



Bakalářská práce

Vyhodnocení obchodních metod v retailingové společnosti

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Michaela Polednová

Vedoucí práce:

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023





Zadání bakalářské práce

Vyhodnocení obchodních metod v retailingové společnosti

<i>Jméno a příjmení:</i>	Michaela Polednová
<i>Osobní číslo:</i>	E20000040
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Teoretický úvod do problematiky retailingu.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Vyhodnocení obchodních metod ve vybraném podniku.
4. Shrnutí a závěrečná doporučení na základě zjištěných skutečností.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1384-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ZENTES, Joachim, Hanna SCHRAMM-KLEIN a Dirk MORSCHETT, 2016. *Strategic Retail Management*. 3. vyd. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-10182-4.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.
Konzultant: Hana Krepčíková – Manažerka prodejny

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

25. května 2023

Michaela Polednová

Vyhodnocení obchodních metod v retailingové společnosti

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá vyhodnocením obchodních metod v retailingové společnosti prostřednictvím analýzy makrookolí, mikrookolí a SWOT analýzy. Pro analýzu makrookolí je použita PEST analýza, která identifikuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující maloobchodní sektor. Porterův model pěti sil je využit pro analýzu mikrookolí, zaměřenou na konkurenci, dodavatele, odběratele, substituty a vnitřní rivalitu. Na základě SWOT analýzy jsou identifikovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Výsledkem práce jsou strategie a doporučení pro další rozvoj a úspěch na konkurenčním trhu maloobchodu. Cílem práce je posílit konkurenceschopnost společnosti a přinést užitečné informace pro strategické rozhodování.

Klíčová slova

Maloobchod, PEST analýza, Porterův model pěti sil, retailingová společnost, strategie, SWOT analýza, vyhodnocení obchodních metod

Evaluation of business methods in a retailing company

Annotation

This bachelor's thesis deals with the evaluation of business methods in a retailing company through the analysis of the macro environment, micro environment and SWOT analysis. A PEST analysis is used to analyze the macro environment, which identifies political, economic, social and technological factors affecting the retail sector. Porter's five forces model is used to analyze the microenvironment, focusing on competition, suppliers, customers, substitutes and internal rivalry. Based on the SWOT analysis, the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified. The result of the work are strategies and recommendations for further development and success in the competitive retail market. The goal of the work is to strengthen the company's competitiveness and bring useful information for strategic decision-making.

Key Words

Evaluation of business methods, PEST analysis, Porter's five forces model, retail, retailing company, strategy, SWOT analysis

Poděkování

Mé poděkování směřuje především panu prof. Ing. Ivanovi Jáčovi , CSc. za jeho trpělivost, rychlost a jednoduchost při komunikaci a odborné rady.

Obsah

Seznam zkratek	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod.....	16
1. Literární rešerše	17
1.1 Obchod	17
1.1.1 Funkce obchodu	18
1.1.2 Obchodní kategorie	18
1.2 Maloobchod	19
1.2.1 Maloobchodní síť	19
1.2.2 Členění maloobchodních jednotek.....	20
1.2.3 Maloobchodní obchodní činnosti	21
1.2.4 Vývoj maloobchodu v ČR.....	22
1.3 Strategické řízení.....	23
1.3.1 Situační analýza.....	25
1.3.2 Víze, mise, cíle	26
1.3.3 Porterův model 5 sil.....	28
1.3.4 PEST analýza.....	32
1.3.5 SWOT analýza	33
1.3.6 Marketingový mix.....	35
2. Charakteristika podniku.....	36
2.1 Ahold Delhaize.....	36
2.2 Albert	37
2.2.1 Privátní značky.....	38
2.2.2 Inovace	39
2.2.3 CSR	40
2.2.4 Víze, mise a cíle společnosti	42
Vyhodnocení obchodních metod.....	44
3.1 Marketingový mix	44
3.1.1 Produkt.....	44
3.1.2 Cena.....	45

3.1.3 Distribuce	45
3.1.4 Komunikace	46
3.2 Porterův model 5 sil	47
3.2.1 Stávající konkurence	47
3.2.2 Potenciální konkurence.....	49
3.2.3 Dodavatelé	49
3.2.4 Odběratelé	50
3.2.5 Substituty.....	51
3.2.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 sil.....	52
3.3 PEST analýza	53
3.3.1 Politické faktory.....	53
3.3.2 Ekonomické faktory.....	54
3.3.3 Sociální faktory	54
3.3.4 Technologické faktory	56
3.3.5 Vyhodnocení PEST analýzy.....	56
4. Shrnutí a doporučení na základě zjištěných skutečností.....	58
4.1 SWOT analýza	58
4.2 SWOT strategie	58
4.3 Doporučení.....	60
Závěr	61
Seznam použité literatury	62

Seznam zkratk

TUL	Technická univerzita v Liberci
B2C	Business to customer
B2B	Business to business
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
CSR	Corporate social responsibility
EU	Evropská unie

Seznam tabulek

Tabulka 1: PEST analýza společnosti.....	57
Tabulka 2: SWOT analýza	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.....	24
Obrázek 2: Okolí podniku.....	25
Obrázek 3: Strategická pozice.....	26
Obrázek 4: SWOT analýza ve formulaci strategického záměru	34
Obrázek 5: Logo Ahold Delhaize	36
Obrázek 6: Logo Albert	37
Obrázek 7: Skladba obyvatelstva podle věku a pohlaví	55

Úvod

Maloobchodní sektor představuje významnou součást ekonomiky, která se neustále vyvíjí a je ovlivňována mnoha faktory. Pro společnosti působící v tomto sektoru je klíčové neustále sledovat a přizpůsobovat se proměnám trhu, konkurenci a preferencím zákazníků. V tomto kontextu se stává důležitým faktorem efektivní a inovativní používání obchodních metod. Cílem této bakalářské práce je provést vyhodnocení obchodních metod v retailingové společnosti a analyzovat jejich vliv na úspěch a konkurenceschopnost.

První část bude obsahovat teoretický základ a literární rešerši. Budou představeny základní koncepty a definice související s obchodem, maloobchodem, obchodními metodami a strategickým řízením. Tato část práce poskytne potřebný teoretický rámec pro další analýzu.

Druhá část práce se zaměřuje na analýzu makrookolí a mikrookolí retailingové společnosti. Bude provedena PEST analýza, která identifikuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující maloobchodní sektor jako celek. Dále bude provedena analýza konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitutů pomocí Porterova modelu pěti sil. Tyto analýzy umožní lépe porozumět vnějším a vnitřním faktorům ovlivňujícím retailingovou společnost.

Třetí část práce se zaměřuje na provádění SWOT analýzy retailingové společnosti. Budou identifikovány silné stránky, slabosti, příležitosti a hrozby společnosti v kontextu maloobchodního trhu. Tato analýza umožní hodnotit současnou pozici společnosti a identifikovat oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení nebo rozvoj. V této části práce budou také na základě provedených analýz navrženy strategie a doporučení pro další rozvoj a úspěch retailingové společnosti. Budou zohledněny identifikované příležitosti, silné stránky společnosti a změny v externím prostředí. Cílem bude formulovat strategie, které podpoří konkurenceschopnost společnosti, zvýší její tržní podíl a posílí vztahy se zákazníky.

1. Literární rešerše

První část bakalářské práce je částí teoretickou a bude se věnovat literární rešerši k dané problematice. Budou zde vymezeny pojmy obchod a maloobchod, dále pak některé oblasti strategického řízení. K vymezení pojmů bude využito odborné literatury. V dalších částech této bakalářské práce bude literární rešerše aplikována na konkrétní vybranou retailingovou společnost.

1.1 Obchod

Jindra vymezuje obchod ve dvou pojetích: Obchod jako činnost a obchod v institucionálním pojetí. Širším pojmem je obchod jako činnost.

Obchod jako činnost je specifikován jako činnost spojená s nákupem a prodejem zboží. Kromě hmotného zboží je možné také obchodovat s energiemi, cennými papíry či informacemi. Obchodování není výhradně činností pouze obchodníků, ale může být činností také výrobního podniku či podniku služeb, přičemž ve výrobním podniku jsou nákup a prodej odděleny. Kromě podnikatelských subjektů mohou samozřejmě obchodovat i obyčejní lidé. (Mulačová, 2013)

Obchod v institucionálním pojetí představuje takové podnikatelské subjekty, které se věnují především nákupu a prodeji zboží a to bez jeho dalších úprav. Jedná se o obchodní podniky. Takové podniky dělíme na 2 typy:

- Obchod se spotřebním zbožím – B2C, Business to Customer – Prodej zboží konečnému spotřebiteli. Jedná se například o prodej potravin, oblečení atd.
- Obchod se zbožím pro další podnikání – B2B, Business to Business – Je prostředníkem mezi výrobou a obchodem se spotřebním zbožím.

(Mulačová, 2013)

Dále můžeme obchod dělit také podle velikosti jeho působnosti. Mulačová (2013) takto obchod rozděluje na vnitřní, zahraniční a mezinárodní.

Vnitřní obchod je popisován jako obchod s působností na regionálním a celostátním trhu. Nákup i prodej zboží je realizován na území jednoho státu a to pouze s firmami, které jsou na tomto trhu firmami domácími. Najdeme zde obchody se spotřebním zbožím i se zbožím pro další podnikání. Vnitřní obchod je pro jednotlivé subjekty nejjednodušším obchodem a to jak časově, tak ekonomicky. Navíc je tuzemské zboží u spotřebitelů oblíbené.

Zahraniční obchod zahrnuje vývoz (export) a dovoz (import) z jiných států. Stejně jako u vnitřního obchodu zde nalezneme obchody se spotřebním zbožím i obchody se zbožím pro další podnikání. Na jednotlivé subjekty působící v zahraničním obchodě jsou kladeny vysoké organizační a ekonomické nároky. Nicméně je zahraniční obchod důležitý pro případný rozvoj podniku. Význam zahraničního obchodu stále roste a to důsledkem zlepšování moderních technologií a globalizací.

Mezinárodní obchod je provázání obchodních aktivit po celém světě, spojuje zahraniční a vnitřní obchod.

1.1.1 Funkce obchodu

V odborné literatuře (Zimler, 2007) jsou základní funkce obchodu vymezeny takto:

- Přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní
- Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje
- Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží
- Záruka kvality prodáváného zboží
- Iniciativní ovlivňování výroby podle poptávky
- Zajišťování racionálních zásobovacích cest
- Zajišťování rychlejší úhrady dodavatelům

1.1.2 Obchodní kategorie

Obchodními kategoriemi rozumíme modely, které popisují obchodní vztahy jednotlivých článků distribučního systému. Existují 2 základní obchodní kategorie – Prostředníky a zprostředkovatele.

Prostředníky rozumíme klasické obchodní podniky, které nakupují zboží s účelem jeho následného prodeje. Mezi prostředníky řadíme maloobchody, velkoobchody a zahraniční obchody.

Zprostředkovatelé se nevěnují přímo konkrétní obchodní činnosti, ale vykonávají pro obchodní činnosti služby. Zprostředkovatelé zboží nenakupují, ani neprodávají, ale pouze zprostředkovávají obchody, za což jsou odměňováni provizemi. Mezi zprostředkovatelé řadíme obchodní zástupce, makléře, komisionáře atd.

(Mulačová, 2013)

1.2 Maloobchod

Slovo maloobchod je ekvivalentem slova retail, z anglického retail trade. Maloobchodní podnik se věnuje nákupu zboží od velkoobchodů nebo od výrobců a dále prodeji tohoto zboží konečným spotřebitelům. Pohybujeme se tedy na B2C trzích. Zákazníky maloobchodu jsou nepodnikatelské subjekty, které zboží nakupují za účelem jeho spotřeby.

Úkolem maloobchodu je sestavit vhodnou skladbu prodejního sortimentu tak, aby cenově, množstvím, kvalitou a druhově odpovídala poptávce. Jakožto prostředník je maloobchod také mezičlánkem mezi výrobcem a spotřebitelem, spotřebitelům předává informace o nabízeném sortimentu a výrobcí konkrétního zboží poté zpětnou vazbu od spotřebitelů (v podobě počtu prodejů, nebo reklamací a stížností).

V současné době jsou pozorované dva maloobchodní trendy. Jedním z nich je navyšování obchodních kapacit a snižování počtu obchodních jednotek. Druhým je rostoucí počet velkých maloobchodních jednotek a klesání počtu malých a středních maloobchodních podniků.

1.2.1 Maloobchodní síť

Maloobchodní sítí rozumíme provázaný soubor maloobchodních jednotek s vlastním organizačním uspořádáním a logikou. V maloobchodní síti nalezneme jednotlivé provozní

jednotky, které jsou provázané sortimentem i charakterem podniku a tato provázanost musí být respektována.

