



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO COOP SUPERMARKET

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY FOR COOP SUPERMARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Iveta Musilová

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Musilová Iveta, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro Coop supermarket**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Marketing Strategy for Coop Supermarket**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, stanovení cílů práce, metod a postupů řešení

Teoretická východiska práce (nejnovější teoretická východiska týkající se marketingových strategií a vývoje maloobchodního trhu)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku, analýza příležitostí a hrozeb, eliminace rizik)

Vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M.: Retail marketing. 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: Retail management. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- CORSTJENS, J., CORSTJENS, M.: STORE WARS. The Battle for Mindspace and Shelfspace. England: John Wiley&Sons Ltd., 2000. 303 s. ISBN 0-471-95081-5.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K.: Cesty k úspěšnému podniku. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- SEDLÁCKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- ZAMAZALOVÁ, M.: Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 15. 12. 2013

## **Abstrakt**

V této diplomové práci se zabývám návrhem marketingové strategie pro konkrétní organizaci. Pro lepší pochopení problematiky se v první části věnuji teorii, kterou v další kapitole aplikuji do praxe. Cílem této práce je navrhnout a popřípadě implementovat doporučení ohledně marketingových postupů. Cíle bude dosaženo díky strategické analýze.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with a proposal of marketing strategy for real organisation. For better understanding of issues I occupy with theory in the first part, which I put in place in the next capture. The target of this thesis is made a suggestion or else implement marketing process. The target is reached thanks to the strategic analysis.

## **Klíčová slova**

Maloobchod, supermarket, marketingová strategie, marketingový mix, analýza.

## **Key words**

Retail, supermarket, marketing strategy, marketing mix, analysis.

## **Bibliografická citace**

MUSILOVÁ, I. *Návrh marketingové strategie pro Coop supermarket*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 135 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. 12. 2013

.....

## **Poděkování**

Tímto děkuji vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné a metodické vedení, za náměty a připomínky, které jsem využila při zpracování své diplomové práce.

Současně tímto děkuji také svým rodičům za stálou podporu nejen během mého studia na domácí univerzitě, ale i v době studijních stáží v cizině.

## Obsah

Úvod.....	12
1 Vymezení problematiky, stanovení cíle práce a postupu řešení .....	13
1.1 Stanovení cíle práce .....	13
1.2 Metody řešení.....	14
2 Specifika obchodní činnosti .....	16
2.1 Obchod a jeho funkce .....	16
2.2 Druhy velkoobchodu a maloobchodu.....	17
2.2.1 Supermarket.....	19
2.3 Retailing v České republice.....	21
2.3.1 Vývoj obchodu .....	21
2.3.2 Specifika vývoje spotřebních družstev .....	23
2.3.3 Struktura českého retailingu .....	25
2.4 Organizace a řízení retailingového obchodu .....	26
3 Specifika marketingu v obchodní firmě.....	27
3.1 Význam marketingu .....	28
3.2 Stanovení obchodních cílů .....	28
4 Strategické plánování.....	29
4.1 Analýza vnějšího prostředí .....	29
4.1.1 PESTE analýza .....	30
4.2 Analýza oborového prostředí .....	32
4.2.1 Analýza trhu .....	32
4.2.2 Analýza odvětví pomocí Porterova modelu .....	32
4.3 Analýza vnitřního prostředí a zdrojů podniku.....	34
4.3.1 Marketingová strategie .....	34
4.3.2 Marketingový mix .....	35
4.3.3 Hodnoty pro zákazníka 4P vs. 4C .....	36
4.3.4 Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů.....	38
4.3.4.1 Ukazatelé likvidity .....	38
4.3.4.2 Ukazatelé rentability.....	39
4.3.4.3 Ukazatelé aktivity .....	40



