u čerstvých úseků. Cílem je nabídnout zákazníkovi sice menší výběr, ale za to v prvotřídní kvalitě. Nabídku suchého sortimentu naopak společnost neustále rozšiřuje o další produkty nových značek, aby měli spotřebitelé co největší výběr.

### **Český původ potravin**

Při posledním měření bylo zjištěno, že až 90 % sortimentu pochází od tuzemských výrobců, zbytek má svůj původ především v Německu a Polsku. Čeští zákazníci vyžadují české produkty a dobře na český původ slyší. Chtějí české produkty vyrobené z českých

surovin a zpracované na našem území. Například mléčné produkty pocházejí pouze z České republiky kromě holandských sýrů privátních značek Aholdu. Uzeniny a pečivo je také pouze české opět mimo produktů privátních značek společnosti. Produkty suchého sortimentu jsou většinou od zahraničních firem, nicméně jsou vyráběny na území České republiky.

Společnost nejvíce zákazníků láká na čerstvé úseky. Je to jedna z výhod oproti konkurenčním řetězcům, které čerstvé úseky nemají, proto je jim věnována taková pozornost a péče.

### **Zdravá značka Nature's Promise**

Společnost své zákazníky podporuje ve zdravém životním stylu, který se stává stále větším trendem mezi lidmi. Pro uspokojení potřeb zákazníků v této oblasti společnost nabízí potraviny pod značkou Nature's Promise. Potraviny jsou pod touto značkou určeny nejenom pro zdravý životní styl, ale i pro lidi s různými dietologickými omezeními. Společnost chce svou nabídkou usnadnit nakupování v této oblasti a dokázat zákazníkům, že i zdravé jídlo může báječně chutnat. Do konce roku 2017 měli zákazníci možnost vybírat ze 120 potravin této značky, v roce 2018 se plánuje značné rozšíření této nabídky. Produkty jsou rozděleny do čtyř kategorií: free from, bio, veggie a healthy life. Free From jsou potraviny neobsahující lepek a laktózu. Bio výrobky jsou pro zákazníky preferující zdravou výživu, která neobsahuje žádné chemikálie, všechny pocházejí z ekologického zemědělství. Veggie jsou potraviny určené pro vegetariány, a dokonce některé i pro vegany. Čtvrtá kategorie Healthy life, neboli zdravý život, obsahuje výrobky, jejichž složení odpovídá principu zdravého životního stylu, nejedná se ale o bio výrobky, jde pouze o alternativu. Zákazníci díky Nature's Promise již nemusejí vyhledávat specializované prodejny. Tato zdravá značka nahradila dosavadní značky Albert Bio, Albert Free From a Albert Veggie (Albertoviny 3-4, 2018).

### **4.6.2 Dostupnost a objednávání potravin a zboží**

Další nepostradatelnou součástí pro správné fungování prodejní strategie jsou dostatečné zásoby a dostupnost zboží. Je zapotřebí, aby regály na prodejnách byly plné a všechno zboží a potraviny, které společnost prodává, byly pro zákazníky k dispozici v jakékoli prodejně Albert a v jakoukoli dobu. Společnost na prodejnách striktně zakazuje zatahovat díry v regálech. Účelem tohoto zákazu je eliminovat riziko, že zákazník nabyde mylného

dojmu, že se dané zboží již neprodává a nepřejde ke konkurenčnímu řetězci. Obojí by mělo v opačném případě negativní dopad na objem tržeb z prodeje.

### **Objednávání sortimentu**

Ještě do nedávna se o objednání zboží starali zaměstnanci, kteří zadávali veškeré objednávky ručně. Docházelo ale k častým chybám z hlediska potřebného množství a druhu produktů, a proto se Ahold rozhodl zavést automatický systém objednávání zboží. Nový systém automaticky rozpozná, které zboží dochází a je potřeba doobjednat a vylučuje tak riziko vzniku chyb ze strany objednavajícího. Další výhodou je úspora času na jiné potřebné aktivity jako doplňování zboží, „fejsování“ a odbavení zákazníků.

Objednávání zboží je rozděleno do tří kategorií. První kategorií je objednávkový systém Gold CAO určený pro automatické objednávání zboží z distribučních center. Tento systém objednává kompletně všechno nepromoční zboží kromě pekárenských produktů. Jedná se tedy o koloniál, non-food a čerstvé potraviny. Systém sám vygeneruje objednávky, navrhuje množství objednávaných produktů a objednávky sám odesílá. Zaměstnanci mohou zasahovat pouze do objednávek týkajících se ovoce, zeleniny a veškerého masa. Do ostatních kategorií systém nedovolí zaměstnancům vstupovat, mohou si pouze vytisknout reporty z objednávek a nahlídnout do nich. Druhou kategorií je pekárna, která je sólovým úsekem vzhledem k objednávání. Objednávky se zadávají nadále ručně zaměstnanci. Třetí kategorií je promoční zboží (zboží v akcích), které se provádí pouze ručně dle zkušeností a uvážení zaměstnanců jednotlivých prodejen.

### **Objednávání promočního sortimentu**

Jak už bylo zmíněno výše, o objednávky promočního zboží se starají manažeři a pracovníci prodejny. Při objednávání musí dodržovat stanovený maximální limit objednávaného množství a brát v úvahu dobu obratu zásob. K rozhodování o potřebném množství k pokrytí potřeb zákazníků si mohou pomoci údaji o prodejnosti produktů z pokladního systému. Dále musí zohlednit dodací a objednací lhůtu.

### **Zkušební objednávací pilot**

Společnost testovala na různých prodejnách na začátku roku 2018 tzv. zkušební pilotu, který objednával i promoční zboží, nicméně se tento pilot neosvědčil. Systém jednak nedokázal rozdělit objednávky dle regionů, nesprávně odhadoval potřebné množství z historie objednávek a nedokázal odhadnout rozdíly v potřebném množství pro konkrétní dny. Nebral totiž v úvahu, že každý den je jiný, kdy je špička a kdy ne a tudíž na každý den

objednával stejné množství. V praxi to vypadalo tak, že v pátek ve špičce byl nedostatek zboží a v ostatní dny většinou nadbytek. Mimo jiné, když upozoroval, že byl v pátek velký odbyt, zvýšil ihned objednávané zboží i na další dny. Z těchto důvodů byl systém zkušebního objednávacího pilota okamžitě pozastaven.

### **Robot Marty**

Společnost Ahold Delhaize začala na konci roku 2017 testovat na jedné ze svých prodejen Giant Food v USA v Pensylvánii robota Martyho. Robot Marty kontroluje dostupnost zboží v regálech a čistotu prodejen (Eltenera, 2018).

### **4.6.3 Prezentace potravin a zboží**

Společnost na svých prodejnách začíná snižovat výšku regálů, aby bylo zboží pro zákazníky dostupnější. Dosud byly police vysoko a většina zákazníků měla problém dosáhnout na zboží ve vrchních policích. Dále má v plánu zmenšovat zastoupení jednotlivých položek v regálu k uvolnění prostoru pro další nové produkty, díky čemuž vznikne možnost nabídnout zákaznické skupině širší sortiment.

U většiny kategorií sortimentu je zboží do regálů umístěováno takovým způsobem, že levnější položky jsou v dolních policích regálů, jde většinou o privátní značky společnosti Ahold, a dražší produkty jsou v horních policích. Při stavění výprodejových čel je brán zřetel na to, aby slevové položky byly v úrovni očí zákazníků a v dolních částech nezlevněné položky.

Vedení společnosti požaduje po svých zaměstnancích, aby zboží bylo vždy dostupné pro zákazníky, to znamená, aby dobře a správně fungovalo objednávání zboží, aby bylo pravidelně doplňováno do prodejních regálů, na správné místo a se správnou cenovkou. Aby byly regály čisté a úhledné, aby akce a slevy byly označené poutači na regály zvané stoppery (poutač kolmý k regálu – viditelný z boku) a wobblery (poutač vodorovný s regálem – viditelný zepředu). Vzhledem k problému nedostatku zaměstnanců je největší prioritou osa, neboli doplnění zboží do regálů alespoň tam, kde mají své místo a mít tak co nejméně děr. Samozřejmostí je dodržování metody FIFO (first in – first out), to znamená doplňování zboží podle doby trvanlivosti od nejkratší po nejdelší od popředí regálu dozadu. Jinak řečeno, zboží, které je doplňováno jako poslední do regálů, bylo jako poslední vzato z regálů zákazníky.