Maloobchodní síť dělíme na 2 základní kategorie – stálá maloobchodní síť a doplňková maloobchodní síť. Stálá síť je trvale umístěna v jedné lokalitě a činnost vykonává konstantně. Doplňková síť je ovšem spíše sezónního charakteru, působí jen tam, kde se krátkodobě zvedá poptávka, např. v rekreačních oblastech.

(Mulačová, 2013)

Dále Mulačová dělí maloobchodní síť z pohledu místní působnosti, místa působnosti a charakteru jednotek.

Z hlediska místní působnosti rozeznáváme síť stacionární - v tomto případě mají obchodní jednotky přesně určené, neměnné stanoviště, a síť ambulanti - místní působnost obchodních jednotek je proměnná.

Z hlediska místa působnosti rozeznáváme síť městskou, síť venkovskou a síť v nákupních centrech mimo sídelní útvary.

Z hlediska charakteru maloobchodních jednotek pak členíme síť na síť primární, sekundární, terciární a kvartérní. Primární síť se vyznačuje především specializované prodejny a obchodní doby. Sekundární síť je tvořena obchodními jednotkami se samoobsluhou – supermarkety, hypermarkety. Terciární síť nemá hmotnou podobu a v kvartérní síti se jedná o sklady, výstavy a další podpůrné prostory.

1.2.2 Členění maloobchodních jednotek

Prvním druhem maloobchodu je maloobchod s prodejnou. Z pohledu úrovně poskytovaných služeb rozeznáváme samoobslužné prodejny, kdy zákazník nakupuje výhradně samostatně, samostatný výběr, kdy zákazníci mohou zaměstnance prodejny požádat o pomoc, omezené služby, kde maloobchod nabízí k nákupu řadu dalších služeb a full service. Zante rozlišuje potravinové prodejny takto:

- Superety – neboli také minimarkety (velikostně do 400 m²), jsou prodejny se středně širokým sortimentem a málo hlubokým sortimentem. Potraviny v těchto prodejnách tvoří až 90 % sortimentu a jsou průměrné kvality. Jsou situovány v sousedstvích a mají konkurenceschopné výše cen.
- Supermarkety – pohybují se velikostně mezi 400-1000 m², potraviny obvykle tvoří 75-90 % sortimentu, šířka i hloubka sortimentu je poměrně rozsáhlá, jsou situovány ve městech a sousedstvích a prodávají průměrně kvalitní zboží za průměrné ceny.
- Superstory – velikost 1000-5000 m², rozsah sortimentu podobný jako supermarkety, ale rozšířený o pomůcky pro zdraví a krásu, potraviny tvoří 60-80 %, ceny jsou konkurenceschopné.
- Hypermarkety – velikost 5000-30000 m², velmi hluboký a široký sortiment, nabídka sortimentu obsahuje plný výběr drogistického a potravinového zboží, potraviny tvoří 60-70 % a ceny jsou konkurenceschopné
- Večerky – velikost 200-400 m², šířka i hloubka sortimentu je průměrná, potraviny tvoří okolo 90 % sortimentu, ceny jsou nadprůměrné, tedy vyšší, vyskytují se v sousedstvích a velmi frekventovaně.
- Diskontní prodejny – velikost 500-1500 m², průměrně široký a úzký sortiment, 80-90 % sortimentu tvoří potraviny, ceny jsou velmi nízké, kvalita potravin obvykle také nižší.

Dalším typem je maloobchod bez prodejny. Kotler a Keller dělí maloobchodní prodej bez prodejny do 4 kategorií: Přímý marketing, přímý prodej, prodejní automaty a nákupní služby.

1.2.3 Maloobchodní obchodní činnosti

Hlavními úkoly maloobchodní jednotky jsou nákup zboží a jeho následný prodej, případně poskytování některých doprovodných služeb. K těmto činnostem nicméně patří i některé další. Rozlišujeme proto tyto maloobchodní činnosti: Nákup zboží, příjem zboží, skladování zboží, příprava k prodeji a nakonec samotný prodej.

- **Nákup zboží** – Aby mohla prodejna držet krok s požadavky spotřebitelů, musí dodržovat určitá pravidla pro nákup zboží. Je především důležité sledovat spotřebitelskou poptávku a pohyb zásob na prodejně, aby zaměstnanec zodpovědný za objednávky věděl, jaké objednat množství zboží a kdy objednávku od dodavatelů pro prodejnu uskutečnit. Při výběru

dodavatelů je pro maloobchod důležitý druh, kvalita a cena zboží, nicméně také pohodlnost výběru a také plynulá komunikace s dodavatelem. Nakupovat může maloobchodní jednotka přímo od výrobců nebo od velkoobchodních jednotek. (Novotný, 2005; Cimler, 2007)

- **Příjem zboží** – V příjmu zboží figurují dvě činnosti, první je samotné převzetí zboží a druhou je jeho kontrola. Kontroluje se kvalita a kvantita zboží. (Novotný, 2005)
- **Skladování zboží** – Při skladování zboží se musí dbát na vlastnosti skladovaného zboží. Zboží je ukládáno ve skladu či přímo na prodejně.
- **Příprava zboží k prodeji** – Jedná se především o vybalení zboží, vážení, porcování, vystavení zboží na prodejně, označení cenovkou a jeho doplňování.
- **Prodej zboží** – Součástí prodeje zboží je nabídka zboží, výběr zboží, zaplacení zboží a jeho výdej. Nabídka musí v zákazníkovi vzbudit zájem o koupi a může k tomu být využito např. reklamy, ochutnávky. Při výběru zboží se zákazník rozhoduje o koupi, následně prochází placení a nakonec i výdej zaplaceného zboží.

1.2.4 Vývoj maloobchodu v ČR

1. Vývoj po roce 1989

Po roce 1989 byl nutný přechod od centrálně plánované ekonomiky. Před rokem 1989 byly prostory maloobchodních prodejen velmi malé, ve špatném stavu a s velmi omezenou strukturou sortimentu. Po roce 1989 začalo docházet k privatizaci státního majetku a na trh začaly vstupovat nové subjekty. Maloobchodní odvětví začalo po roce 1991 rychle růst. Dle Cimlera přinesla první polovina 90. let spoustu výhod pro maloobchodníky i spotřebitele, např. nové maloobchodní formáty či lepší nabídka zboží a služeb. Toto období je ovšem spojeno také s problémy v nedostatečných výnosech, přetížení úvěry nebo také nízkým kapitálovým vybavením.

2. Vývoj po roce 1996

Druhá polovina 90. let byla spojená s velkými makroekonomickými problémy. Maloobchody ovšem přispívaly k oživování ekonomiky, v roce 1999 tvořily dokonce druhý největší podíl na HDP. Začaly klesat počty malých podniků a rostl počet velkých maloobchodních řetězců, mnohdy zahraničních.

3. Vývoj po roce 2000

Po roce 2000 se stále zvyšuje počet maloobchodních jednotek. S tím je spojena i lepší a širší nabídka zboží, ale také růst konkurence. Dochází k prvním odchodům nadnárodních společností z trhu a rozvoji diskontních prodejen či nákupních center. Kapacita v potravinářském retailu je téměř naplněna.

4. Vývoj po roce 2010

Vývoj je velmi ovlivněn světovou ekonomickou krizí, počet jednotek stále roste, ačkoliv tržby klesají. Situace se začíná zlepšovat po roce 2015, významně rostou internetové obchody a zásilkové služby.

Velkým problémem se ale stala pandemie Covid-19 v roce 2020. Spousta jednotek se dostala do existenčních problémů spojených s restrikcemi, především pak ty, které byly nuceny k dlouhodobému uzavření svých provozoven. Obrovský nárůst prodeje však zaznamenaly internetové obchody. Spousta maloobchodů musela investovat do svého rozvoje do online prostředí.

(Jaderná, 2021)

1.3 Strategické řízení

Strategií obecně rozumíme postupy organizace k plnění svých dlouhodobých cílů. Tradičním přístupem se jedná o dokument, ve kterém nalezneme výčet dlouhodobých cílů podniku, jednotlivé kroky k naplnění těchto cílů a rozložení zdrojů podniku, potřebných k dosažení těchto cílů. Tento přístup je ale mnohdy kritizován, protože nezohledňuje potřeby podniku, pouze jeho požadavky a přání, nicméně moderní přístup zohledňuje jak potřeby podniku, tak i možné změny ve zdrojích a schopnostech podniku. (Dedouchová, 2001)



Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku
Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Strategie se dá ale popsat mnohými dalšími způsoby. Některé z těchto způsobů jsou:

- Vyjádření strategického záměru organizace
- Výběr podnikatelského sektoru, do kterého společnost chce vstoupit
- Způsob investice do zdrojů organizace pro vytvoření schopnosti zajistit udržitelnou konkurenční výhodu
- Identifikace manažerských úkolů
- Atd.

(Mallya, 2007)

Strategické řízení je zlomkem celkového řízení podniku. Strategické řízení v podniku je vykonáváno vrcholovým managementem. Jeho výsledkem by mělo být získání určité konkurenční výhody. Strategické řízení se skládá z realizací jednotlivých strategií, které slouží k určování směru vývoje podniku, čímž je myšlen jeho růst, udržení si stávající pozice, a nebo jeho pokles. Aby bylo strategické řízení úspěšné, musí být management k řízení vysoce kompetentní a mít určitou kvalitu, strategické řízení je totiž spjato s určitým rizikem, nelze předpokládat, jak se budou vyvíjet faktory, které na vybranou strategii působí. (Mallya, 2007; Veber, 2021)

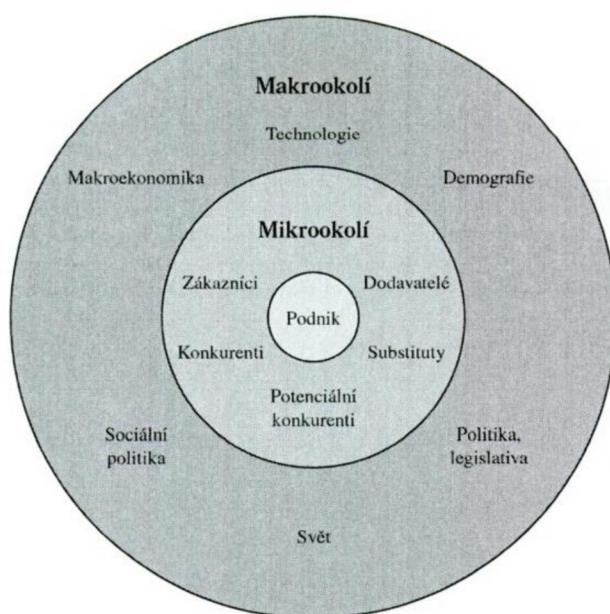
1.3.1 Situační analýza

Strategická situační analýza neboli analýza prostředí, hodnotí působení vnitřních a vnějších faktorů na podnik. Hodnotí mikroprostředí a makroprostředí, ve kterém se firma nachází a také vnitřní prostředí firmy. Situační analýza pomáhá podniku zjistit, jaké faktory jej nejvíce ovlivňují a jak na firmu konkrétně působí. Výsledek situační analýzy bývá podkladem k vytváření firemních strategií.

Situační analýza se skládá z externí analýzy (jejíž součástí je analýza makrookolí a analýza mikrookolí) a interní analýzy.

Externí analýza poskytuje podniku informace o okolí firmy. Podnik díky externí analýze získává představu o svých příležitostech a hrozbách. Strategie zvolená na základě informací plynoucích z externí analýzy by měla pomoci podniku se hrozbě buď zcela vyhnout, nebo alespoň zmírnit její dopady. V případě příležitostí by se pak jednalo o zvolení strategie za účelem využití příležitosti.

(Jakubíková, 2013; Veber, 2012; Dedouchová, 2001)



Obrázek 2: Okolí podniku

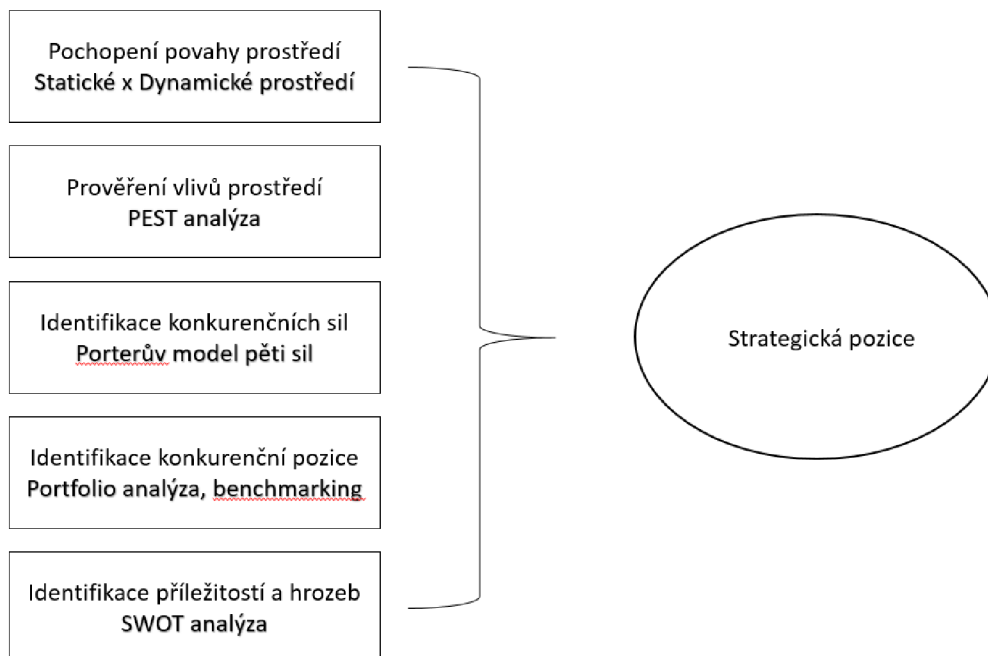
Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Jako mikrookolí chápeme faktory, které přímo a bezesporu obklopují a ovlivňují podnik. Jedná se o zákazníky, konkurenty, potenciální konkurenty, substituty a dodavatele (viz. Obrázek). Analýza mikrookolí podniku je prováděna pomocí Porterova modelu pěti sil.