4.3.4.4 Ukazatelé zadluženosti .....	41
4.4 Formulace strategie .....	42
4.4.1 SWOT analýza.....	42
5 Nákupní chování zákazníka .....	43
5.1 Faktory ovlivňující spotřební chování.....	44
5.2 Nákupní rozhodnutí .....	45
5.3 Budování loajality zákazníků .....	45
5.3.1 Spokojenost zákazníka .....	46
5.3.2 Loajalita zákazníka .....	46
5.3.2.1 Vytváření loajality zákazníků .....	47
6 Situační analýza supermarketu .....	48
6.1 Představení supermarketu.....	48
6.2 Analýza vnějšího prostředí .....	50
6.2.1 PESTE analýza .....	50
6.2.1.1 Politické a právní faktory .....	50
6.2.1.2 Ekonomické faktory .....	53
6.2.1.3 Sociální faktory.....	55
6.2.1.4 Technické a technologické faktory .....	57
6.2.1.5 Faktory životního prostředí, ekologické a klimatické .....	61
6.3 Analýza oborového prostředí .....	64
6.3.1 Analýza českého maloobchodního trhu.....	64
6.3.1.1 Analýza místního trhu .....	66
6.3.1.2 Segmentace spotřebitele .....	67
6.3.2 Analýza odvětví s využitím Porterova modelu 5 sil.....	68
6.3.2.1 Ohrožení novými konkurenty .....	68
6.3.2.2 Síla dodavatelů a jejich vyjednávací schopnosti .....	70
6.3.2.3 Síla zákazníků a jejich vyjednávací schopnosti.....	73
6.3.2.4 Ohrožení substitučními produkty a službami .....	76
6.3.2.5 Konkurence na daném trhu.....	77
6.4 Analýza vnitřního prostředí a zdrojů.....	79
6.4.1 Vize a cíle supermarketu .....	79
6.4.2 Produkt/řešení potřeb zákazníka.....	80

6.4.3	Cena/výdaje zákazníka .....	82
6.4.4	Distribuce/pohodlí .....	83
6.4.5	Propagace/komunikace .....	84
6.4.6	Finanční analýza .....	86
6.4.6.1	Poměrová analýza .....	86
6.5	Analýza možných rizik .....	89
6.6	SWOT analýza.....	91
7	Vlastní návrh a formulace marketingové strategie pro supermarket .....	93
7.1	Koncept strategie .....	93
7.1.1	Návrhy na eliminaci rizik .....	94
7.2	Produktová strategie .....	96
7.2.1	Rozšířit nabídku služeb zákazníkovi .....	96
7.2.2	Podpořit věrnost značky a optimalizovat zásobování .....	97
7.2.3	Posílit kvalitu sortimentu zboží .....	98
7.2.4	Změnit mechanismus a informační zdroj u pultového prodeje .....	99
7.2.5	Rozvíjet schopnosti a profesionalitu zaměstnanců .....	100
7.2.6	Přizpůsobit provoz a produkty životnímu stylu.....	101
7.3	Cenová strategie .....	102
7.3.1	Přecenit staré zboží na skladě .....	102
7.4	Distribuční strategie.....	102
7.4.1	Rozšířit distribuční kanály .....	102
7.4.2	Organizovat vlastní farmářské trhy .....	103
7.5	Propagační strategie.....	104
7.5.1	Vytvořit tzv. mindspace u zákazníka.....	104
7.5.2	Vyvolat pozitivní emoce.....	104
7.5.3	Podpořit prodej nové řady PL COOP .....	105
7.5.4	Optimalizovat rozložení prodejní plochy .....	106
7.5.5	Získat zpětnou vazbu spotřebitelů .....	107
7.5.6	Vyrovnat poptávku během týdne.....	108
7.5.7	Využít IT a aktualizovat webové stránky .....	108
8	Celkové zhodnocení návrhu strategie .....	110
8.1	Rozpočet dílčích marketingových postupů .....	110

8.1.1 Rozpočet produktové strategie .....	110
8.1.2 Rozpočet cenové strategie .....	111
8.1.3 Rozpočet distribuční strategie .....	111
8.1.4 Rozpočet propagační strategie.....	112
8.2 Předpokládané celkové náklady strategie.....	113
8.3 Předpokládané přínosy a efekty strategie .....	114
9 Měření efektivity a harmonogram navržené strategie .....	116
9.1 Měření efektivity strategie.....	116
9.2 Harmonogram implementace strategie.....	117
10 Závěr .....	121
Seznam zdrojů.....	124
Seznam zkratk .....	131
Seznam grafů .....	132
Seznam obrázků .....	133
Seznam tabulek .....	134
Seznam příloh .....	135