## **CITY formát**

Společnost testuje nový způsob prezentace některých kategorií sortimentu. V Praze v listopadu loňského roku se na prodejně Albert 603 Filadelfie po faceliftu začaly testovat nové technické prvky CITY formátu. Společnost při navrhování vycházela z konceptu supermarketu ONE, který rozšířila o pět elementů. První element je zaměřen na chlazené potraviny (bagety, ovocné a zeleninové saláty, čerstvé sushi a džusy), druhý na čerstvé malé plody (borůvky, maliny, jahody), třetí na zdravé chlazené výrobky značky Nature's Promise a bio výrobky, čtvrtý se soustředí na suchý sortiment, který byl obohacen nechlazenými zdravými produkty a poslední prvek zákazníci také najdou na suchém sortimentu, kam byly přidány nové produkty, které jsou určeny zákazníkům, kteří požadují velkou kvalitu a cena pro ně není hlavní prioritou. Mimo jiné se na této prodejně testují nové pečárenské výrobky od firmy Pandrinks. Jsou připravované z kvásku, pečené v kamenné peci, jsou 100% přírodní a neobsahují žádná "ěčka" (Albertoviny 51-52, 2017).

## **Pop komunikace**

Společnost se rozhodla v roce 2018 provést změny i v oblasti pop komunikace, nejvíce ve stylu provedení regálovek. Do roku 2017 byly regálovky dvojí velikosti. U sortimentu s malým zastoupením v regále byly regálovky malé, u sortimentu s velkým zastoupením v regále naopak velké. Od roku 2018 společnost jejich velikost sjednotila. Další novinkou u regálovek je změna barvy. Do roku 2017 byly všechny regálovky tisknuté na bílý papír. Od roku 2018 jsou cenovky ke zboží, které je v akci, tisknuté na žlutý papír. I přesto, že v posledních letech začínají nějací zákazníci preferovat kvalitu před cenou, u většiny jsou to stále akce, které je přilákají do prodejen. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla rozlišit zboží akční a neakční barvou cenovek pro lepší přehled a orientaci zákazníků v regálech. Doposud bylo akční zboží zvýrazněno akčními plastovými stoppery a wobblery, nicméně často praskaly, což bylo pro společnost nákladné, lehce se ušpinily a tudíž nezaručovaly stoprocentní viditelnost ceny a názvu zboží pod nimi.

Společnost ponechává plastové stoppery a wobblery pouze na zavedené novinky mezi jejich sortiment, na zboží ve slevě a na trvale výhodné ceny. Dále využívá papírových stopperů a wobblery na upozornění, že se jedná o českou chuť, o výrobky značky Nature's Promise apod.

## **Merchandising**

Službu Merchandising Servis pro společnost Ahold zprostředkovávají tzv. Smart teamy, které spadají pod společnost ppm factum a.s. Týmů je přes 50, působí po celé České republice a každý z týmů má pevně vyhrazené prodejny, které obstarává. Každý z týmů je složen z několika merchandiserů pod vedením kapitána týmu. Existence Smart týmů je zárukou kvality implementace změn plánogramů ve všech prodejnách Albert, přičemž plánogramy se aktualizují každých 14 dní. Mezi hlavní činnosti Smart týmů patří především aktualizace plánogramů na prodejnách podle plánů aktualizací v daných termínech, dále zavedení novinek zboží a potravin do prodejních regálů, vyřazení zboží a potravin z prodejních regálů, které se již nemají v plánu prodávat buď dočasně, nebo trvale, a v neposlední řadě výměna všech cenovek na aktuálních kategoriích. Tedy jde o manipulaci se zbožím, o jeho správném umístění a doplnění do prodejních regálů. Po kompletním dokončení plánogramu dané kategorie jsou zadány výsledky implementace do PDA (personal digital assistant, neboli osobní digitální asistent). Zadává se tam i zboží, které je momentálně v regálech nedostupné zákazníkům. Tyto data jsou poté k dispozici pro všechny dodavatele spolupracující se společností Ahold. Mají tak možnost zkontrolovat fyzickou přítomnost jejich produktů v prodejních regálech, dále jejich přesné umístění a zastoupení v regále apod.

Velmi důležitá je komunikace mezi Smart teamy a danými prodejny Albert, ale i vstřícnost obou stran. Tím se dosáhne cíle, který spočívá v tom, aby všechny výrobky byly zákazníkům k dispozici v jakýkoli čas, ve správném množství, na správném místě a se správně uvedenou cenou.

Kromě výrobků samotných se teamy starají i o čistotu a vzhled regálů, upravují výši regálových polic dle potřeby, porovnávají samotné výrobky, aby jejich reprezentativnost byla co nejlepší a byly vždy okamžitě zákazníkům na očích.

Plánogramy jsou sestavovány skupinou odborníků, kteří mají za úkol systematicky umístit jednotlivé kategorie výrobků na prodejní plochu, ale také jednotlivé výrobky vhodně uspořádat do jednotlivých polic regálů takovým způsobem, aby se co nejvíce a nejsnáze prodávaly. Dalším úkolem je čas od času změnit pozici jednotlivých výrobků, aby je zákazníci hledali a všimli si i dalších, nových výrobků. Tato služba společnosti Ahold prospívá tedy hned v několika bodech. Jednak zvyšuje společnosti Ahold objem prodeje

a jistotu, že o nabízený sortiment je dobře postaráno, ale funguje i jako vzájemná kontrola mezi společnostmi Ahold a jejich dodavateli o dodržování smluvních podmínek.

### **Obchodní zástupci**

Mimo Smart teamů a pracovníků společnosti Ahold o zboží pečují i obchodní zástupci. Společnosti své zaměstnance posílají na prodejny, kde kontrolují dostupnost jejich sortimentu, ceny a jiné důležité parametry.

## **4.7 Další podpůrné prostředky prodeje**

### **Akční letáky**

Letáky jsou roznášeny do domácností ve městech, kde společnost působí. Akční letáky se obměňují každý týden a nabídka platí vždy od středy do úterý. Zpracovávají se dvě verze letáků, jedna pro hypermarkety a druhá pro supermarkety Albert. Společnost v letácích uvádí aktuální nabízené akce a láká na ně zákazníky do svých prodejen. Některé z nabízených akčních položek jsou pro obě prodejny stejné, jiné se liší. Cílem těchto rozdílných nabízených akčních položek v letácích je přilákání zákazníků citlivých na cenu do obou prodejen a zvýšení prodeje. Další prodejní strategií, kterou společnost využívá, jsou víkendové nabídky či akční nabídky pouze na jeden konkrétní den, kterými chce zvýšit frekvenci nákupů svých zákazníků. Akční letáky jsou přehledně zpracované a jsou ve velikosti formátu A4.

Zboží, které je v aktuálním akčním letáku, je vystavené nejenom na svém určeném místě v regálu, ale i na akčních čelech a paletách v prostoru k tomu určeném. Tímto způsobem společnost Ahold zajišťuje, aby bylo akční zboží na prodejních místech dostupné pro všechny zákazníky.

### **Věrnostní programy**

Pro podporu a zvýšení prodeje společnost pořádá pro své věrné zákazníky pravidelně různé věrnostní programy. Zákazníci za každých 200 korun českých utracených za nákup v řetězci prodejen Albert získávají u pokladen jeden bod. Body se průběžně nalepují na sbírací kartu. Nasbírané body se pak vyměňují za různé předměty - potřeby pro domácnost, dětské hračky, knížky apod. Tyto předměty jsou buď za daný počet nasbíraných bodů zcela zdarma, nebo nabízené za doplatek. Zákazníci je samozřejmě mohou koupit i bez bodů, ale za plnou cenu. Výhodou těchto věrnostních programů je zvýšení prodeje, jelikož většinou zákazník touží potřebné body nasbírat a získat výhodné předměty. V případě, že

se jedná o předměty a hračky pro děti, Ahold pořádá pravidelné akce, na které zve rodiny s dětmi na své prodejny, kde mají možnost navzájem předměty směňovat.

### **Rozhlas**

Zaměstnanci do rozhlasu v pravidelných časových intervalech upozorňují na aktuální nabídku z akčního letáku. Cílem je informovat i ty zákazníky, kteří nesledují akční letáky a přesvědčit je tak k nákupu, ostatním zákazníkům tuto nabídku jen připomenout. Mezi další rozhlasové zprávy patří podávání informací o akčních potravinách z hlediska jejich obsahu vitamínů a jejich blahodárných účincích na zdraví člověka.

### **Wifi připojení**

Dalším podpůrným prostředkem je možnost využití wifi připojení na prodejních hypermarketů Albert. Zákazníci tak mohou na místě vyhledávat informace, porovnávat ceny u různých maloobchodních řetězců, nebo vyhledávat potřebné ingredience do různých receptů. Na většině supermarketech Albert ovšem wifi připojení chybí.