Makrookolím nazýváme faktory, které bez rozdílu ovlivňují všechny podniky na trhu. Dle Dedouchové se jedná o makroekonomiku státu, ve kterém firma působí, sociální politiku, legislativu, technologie, demografii a svět. Analýza makrookolí může být prováděna např. pomocí PEST analýzy.

Veber k určení strategické pozice podniku na trhu využívá kroků vyobrazených na následujícím obrázku:



Obrázek 3: Strategická pozice
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veber, 2009)

1.3.2 Vize, mise, cíle

Vize představuje dlouhodobý směr podniku, říká, jak by firma v budoucnosti měla ideálně vypadat, vymezuje stav, o jehož dosažení firma usiluje. Vize firmy je těsně spjata s jejími hodnotami a vyjadřuje její identitu. Je podkladem pro stanovení cílů firmy a její rozhodování.

Vize by měla být realistická, jednoduše formulovaná a srozumitelná všem. Měla by být také flexibilní a schopná se přizpůsobovat měnící se situaci na trhu. Podle Havlíčka by měla vize být dostatečně přitažlivá, aby zaměstnance zaujala a vedla je ke společným cílům, měla by být komunikována s každým zaměstnancem tak, aby byla přijímána jako společný směr všech členů organizace.

Jakubíková stanovuje 3 základní cíle vize:

1. Vyjasnění obecného směru
2. Motivování lidí k vykročení správným směrem
3. Rychlé a účinné koordinování úsilí mnoha lidí

(Jakubíková, 2013; Havlíček, 2009)

Mise neboli **poslání** podniku, objasňuje, proč firma existuje, jaký má její existence smysl. Představuje také způsob, jak dosáhnout vize. Vyobrazuje, jak by firma chtěla být zákazníky vnímána.

Mise by měla být realistická, ne příliš dlouhá, ale ani ne příliš krátká. Měla by odrážet firemní kulturu a její hodnoty. Měla by být rozdělena na konkrétní dílčí cíle, a čeho by v jejich krátkodobém rámci mělo být dosaženo.

(Jakubíková, 2013; Havlíček, 2009)

Mise by se měla zaměřit především na tyto oblasti: Zákazníci, produkt, technologie, zaměstnanci, ziskovost, image, atd. (Mallya, 2007)

Jakubíková popisuje vizi a misi jako úplný základ strategického řízení. Bere totiž v úvahu klasické hierarchické pojetí strategie, které vypadá takto: Vize → Mise → Cíle → Strategie → Taktiky.

Cílem můžeme definovat požadovaný budoucí stav firmy, tedy čeho management určil, že má být dosaženo. Cíl je podobný poslání, které je ale oproti cíli obecnější. Cíl je také kvantitativně a kvalitativně měřitelný. Vymezené cíle by se měly řídit metodou SMART. Tento název se skládá z prvních písmen 5 anglických slov, ty popisují, jaké vlastnosti by cíl měl mít.

- S – Specific – specifický, cíl by měl být přesně vymezený časově, kvantitativně nebo kvalitativně
- M – Measurable – měřitelný
- A – Accepted – akceptovatelný
- R – Realistic – realistický
- T – Timed – časově vymezený

(Srpková, 2011; Jakubíková, 2013)

Srpková uvádí, že cíle by měly být tvořené na období 5 let, případně mohou být konkretizované na jeden až dva roky.

1.3.3 Porterův model 5 sil

Porterův model 5 sil slouží pro analýzu mikrookolí podniku. Analyzuje tedy odvětví či trh, na kterém podnik působí. Popisuje konkurenční prostředí, což se stává podkladem pro rozhodování o konkurenčních výhodách. Díky Porterově modelu firma odhaduje, jak velký vliv na její činnost jednotlivé síly mohou mít a také určuje, jak je možné se jim bránit. Michael E. Porter vymezil konkrétně těchto 5 sil, jakožto hrozeb, které nejvíce trh ovlivňují:

- Potenciální konkurenti - Hrozba vstupu nových konkurentů
- Konkurenti - Soupeření mezi stávajícími konkurenty
- Substituty - Hrozba substitučních produktů
- Dodavatelé - Vyjednávací síla dodavatelů
- Odběratelé - Vyjednávací síla kupujících

Potenciální konkurence

Za potenciální konkurenty jsou považovány firmy, které doposud na trhu nefigurují, ale existuje možnost, že by mohly. Možnost hrozby vstupu nových konkurentů na trh ovlivňuje především atraktivita odvětví, ale také bariéry vstupu. Pokud je možnost, že by firma mohla na novém trhu zaujmout výhodnou konkurenční pozici, tedy získat nadprůměrné konkurenční postavení, je pro ni odvětví atraktivní, tedy existuje poměrně vysoká hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.

(Jakubíková, 2013; Srpová, 2011; Veber, 2021)

Možnost vstupu nových konkurentů do odvětví ovlivňuje také existence či neexistence bariér vstupu do odvětví. Dle Vebera lze za takové bariéry považovat různé ekonomické limity, jako třeba objem produkce, investiční náročnost, legislativní požadavky, přístup k distribučním kanálům, nebo třeba možnost odlišení produktu od konkurence s tím, že v každém odvětví mohou různé druhy bariér být různě podstatné.

Při posuzování hrozby vstupu potenciální konkurence na trh podnik zajímá především loajálnost zákazníků ke značce – pokud zákazníci dávají přednost stávajícím výrobkům, bylo by pro potenciální konkurenci složité si na trhu udělat svůj podíl, nákladové výhody, vládní regulace nebo speciální vybavení a dovednosti. (Adámek, 2022; Dedouchová, 2001)

Konkurence

Podnikům působícím na jednom trhu jde o získávání konkurenční výhody. Získání konkurenční výhody znamená vynikání způsoby, jimž se konkurenční podniky nemohou, a nebo nechtějí vyrovnat. Konkurenční výhody nejsou ve většině případů dlouhodobě udržitelné, ale jsou využitelné, tzn. dávají možnost vzniku dalším konkurenčním výhodám. Obecně se dá říci, že aby byla firma úspěšná, musí neustále nacházet nové konkurenční výhody. (Kotler, 2013)

Když firma analyzuje svou konkurenci, je potřeba důkladně analyzovat především své hlavní konkurenty – poznat jejich silné a slabé stránky a porovnat je s vlastními, poznat jejich cílové zákazníky a jejich strategie. V souvislosti s tím by mělo dojít k vymezení vlastních slabín a předností vůči analyzované konkurenci. (Jakubíková, 2013)

Dle Kotlera rozlišujeme 4 typy konkurentů:

1. Konkurent následovatel – Využívá v konkurenčním boji poznatky ze strategií svých konkurentů.
2. Laxní konkurent – Na kroky konkurentů reaguje pomalu a nevýrazně.
3. Vybíravý konkurent – Reaguje pouze na některé kroky konkurence.
4. Konkurent tygr – Při ohrožení kroky konkurence reaguje velmi rychle a rozhodně.

Nejčastěji si firmy konkurují cenově (Srpová, 2011). Působí-li na trhu malé množství konkurentů, dává to podniku šanci zvyšovat ceny a dosahovat vyššího zisku. Je-li tomu naopak a konkurentů je na trhu mnoho, vzniká cenová konkurence. Ta podniku limituje ziskovost a snižuje výnos. (Dedouchová, 2001)

Dodavatelé

Jakubíková popisuje dodavatele jakožto firmy, které jiným firmám poskytují zdroje k výrobě či produkci služeb. Mezi dodavatele můžeme zařadit mimo dodavatele surovin a materiálů také dodavatele služeb, čímž můžou být myšleny různé finanční instituce nebo reklamní agentury.

Z dodavatelů se stává hrozba v případě, že se rozhodnou zvyšovat své ceny. Podnik má možnost na zvyšování cen reagovat dvěma způsoby, může buď k vyšším cenám přistoupit, nebo upustit od stávající kvality, nicméně v obou případech dojde k poklesu zisku.

Při výběru dodavatelů firmy hledí především na jejich tržní pozici, kvalitu, cenu, smluvní podmínky a včasnost a spolehlivost dodávek. (Jakubíková, 2013)

Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu v těchto případech:

- Když na trhu dodavatelů je neexistující či velmi malá konkurence
- Když není pro dodavatele odvětví, ve kterém podnikáme, dostatečně významné
- Když jsou dodavatelé nakolik diferencovaní, že je pro podnik složité přejít k dodavateli jinému
- Když hrozí vertikální integrací, že by podniku mohli přímo konkurovat
- Když podniky nejsou schopné vertikální integrace využít

(Adámek, Dedouchová, 2001)

Odběratelé

Další silou, která v konkurenčním prostředí působí, jsou odběratelé, tedy zákazníci. Zákazníci mohou být pro podniky hrozbou ve chvíli, kdy tlačí na snižování cen, nebo když požadují za stejnou cenu vyšší kvalitu produktu či služby. V opačném případě platí, že pokud zákazníci mají malou vyjednávací schopnost, může firma zvyšovat ceny. (Dedouchová, 2001)

Zákazníky můžeme rozdělit na kupce, uživatele, možné kupce a možné uživatele konkrétních produktů. (Jakubíková, 2013)

Dle Earlse jsou pro firmu vůbec nejdůležitější takoví zákazníci, kteří mají na druhé největší vliv. Člověk je totiž velmi jednoduše ovlivnitelný ostatními lidmi, firmy by se tedy měly zabývat chováním davu.

Faktory, které jsou často v rámci analýzy zákazníků pozorovány, jsou odhadované roční nákupy, růst prodejů, demografické a socioekonomické podmínky zákazníků, jejich koncentrace, jejich motivy k nakupování a nákupní rozhodování. Musí se také počítat s tím, že zákazník a jeho priority se v průběhu času mění a proto se musí zákazníci analyzovat konstantně. (Jakubíková, 2013)

Velkou vyjednávací sílu mají zákazníci v těchto situacích:

- Když na trhu existuje spousta konkurentů, kteří mohou nabízet nižší ceny, lepší možnosti, nebo větší nabízenou hodnotu.
- Když existuje mnoho substitutů.
- Když náklady potřebné k přechodu ke konkurenci jsou nízké, takže pro zákazníky není důležité nakoupit přímo u vybrané firmy.
- Když je homogenita produktů vysoká.

(Adámek, 2022)

Substituty

Hrozba substitutů přichází ve chvíli, kdy je možnost vytvoření blízkých substitutů produktů. V některých případech se může jednat nejen o obyčejné nahrazení produktu produktem, ale dokonce o změnu spotřebních návyků. Se substituty vzniká cenová konkurence. Existence velkého množství substitutů limituje cenu produktu, naopak pokud je substitutů malé množství, můžou podniky zvýšit ceny.

Substituty mohou být pro podnik hrozbou v těchto případech:

- Když náklady na přechod k substitutům jsou nízké.

- Když cena substitučních produktů je nižší než cena současné konkurence.

(Veber, 2021)

1.3.4 PEST analýza

PEST analýza je nástrojem pro zhodnocení vlivů vnějšího prostředí na podnik. Slouží podniku jako podklad pro strategické plánování, nebo také jako základ SWOT analýzy. Je součástí externího prostředí. Název PEST je složen z počátečních písmen hodnocených faktorů. Tyto faktory jsou:

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory
- Technologické faktory

Díky PEST analýze firma zjišťuje informace o svém vnějším prostředí a přizpůsobuje mu své plány a strategie.