## Úvod

V současné době není jednoduché prosadit se na domácím maloobchodním trhu, kam proniká stále větší počet konkurentů, především zahraničních řetězců. Tuzemské podniky musí čelit velkému tlaku jak ze strany silných rivalů a dynamickému vývoji trhu, tak ze strany náročného zákazníka. To, co dnes prodáváme jako nadstandardní službu, zítra může být vnímáno jako samozřejmost. Z toho vyplývá nutnost neustále sledovat vývoj trhu, reagovat pružně na současné trendy, vnímat přání a potřeby zákazníka.

Maloobchod je dnes považován za běžnou součást našeho života, konkurence je opravdu široká, a tak si každý může vybrat podle vlastních preferencí, kde uskuteční svůj nákup. Otázkou je, jakou marketingovou strategii zvolíme, abychom dosáhli obchodních cílů a zároveň uspokojili v co největší míře přání a potřeby zákazníka. A to bude klíčový úkol předkládané práce.

# **1 Vymezení problematiky, stanovení cíle práce a postupu řešení**

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma: „Návrh marketingové strategie pro Coop supermarket“. Výběr tohoto podniku a tématu nebyl zcela náhodný, ale existuje hned několik důvodů, proč jsem se rozhodla pro řešení této problematiky. Vzhledem k tomu, že patřím k dlouholetým loajálními zákazníkům a od roku 2009 jsem evidována jako zaměstnanec Jednoty, spotřebního družstva, je v mém vlastním zájmu důležité, aby byl Coop supermarket (dále jen „supermarket“) konkurenceschopný a finančně zdravý. Záleží mi na prosperitě a dobrém jménu tohoto obchodu, nemohu jen pasivně přihlížet, jak postupně ztrácí své postavení na trhu. Avšak v této práci se chci podívat na podnik nezaujatým pohledem, právě tak, jak je vnímán potenciálními i stávajícími zákazníky, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, jakým způsobem využít marketingových nástrojů, aby se jeho pozice na trhu upevnila. Jsem přesvědčená o tom, že chce-li být podnik úspěšný, musí mít jasně stanovenou marketingovou strategii, která pružně reaguje na vývoj trhu a změny nákupního chování zákazníka. Což je jedním z hlavních předpokladů pro efektivní fungování obchodu.

## **1.1 Stanovení cíle práce**

### **Hlavní cíl**

Hlavním cílem práce je navržení marketingové strategie pro Coop supermarket. Navržená strategie bude obsahovat doporučení pro jednotlivé složky marketingového mixu.

### **Dílčí cíle**

Dílčím cílem práce je rešerše literatury týkající se problematiky maloobchodu a marketingové strategie, dále pak provedení situační analýzy oborového, vnitřního a vnějšího okolí podniku. Na základě sestavené SWOT analýzy navrhnu marketingovou strategii pro Coop supermarket a připojím ekonomické zhodnocení a časový harmonogram implementace jednotlivých změn a doporučení.

## 1.2 Metody řešení

Diplomová práce je rozdělena do tří částí - **teoretické, analytické a návrhové**. Přičemž každá část vyžaduje použití rozdílných postupů, metod a modelů.

**V první části** se budu zabývat teoretickými východisky, to znamená specifiky obchodní činnosti, marketingovými nástroji a modely. Budou použity následující metody:

- **Průzkum** – proces, při kterém dochází k zjišťování určitých vlastností, činností, jevů apod. Metoda bude použita při rešerši adekvátní odborné literatury
- **Abstrakce** – myšlenkový proces, pomocí něhož jsou vymezeny vztahy, definice a charakteristické vlastnosti obchodní a marketingové činnosti. Výsledkem jsou pojmy, teorie a modely