### **Magazín Albert v kuchyni**

Každý měsíc je vydáván magazín receptů pod názvem Albert v kuchyni, který je pro zákazníky k dispozici zdarma. Zákazníci v něm mohou najít inspiraci na vynikající a zdravé recepty, které společnost Ahold doporučuje uvařit či upéct z čerstvých a kvalitních ingrediencí, které sama prodává.

### **Asistované nákupy**

Za účelem zvýšení povědomí u zákazníků o široké nabídce zdravých produktů, které společnost prodává, začala společnost na úvodních stranách svých letáků produkty představovat. Mimo jiné mají zákazníci možnost bezplatně využít tzv. asistované nákupy, které byly spuštěny 15. února roku 2018. Zákazníky během nákupu doprovázejí výživoví specialisté, kteří jim radí, jaké produkty koupit s ohledem na jejich zdravotní stav nebo například, které potraviny podporují hubnutí (Albertoviny 3-4, 2018).



# 5 Vlastní návrhy a doporučení

Tato část diplomové práce se zabývá návrhy a doporučeními pro společnost Ahold, které by mohly podpořit její prodejní strategii, přispět ke zvýšení povědomí o firmě mezi zákazníky a pomoci vyřešit některé dílčí problémy a nedostatky, které mají negativní vliv na prodejnost.

## 5.1 Změny a inovace v obslužení zákazníků a platby

Vzhledem k tomu, že mezi největší slabiny společnosti Ahold patří, z pohledu prodejní strategie, velké fronty a dlouhá čekací doba na obslužení, bylo by rozumné, zabývat se touto oblastí hlouběji. Společnost Ahold je v této sféře (oproti konkurenčním maloobchodním řetězcům) ve značném skluzu. Kromě běžného pokladního systému nemá zavedenou jinou formu odbavení a plateb. I přesto, že společnost disponuje dostatečnou kapacitou pokladen na všech svých prodejnách, většina je uzavřena z důvodu klesajícího zájmu pracovat na pozici pokladní, i když některé maloobchodní řetězce poměrně výrazně navýšily mzdy na těchto pozicích. Z těchto důvodů by bylo vhodné, dané problematice se důkladně věnovat.

### 5.1.1 Pokladní systémy

#### Samoobslužné kasy

Průkopníkem samoobslužných kas na území České republiky je maloobchodní řetězec Tesco, který tyto kasy začal do svých prodejen instalovat v roce 2008. Samoobslužné kasy jsou vhodné především pro zákazníky s menšími nákupy. I společnost Ahold by mohla zvážit tento typ obslužení, zrychlilo by se tím odbavení a platby zákazníků. Mimo jiné je prokázáno, že Češi rádi zkouší nové věci, rádi si hrají. Na základě výzkumu, který byl proveden maloobchodním řetězcem Tesco, bylo zjištěno, že jsou samoobslužné kasy mezi zákazníky velmi oblíbené, využívá je více než 30 % jejich zákazníků, především mladší generace. Dále bylo zjištěno, že opravdu znatelně zkracují dobu na pokladně a nezaznamenal se ani zvýšený nárůst krádeží a podvodů (Špačková, 2016). Samoobslužné kasy by byly vhodné i z důvodu nedostatku pracovníků, které obecně maloobchodní řetězce v posledních letech výrazně postrádají. Kdyby se část zákazníků obsluhovala sama, vznikl by zde prostor, přesunout pracovní síly z pokladen na jiné důležité činnosti, které by podpořily prodejní strategii v jiných oblastech. Navíc - pokud se ekonomická situace

z pohledu maloobchodních řetězců nezlepší, to znamená, že by pro ně nebyla dostatečná nabídka práce i v budoucnu, nebo se dokonce ještě snížila, mohlo by to společnost Ahold omezit v jejím dalším rozvoji, hlavně ve výstavbě nových prodejen Albert. Proto je nutné s tímto předběžně počítat a snažit se využít pracovníky spíše na pozice, které nejsou tak „lehce“ nahraditelné technologií. V případě samoobslužných pokladen by byl na obsluhu potřeba jeden pracovník. Jeho pracovní náplní by byla asistence zákazníkům v případě potřeby, dále by šlo o kontrolu občanských průkazů v případě, že by šlo o prodej produktů, který není umožněn osobám mladších 18 let. Velkou výhodou je, že zákazníci jsou na samoobslužné kasy zvyklí u již zmíněného konkurenčního řetězce, tudíž by zde odpadla potřebná doba na osvojení si nového systému mezi zákazníky.

Ovšem zavedení samoobslužných kas by pro společnost Ahold představovalo velké počáteční investice. Jednak by šlo o náklady na pořízení tohoto majetku, softwaru, náklady na výstavbu samoobslužných zón na prodejnách, dále náklady na zaškolení pracovníků se samoobslužnou zónou a další. Nicméně společnost Ahold by mohla v několika směrech zavedením samoobslužných zón naopak ušetřit. Jak je již uvedeno výše v textu, část pracovních pozic pokladních by mohla být zrušena či přesunuta na jinou pracovní pozici. Také je nutné přihlídnout k boji o zaměstnance napříč všemi maloobchodními řetězci. Společnost jen za rok 2018 navyšovala svým provozním zaměstnancům mzdu již potřetí, aby si své stávající zaměstnance byla schopna udržet a je pravděpodobné, že k navyšování mezd bude u konkurenčních řetězců nadále docházet, a tudíž mzdové náklady společnosti Ahold porostou.

### **Otočná pokladna**

Další možnou alternativou samoobslužných kas, kterou by mohla společnost Ahold využít a následovat tak jejího průkopníka, opět řetězec Tesco, je relativní novinka, tzv. otočná pokladna, která má hned dvě možnosti využití. Jednak může sloužit jako samoobslužná pokladna pro zákazníky a po otočení o 180° funguje jako klasická pokladna obsluhovaná pokladními (Fih, 2015).

### **Systém Scan&Go**

Maloobchodní řetězec Globus kromě klasického pokladního systému a samoobslužných zón spustil v roce 2013 nakupování pomocí přenosných skenerů, neboli systém „self-scanning“ (vlastnoruční skenování). Přenosné scannery mohou zákazníci starší 18 let využívat po založení zákaznické karty Scan&Go. Scanner se aktivuje přiložením

zákaznické karty a poté již mohou zákazníci sami skenovat zboží a dávat si je rovnou do svých nákupních tašek.

Skener by přinášel zákazníkům Albertu hned několik výhod, jednak by zkrátil čas strávený na prodejně, nemuseli by čekat v dlouhých frontách, měli by průběžný přehled o nakoupených položkách a cenách, které by se ukazovaly na dotykovém displeji, nemuseli by vykládat zboží na pokladní pásy a mnoho dalšího. Platba za nákup by probíhala na samoobslužných pokladnách. I tento systém zavedení by byl pro společnost v počátcích nákladný, nicméně i zde by byla opět menší potřeba obsazení pracovníků na pozice pokladních. Nevýhodou oproti samoobslužným kasám by bylo, že pracovník, který by na provoz skenerů dohlížel, by musel, v případě nějakého problému, asistovat zákazníkům po celé ploše prodejny a ne pouze na jednom místě, jako by tomu bylo u samoobslužné zóny. Z tohoto důvodu by byla tato varianta časově i organizačně náročnější (Horáček, 2013).

### **Systém Scan&Shop**

Levnější alternativu systému Scan&Go spustil opět maloobchodní řetězec Tesco na konci roku 2016. Systém se jmenuje Scan&Shop. Funguje na podobném principu jako systém Scan&Go, jen místo přenosných skenerů lidé používají své chytré mobilní telefony. Systém Scan&Shop by tak mohl být pro společnost Ahold méně nákladný než Scan&Go, jelikož by nemusela pořizovat přenosné skenery. Nicméně nevýhodou je, že ne každý vlastní chytrý mobilní telefon. Zavedení systému Scan&Go či Scan&Shop sahá do řádů několika milionů korun, jednalo by se tedy o finančně velmi náročnou investici (Patočková, 2018).

## **5.1.2 Další doporučení v oblasti obsluhy a platby**

### **Ohodnocení pokladních**

Pracovníci na pozici pokladních by mohli být odměňováni mimo fixní mzdy také variabilní složkou, jejíž část by byla závislá na počtu odbavených položek za minutu. Nicméně - výše ohodnocení by musela brát v potaz také věk pracovníků, aby to nedemotivovalo pracovníky vyššího věku. Touto variabilní složkou by byli pokladní motivováni k rychlejšímu obslužení zákazníků a společnost by tím mohla alespoň částečně vyřešit problémy s dlouhými frontami.