(Jakubíková, 2013; Kotler, 2013)

Politicko-legislativní faktory

Podnik může být velmi výrazně ovlivněn mnohými politickými a legislativními rozhodnutími, která mají dopad na celý podnikatelský sektor. Kromě politických a legislativních je zde řazena i politická stabilita státu. Největší vliv mají ovšem různé regulace, omezení a nařízení ze strany státu (případně i EU). (Jakubíková, 2013; Srpová, 2011)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vychází především z makroekonomických ukazatelů. Hodnoceny jsou tedy faktory jako například míra inflace, úroková míra, směnné kurzy a hospodářský růst. (Kotler, 2013) Dále sem lze zařadit také například míru nezaměstnanosti, dávky státní sociální podpory

nebo průměrnou výši důchodů (Jakubíková, 2013). Pokud firma podniká na území více států, doporučuje se sledovat makroekonomické ukazatele všech těchto států (Srpová, 2011).

Sociální faktory

Do sociálních faktorů, které mohou podniku přinášet hrozby, ale také i příležitosti, řadíme změny ve spotřebitelském chování zákazníků. Můžou zde být zahrnuty demografické trendy, kultura, spotřebitelské preference a životní styl. U zákazníků mohou nastat změny v životním stylu, mohou být více zaměřeni na zdraví a aktivní formu odpočinku. Zákazníci také kladou čím dál větší důraz na zlepšování životního prostředí, což se promítá i do firem, od kterých nakupují. (Kotler, 2013; Srpová, 2013)

Faktory působící na změny ve spotřebitelském chování dělíme na sociální a kulturní. Mezi kulturní řadíme například kulturní hodnoty a zvyky, jazyk, řeč těla, chování žen a mužů a osobní image. Mezi sociální zase uspořádání společnosti do tříd, příjmy spotřebitelů, jejich majetek, vzdělání a životní styl. (Jakubíková, 2013)

Technologické faktory

Technologickými faktory vnímáme trendy ve výzkumu a vývoji. Jejich předmětem jsou inovace, pokroky v technologiích a změny způsobu podnikání firem. (Kotler, 2013) Pokud firma trendy v technologiích sleduje, může získat značný náskok před konkurencí. Nicméně některá odvětví jsou zaměřena spíše na tradiční výrobu (např. řemeslná výroba), takže by moderní technologické změny mohly znamenat pokles kvality. (Srpová, 2011)

1.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednu z nejpoužívanějších analýz ke strategickému plánování. SWOT analýza je jak externí, tak i interní analýzou. Dělí se na 2 části – SW a OT. Jednotlivá písmena názvu představují první písmena faktorů zkoumaných v této analýze. (Jakubíková, 2013; Kotler, 2013)

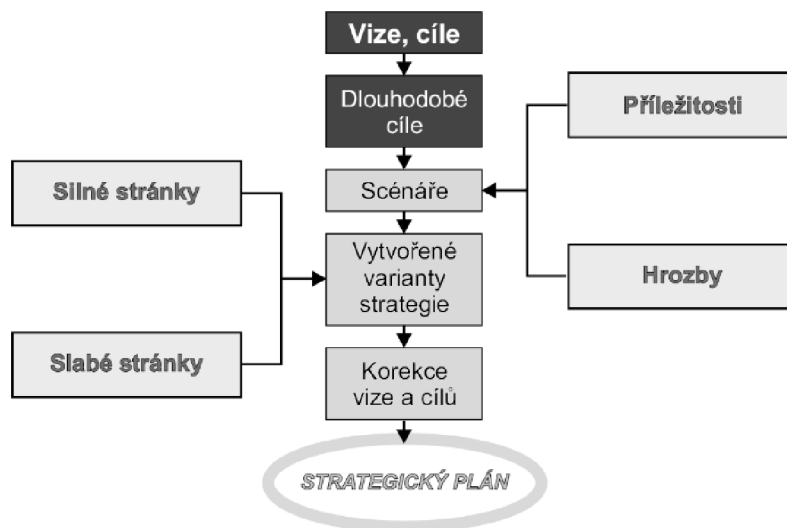
- S – Písmeno S představuje *Strengths*, do češtiny překládáno jako silné stránky. Silné stránky ukazují, v čem je podnik dobrý, co jemu samému či jeho zákazníkům přináší nějaké výhody.

- W – Písmeno W představuje *Weaknesses*, překládáno jako slabé stránky. Znázorňují, co firma nedělá příliš dobře, nebo v čem si konkurence vede lépe.
- O – Písmeno O představuje *Opportunities*, neboli příležitosti. Příležitosti ukazují, jaké kroky by mohly lépe uspokojovat zákazníky, zvyšovat poptávku a především přinášet úspěch.
- T – Písmeno T představuje *Threats*, neboli hrozby. Ty mají za úkol znázorňovat fakta o možných událostech, které by mohly mít na firmu nežádoucí vlivy. (Jakubíková, 2013; Srpová, 2011)

Analýza příležitostí a hrozeb vychází především z analýzy externího prostředí (viz. Kapitola 1.3.4). Analýza silných a slabých stránek pak vychází z analýzy interního prostředí. (Kotler, 2013) Jako podklad k hodnocení silných a slabých stránek může být využit marketingový mix (Jakubíková, 2013).

Výhodou SWOT analýzy je, že dokáže shrnout mnohé analýzy do jedné a účinně je tak kombinovat, je však velmi statická a dosti subjektivní (Jakubíková, 2013).

Na následujícím obrázku je dle Fotra znázorněno, jak jednotlivé výstupy SWOT analýzy ovlivňují tvorbu strategického plánu.



Obrázek 4: SWOT analýza ve formulaci strategického záměru
Zdroj: (Fotr, 2020)

1.3.6 Marketingový mix

Marketingovým mixem je definován soubor marketingových nástrojů, díky nimž firma dosahuje určených cílů. Typickou podobou marketingovou mixu jsou 4P. Jedná se o 4 prvky začínající na písmeno P:

- Product - Produkt
- Price - Cena
- Place – Distribuce
- Promotion – Komunikace

K tomuto základnímu balíčku 4P jsou často ale doplňovány další. Jedná se o:

- People - Lidé
- Packaging – Balíčky
- Programming – Programy
- Partnership – Spolupráce
- Process – Procesy
- Presentation – Prezentace

Jakou kombinaci P firma zvolí na uvážení firmy samotné, musí totiž vědět, která P budou pro jejich marketingové strategie nejúčinnější. Podle spousty marketingových odborníků ale koncepce 4P není dostačující a doporučuje se také zaměřit na 4C, tedy zákaznický marketingový mix. Dohromady poté 4P a 4C tvoří strategický marketingový mix. 4C definuje:

- Customer value – Hodnoty zákazníků
- Cost to the customer – Náklady pro zákazníky
- Convenience – Pohodlí
- Communication – Komunikace.

(Jakubíková, 2013)

2. Charakteristika podniku

Pro praktickou část této bakalářské práce byla vybrána společnost Albert a to obecně i s jejich supermarkety, i hypermarkety. Albert byl zvolen na základě preference a informovanosti autorky, která v Albertu působí i brigádně. V České republice Albert působí pod hlavičkou společnosti AHOLD Czech Republic a.s., která je dceřinou společností nizozemské společnosti Ahold Delhaize.

2.1 Ahold Delhaize



Obrázek 5: Logo Ahold Delhaize

Zdroj: (Ahold Delhaize, 2023)

Společnost Ahold Delhaize je jednou z největších retailingových potravinářských společností na světě. Vznikla sloučením dvou společností – Ahold a Delhaize Group. V této nové podobě působí od července roku 2016.

Tato poměrně nově vzniklá společnost má ale dlouhou historii. Již v roce 1867 byl v Belgii ve městě Charleroi otevřen velkoobchod s potravinami bratry Delhaizovými. To dalo vzniknout společnosti Delhaize Group se lvem ve svém logu. Pozadu nezůstala ani společnost Ahold. Jen o 20 let později v roce 1887 v Nizozemí ve městě Oostzaan otevřel Albert Heijn svůj malý obchod s potravinami a to dalo vzniknout kořenům společnosti Ahold.

Ačkoliv je společnost nizozemská, je momentálně rozšířena v 10 zemích světa na 3 kontinentech, ve Spojených státech amerických, Indonésii, Nizozemsku, Belgii, Lucembursku, České republice, Řecku, Srbsku, Rumunsku a Portugalsku . Podle webu Statista byla v roce 2021 společnost Ahold

Delhaize podle příjmů 13. největší retailingovou společností na světě a 3. v Evropě s příjmy 89,38 miliard dolarů. Společnost momentálně zaměstnává více než 414 000 lidí ve více než 7 600 maloobchodních jednotkách.

Ahold Delhaize také k dnešnímu dni provozuje 19 značek maloobchodních řetězců. Většina těchto značek patří mezi leadery na svých trzích. Mezi jejich nejznámější řetězce může patřit například Albert Heijn – ten můžeme najít v Nizozemsku nebo v Belgii a zaměřuje se na supermarket, večerky a nakupování online nebo Stop & Shop a Food Lion – supermarket a nakupování online ve Spojených státech.

2.2 Albert



Obrázek 6: Logo Albert

Zdroj: (Albert, 2023)

Albert je v České republice jedinou značkou společnosti Ahold Delhaize. Provozuje jak supermarket, tak i hypermarket a to po celé zemi. Dle tržeb se na tomto trhu jedná o 3. největší obchodní řetězec, v roce 2021 jeho tržby dosáhly 61,4 miliard Kč. Před Albertem se umístily pouze Kaufland (64,7 miliard Kč) a Lidl (76,4 miliard Kč) – značky německé společnosti Schwarz Gruppe.

Albert by se dal nazvat takovým průkopníkem supermarketů na našem trhu. Tehdy ještě s názvem Mana byla otevřena první moderní (na poměry té doby) prodejna zahraničního maloobchodního řetězce a to v roce 1991 v Jihlavě. Šlo o první samoobslužný supermarket

v tehdejší Československu a vlastnila ho společnost Julius Meinl, tu však v roce 2005 převzala společnost Ahold.

V současné době Albert zaměstnává v České republice okolo 20 000 zaměstnanců, což z něj dělá jednoho z největších soukromých zaměstnavatelů v Česku, podle výsledků z roku 2016 bychom před Albertem mohli najít například společnosti Agrofert nebo Škoda Auto. V řadách zaměstnanců se najde více než desetina takových, kteří v Albertu pracují více než 10 let. V Albertu lidé pracují na různé pracovní úvazky a na různých pracovních pozicích. Kromě zaměstnanců na prodejnách má Albert zaměstnance také ve třech svých distribučních centrech, které se nachází v Klecanech, Hradci Králové a v Olomouci, a ve své hlavní centrále, která se nachází v Praze.

Jak již bylo jednou psáno, v České republice Albert najdeme v podobě supermarketů a také hypermarketů. Konkrétněji se momentálně jedná o 249 supermarketů a 87 hypermarketů. Sám Albert uvádí, že v jednom týdnu je ve všech jeho prodejnách obslouženo okolo 4 miliónu zákazníků.

2.2.1 Privátní značky

V prodejnách Albert je momentálně možné nalézt 8 privátních značek potravin.

1. Albert – Výrobky značky Albert lze nalézt v nejvíce kategoriích sortimentu. Jedná se o nejzákladnější a nejrozšířenější privátní značku Albertu. Pod touto značkou lze sehnat různé druhy pečiva, masa, ovoce a zeleniny, hotových jídel, mražených produktů, nápojů, mléčných výrobků a drogerie. Značka Albert zaručuje stejnou kvalitu, jako kdyby produkt byl kupovaný ve specializovaných prodejnách, nicméně za nižší ceny.
2. Albert Excellent – Pod značkou Albert Excellent je nabízeno především zboží vysoké kvality. Albert uvádí, že se jedná o výrobky „pro ty nejnáročnější gurmány“. Vizuální styl těchto produktů dává dojem luxusu a vysoké kvality. Pod značkou Albert Excellent lze v obchodech Albert najít především zboží jako luxusní uzeniny, hotová nebo předvařená jídla, neobvyklé paštiky nebo luxusní dezerty.
3. Česká chuť – Značka Česká chuť je zaměřena především na výrobu českých potravin, tzn. z českých surovin a vyrobeno českými dodavateli. Jejimi hlavními hodnotami jsou tradiční české řemeslo, české receptury a česká chuť. Na obalech produktů značky Česká chuť se

nachází česká vlajka a označení „česká potravina“. Mezi produkty lze najít nejrůznější uzeniny, mléčné výrobky, mouky, tradiční české lahůdky nebo slané pochutiny.