**Ve druhé části** diplomové práce se zaměřím na představení supermarketu, uvedu základní hodnoty a vize podniku. Podstatnou součástí práce je analytická část, která bude využívat následující modely a metody:

- **Pozorování** – metoda, kterou aplikuji během pobytu na prodejně nejen v roli zákazníka, ale i z pozice zaměstnance. Pomocí pozorování chodu supermarketu zjišťuji potřeby, možné hrozby a naopak i příležitosti vedoucí k podpoře konkurenční výhody
- **Osobní rozhovory** – tuto metodu využiji při komunikaci s vedením supermarketu a zaměstnanci, kde prostřednictvím rozhovoru dojde k vyjasnění nesrovnalostí
- **Analýza vnějšího okolí** – zhodnotím politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické prostředí supermarketu pomocí PESTE analýzy
- **Analýza oborového prostředí** – v této části zanalyzuji trh a konkurenci v odvětví prostřednictvím Porterova modelu pěti sil
- **Analýza vnitřních zdrojů a schopností supermarketu** – zhodnotím vnitřní okolí podniku na základě marketingových nástrojů 4P orientovaných z pohledu

zákazníka 4C. Finanční zdraví podniku zanalyzují pomocí poměrových ukazatelů

- **Analýza rizik** – vyhodnotím možné hrozby a pokusím se navrhnout postup, jak těmto rizikům předejít nebo alespoň je eliminovat
- **SWOT analýza** – jako východisko všech provedených analýz sestavím SWOT a na základě výsledku navrhnu koncept strategie

**Ve třetí části** sestavím vlastní doporučení a změny vyplývající ze SWOT analýzy a koncipuji marketingovou strategii, která povede k eliminaci možných rizik a pomůže supermarketu v boji se silnou konkurencí. Na závěr připojím ekonomické zhodnocení návrhu strategie včetně měření efektivity a časového harmonogramu implementace marketingových postupů. Budou použity následující metody:

- **Dedukce** – metoda, kterou uplatním při tvorbě návrhu produktové, cenové, distribuční a propagační strategie. V rámci této činnosti přestoupím z obecných ke konkrétním východiskům pro supermarket
- **Indukce** – metodu aplikuji při vymezení efektivity navržené strategie, kde přejdu od zvláštního k obecnému jevu
- **Evaluace** – jde o zhodnocení celého návrhu, proto tuto metodu použiji v rámci doporučení a závěru své diplomové práce

## 2 Specifika obchodní činnosti

### 2.1 Obchod a jeho funkce

*Obchod jako činnost* představuje v nejširším pojetí nákup a prodej zboží a služeb mezi ekonomickými subjekty – dodavateli a odběrateli. Avšak obchodní činností se mohou zabývat i subjekty, které mají hlavní činnost výrobu.

*Obchod v institucionálním pojetí* představují subjekty zabývající se hlavně obchodní činností. Jde tedy o nákup za účelem dalšího prodeje bez podstatnější úpravy.

Dělba práce se uvnitř obchodu prosazuje specializací na:

- Obchod se spotřebním zbožím a obchod pro další podnikání
- Maloobchod a velkoobchod
- Vnitřní obchod a zahraniční obchod

Rozvoj obchodních činností a institucí má vliv na požadavky, které lze shrnout do následujících **funkcí obchodu**:

- Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský)
- Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatele) a místem prodeje (odběratele)
- Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu
- Zajišťování kvality prodáváného zboží
- Iniciativní ovlivňování výroby (sortiment, čas, místo, množství, poptávka)
- Zajišťování racionálních zásobovacích cest
- Zajišťování rychlejší platby za dodávky (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 11)



## 2.2 Druhy velkoobchodu a maloobchodu

Velkoobchodní i maloobchodní činnosti lze různě kombinovat a také modifikovat. U obchodu se spotřebním zbožím se rozlišují následující druhy velkoobchodu:

- Dodávkový (skladový)
- Agenturní či traťový (neskladový)
- Samoobslužný (skladový) neboli Cash & Carry (C&C)
- Regálový (skladový)

**Dodávkový (skladový) velkoobchod** je nejobvyklejším systémem velkoobchodu, kdy se udržují zásoby ve skladě a zboží se rozváží na základě objednávky buď do vlastních poboček nebo jiným odběratelům. Součástí velkoobchodu bývá vlastní autodoprava. Tento systém velkoobchodu aplikuje i Coop Jednota Boskovice, která řídí náš supermarket.