## **Storno nákupu**

Jednou z hlavních příčin, kdy se z malé fronty náhle vytvoří dlouhá, je storno nákupu. Často se stává, že pracovníci na pokladnách udělají v markování položek nějakou chybu. Špatně navolí počet, druh sortimentu nebo je špatně uvedena cena. Samozřejmě ke stornu dochází i z přičinění zákazníků, když se rozhodnou z nějakého důvodu produkty vrátit. Nicméně, ať jde o jakýkoli důvod storna, běžní pracovníci na pokladnách nemají možnost do systému zasahovat. Pokaždé musí volat pracovníka kompetentního nákup stornovat, většinou jde o jednoho zaměstnance na směně, kromě manažera prodejny. Tyto situace jsou pro pokladní velice nepříjemné, jelikož je pokladní provoz pozastaven do té doby, dokud tato osoba nepřijde a storno neprovede. Další nevýhodou je, že tyto kompetentní osoby nemají pokaždé čas přijít okamžitě, nebo je potřeba provést storno na více pokladnách ve stejný čas. Společnost by rozhodně měla zvážit, zdali by nebylo lepším řešením, aby každá pokladní měla možnost nákup stornovat. Ušetřila by tím čas nejenom svým zákazníkům, ale především i svým zaměstnancům. Společnost by to mohla nejprve vyzkoušet na pár prodejnách a pokud by se jí to osvědčilo, mohla by to povolit i na zbývajících prodejnách. Pokud má společnost obavy, aby nedocházelo k nelegálním manévřům během markování a placení, mohla by alespoň povolit všem pokladním storno nákupu například do 500 korun českých.

## **Poukázky v hodnotě 50,- Kč na další nákup**

V případě, že by zákazníci čekali ve frontách déle než 5 minut, společnost by jim tuto nepříjemnost mohla vykompenzovat 50 korunovou poukázkou na další nákup, kterou by si mohli vyzvednout na informacích. Tímto způsobem by se mohla alespoň částečně uvolnit atmosféra, která u pokladen panuje v situacích, kdy jsou velké fronty a zákazníci by z prodejen odcházeli hned o něco spokojenější.

## **Online prodej**

Není úplnou výjimkou, že lidé nemají rádi prostory plné lidí, samotné nakupování a ne každý má vždy možnost a čas si osobně dojet na nákup. Tohoto faktu by společnost mohla využít ve svůj prospěch zavedením online prodeje. Nákup až domů, bez front a bez tahání těžkých tašek, prostě objednání v klidu a z pohodlí domova. Tuto službu by ocenili nejspíše handicapovaní, lidé bez automobilu, pracovníě vytížení lidé, starší generace a rodiny s dětmi, kterým nezbyvá čas na nákup. Společnost Ahold by touto službou mohla získat novou skupinu zákazníků, hlavně ty, kteří doposud nenakupovali u Albertu z důvodu

větší vzdálenosti svého bydliště od prodejny, nebo ty zákazníci, kteří preferují online prodej, který již poskytují některé z konkurenčních maloobchodních řetězců. Zavedení online prodeje by vyžadovalo vytvoření e-shopu, pořízení rozvozových vozů, pracovníky, kteří by nákup připravovali a rozváželi. Ideálně by měla být cena rozvozu závislá na hodnotě nákupu. Čím vyšší by byl nákup, tím nižší by byla cena za rozvoz. Dále by společnost mohla poskytovat rozvozy domů bez poplatku pro lidi starší 70 let a lidi s handicapem.

### **Věrnostní karty**

Společnost Ahold je téměř posledním potravinářským maloobchodním řetězcem, který neposkytuje svým zákazníkům věrnostní karty. Ještě do nedávna by zavedení těchto věrnostních karet představovalo pro společnost mnohem větší nákladnou položku. Ovšem v době chytrých mobilních telefonů má většina lidí tyto věrnostní karty nahrané v telefonu, vzhledem k jejich vzrůstajícímu počtu a omezenému místu v peněženkách. Společnost by této skutečnosti mohla využít a věrnostní karty také zavést. Klasické věrnostní karty byly k dispozici pouze pro lidi bez chytrých mobilních telefonů. Většina zákazníků má tyto věrnostní karty ve velké oblibě a značně to ovlivňuje jejich nákupní chování v pozitivním slova smyslu a společnosti to tudíž zvyšuje objem prodeje. Nicméně i přesto, že by měla společnost možnost ušetřit na věrnostních kartách jako takových, samotný nákup, zařízení a uvedení produktu do provozu sahá do řádů milionů korun. Dále je nutné brát v potaz pozadí správy těchto karet. Bylo by nutné najmout pracovníky, kteří by zadávali informace o zákaznících do systému a celkově systém spravovali.

### **Jiná doporučení**

Manažeři prodejen a i samotní zaměstnanci by měli dbát na to, aby byli vždy na svém pracovním místě, nebo aby byli v případě nutnosti vystřídání jiným pracovníkem. Často se stává, že na obsluhovaných úsecích masa, ryb, uzenin, lahůdek a sýrů není žádný zaměstnanec a zákazníci to vnímají velmi negativně.

## 5.2 Návrhy k místu prodeje

### **Image a vzhled prodejen Albert**

Společnost by měla v dohledné době dokončit facelifty a remodelingy i u zbývajících prodejen Albert. Vzhledem k tomu, že je prostředí a image prodejny dílčí částí kvality, jsou zastaralé prodejny společnosti na škodu. I přesto, že společnost poskytuje kvalitní potraviny, vzhled prodejen kvalitu znehodnocuje. Společnost by se také měla zaměřit na častější inovace a změnu image, aby byly prodejny pro zákazníky lákavé. Postačilo by třeba občasné vymalování prodejen do jiné barvy. Tyto stimuly podporují zvědavost zákazníků, zvyšují návštěvnost a tudíž i objem prodeje.

Dále by se společnost měla více zaměřit na opravy rozbitého vybavení na prodejnách. Často totiž dochází k situacím, že rozbité a nefunkční vybavení zůstává několik měsíců bez povšimnutí. Ať jde o rozbité lišty, regály, skener na zjišťování ceny. Zkrátka všechno by mělo být na prodejnách ve funkčním stavu, aby to zákazníci neomezovalo a nezdržovalo.

### **Dress code zaměstnanců**

Dílčí částí image prodejny je i dress code zaměstnanců. Společnost poskytuje svým zaměstnancům mikiny, vesty a trička s logem společnosti. Pro lepší efekt, sjednocenost a reprezentativnost by bylo vhodné, kdyby svým zákazníkům poskytovala kompletní dress code, včetně kalhot a bot. Styl dress codu by bylo také dobré třeba během dvou let obměňovat. Zajímavé by bylo dress code oživit něčím neobvyklým, třeba kšandami, motýlky nebo kravatami. Zákazníci si těchto maličkostí všímají a i taková drobnost, jakou je změna oblečení, může prodejny osvěžit.

### **Finanční motivace zaměstnanců**

Je otázkou, zdali si společnost spojením variabilní částky mzdy do fixní spíše neuškodila. Je obecně známo, že pokud jsou zaměstnanci popoháněni a motivováni nějakou formou odměn, většinou dosahují lepších výsledků. Práci vykonávají poctivěji, rychleji a svědomitěji. Tím že nemají vidinu žádné odměny na konci měsíce za dobře odvedenou práci a dosažené výsledky, je zde riziko, že budou postrádat potřebu se zdokonalovat, dodržovat pevně pravidla a podmínky, které je potřeba plnit. Navíc vzhledem k současné době, kdy je velice nízká nezaměstnanost, nepanují na prodejnách takové obavy z možné ztráty zaměstnání a tyto dvě skutečnosti by mohly mít negativní dopad na chování zaměstnanců. Společnost by měla zvážit, jestli její rozhodnutí bylo správné, zdali

zaměstnanci, kteří nemají možnost získat odměnu, budou vždy na svých pracovištích plně zákazníkům k dispozici, aby odcházeli z prodejen spokojení a dobře obslouženi.