4. Delicata – Privátní značka kvalitních holandských čokolád, kdy kakaové boby jsou pěstovány udržitelně farmáři, pro které byli sjednány férové podmínky.
5. Fresh Bistro – Značka Fresh Bistro nabízí lehké, hotové a nutričně vyvážené pokrmy, jako například polévky, saláty, sendviče, wrapy nebo jiné hotová jídla. Produkty značky Fresh Bistro jsou ideálním řešením pro lidi, kteří nemají čas na přípravu jídla a zároveň je pro ně důležité jíst zdravě a kvalitně.
6. Nature's Promise – Značka Nature's Promise nabízí produkty z kvalitních a zdravých surovin. V produktech této značky se nevyskytují žádná umělá barviva, aroma, žádný palmový olej, ani glukózo-fruktózový sirup. Samotná značka se dělí ještě na 7 různých řad. Řada Kids nabízí produkty pro děti od 4 let, řada Bio Baby produkty pro děti od ukončeného 4. měsíce, řada Bio bioprodukty nejvyšší kvality, řada Veggie různé vegetariánské a veganské produkty, řada Free from potraviny pro lidi s různými typy intolerancí a alergií, řada Healthy life různé zdravější varianty produktů a řada Eco produkty šetrné k životnímu prostředí.
7. Perla – Značka Perla nabízí různé druhy kávy z různých zemí. Nabízí kávu zrnkovou, mletou, instantní i kapsle. Kávu značky Perla v prodejnách Albert lze nalézt také v automatech na kávu.
8. Sommelier Collection – Značka nabízející kvalitní světová, moravská a šumivá vína za dostupnou cenu.

2.2.2 Inovace

Albert aktivně usiluje o neustálé zlepšování své nabídky. Zastává moderních technologií, díky kterým může být pro zákazníky celý proces nákupu příjemnější a efektivnější.

1. Modernizované obchodní prostory – Albert pravidelně investuje do modernizací svých prodejen, to přináší zákazníkům moderní a příjemné prostředí pro nákup a celkový lepší nákupní zážitek. Vůbec nejmodernější prodejnou je Albert v Praze na Chodově, ten dokonce získal i hodnocení Diamantové ligy kvality.
2. Technologické inovace – Ve více než 50 obchodech Albert, převážně v Praze a Brně, byly zavedeny elektronické cenovky, které nejenom šetří životní prostředí a usnadňují zaměstnancům práci, ale také zákazníkům usnadňují výběr, neboť kromě ceny zobrazují

také informace i produktu. Ve více než 80 obchodech Albert jsou zavedeny samoobslužné pokladny k rychlému odbavení nákupu, nicméně uzpůsobené pouze k bezhotovostním platbám. Ve 3 prodejnách Albert byl představen systém Albert SCAN, který slouží k samoobslužnému odbavování nákupu, zákazníci si tak mohou sami skenovat zboží. Nejnovější inovací je mobilní aplikace Můj Albert. Ta přišla na trh v první polovině roku 2021 a je platná ve všech hypermarketech i supermarketech Albert. Aplikace je využívána jako věrnostní program, ale může sloužit také k prohlížení zdigitalizovaných letáků, k přípravě nákupních seznamů, nebo k prohlížení zdravých receptů. Do aplikace se ukládají elektronické účtenky zrealizovaných nákupů a tím šetří životní prostředí.

3. Nákupní inovace – Albert zavedl možnost objednání nákupu online a jeho doručení již druhý den zdarma. Tuto možnost můžou prozatím ale využít pouze obyvatelé Brna, Zlínu, Ostravy a Olomouce.

V dalších řetězcích pod společností Ahold Delhaize lze nalézt různé jiné technologické inovace. Například v americkém řetězci Giant Food se na prodejnách nachází robot Marty, který monitoruje stav regálů a čistotu prodejny pro jejich rychlejší nápravu. V Nizozemsku řetězec Albert Heijn provozuje doručovacího robota, který sám doručí lidem jejich online nákup. Tentýž řetězec přišel se systémem „Tap to go“, který funguje na podobné bázi jako český Albert SCAN, ale místo čtečky kódů je zboží načítáno na zákaznickou kartu.

2.2.3 CSR

V oblasti udržitelnosti a ochrany životního prostředí se společnost Albert velmi snaží být aktivní. Společnost sebe samotnou označuje jako „odpovědného obchodníka“. Tzn. že podniká kroky v souladu se všemi třemi pilíři udržitelnosti. Věří, že tyto kroky vedou k lepší budoucnosti, našemu zdraví a přírodě. V oblasti CSR má společnost dokonce i vytyčené dlouhodobé cíle.

Environmentální pilíř

Společnost usiluje o co nejmenší plýtvání potravinami. Je největším firemním dárcem potravin. V roce 2021 bylo darováno celkem 1900 tun neprodaných potravin. Potravin, které již nesplňují podmínky pro konzumaci lidmi, jsou darovány do zoologických zahrad a na farmy ke krmení zvířete. Díky znalostem potřeb zákazníků ale Albertu nezůstává z celkového objemu zboží příliš

mnoho toho nespotřebovaného. Na prodejnách lze také najít potraviny označené samolepkou „Pomozte nám neplýtvat“, která pomáhá vyprodat zboží s blížícím se datem spotřeby. Cílem je snížit objem neprodaných potravin do roku 2030 na polovinu.

Do roku 2040 chce Albert dosáhnout nulových provozních emisí a do roku 2050 uhlíkové neutrality. Momentálně k tomu podniká tyto kroky: modernizace prodejen, nové technologie, online nákupy a CNG pohon vozů.

Albert také šetří obalovým materiálem. V distribučním centru v Klecanech bylo vybudováno vlastní recyklační centrum, kde je třízen papír a plast svážený z prodejen. Košíky jsou vyráběné ze znovu využitelných plastů. Díky aplikaci je šetřen papír na účtenky, neboť se automaticky ukládají do aplikace a lidé tak fyzickou účtenku nepotřebují. Ve vybraných pobočkách společnosti lze nakoupit bezobalové suché potraviny.

Sociální pilíř

Albert se snaží své zaměstnance a zákazníky inspirovat ke zdravému životnímu stylu, jak už napovídá i slogan společnosti „Stojí za to jíst lépe“. Neustále je proto rozšiřována nabídka zdravých produktů a to je promítáno i do privátních značek, např. Nature's Promise. Výběr zdravých produktů je taky podporován v mobilní aplikaci Můj Albert, kde uživatel za zakoupené zdravé potraviny získá kredity.

Po zaměstnance je vytvářeno zdravé a bezpečné pracovní prostředí. Zaměstnanci pravidelně dostávají příspěvky na Multisport kartu a pravidelné dávky vitamínů. V kuchyňkách jsou zaměstnancům k dispozici krabice s ovocem ke svačině. Pro zaměstnance byla taky zřízena anonymní linka pomoci.

Ekonomický pilíř

Pro Albert je udržitelnost velmi důležitá, proto si vybírají odpovědné dodavatele, kteří podporují udržitelnou produkci. U obchodních partnerů dodávajících exotické plodiny se společnost zajímá, zda mají certifikace, které zaručují etičnost firmy a společenské standardy.

Albertu jde o podporu lokálních dodavatelů. Dochází k průběžnému rozšiřování sortimentu o české potraviny. Privátní značky jako Česká chuť nebo Sommelier Collection jsou úkazem, že se

Albert opravdu snaží o spolupráci s lokálními výrobci. V jednotlivých obchodech je také možné zakoupit řemeslná piva z lokálních minipivovarů. Podporovány jsou také regionální pekárny a čeští pěstitelé ovoce a zeleniny.

Albert se také zaměřuje na diverzitu zaměstnanců. Práci v Albertu může získat každý bez ohledu na gender, věk, národnost, náboženství či sexuální orientaci. Nabízí různé formy zkrácených úvazků pro větší flexibilitu zaměstnanců, v jejich řadách nalezneme spoustu studentů, rodičů na mateřské dovolené nebo seniorů. Albert nabízí celou řadu programů – Do Albert na praxi pro žáky z odborných učilišť a trainee programy a Summer Internship pro studenty a absolventy vysokých škol.

Albert také hojně podporuje komunity. Ať už spoluprací s potravinovými bankami nebo skrze svůj Nadační fond Albert. Pomáhá třeba také v krizových situacích, např. Covid-19, tornádo na Moravě 2021. Nadační fond Albert se zaměřuje především na pomoc dětem a mladistvým v nestandardních rodinách a to skrze různé programy. Bertík pomáhá je program, který rozděljuje každoročně 4 milióny korun organizacím, které jsou zákaznicky vybrány. Obchůdky s Albertem je zase program, kde děti a mladiství vytvářejí a ve stáncích prodávají své výrobky, přičemž výtěžek je poté jejich. Posledním programem je Zdravá 5, což je vzdělávací program, který učí děti se stravovat zdravě.

2.2.4 Vize, mise a cíle společnosti

Vize a mise společnosti Ahold Czech republic vychází z vize a mise společnosti Ahold Delhaize.

Vizí společnosti Ahold Delhaize, a tak tedy i Ahold Czech republic, je „*Create the leading local food shopping experience.*“ (Ahold Delhaize) tedy vytvořit špičkový zážitek z nakupování lokálních potravin. Zde budou rozebrány jednotlivá slova a jejich význam:

Špičkový, protože se neustále snaží zlepšovat a dosahovat tak pozice jedničky na svém trhu a zároveň jedničkou v oblasti inovací.

Lokální, protože se zaměřují na potřeby svých místních zákazníků a využívají lokálních zdrojů.

Potravinový, protože je to hlavní obor prodeje, ačkoliv jsou v obchodech prodávány i jiné než potravinové výrobky.

Nakupování, protože jsou součástí celého procesu – od doby, kdy si zákazník plánuje, co chce koupit, přes samotný nákup až po samotnou konzumaci.

Zážitek, protože jde o spojení se zákazníky, úprava nabídky tak, aby i obyčejný nákup byl pro ně zážitkem.

Posláním společnosti je moto „*Eat well. Save time. Live better. The three things everyone deserves from us.*“ (Ahold Delhaize). V překladu „Dobře jíst. Ušetřit čas. Žít lépe. Tři věci, které si od nás každý zaslouží.“ Zde je rozebráno, co jednotlivá tvrzení znamenají:

Dobře jíst – Albert se snaží nabízet zdravé a nutričně vyvážené produkty, ale také především produkty vysoce kvalitní a z ověřených zdrojů.

Ušetřit čas – Budovat takové prostředí, ve kterém bude zákazníkům nákup připadat rychlejší, pohodlnější a jednodušší.

Žít lépe – Může tím být myšleno zdravé stravování, ale také způsob, jakým Albert jedná se svými zaměstnanci, tedy podle etických pravidel.

Hlavním cílem jak Albertu, tak i celého Ahold Delhaize, je „*obchodovat s potravinami a dalšími komoditami takovým způsobem, aby obchod jak směrem k nákupu a distribuci od dodavatelů, tak i ve vztahu se zákazníkem, byl spravedlivý a oboustranně výhodný.*“ (Albert). Nicméně kromě tohoto cíle existuje několik dalších dílčích cílů v oblasti společenské odpovědnosti, které jsou konkrétní a jednoduše měřitelné.

Cestě ke společným cílům společnosti napomáhají firemní hodnoty. V Albertu jde konkrétně o tyto hodnoty: odvaha, čestnost, týmová práce, péče a humor. Tyto hodnoty zajišťují také přátelské, ale zároveň i profesionální pracovní prostředí.

Vyhodnocení obchodních metod

Pro praktickou část bakalářské práce bylo vybráno hodnocení strategií a strategické pozice vybraného podniku. Zhodnocení jeho mikrookolí a makrookolí, jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. K hodnocení bude užito Porterova modelu 5 konkurenčních sil, PEST analýzy, SWOT analýzy a marketingového mixu. Po analýze proběhne rovnou také vyhodnocení.

3.1 Marketingový mix

V této kapitole bude posuzován marketingový mix a to v základním balíčku 4P – Produkt, cena, distribuce a komunikace.

3.1.1 Produkt

Společnost se zaměřuje na nabídku širokého sortimentu potravinového i nepotravinového. Kromě šíře sortimentu je pro Albert ale důležitá také jeho kvalita a udržitelnost. Snaží se poskytovat rozmanitý a kvalitní sortiment, který odráží aktuální preference a potřeby zákazníků. Je dbáno na vysoké standardy kvality a bezpečnost potravin.

Mezi sortimentem lze nalézt čerstvé pečivo, maso, ovoce a zeleninu, nápoje (nealkoholické i alkoholické), drogerii a další. Nabízený sortiment je také značnou hloubku. Část sortimentu tvoří produkty privátních značek společnosti (viz. Kapitola 2.2.1 Privátní značky). Produkty privátních značek mnohdy splňují vyšší standardy kvality než značkové výrobky.

Pro Albert je důležitá udržitelnost, je tedy nabízen velký výběr sortimentu ekologického, fair trade a bio. Jelikož se Albert přizpůsobuje aktuálním trendům a potřebám zákazníka, nabízí mnoho zdravějších variant potravin (např. Nature's Promise Limonáda pomeranč a máta), bio produktů (např. Nature's Promise Bio celozrnné špagety), regionálních specialit (např. piva z regionálních pivovarů) a sezónních produktů (např. Albert grilovací tyčinky).

3.1.2 Cena

Albert se snaží nabízet konkurenceschopné ceny, které jsou na jednu stranu atraktivní pro zákazníky a na druhou také pomáhají společnosti dosahovat stanovených obchodních cílů. Cena je ovlivňována cenou výroby a distribuce jednotlivých produktů, cenovou elasticitou poptávky a konkurenčními cenami.

Pravidelně jsou analyzovány ceny konkurence, aby ceny společnosti Albert byly konkurenceschopné, tedy srovnatelné s cenami ostatních společností na trhu. Snahou je stanovovat takové ceny produktů, které odrážejí jejich kvalitu, ale zároveň jsou rozumné a setkávají se s očekáváním cílových zákazníků.

Zboží pravidelně podléhá různým akčním nabídkám, které umožňují zákazníkům nakoupit za výhodnější ceny. Akce mohou být dostupné všem zákazníkům, nebo jen těm, kteří jsou zapojeni do věrnostních programů společnosti.

Výhodou pro zákazníky je transparentnost cen – díky těm mají zákazníci k informacím o cenách jednoduchý přístup a je proto snadné srovnávat ceny s konkurencí a rozhodovat se podle nich o svých nákupech.

3.1.3 Distribuce

Distribuce zajišťuje, aby v konkrétním požadovaném čase a místě bylo zboží dostupné zákazníkům. Albert se snaží mít svou distribuční síť co nejvíce efektivně fungující a rozvinutou.

Součástí distribuční sítě jsou všechny prodejny Albertu, i supermarkety, i hypermarkety. Pokrývají celou republiku tak, aby byly dostupné co největšímu množství lidí. Součástí je také online nakupování přes webové stránky společnosti (popsáno v kapitole 2.2.2 Inovace).

Důležitý je systém skladování zboží a logistika. Skladování je provozováno efektivně a umožňuje rychlý a přesný přístup k produktům. Zboží může být skladováno na prodejnách nebo v distribučních centrech. Přeprava je pak už procesem logistickým, řeší se, kudy a jak budou dodávky přepravovány do prodejen, aby zboží bylo na prodejnách ve chvíli, kdy tam být má.

Pro zajištění rozmanitého sortimentu Albert spolupracuje s různými dodavateli a výrobci produktů. Aby ovšem spolupráce existovala, musí produkty splňovat vysoké standardy kvality. Od distributorů je také očekáváno dodržování předem sjednaných smluvních podmínek a spolehlivost.

3.1.4 Komunikace

Komunikace je důležitým prvkem obchodních strategií Albertu. Má za úkol informovat zákazníky a potencionální zákazníky o nabídce produktů, zvyšovat nebo vytvářet jejich zájem o tyto produkty a obecně se zákazníky vytvářet vztah.

Albert využívá ke komunikaci různých reklamních kampaní, ať už reklamních billboardů, televizních spotů nebo reklamních letáků (ty jsou dostupné na prodejnách nebo online a obsahují především informace o aktuálních akcích nebo novinkách). Tyto reklamy jsou cílené na širokou veřejnost a je předpokládáno zvýšené povědomí o značce.

Albert je velice aktivní v oblasti sociálních médií – konkrétně využívají platformy jako jsou Instagram, Facebook a Youtube. Slouží k předávání rychlého sdělení o různých aktualitách, akcích a soutěžích. Skrze tyto platformy může být společnost také jednoduše zákazníkem kontaktována v případě dotazů nebo připomínek. Často se objevují také příspěvky v podobě receptů ze surovin, které lze právě v Albertu zakoupit.

Důležitým komunikačním kanálem je aplikace Můj Albert. Pro uživatele této aplikace jsou připravené různé výhody, nabídky nebo speciální akce. Největší výhodou je sbírání kreditů, které lze při dosažení počtu 20 přeměnit na 20 Kč slevu na nákup.

Nejrůznější informace lze nalézt také na webových stránkách společnosti. Kromě přehledu o akcích a nabídkách obsahují webové stránky také například přehled jednotlivých supermarketů a hypermarketů a informace o jejich otevíracích dobách.

3.2 Porterův model 5 sil

V této kapitole bude posuzován Porterův model 5 konkurenčních sil, tedy bude provedena analýza mikrookolí podniku. Bude posuzováno, jaký mají jednotlivé síly na fungování vybraného podniku vliv.

3.2.1 Stávající konkurence

Na maloobchodním trhu je velká a silná konkurence. Kromě maloobchodních řetězců a diskontních prodejen lze za konkurenty společnosti Albert považovat také různé specializované prodejny a drogerie, vzhledem k rozmanitému sortimentu. Pomocí různých strategií, jako např. inovace prodejen, sortimentu, užití různých marketingových kampaní nebo snižování cen se všichni snaží získat co největší podíl na trhu.

Mezi největší konkurenty patří ostatní velké maloobchodní řetězce – Kaufland, Lidl, Tesco, Penny, Billa či Globus. Každý z těchto řetězců mají silnou vlastní značku a své loajální zákazníky. Všichni tito konkurenti působí stejně jako Albert po celé republice.

Řetězce neustále rozšiřují svou působnost a budují nové pobočky. Největším řetězcem podle počtu prodejen dle webu Peníze.cz je řetězec COOP, síť spotřebních družstev, které dohromady činí 2380 prodejen, což dělá COOP největším maloobchodním řetězcem. Druhé místo obsazuje společnost CBA, které také sdružuje maloobchodní jednotky, a tak dohromady činí 1110 prodejen. Z větších prodejen a tak tedy i přímějších konkurentů se poté v počtu prodejen před Albertem umístil řetězec Penny se 410 prodejny.

Nejblíže v rámci počtu prodejen je Albertu diskontní řetězec Lidl s počtem prodejen vyšším než 300 (Lidl, 2023). Lidl obsazuje 1. místo z pohledu ročních tržeb, v tomto žebříčku se Albert nachází na 3. místě za Kauflandem.

Lidl provozuje diskontní prodejny a Albert supermarkety a hypermarkety. Oba řetězce mají široký sortiment a co se cen týče, oba řetězce nabízí pravidelné slevové akce. Lidl obecně nabízí velmi atraktivní ceny a Albert se zaměřuje spíše na nabídku širokého a kvalitního sortimentu, který se pohybuje v různých cenových kategoriích. Lidl je známý především nabídkou svých privátních značek (Deluxe, Freeway, Pilos, Esmara atd.) – ty nabízejí za velmi atraktivní ceny, nicméně

mnohdy působí jako “napodobeniny“ značkových produktů. Lidl se zaměřuje na nabídku sezónního a tematického sortimentu, zatímco Albert se soustředí na nabídku zdravých a bio produktů. (Lidl, 2023)

Kaufland provozuje v České republice okolo 150 prodejen a je dle webu Peníze.cz 2. největším řetězcem dle tržeb. Prodejny Kaufland mají oproti Albertu většinou větší prodejních plochy a tedy i větší nabídku produktů. Kaufland klade důraz na opravdu široký sortiment. Oproti tomu Albert nabízí rychlejší a pohodlnější nakupování. Obecně je ale Kaufland považován za řetězec s nižšími cenami, než které jsou nabízeny v Albertu. I Kaufland nabízí vlastní privátní značky (např. K-Classic, K-Jarmark atd.). (Kaufland, 2023)

Společnosti se snaží najít nějaké konkurenční výhody, odlišit se. Společnost Coop například v březnu v roce 2022 otevřela v České republice první zcela automatickou prodejnu, ta funguje 24 hodin denně, přes den v obvyklém režimu, v noci poté bez personálu. Následovalo otevření dalších automatických prodejen, díky tomu pozoruje společnost Coop zvýšení tržeb o 10%. (Kupi, 2022)

Koncept samostatného skenování nákupů a možnost vyhnout se interakci s pokladnami a pokladními. Díky skenování může být pro některé zákazníky nakupování rychlejší a pohodlnější. Albert má skenovací zařízení momentálně pouze ve 3 prodejnách. Možnost skenování vlastního nákupu nabízí i Kaufland (K-Scan), Globus (Scan&Go), Tesco (Scan&Shop) a Billa (Scan & Go).

Stále více zákazníků komunikuje s maloobchodními řetězci skrze jejich aplikace, dle odhadů již zhruba polovina zákazníků v Česku (Janda, 2022). Albert má svou mobilní aplikaci Můj Albert, Lidl zase Lidl Plus, Globus Můj Globus, svou aplikaci má také Penny, Kaufland nebo Billa.

Mezi poměrné novinky se dá zařadit také nakupování online. S tím přišlo na trh jako první řetězec Tesco a to již v roce 2012 (Flowee, 2022). Nabízí jak doručení online objednaného nákupu až domů, tak i jeho vyzvednutí na prodejně. Dále se dá online nakupovat také v Globusu, nicméně pouze s vyzvednutím na vybraných prodejnách, stejně tak v případě Coopu. V Albertu si mohou lidé objednat nákup a nechat si ho dovézt, platí to ale pouze pro obyvatele velkých moravských měst.

3.2.2 Potenciální konkurence

Jelikož jsou nákupy potravin pro spotřebitele úplným základem, dá se říci, že se jedná o poměrně stabilní segment trhu, tedy je v něm jistota. Proto je toto odvětví pro potenciální konkurenty atraktivní. Atraktivita je ale ovlivněna značnými bariérami vstupu na trh.

První bariérou může poměrná nasycenost trhu. Konkurenční prostředí je už takto silně konkurenční a většina velkých řetězců má na trhu tak silně zabudované své značky a rozmístěné prodejny, že by pro potenciální konkurenci nebylo jednoduché získat si podíl. To souvisí také s oblíbeností řetězců u zákazníků. Spousta zákazníků má svůj preferovaný řetězec a k němu vybudovanou zákaznickou lojalitu. Přesvědčení zákazníků k přechodu ke konkurenci by vyžadovalo silné marketingové strategie.

Druhou bariérou jsou vysoké vstupní náklady. K provozu maloobchodní jednotky je potřeba prodejna, skladovací prostor, propracovaný logistický systém a silný marketing. Mimo to je také potřeba počítat s dalšími provozními náklady jako například mzdové náklady, pojištění nebo náklady na energie. Pro nově vznikající společnosti mohou být tyto skutečnosti finančně velmi náročné.

Třetí bariérou by mohla být legislativa. Jelikož se jedná o prodej potravin, musí splňovat některé legislativní požadavky. Důležitým zákonem při provozování obchodu s potravinami je Zákon č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Ten slouží především k ochraně zdraví spotřebitelů a bezpečnosti potravin. Stanovuje hygienická pravidla a požadavky, povinnost označování potravin (složení, výživové hodnoty, trvanlivost, alergeny, země původu atd.). (Zákony pro lidi, 2023)

Poslední bariérou vstupu by mohli být dodavatelé, protože získat a udržet si kvalitní a dlouhodobé vztahy s dodavateli může být jak finančně, tak i časově náročné.

3.2.3 Dodavatelé

Albert spolupracuje s českými i zahraničními dodavateli, aby byla zajištěna rozmanitá nabídka potravin a dalších produktů. Všichni dodavatelé musí splňovat požadavky na kvalitu, bezpečnost a udržitelnost. Ve snaze nabízet zboží lokální produkce se společnost zaměřuje spíše na

spolupráci s dodavateli místními. Zboží, které nelze vzhledem k podnebním podmínkám zajistit od českých dodavatelů je bráno od dodavatelů zahraničních – např. tropické ovoce, káva. Spolupracují také se světovými značkami potravinářských společností, výrobci nápojů, kosmetických přípravků a dalších.

Albert se snaží nabízet podobné nebo stejné druhy zboží od vícero dodavatelů, aby měli zákazníci možnost většího výběru a mohli si tak vybrat dle svých preferencí. Velké množství dodavatelů stejných/podobných produktů přináší ale Albertu také výhodu, dodavatelé nemohou jen tak měnit obchodní podmínky, protože jsou snadno nahraditelní. V potravinářském průmyslu obecně působí velké množství dodavatelů ve všech oblastech, zejména pak v oblastech jako jsou mléčné výrobky, maso, ovoce a zelenina, nápoje atd.

Dodavatelé ale mají velkou vyjednávací sílu v případě značkových výrobků, ty mají na trhu dominantní sílu. V Albertu lze nalézt spoustu výrobků známých značek, např. Haribo, Nestlé, Coca-Cola apod. Pokud chce obchod značkové výrobky nabízet, musí přistupovat na jejich obchodní podmínky.

3.2.4 Odběratelé

Odběrateli Albertu jak jednotlivci, tak i celé domácnosti. Zákazníky jsou různé demografické skupiny lidí, mladí, staří, jednotlivci, rodiny s dětmi, lidé s různými příjmy i s rozdílným životním stylem. Také různí menší podnikatelé nakupují v Albertu zboží pro provozování svých podniků (večerky, restaurace).

Jsou to především lidé, kteří vyhledávají kvalitní potraviny a dostatečně široký výběr. Nákupní chování a preference odběratelů značně ovlivňují strategie, Albert musí tedy přizpůsobovat svůj sortiment, ceny a nabídku služeb tak, aby naplnil očekávání odběratelů.