## **5.3 Návrhy k sortimentu, jeho prezentaci a péči o něj**

### **Dílčí části kvality**

Obecně lze konstatovat, že v kvalitě se společnosti daří a je zákazníky poměrně dobře vnímána. Jednak to spočívá v tom, že si společnost dobře a pečlivě vybírá své dodavatele a dále k tomu přispělo nedávné zavedení tzv. sebehodnocení. Vzhledem k tomu, že celkově vnímaná kvalita se odráží v mnoha aspektech, je zapotřebí žádný z nich neopomenout a věnovat se všem dílčím částem. Společnost by měla více apelovat na čistotu prodejních ploch a polic v regálech. Přece jenom jde o maloobchodní síť prodávající především potravinářský sortiment a zákazníci chtějí, aby jídlo, které nakupují, bylo prodávané v čistých prostorech. Další dílčí částí kvality, na kterou by se měla společnost zaměřit je sensorická kontrola. Uvedený datum spotřeby a trvanlivosti vždycky neznamená, že produkty čerstvých úseků jsou kvalitní a bezpečné ke konzumaci. Sensorická kontrola by měla být nadřazena uvedeným datům a měla by být prováděna v pravidelných intervalech každý den.

Mimo sensorické kontroly by pracovníci měli mít větší přehled o datech spotřeby a trvanlivosti. V případě, že další den potraviny prochází, bylo by na místě na tyto položky dát značnou slevu (50 % a více), aby byly lépe prodejné. Společnost má ve zvyku většinou zlevňovat položky až ten den, kdy procházejí. Navíc jsou zlevněny obvykle pod 30 %, a proto dochází k tak velkým odpisům.

### **Čerstvost**

V oblasti čerstvosti by se měla společnost nejvíce zaměřit na úsek pečiva a zákusků. I přesto, že součástí každé prodejny je vlastní pekárna, kde pracovníci několikrát denně pečou vlastní pekárenské produkty a i dodavatelé distribuují pečivo několikrát denně, prezentace pečiva není zrovna ideální pro zachování dlouhodobé čerstvosti. Společnost by měla vzít v úvahu celkovou změnu prezentace pečiva, která by spočívala v uzavíratelných prosklených regálech, které by zajistily pečivu čerstvost na delší dobu. Další výhodou by byla možnost pečivo nasvítit a celkový vzhled by byl transparentnější. Tyto regály by mohly mít i vlastnost permanentního ohřívání pekárenských produktů. Návrh provedení prezentace pečiva je znázorněn na obrázku (viz obr. 9 na str. 79).



*Obr. 9: Návrh prezentace pekárenských produktů*  
Zdroj: Kučera, 2018

Pro lepší dodržování hygienických podmínek, by měly být zákazníkům neustále k dispozici potravinářské rukavice, či speciální kleštičky na nabírání, aby nedocházelo k přímému kontaktu rukou s pekárenskými produkty.

Podobnou prezentaci by společnost mohla využít i na úseky lahůdek, uzenin, sýrů a masa, čímž by se znatelně snížilo riziko okoralosti a zlepšil by se vizuální vzhled produktů. Je více než pravděpodobné, že by realizace těchto změn vedla ke zvýšení prodejnosti na těchto úsecích.

### **Prodej sportovního oblečení**

Vzhledem k tomu, že se společnost vydala směrem podpory svých zákazníků ve zdravém životním stylu, přizpůsobuje mu i svůj sortiment a pořádá různé akce, projekty a kampaně, mohla by se zaměřit i na oblast non-foodu (nepotravinářský sortiment), konkrétně na oblast textilu. Společnost by mohla vyměnit svou dosavadní značku oblečení Cherokee za jinou, která by více korespondovala se směrem, kterým se společnost vydala. Mohlo by jít o sortiment sportovního oblečení pro různé druhy sportů: běh, cyklistika, plavání a podobně. Tímto krokem by společnost ještě více podpořila trend zdravého životního stylu, mohla by upoutat pozornost potenciálních zákazníků a posílit vnímání stávajících zákazníků.



## **Pop komunikace**

Společnost již zrušila plastové akční wobblery, kterými se označovaly položky v aktuální akční nabídce. Místo nich začala cenovky akčního sortimentu tisknout na žlutý papír, čímž je vhodně odlišuje od ostatního nezlevněného sortimentu. Díky této změně se zákazník v sortimentu lépe orientuje, jsou okamžitě viditelné. Stejného systému by měla společnost využít i v případě nového sortimentu, který je doposud označován zelenými plastovými wobblery. Novinkové wobblery samozřejmě způsobují stejné problémy jako způsobovaly akční wobblery. Praskají, je jich nedostatek, jsou finančně nákladné, často z regálových lišt padají a odráží světlo. Viditelnost cenovek pod nimi se kolikrát dokonce snižuje, a tudíž nenaplnují svůj význam. Společnost by cenovky u novinkového sortimentu mohla tisknout na zelený papír. Tím by eliminovala riziko, že wobblery bude (kvůli častému poškození) nedostatek. Zboží by pak bylo označeno jak má být a zákazník by byl správně informován o novinkovém sortimentu, který společnost nabízí.

Naopak by mohla začít využívat stopery, wobblery či jinou formu pop komunikace pro zviditelnění důležitých informací o nabízeném sortimentu týkající se kvality, čerstvosti, původu potravin a další, které zvyšují prodej (vysoký obsah masa, žádná „ěčka“, český původ a jiné podstatné informace, na které zákazníci slyší a zvyšují prodejnost).

## **Opatření pro merchandising**

Maloobchodní řetězec Albert by měl apelovat na chyby, které se ne zrovna ojediněle vyskytují v poskytované službě merchandising od společnosti ppm factum a.s. Stává se, že při změně umístění sortimentu v regálech se některé z produktů do polic nevejdou z důvodu výšky či šířky, což znemožňuje zákazníkům jednoduše vyndat zboží z regálů. V plánogramech jsou mimo jiné uvedené informace, zdali má být zboží v ochranné krabici či ne. Občas se stává, že některé zboží má být z ochranné krabice vyjmuto, i když by v ní vypadalo reprezentativněji a přehledněji. Toto zboží se pak mísí s okolními produkty kvůli své nestabilitě a obtížně se i doplňuje. Těmto problémům by se dalo částečně předejít, kdyby se pracovníci sestavující a navrhující plánogramy na prodejny pravidelně dostavovali. Dále by bylo vhodné od sebe oddělovat přepážkami veškeré zboží, které to vyžaduje, a to za účelem zamezení případného promíchání zboží a lepší orientace zákazníků ve zboží.

Další oblastí, která by vyžadovala zlepšení, jsou chladicí a mrazicí vany. Cenovky produktů, které jsou ve vanách, totiž nejsou vhodně umístěné. Problém spočívá v tom,

že je ve vanách velké množství různých produktů, ale cenovky jsou většinou hromadně umístěné na konci chladících a mrazících van, takže se zákazníci v cenách jednotlivých produktů špatně orientují a často se snaží obrátit na personál, který však není vždy k dispozici. Nastává zde riziko, že zákazníci odejdou, aniž by produkt koupili. Z tohoto důvodu by společnost měla dbát na to, aby byly produkty ve vanách řádně odděleny a všechny měly u sebe cenovku zvlášť. Je totiž nezbytně nutné, aby cenu produktů zákazníci viděli okamžitě a nakupování tak probíhalo hladce.

### **Distribuce potravin a zboží**

Zboží je společnosti dováženo na převozních paletách. Problémem je, že na jedné paletě je přepravované velké množství druhů produktů bez jakýkoliv pravidel. Občas se tedy stává, že na křehké a lehké zboží je položeno zboží těžké. Ochranné krabice se deformují a i zboží v nich. Pomačkané obaly pak na zákazníky nepůsobí dobře a může je to odradit od nákupu. Společnost by z těchto důvodů měla zavést podmínky pro bezpečnou přepravu zboží, aby tyto skutečnosti nesnižovaly prodejnost.

### **Projekt „Zdravý běh s Albertem“**

Společnost by mohla mezi své projekty zahrnout i projekt „Zdravý běh s Albertem“, který by spočíval v organizovaném běhu, kterým by se společnost Ahold zviditelnila a dostala se více do povědomí potenciálních i stálých zákazníků. Součástí této akce by byly stánky, kde by společnost představovala své zdravé produkty značky Nature's Promise, které by navíc zákazníci měli možnost ochutnat či si je rovnou zakoupit. Celkově by se tak prezentovala jako společnost, která podporuje zdravý životní styl. Dále by zde mohly být přednášky vedené výživovými a nutričními specialisty, kteří by předávali zákazníkům konkrétní rady o tom, jak správně propojit oblast výživy a sportu, aby dosáhli co největšího efektu.