Hrozby ze strany odběratelů přichází v případech, kdy odběratelé tlačí na vyšší kvalitu, nebo nižší ceny. To by byl problém v případě, kdy by Albert neměl dostatečný počet loajálních zákazníků, což by ovlivnilo i jeho postavení na trhu. Čím menší počet takových zákazníků by Albert měl, tím více by se musel přizpůsobovat i jejich požadavkům.

Odběratelé mají vyšší vyjednávací schopnosti i v případě, že na trhu existuje velký počet konkurentů nebo substitutů. Pokud není naplněno očekávání zákazníků, mohou jednoduše přejít ke konkurenci.

Zákazníci stále více tlačí na rozšiřování nabídek v online prostředí, což je vzhledem k této době přirozené. Albert musí poskytovat i dostatečnou nabídku online služeb, aby uspokojil i tuto část zákazníků, aby nepřecházeli ke konkurenci.

Albert musí hrozby sledovat a minimalizovat, a to nabídkou vysoce kvalitních produktů a služeb, správným řízením cen, budováním vztahů se zákazníky a inovacemi v online prostředí.

3.2.5 Substituty

Substituty pro Albert, maloobchodní potravinový řetězec, mohou být různé e-shopy, online prodejci potravin, čerpací stanice, různé trhy (např. farmářské), specializované prodejny (bio obchody) nebo restaurace a doručování hotových jídel.

V pohodlnosti nákupu jsou pro Albert velkou hrozbou online prodejci potravin jako Rohlík.cz nebo Košík.cz. Online nákupy už mohou také zákazníci vykonávat skrz aplikace Foodora nebo Wolt. Nákup na všech těchto platformách je velmi jednoduchý a pohodlný, proto je čím dál více lidmi využíván a to pro Albert i pro jeho konkurenty přináší značnou hrozbu. To platí i pro nabídku hotových jídel. Hotová jídla šetří lidem čas, proto spousta zákazníků volí i tuto možnost.

Pro zákazníky, kteří preferují nákup čerstvých potravin od místních farmářů, mohou místo nákupu v maloobchodě s potravinami nakoupit různé produkty na farmářských trzích. Albert se také zaměřuje na spolupráci s lokálními producenty, ale na rozdíl od farmářských trhů funguje každý den v týdnu dle provozní doby, navíc má mnohem širší sortiment, velkou hrozbu tedy farmářské trhy pro Albert nejsou. Stejný případ jsou specializované prodejny. Jelikož ve většině kategorií produktů má Albert poměrně velký výběr, dokáže svou nabídkou uspokojit většinu zákazníků. Nicméně záleží na preferencích jednotlivých zákazníků.

Těmto hrozbám lze čelit inovacemi, vylepšováním sortimentu a jeho cen, nebo poskytováním hodnoty pro zákazníky. Od věci není ani možnost rozšíření online nákupů a jejich doručení a vyrovnání se tak požadavkům této doby.

3.2.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 sil

Albert si na trhu udržuje v porovnání s konkurencí dobrou pozici. Dle tržeb je 3. největším řetězcem v ČR. Jeho cílem je ovšem být na trhu jedničkou a toho může dosáhnout pouze užitím strategií, například inovativních strategií nebo nastavováním konkurenčních cen (akcí a slev). Jako konkurenční výhodu Albertu lze brát jeho nabídku zdravého a bio sortimentu, nebo kvalitu potravin jeho privátních značek. Určitě je možné vypíchnout také jeho dobře fungující aplikaci nebo samoobslužné pokladny. Oproti konkurenci se snaží také podporovat zdraví svých zákazníků přípravou zdravých receptů, jejich přispívání na sociální sítě a nabízení katalogu s tipy a recepty zdarma.

Výhodou tohoto trhu je jeho stabilita, ale zároveň nasycenost – právě díky té není příliš možné, aby na trh vstupovali noví konkurenti a tak se může podnik soustředit na boj s konkurencí současnou. Pokud by se ale i tak nový konkurent rozhodl na trh vstoupit, měl by obtížné získat své zákazníky, protože je obecně známo, že Češi jsou spíše konzervativní a to platí i ve vztahu ke značkám, tedy většina je loajálním zákazníkem některému již zavedenému řetězci.

Zákazníci jsou velkou a hybnou silou na trhu maloobchodních potravinových řetězců. Albert se snaží svým zákazníkům porozumět a dle analýz jejich preferencí a nákupů upravovat skladbu svého sortimentu, případně také nabídku různých doplňkových služeb nebo ceny.

Jelikož existuje velké množství dodavatelů, je Albert stavěn do pozice, kde si může vybírat a vyjednávat podmínky. Má tedy větší vyjednávací sílu, než dodavatelé. Důležitým aspektem u dodavatelů je kvalita jejich produktů, Albert se totiž snaží nabízet co nejkvalitnější produkty za výhodné ceny.

Poslední silou jsou substituty. Ačkoliv donedávna určitě substituty neměly moc velkou sílu, v dnešní době tomu tak není. Oblíbenost online nákupů stále roste. Momentálně podíl online nákupů potravin na celkové tržby za potraviny tvoří 5% (Kladivová, 2023). Lidé si zvykli nakupovat online také z důvodu pandemie Covid-19. Firmy poskytující online nákupy a dovážky nákupů až domů stále přibírají na oblíbenosti. Proto mají substituty ve formě online nákupů velkou sílu.

3.3 PEST analýza

PEST analýza analyzuje vnější faktory, které na podniku působí. Analyzuje konkrétně politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Výsledky mají vliv na fungování podniku a jeho strategické rozhodování.

3.3.1 Politické faktory

Jedná se o legislativní a regulační požadavky, které musí společnost Albert splňovat. Jelikož jeho působnost je na území České republiky, musí se řídit českým právním řádem a zároveň předpisy EU. Podléhá Ústavě ČR a Listině základních práv a svobod. Zákony, které mají přímou souvislost s podnikáním společnosti, jsou Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a Zákon č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, neboli potravinový zákon, jehož obsah je v souladu s evropskými právními předpisy v oblasti potravinářství.

Potravinový zákon má za úkol chránit spotřebitele ve smyslu takovém, že dává povinnost informovanosti pro výběr produktu. Říká, jaké parametry musí potraviny mít. Stanovuje pravidla pro označování potravin, balení potravin a jejich označování. Povinností obchodníků s potravinami je uvádět do oběhu jen zdravotně nezávadné potraviny, dodržovat hygienické podmínky a používat jen dovolené přísady a suroviny. Zákon řeší také skladování a manipulaci s potravinami. (Zákony pro lidi, 2023) Společnost se zasazuje dodržovat veškerá právní ustanovení.

Albert má možnost čerpat některé dotace EU. Může se jednat o dotace na podporu udržitelnosti, dotace v oblasti energetiky nebo ochrany životního prostředí, nebo o dotace na podporu vědy a výzkumu (v případě Albertu se může jednat o spolupráce se školami nebo výzkumnými institucemi).

3.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomika, jak česká, tak i světová, je velmi negativně ovlivněná pandemií Covid-19. V roce 2022 jí k prosperitě nepřispěla válka na Ukrajině. Tyto okolnosti výrazně negativně ovlivnily hospodářský růst a inflaci (především v oblasti potravin a energií).

Pro stabilitu ekonomiky je důležité úspěšné zvládnutí dalších teoreticky možných vln pandemie. Situace v Číně však dává vzniku novým mutacím, které by mohly být hrozbou, vakcinace nebo prodělání nemoci už by nemuselo představovat ochranu. Další vlna epidemie by mohla mít negativní vliv na už takto narušenou ekonomiku, včetně obchodního sektoru, tedy i Albertu. Mohla by se dotknout provozu prodejen, dodavatelů a spotřebitelského chování. Je důležité vývoj sledovat a být připraven na možnost dalších opatření, aby se minimalizovala rizika jejich dopadu.

Významným rizikem je pro Albert vývoj inflace v ČR. Důležitý je momentálně návrat inflace do blízkosti inflačního cíle ČNB (okolo 2%). Meziročně se tržby maloobchodníků v březnu propadly o 8,1%. Čeští spotřebitelé totiž kvůli inflaci výrazně šetří. Nakupuje se méně potravin, elektroniky, oděvů i kosmetiky. Důvodem je pokles reálných mezd spojených s vysokou inflací. Je potřeba, aby vývoj inflace byl pečlivě sledován, aby ji byly strategie přizpůsobené, aby se předcházelo rizikům spojeným s vysokou inflací – to by mohl být například nárůst nákladů, pokles poptávky po produktech nebo změna spotřebitelského chování.

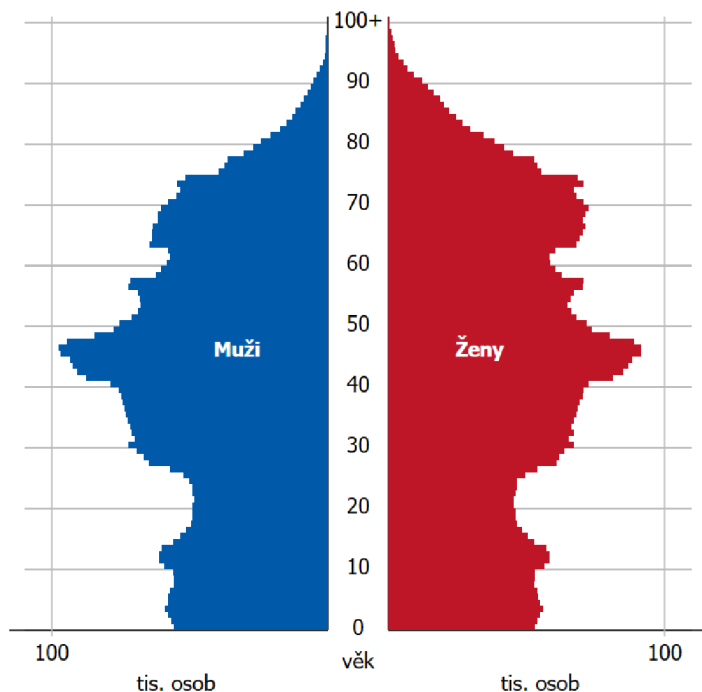
Na trhu práce od pandemie stále překonává jistá nerovnováha, téměř ve všech odvětvích se projevuje nedostatek zaměstnanců, který tlačí na růst mezd, což má svůj efekt na náklady firem. Nicméně tuto nerovnováhu na trhu práce zmírňuje příliv ukrajinských uprchlíků. Ti zaplňují především místa s nízkými požadavky na kvalifikaci, kterých je v Albertu dostatek.

(Duk, 2023; Ministerstvo financí ČR, 2023)

3.3.3 Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují názory, očekávání a preference zákazníků/spotřebitelů a zaměstnanců. Na konci roku 2022 čítala Česká republika 10 827 529 obyvatel, z toho sčítání lidu z roku 2021

ukazuje, že poměr mužů a žen je poměrně vyrovnaný, obě pohlaví tvoří přibližně polovinu a největší věkové zastoupení tvoří lidé mezi 40-50 lety (ČSÚ, 2023). Složení obyvatelstva ukazuje následující obrázek:



Obrázek 7: Skladba obyvatelstva podle věku a pohlaví
Zdroj: (ČSÚ, 2021)

V posledních letech byl vidět značný nárůst zájmu o zdravé a bio potraviny. Také se těší oblibě potraviny produkované lokálními výrobci a zemědělci. Inlace ale mění i spotřebitelské chování. Web MediaGuru uvádí, že dle agentury NielsenIQ je 60% zboží zakoupeno ve slevách. Spotřebitelé upouštějí ze svých standardů a místo čekání na slevu u svých oblíbených značek přechází k substitutům nebo k privátním značkám. Spotřebitelé upouští i od bio a lokálních produktů. Albert má v tomto výhodu, protože jednou z jeho privátních značek je značka Nature's Promise, která nabízí právě spoustu bio a zdravých potravin, ale za přívětivé ceny, které dokonce často podléhají slevám. Oblibě se v posledních letech těší také věrnostní programy a budování si tak vztahů se zákazníky. U zákazníků také neustále roste obliba hypermarketů jako hlavních nákupních míst potravin i nepotravinářského zboží.

3.3.4 Technologické faktory

Technologické faktory výrazně ovlivňují postavení firem na trhu. Důležitý je technologický pokrok, inovace. Je potřeba využívat moderních technologií a získávat si tak nějaký náskok nad konkurencí. Technologické faktory jsou důležité pro Albert z hlediska inovací a komunikace se zákazníky. Může jít o samoobslužné pokladny nebo automatizované sklady. Hrozbou pro zaměstnance by mohlo být ubývání pracovních míst z důvodu rozšiřování samoobslužných pokladen a prodejen bez obsluhy.

Průmysl 4.0 působí tak rychle, že se předpokládá, že maloobchody, které nebudou investovat do digitalizace, nepřežijí. Na českém trhu maloobchodních řetězců nicméně užívá moderních technologií přibližně o 20% méně firem než v jiných vyspělejších zemích (BusinessInfo, 2019).