## **5.4 Návrhy pro usnadnění nákupu**

### **Služby pro zákazníky s dětmi**

Vzhledem k tomu, že zákazníci v prodejnách hypermarketů dělají větší nákupy, a tudíž tam tráví více času, součástí těchto prodejen by mohl být dětský koutek pod dozorem dospělé osoby, kde by měli rodiče možnost odevzdat své děti během jejich nákupu. Rodiče by tak byli zbaveni tlaku, které na ně děti vytvářejí, a mohli by se naplno věnovat svým nákupům.

### **Plánky uspořádání prodejny**

Společnost by mohla vytvořit malé plánky, které by popisovaly hlavní rozdělení prodejen dle kategorií. Tyto plánky by byly pro zákazníky k dispozici při vstupu do prodejny a pomáhaly by jim lépe se orientovat po prodejně. Vzhledem k dnešní uspěchané době chtějí lidé trávit na prodejnách co nejkratší dobu a tento plánec by jim k tomu mohl dopomoci. Plánky by mohly být i v anglickém a německém jazyce.

### **Aplikace „Asistent nákupu“**

Společnost by mohla zavést aplikaci, tzv. Asistent nákupu, která by sloužila zákazníkům v takových situacích, když by nevěděli, kde se nachází produkt, který chtějí koupit a k dispozici by nebyl žádný pracovník, na kterého by se obrátili. Jednoduše by do vyhledávače zadali název hledaného produktu a aplikace by je navedla do konkrétní části prodejny, kde se produkt nachází. Tato aplikace by eliminovala riziko, že zákazník v případě neúspěchu půjde ke konkurenčnímu řetězci. Často se totiž stává, že zákazníci nemohou najít potraviny (například droždí nebo vanilkový lusk), na prodejně není nikdo, kdo by jim poradil, a proto z prodejny odcházejí. Vzhledem k tomu, že společnost má k dispozici kompletní uspořádání prodejny a zboží v elektronické podobě, tato aplikace by nemusela být tak nákladná.

### **QR kódy na složení potravin**

Součástí každé cenovky by mohl být QR kód, který by zákazníkům podával důležité informace o složení potravin, výživových hodnotách a podobně. Součástí by byla aplikace, kam by zákazníci zadali své zdravotní indispozice (alergie na lepek, laktózu a podobně) a v případě, že by sáhli po produktu, který pro ně vzhledem ke svému složení není vhodný, objevily by se alarmující signály. Zákazníci by tak nemuseli ztrácet čas zjišťováním informací na obalech produktů, které jsou většinou nepřehledné a špatně viditelné. Tvorba QR kódů a uvedené aplikace pro zákazníky by byla sice nákladná, ale z pohledu prodejní strategie by mohlo dojít ke značnému navýšení prodeje.

## **6 Ekonomické zhodnocení vlastních návrhů a doporučení**

Ekonomicky zhodnotit navrhované změny a doporučení je velmi obtížné. Některé lze zařadit mezi méně nákladné, jiné jsou naopak velmi finančně, časově a organizačně náročné. Mezi méně nákladné patří uvedené změny v pop komunikaci, kompletní dress code pro zaměstnance a zavedení plánek prodejen. Ostatní návrhy jsou považované za velmi složitý a komplikovaný proces. Zavedení těchto návrhů a doporučení do praxe by vyžadovalo kompletní proces strategického řízení. Strategickou analýzu, detailně nadefinovaný návrh, implementaci, hodnocení a kontrolu, která by společnosti poskytovala zpětnou vazbu o úspěšnosti realizace konkrétního návrhu. Dále by bylo nutné provést podrobný finanční rozbor, plán a vypočítat dobu návratnosti investice. Celkové náklady realizace jednotlivých návrhů by závisely na mnoha okolnostech (na výběru dodavatele, smluvních podmínkách, schopnosti vyjednávání, potřebného množství, množstevních slevách a podobně). Všechny změny by měly nejprve projít pilotním průzkumem pouze na několika prodejnách a v případě, že by se osvědčily, mohly by být rozšířeny na všechny prodejny. Některé návrhy by se pravděpodobně neobešly ani bez provedení výzkumů, prostřednictvím nichž by společnost nasbírala potřebná data a zjistila, zdali by se změna u zákazníků osvědčila či nikoliv. Většina návrhů by vyžadovala najmutí nových a kvalifikovaných pracovních sil.

I přesto, že by implementace většiny návrhů byly pro firmu velmi náročné z hlediska času, financí a organizace, některé změny by jí mohly výrazně pomoci podpořit její prodejní strategii a dosáhnout stanovených cílů především v jejich třech hlavních pilířích: kvalitě, čerstvosti a rychlého obslužení a plateb zákazníků. Zavedení některých návrhů by jí navíc mohlo pomoci více se zviditelnit, upevnit pozici na maloobchodním trhu, získat novou skupinu zákazníků a dosáhnout cíle: „být nejlepším potravinářským maloobchodním řetězcem.“

### **Ekonomické zhodnocení zavedení samoobslužných pokladen**

V tabulce (viz tab. 4 na str. 85) je ekonomicky zhodnoceno zavedení samoobslužných kas v případě, že by se společnost rozhodla tento nový systém odbavení a platby instalovat na všech prodejnách Albert.

Společnost Ahold vlastní 239 supermarketů a 90 hypermarketů Albert. Pro supermarket vzhledem k jeho menší prodejní ploše by bylo doporučeno zavedení 6 ks samoobslužných pokladen, pro hypermarket pak 18 ks z důvodu rozsáhlé prodejní plochy a většího počtu zákazníků. Ceny jsou přibližně odhadnuty na základě informací uvedených na webových stránkách společnosti, která tyto platební systémy poskytuje. Společnost Ahold by nejspíše využila nákupní platebního systému, pokladna Datona Retail R4, který má kompletní výčet funkcí a je tedy nejvhodnější pro obchodní řetězce. Tento typ platebního systému by splňoval veškeré funkce, které by byly nezbytné pro bezproblémový chod a činnosti prodejen. Umožňuje rychlý a efektivní prodej, poskytuje jasné informace o skladech a manažerských výstupech. Nicméně cena samoobslužné pokladny není uvedena, z tohoto důvodu je cena odhadnuta na základě cen platebních systémů a pokladen využívajících se u klasických pokladních systémů obsluhovaných pokladními (Datona, 2018).

Cena 80 000 korun českých (viz tab. 4, ř. 4, str. 85) by zahrnovala licenci pro sklad, dvě licence pro administraci na PC (software licenci pro pokladní místo a software licenci pro manažerský počítač), pokladní systém DATONA a samoobslužnou pokladnu. Tento samoobslužný pokladní systém je s ovládáním pomocí dotykové obrazovky pro prodejny s rozsáhlým sortimentem, prodejními akcemi, věrnostním systémem, požadavky na skladovou evidenci a dálkový přístup.

V uvedených předpokládaných nákladech na rekonstrukci (viz tab. 4, ř. 6 na str. 85) jsou zahrnuty náklady na přestavbu prodejny k vytvoření prostoru pro samoobslužné kasy, dopravu a materiál.

V případě, že by se společnost rozhodla zavést postupně samoobslužné kasy na všech svých prodejnách, předpokládané celkové náklady na pořízení a instalaci samoobslužných pokladen na prodejnách supermarketů Albert byly vyčísleny na 210 320 000 korun českých, pro hypermarkety Albert na 219 600 000 korun českých. Celkové náklady na pořízení a instalaci kas na všech prodejnách by tudíž činily 429 920 000 korun českých.

Celkové náklady by závisely na výběru dodavatelů samoobslužných kas, na množství a od nich se odvíjejících množstevních slevách, vyjednávacích schopnostech obou stran, dále na výběru firmy, která by prováděla potřebnou rekonstrukci a dalších mnoha okolnostech.

Na první pohled se částky zdají být obrovské, nicméně je nutné vzít v potaz, že by se jednalo o kompletní zavedení těchto samoobslužných kas do všech prodejen společnosti

Ahold. Je samozřejmostí, že by zavedení neprobíhalo naráz, ale postupně. Společnost by mohla využít skutečnosti, že dosud čtvrtinu jejich prodejen čeká remodeling nebo facelift, mohla by tudíž začít instalovat samoobslužné kasy na těchto prodejnách. Nemusela by tak zavírat tyto prodejny v průběhu rekonstrukce dvakrát.

Rozhodnutí ekonomicky zhodnotit právě jednu z možností nového pokladního systému vycházelo ze skutečnosti, že se společnost Ahold potýká s časovými problémy na obslužení zákazníků a plateb za jejich nákupy. Často se vytvářejí dlouhé fronty, jak v hlavní pokladní zóně, tak i v čerstvých úsecích. Zavedením samoobslužných kas by se problematika dlouhých front mohla značně zlepšit.

Tab. 4: Ekonomické zhodnocení zavedení samoobslužných kas na prodejnách Albert

		<b>Supermarket Albert</b>	<b>Hypermarket Albert</b>
<b>1.</b>	<b>Počet prodejen na území ČR</b>	239	90
<b>2.</b>	<b>Průměrný počet samoobslužných kas na prodejnu</b>	6	18
<b>3.</b>	<b>Počet samoobslužných kas celkem (ř. 1 * ř. 2)</b>	1434	1620
<b>4.</b>	<b>Předpokládaná cena za 1 ks samoobslužné kasy (v Kč)</b>	80 000	80 000
<b>5.</b>	<b>Předpokládaná cena celkem (v Kč) (ř. 3 * ř. 4)</b>	114 720 000	129 600 000
<b>6.</b>	<b>Předpokládané náklady na rekonstrukci zavedení samoobslužných kas na 1 prodejnu (v Kč)</b>	400 000	1 000 000
<b>7.</b>	<b>Náklady na rekonstrukci celkem (v Kč) (ř. 1 * ř. 6)</b>	95 600 000	90 000 000
<b>8.</b>	<b>Celkové náklady na zavedení kas (v Kč) (ř. 5 + ř. 7)</b>	210 320 000	219 600 000

Zdroj: vlastní zpracování

# Závěr

Společnosti Ahold Czech Republic, a.s. se i přes velmi silné konkurenční prostředí daří uspět a zachovat si svou pozici na maloobchodním potravinářském trhu. Na území České republiky má největší zastoupení vzhledem k počtu prodejen supermarketů a hypermarketů. Maloobchodní řetězec Albert se stal již několikrát držitelem titulu supermarket roku, společnosti Ahold bylo již třikrát uděleno prestižní ocenění “Národní cena kvality České republiky“ a jako první tuzemská firma se dostala do finále soutěže o evropskou cenu kvality.

Hlavním cílem diplomové práce bylo seznámení s prodejní strategií společnosti Ahold, kterou management a vedení vytvořily, zanalyzovat její dílčí části z hlediska výhod, nevýhod, přínosů a nedostatků a na základě toho doporučit opatření a návrhy na její vylepšení.

Teoretická část se věnovala popisu klíčových pojmů a problematice prodejní strategie, s kterými se následně pracovalo v praktické části.

V praktické části byly charakterizovány hlavní dílčí aspekty prodejní strategie. Největší prioritou společnosti jsou její stávající i potenciální zákazníci, kterým chce poskytovat širokou nabídku kvalitních, čerstvých, českých a zdravých potravin nacházejících se na správném místě prodejny, v požadovaném množství, v jakýkoli čas a se správně uvedenou cenou. Dále vynakládá úsilí, aby tito zákazníci byli co nejrychleji obslouženi zákaznický orientovaným personálem v čistých a moderních prodejnách.

Společnost se v poslední době rozhodla pro několik razantních změn v těchto klíčových pilířích prodejní strategie za účelem silnější konkurenceschopnosti a nárůstu objemu prodeje. V oblasti kvality se od roku 2018, kromě zachování pečlivého výběru dodavatelů a potravin, rozhodla věnovat dalším klíčovým aspektům kvality: teplotnímu řetězci, sensorické kontrole, datům spotřeby, trvanlivosti a celkové čistotě interiérů a exteriérů svých prodejen. Dále na všech prodejnách nařídila proces sebehodnocení, aby zákazníkům nebyly poskytovány potraviny a zboží, které by si sami zaměstnanci nekoupili. Další součástí prodejní strategie je český původ, který má více než 90 % sortimentu nabízeného společností a zákazníci na to velmi dobře slyší. Z hlediska sortimentu se rozhodla v úsecích pečiva a zákusků výrazně snížit nabídku vzhledem k nedostatečné

kapacitě na pečení, za účelem poskytnutí čerstvějších pekárenských produktů zákaznické skupině. U ostatního sortimentu se naopak snaží zvětšit šíři a hloubku, aby splnila specifická přání a požadavky zákazníků. Největší pozornost bude věnována privátní zdravé značce Nature's Promise, u níž chce společnost v průběhu roku 2018 značně rozšířit její sortiment s cílem podpořit zdravý životní styl. Objednávání a dostupnost potravin a zboží je obstaráváno automatickým systémem, který je nejenom vyšší zárukou správného odhadu potřebných produktů a množství, ale také značnou úsporou času pro jiné důležité aktivity. Pro lepší orientaci a přehled zákazníků v akčních položkách se barva cenovek těchto položek změnila na žlutou. V oblasti obsluhy a platby se žádná převratná změna neodehrála, pouze byly některé kasy v hypermarketech nově vyčleněny pouze pro zákazníky platící za svůj nákup platebními kartami. Před několika lety začala společnost postupně provádět remodelingy a facelifty svých prodejen, aby se na nich zákazníci cítili příjemně.

Druhá polovina praktické části se zabývala doporučeními a návrhy pro zefektivnění prodejní strategie společnosti Ahold.

Mezi nejvýznamnější patří doporučení v oblasti obsluhy a platby vzhledem k problémům, s kterými se společnost potýká. Často se na prodejnách vytvářejí dlouhé fronty, jak v hlavní pokladní zóně, tak i na čerstvých úsecích. Společnost by z tohoto důvodu měla zvážit zavedení jiného modernějšího platebního systému jako doplněk ke klasickému pokladnímu systému, kterým disponuje. Problematika dlouhých front by se tak mohla značně zlepšit a proces obsluhy a platby by byl urychlen. Je více než pravděpodobné, že v budoucnu bude společnost Ahold nucena některou z jiných variant obsluhy a platby zavést, ať už z důvodu požadavků a přání samotných zákazníků, nebo z nepříznivé ekonomické situace na trhu, nízké nezaměstnanosti a nedostatečné nabídky práce na pozice pokladních. Dále bylo doporučeno povolení storno nákupu všem pokladním, zavedení kompenzačních poukázek za čekání ve frontě déle než 5 minut a finančně ohodnocovat pokladní i variabilní složkou závislou na počtu odbavených položek za minutu. Společnost by mohla zvážit také zavedení online prodeje, díky němuž by mohla získat novou zákaznickou skupinu, která tento způsob nákupu preferuje a zavedení věrnostních karet, které jsou u zákazníků konkurenčních řetězců velmi oblíbené.

Co se týče místa prodeje, společnost by měla v dohledné době dokončit remodeling a facelift u zbývajících zastaralých prodejen, která společností poskytovanou kvalitou



potravin znehodnocuje. Vzhledem k tomu, že jsou kvalifikovaní zaměstnanci nepostradatelnou a velmi důležitou součástí místa prodeje a jsou jediní, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníky, společnost by měla dbát na to, aby nedocházelo k velké fluktuaci. Eliminovat toto riziko by mohla zvýšením finančního ohodnocení pracovníků a poskytovanými benefity. Posledním doporučením bylo sjednocení celkového dress codu zaměstnanců pro lepší reprezentativnost.

V oblasti sortimentu byla navržena výměna dosavadní značky oblečení Cherokee za jinou značku, která se zaměřuje na sportovní oblečení. Tímto krokem by mohla vhodně podtrhnout svůj postoj ke zdravému životnímu stylu, který se v poslední době snaží velmi podporovat, získat nové zákazníky a potěšit své stávající. Pro lepší transparentnost a zachování čerstvosti pekárenských produktů byly doporučeny prosklené uzavíratelné regály. Dále by bylo vhodné kompletně zrušit stoppery a wobblery a zvýšit opatření ve službě merchandising a v distribuci potravin a zboží. Projekt „Zdravý běh s Albertem“ by mohl být dobrým způsobem představení a seznámení nabízeného zdravého sortimentu stávajícím i novým zákazníkům a dalším přínosem ke zdravému životnímu stylu.

Mezi návrhy (s cílem usnadnění nákupu zákazníkům) byla zahrnuta výstavba dětských koutků, zavedení plánek prodejen, aplikace „Asistent nákupu“ a QR kódů pro lepší orientaci zákazníků na prodejně a v sortimentu.

Tyto návrhy a doporučená opatření prodejní strategie by společností mohly pomoci zdokonalit její stávající prodejní strategii a posunout ji o krok blíže její vizi, být nejlepším maloobchodním řetězcem České republiky.