Více a více roste oblíbenost internetových obchodů a zásilkových služeb. Od velkých hráčů na trhu potravinového maloobchodu se očekává digitalizace nákupního procesu, tedy zavedení online objednání a donášek až domů a to aby si udrželi svou konkurenční pozici.

Je potřeba využívat e-commerce k udržení komunikace se zákazníkem. Využívání sociálních sítí je velmi důležitým aspektem k udržení si vztahů se zákazníky. Je také důležité své zákazníky poznat a nabízet jim personalizované nabídky a reklamy. Různé technologie umožňují Albertu sbírat data o svých zákaznících a s využitím umělé inteligence je analyzovat a tak lépe porozumět spotřebitelským preferencím a momentálním trendům.

3.3.5 Vyhodnocení PEST analýzy

PEST analýza přináší náhled na příležitosti a hrozby pro podnik. Z politických faktorů lze jako příležitost považovat možnost dotací EU pro firmy, například dotace na snížení výdajů za energie, dotace na nákup nových technologií nebo dotace na inovace (novation, 2023). Za hrozby pak možné změny v potravinovém zákoně.

Z ekonomických faktorů lze za hrozby považovat možnost opětovaného poškození ekonomiky s další potenciální vlnou pandemie a vývoj inflace. Kvůli inflaci již teď zákazníci nakupují méně a mění své nákupní preference, otázkou zůstává, jak bude inflace ovlivňovat tyto faktory nadále.

Za příležitost je pak možné považovat příliv ukrajinských uprchlíků, kteří mohou obsadit potřebná volná místa, které by kvůli nízké nezaměstnanosti v ČR obsazena být nemusela.

Sociální faktory tvoří příležitost ve směru nabídky bio a zdravých potravin privátní značky Nature's Promise. Jelikož se v posledních letech dostává oblibě bio produktů a zdravých potravin a zároveň za ně lidé nechtějí utrácet příliš mnoho peněz, je pro ně tato privátní značka skvělou volbou. Další příležitostí je rostoucí zájem zákazníků o online komunikaci se společností. Zároveň je hrozbou zvyšující se obliba nákupů se slevách.

Technologické faktory představují pro Albert pouze příležitosti. Díky nově vznikajícím technologiím může Albert modernizovat své prodejny, vybavení i poskytované služby.

Tabulka 1: PEST analýza společnosti

	Příležitosti	Hrozby
Politické faktory	Dotace EU	Možnost změn v potravinovém zákoně
Ekonomické faktory	Obsazování pracovních míst ukrajinskými uprchlíky	Další vlny pandemie Covid-19 Inflace
Sociální faktory	Nabídka levných bio a zdravých produktů	Zvyšující se obliba nákupů ve slevě
Technologické faktory	Rozšíření online nákupů Rozšíření AlbertSCAN Modernizace prodejen	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4. Shrnutí a doporučení na základě zjištěných skutečností

Shrnutí bude provedeno na základě SWOT analýzy, která identifikuje interní faktory (neboli silné a slabé stránky vycházející z analýzy mikroprostředí, tedy Porterovy analýzy) a externí faktory (neboli příležitosti a hrozby, které zase vycházejí z analýzy makroprostředí, tedy PEST analýzy).

4.1 SWOT analýza

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Postavení na trhu Komunikace se zákazníky Privátní značky Kvalita a širší sortimentu Loajální zákazníci Udržitelnost	Možnost online nákupů pouze na Moravě Fluktuace personálu Stáří prodejen
Příležitosti	Hrozby
Dotace EU Obsazování pracovních míst ukrajinskými uprchlíky Zvýšená preference bio a zdravých potravin Rozšíření online nákupů Rozšíření AlbertSCAN Modernizace prodejen	Možnost změn v potravinovém zákoně Další vlny pandemie Covid-19 Inflace Rostoucí obliba produktů ve slevě

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.2 SWOT strategie

Doporučení vychází ze SWOT strategií S-O, S-T, W-O, W-T, aneb popisu toho, jak se mohou jednotlivé skupiny této matice záměrně ovlivňovat.

Hodnocení S-O

Strategie S-O řeší, jakým způsobem lze využít silných stránek podniku k docílení příležitostí.

Dotace od Evropské Unie lze získat například na základě udržitelnosti podniku, která je uvedena mezi silnými stránkami podniku. Zvyšující se preference bio potravin lze podpořit zviditelněním privátní značky Nature's Promise, která nabízí řadu různých zdravých potravin i nepotravinových výrobků za přijatelné ceny.

Hodnocení S-T

Strategie S-T řeší, jakým způsobem využít silné stránky společnosti k odvrácení hrozeb.

Udržením si vysoké kvality produktů může podnik předejít případným hrozbám týkajících se zpřísnění standardů, které musí potraviny mít. Privátní značky mohou mnohdy být levnější variantou značkových produktů, na jejichž slevy mohou zákazníci čekat, proto jejich rozšířenost může odvrátit hrozbu očekávání slev substitucí právě těmito produkty. Podnik by se měl zaměřit na udržení pevné komunikace se zákazníky a na udržení kvality svého sortimentu, mohl by tak zmírnit dopady inflace – Albert se neřadí mezi v očích zákazníků "levné" obchody a mnoho se snaží šetřit právě na potravinách, udržení si ale loajality svých stávajících zákazníků by mohlo hrozbu alespoň částečně odvrátit.

Hodnocení W-O

Strategie W-O řeší, jak využít příležitosti k vylepšení slabých stránek.

Na trhu hrají velkou roli online nákupy. Albert má zavedenou možnost nakupování online s doručením, v této chvíli funguje pouze v okolí velkých moravských měst. Trh s nákupy online je momentálně v rozkvětu a pro Albert by nebylo špatným krokem rozšířit působnost této služby po celé republice. Zavedení AlbertSCAN ve všech prodejnách a celkové remodelingy prodejen by přispěly k více modernímu vzhledu prodejen, které by také přilákalo více zákazníků. Problémem Albertu je také vysoká fluktuace zaměstnanců, kterou by jistě nábor ukrajinských uprchlíků na volná pracovní místa nezachránil, ale alespoň by ji na určitou dobu mohl zmírnit.

Hodnocení W-T

Strategie W-T řeší, jak lze snížit hrozby ve vztahu ke slabým stránkám podniku.

Pomocí zvolených slabých stránek nelze snížit hrozby podniku.

4.3 Doporučení

Společnost by měla pomoci svým slabých stránek a příležitostí omezovat slabé stránky a hrozby na ni působící. Na základě zjištěných skutečností autorka **doporučuje**:

1. **Zachovat a nadále posilovat komunikaci se zákazníky.** Ať už je řeč o mobilní aplikaci nebo využívání sociálních sítí. Aplikace je správně funkční a nabízí pro její uživatele spoustu výhod – nejen těch finančních. Sociální sítě jsou spravované na úrovni, pravidelně a se vkusem. Aplikace ovšem není využívána dostatečným počtem lidí, a ačkoliv je práce s ní jednoduchá, ne každý ji rozumí. Nebylo by od věci manipulaci s aplikací zjednodušit, aby k ní lidé měli vřelejší přístup.
2. **Rozšířit působnost funkce Albert domů zdarma.** Trend online nákupů je zatím v rozkvětu, proto je ideální doba zavést tuto funkci celoplošně, než bude tento trh přesycen. Albert má navíc výhodu v loajálnosti zákazníků a ti by mohli právě této funkce využívat. V případě další pandemické krize by navíc online nákupy přispěly k bezpečnosti lidí a zamezily dalšímu šíření nákazy.
3. **Nadále rozšiřovat sortiment o kvalitní produkty privátních značek.** O privátních značkách Alberu je známo, že splňují standardy a mají vysokou kvalitu. Nahrazují tak značkové produkty v nemálo kategoriích. Skrz privátní značky si lidé dělají obrázek o společnosti jako takové. Nicméně ne všechny privátní značky Albertu jsou Albertem dostatečně označeny a tak zákazníci nemusí ani vědět, že se jedná právě o privátní značky.

Závěr

V rámci této bakalářské práce bylo provedeno důkladné vyhodnocení obchodních metod v retailingové společnosti. Analýza makrookolí a mikrookolí společnosti, včetně PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil, poskytla důležité informace o vnějších a vnitřních faktorech ovlivňujících maloobchodní sektor a konkrétní společnost. SWOT analýza pak umožnila identifikovat silné stránky, slabosti, příležitosti a hrozby společnosti.

Na základě provedených analýz byly navrženy strategie a doporučení pro další rozvoj a úspěch retailingové společnosti. V kontextu identifikovaných příležitostí a silných stránek byly navrženy inovativní přístupy a strategie, které pomohou společnosti zlepšit konkurenceschopnost, rozšířit svůj tržní podíl a posílit svou pozici na trhu. Zároveň bylo zdůrazněno důležité propojení s potřebami a preferencemi zákazníků, protože jejich spokojenost je klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch společnosti.

Společnost by měla být otevřená inovacím, sledovat aktuální trendy a adaptovat se na změny v obchodním prostředí. Důležité je totiž současný stav sledovat, protože konkurenční prostředí je velmi proměnné.

Celkově lze konstatovat, že provedená analýza a navržené strategie představují cenný příspěvek pro retailingovou společnost. Pro úspěšné strategické řízení a rozhodování je pochopení vnějších faktorů, konkurence a schopností podniku velmi důležité.

Seznam použité literatury

AHODL DELHAIZE, 2023. [online]. [cit. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/>

ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3356-7.

ALBERT, 2023. [online]. [cit. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/>

ČSÚ, 2022. *OBYVATELSTVO, RODINY A DOMÁCNOSTI* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164109064/3000022201.pdf/040828d3-ead2-4031-8f9b-1927f2efa6cc?version=1.3>

ČTK, 2016. První supermarket v Česku funguje už čtvrt století. Bylo to něco naprosto jiného, říká pamětník. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/prvni-supermarket-v-ceslovensku-funguje-uz-ctvrt-stoleti-lak/r~de41fc1428b411e68afb002590604f2e/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DIVINOVÁ, Jana, 2023. Největší řetězce v Česku. Žebříček podle tržeb a prodejen. *Penize.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nakupy/441547-nejvetsi-retezce-v-cesku-zebricek-podle-trzeb-a-prodejen>

DUK, 2023. Lidé opět nakupovali méně, jedenáctý měsíc v řadě. A lepší to ještě dlouho nebude. *Newstream.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.newstream.cz/money/lide-opet-nakupovali-mene-maloobchod-ceka-nekolik-hubenych-mesicu>

ENOVATION.CZ, 2023. *Dotace z evropských a státních fondů* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: https://www.enovation.cz/eu-dotace/?gclid=EAlalQobChMItMCFnlm8_wIVyeN3Ch3RIgGHEAAYAiAAEglj2vD_BwE

FLOWEE.CZ, 2022. První český potravinový e-shop Tesco Online nákupy slaví 10 let, nákupy doručí téměř všude [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/civilizace/9593-prvni-cesky-potravinovy-e-shop-tesco-online-nakupy-slavi-10-let-nakupy-doruci-temer-vsude>

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HOLANOVÁ, Tereza, 2016 . Největší zaměstnavatelé v Česku. Nový žebříček vedou policie a pošta: *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvetsi-zamestnavatele-v-cesku-novy-zebricek-vedou-policie/r~968be8fae47411e59e52002590604f2e/>
- IDNES.CZ, 2005. Meisl v Česku končí, bude z něj Albert. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2023-06-11]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/meisl-v-cesku-konci-bude-z-nej-albert.A050801_092038_ekoakcie_ven
- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1384-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANDA, Jiří, 2022. Do obchodu s mobilem. Plastové věrnostní kartičky nahrazují aplikace.: *Deník.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/vernostni-karticky-a-aplikace-20220629.html>
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTYZOVÁ, Kateřina, 2022. Řetězce plánují otevírat nové prodejny. Tady vyrostou další supermarkety. *Tn.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/453686-cesi-se-dockaji-novych-supermarketu-kde-vyrostou-nove-prodejny-prehled>
- KOUDELKA, Jan, 2006. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-86730-01-8.
- KROPÁČEK, Jiří a Aneta ŘEZNIČKOVÁ, 2023. Nakupování: Kdo vlastní obchodní řetězce v Česku a které z nich jsou nejsilnější. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z:

<https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/retezce-v-cesku-a-evrope/r~3c5790a090f211ed8c6f0cc47ab5f122/>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2023. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-04-12_Makroekonomicka-predikce-duben-2023.pdf

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ, Petra BEDNÁŘOVÁ, Lukáš KUČERA, Vendula SIMOTOVÁ a Marie SLABÁ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

PROCHÁZKA, Jakub, 2019. Roboty: Revoluce v českém maloobchodě? *BusinessINFO.cz* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/roboty-revoluce-v-ceskem-maloobchode/>

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

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

ZENTES, Joachim, Hanna SCHRAMM-KLEIN a Dirk MORSCHETT, 2016. *Strategic Retail Management*. 3. vyd. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-10182-4.