# Seznam citací

About us. *Aholddelhaize.com* [online]. Zaandam (NLD): 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/en/about-us/>

Ahold Czech Republic improves customer satisfaction. *Symphonyretailai.com* [online]. 2018. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.symphonygold.com/customers/case-studies/ahold>

Ahold Czech Republic, a.s. *Kurzy.cz* [online]. Praha. [cit. 2018-04-23]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/44012373/ahold-czech-republic-as/>

Ahold Czech Republic, a.s. *Obchodnirejstrik.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/ahold-czech-republic-a-s-44012373/>

Albert získal již potřetí prestižní ocenění Národní cena kvality ČR. *Retailnews.cz* [online]. Praha: Retail News, 2015 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/aktualne/albert-ziskal-jiz-potretri-prestizni-oceneni-narodni-cena-kvality-cr/>

BAKER, Michael John., 2014. *Marketing strategy and management*. Fifth edition. New York, NY: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-02582-1.

BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

ČTK, prp. 2017. Řetězci Albert stouply tržby na téměř 50 miliard korun. Hospodaření ovlivnilo převzetí prodejen Spar. *iHned.cz* [online]. Praha: Economia, 22. Prosince 2017 [cit. 2018-04-23]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66000320-retezci-albert-stouply-trzby-na-temer-50-miliard-korun-hospodareni-ovlivnilo-prevzeti-prodejen-spar>

ELTENERA, 2018. O nás. *Albert.cz* [online]. Praha. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

ELTENERA, 2018. Pro dodavatele. *Albert.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/pro-dodavatele/certifikaty/ifs-international-featured-standard-food>

ELTENERA, 2018. Přilož a jdi. Ahold zkouší technologickou novinku pro rychlý nákup. *Albert.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy/priloz-a-jdi-ahold-zkousi-technologickou-novinku-pro-rychly-nakup>

ELTENERA, 2018. Seriál Víť, co jím. *Albert.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/garance-kvality/vim-co-jim/serial-vim-co-jim>

ELTENERA, 2018. Výběr prodejny. *Albert.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-prodejny/mapa-prodejen?search=&supermarket=false&hypermarket=false>

ELTENERA, 2018. Výběr prodejny. *Albert.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-prodejny/mapa-prodejen?search=&supermarket=false&hypermarket=true>

ELTENERA, 2018. Výběr prodejny. *Albert.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-prodejny/mapa-prodejen?search=&supermarket=true&hypermarket=false>

FIH, 2015. Samoobslužných pokladen pomalu přibývá, jejich boom však už skončil. *iDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 15. srpna 2015 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/samoobsluznych-pokladen-pomalu-pribyva-fd5-/ekonomika.aspx?c=A150814\\_190049\\_ekonomika\\_fih](https://ekonomika.idnes.cz/samoobsluznych-pokladen-pomalu-pribyva-fd5-/ekonomika.aspx?c=A150814_190049_ekonomika_fih)

Globální retailing v Evropě. *Turbo.cz* [online]. Praha: 27. ledna 2014 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=3003&lang=fr>

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁČEK, F. 2013. Češi se učí nakupovat se skenerem. U pokladny už jen zaplatí. *iDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 27. září 2013 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/globus-spousti-novy-system-nakupu-du2-/ekonomika.aspx?c=A130926\\_112257\\_ekonomika\\_fih](https://ekonomika.idnes.cz/globus-spousti-novy-system-nakupu-du2-/ekonomika.aspx?c=A130926_112257_ekonomika_fih)

Interní časopis Albertoviny, Praha: Ahold Czech Republic, a.s., 2017

Interní časopis Albertoviny, Praha: Ahold Czech Republic, a.s., 2018

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JEMELKA, J. Strategie firmy. *Strategiefirmy.cz* [online]. Praha: [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.strategiefirmy.cz/>

JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-533-4.

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

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-022-7.

Koninklijke Ahold N.V. : Retailing - Company Profile, SWOT & Financial Analysis [online]. Basingstoke: Canadean Company Reports, 17. listopadu 2016 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1840874893?accountid=17116>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2012. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUČERA, P. 2018. Automaty na pečivo v Aldi skončí, řetězec začne lákat na čerstvé. *Aktualne.cz* [online]. Praha: Economia, 12. února 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/automaty-na-pecivo-v-aldi-skonci-retezec-zacne-lakat-na-cers/r~be5c75cc0fe511e8a72bac1f6b220ee8/>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie : klíčové koncepce strategického myšlení : případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: GRADA Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-002-5.

Obchody Albert uspěly ve finále Evropské ceny kvality. *Parlamentnilisty.cz* [online]. Praha: Our media, 10. října 2016 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Obchody-Albert-uspely-ve-finale-Evropske-ceny-kvality-457637>

ONDŘEJ, J. 2017. V některých řetězcích jsou zaměstnanci v průměru placeni znatelně více než v jiných. *Refresher.cz* [online]. Praha: 18. dubna 2017 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://refresher.cz/42689-Jaky-plat-maji-zamestnanci-velkych-retezcu-Podle-noveho-pruzkumu-plati-nejhure-Albert-naopak-nejlepsi-je-Tesco>

PATOČKOVÁ, M. 2018. Obchodní řetězce ztrácejí zaměstnance, nouzi o lidi nemá pouze Lidl. *iDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 18. března 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/prodejny-zamestnanci-mzda-samoobsluzne-pokladny-tesco-albert-lidl-obchody-16w-/ekonomika.aspx?c=A180317\\_200959\\_ekonomika\\_pmk](https://ekonomika.idnes.cz/prodejny-zamestnanci-mzda-samoobsluzne-pokladny-tesco-albert-lidl-obchody-16w-/ekonomika.aspx?c=A180317_200959_ekonomika_pmk)

POLLIE, 2018. Is the share buyback program 2018 of Ahold Delhaize a good thing? *Polliesdividend.com* [online]. Zaandam (NLD): 23. ledna 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.polliesdividend.com/share-buyback/share-buyback-program-2018-ahold-delhaize-good-thing/>

Řízení prodeje. *Mercuri.cz* [online]. Praha: Mercuri International [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://cz.mercuri.net/rizeni-prodej>

Samoobslužné pokladny. *Datona.cz* [online]. Praha. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.datona.cz/samoobsluzne-pokladny>

SEMERÁDOVÁ, Z. 2017. Albert na Chodově v novém. Přibyla tržnice, vinotéka či bylinky k nastříhání. *Retailek.cz* [online]. Praha: News Media, 23. srpna 2017 [cit. 2018-04-23]. ISSN 1804-7238. Dostupné z: <https://retailek.mediar.cz/2017/08/23/albert-je-na-chodove-v-novem-pribylo-trziste-vinoteka-ci-bylinky-k-nastrihani/>

SOČR, 2015. Ahold Czech Republic, a.s. *Socr.cz* [online]. Praha. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clenska-zakladna/4/>

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

Strategy. *Aholddelhaize.com* [online]. Zaandam (NLD): 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/en/strategy/>

STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ, 2009. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7083-450-4.

SZCZYRBA, Zdeněk, 2006. *Geografie obchodu - se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-1453-8.

ŠPAČKOVÁ, I. 2016. Jak Češi nakupují a co jim v obchodě nejvíc vadí? *Aktualne.cz* [online]. Praha: Economia, 4. listopadu 2016 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/jak-cesi-nakupuji-a-co-jim-v-obchode-nejvic-vadi-ptejte-se-s/r~229738bea0fd11e68f82002590604f2e/>

ŠPAČKOVÁ, I. 2016. Největší řetězce v Česku: Nový žebříček vede Kaufland, polepšily si Albert a Lidl. *Aktualne.cz* [online]. Praha: Economia, 22. prosince 2016 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/nejvetsi-retezce-v-cesku-novy-zebricek-vede-kaufland-polepsi/r~cd9642fec75a11e6aa860025900fea04/?redirected=1520767160>

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

VEL, K.P., DAYAL, A. and EASTAUGH, D., 2010. Retail physicality and identity change as innovation strategies: the case of Better Life [online]. Northampton: Business Strategy Series [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/business/docview/606833937/433E9CC950FB4EE0PQ/10?accountid=17116>

VRIO analýza. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE): 28. listopadu 2016 [cit. 2018-04-23]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

Výroční zpráva. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: [https://doc.kurzy.cz/static/sbirka-listin/73/23/01/sl44012373\\_b-19737sl144msph.pdf](https://doc.kurzy.cz/static/sbirka-listin/73/23/01/sl44012373_b-19737sl144msph.pdf)

Zápis z valné hromady. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: [https://doc.kurzy.cz/static/sbirka-listin/73/23/01/sl44012373\\_b-19737sl149msph.pdf](https://doc.kurzy.cz/static/sbirka-listin/73/23/01/sl44012373_b-19737sl149msph.pdf)

# Bibliografie

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-81-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.