**Agenturní (traťový) velkoobchod** nezajišťuje fyzický pohyb zboží přes vlastní sklad, ale organizuje dodávky z výroby přímo odběratelům. Tyto dodávky jsou sice levnější díky vyloučení skladovacích nákladů, avšak časově delší než u dodavatelského velkoobchodu.

**Samoobslužný velkoobchod (C&C)** je určen pro menší odběry vlastním autem zákazníka, kterými jsou především provozovatelé různých pohostinských provozů, drobní výrobci (např. lahůdkáři, cukráři, krejčí) a drobní maloobchodníci, zejména prodejci ve stáncích.

Systém **regálového velkoobchodu** se týká především nepotravinářského druhu zboží (sezónní, nová značka, málo známé zboží). Základem je dohoda, kdy maloobchodník na riziko velkoobchodníka prodává ve vymezených regálech sortiment, který dodává, doplňuje a obměňuje velkoobchodník. Maloobchodník takto zvyšuje atraktivnost své prodejny a zjišťuje, jak účelně upravit rozsah sortimentu. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 14)

Nejstarším a dodnes nejvíce používaným členěním maloobchodu je rozdělení na:

- Potravinářský (food)
- Nepotravinářský (non-food)

Dále se člení na specializovaný a nespécializovaný (univerzální) maloobchod.

**Potravinářský maloobchod** obchoduje převážně s potravinami. Ve většině zemí se cigarety, tabák, čistící a prací prostředky a prostředky osobní hygieny řadí taktéž do této skupiny. Potravinářský maloobchod je nejvíce koncentrován, má největší průměrné velikosti prodejen, nejmodernější informační a logistické systémy

**Nepotravinářský maloobchod** představuje širokou škálu jak sortimentu, tak i typů prodejen. Velký rozvoj zaznamenávají sortiment techniky a mobilních telefonů.

Z hlediska místa nákupu a prodeje, kde byl obchod uskutečněn, lze maloobchod rozlišit:

- Uskutečňovaný v síti prodejen (store retail)
- Uskutečňovaný mimo prodejní síť (non-store retail)

Maloobchod uskutečňovaný **v síti prodejen** tvoří v ekonomicky vyspělých státech světa 85 až 90 % všech maloobchodních tržeb. Základem jsou prodejní jednotky – prodejny. Zvláštní formu zaujímají tržiště a stánkový prodej.

Maloobchod **mimo prodejní síť** rozlišuje tyto hlavní formy: prodejní automaty, přímý prodej, zásilkový obchod, elektronický – internetový obchod. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 15)

### 2.2.1 Supermarket

Mezi hlavní typy maloobchodní sítě se všeobecně považují:

- Specializované a úzce specializované prodejny
- Smíšené prodejny
- Samoobslužné prodejny potravin (superety)
- **Supermarkety**
- Diskontní prodejny potravin
- Hypermarkety
- Specializované (odborné) velkoprodejny
- Obchodní domy (plnosortimentní)
- Specializované obchodní domy (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 148)

**Supermarket** lze definovat jako velkoplošnou plnosortimentní samoobslužnou prodejnu potravin, která nabízí vedle potravinářského sortimentu i další rychloobrátkové zboží jakými jsou kuchyňské potřeby, drobné spotřebiče, papírenské potřeby atd.

Sortimentní nabídka supermarketů zahrnuje obvykle **5 000 – 12 000 položek**, z kterých většina připadá na potraviny. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 150)

#### Členění supermarketů podle prodejní plochy

Jako dolní hranice velikostí supermarketů se používá **400 m<sup>2</sup>** prodejní plochy (výjimečně se můžeme setkat s hranicí 300 m<sup>2</sup> prodejní plochy, většinou jde o spotřební družstva).

Horní hranice prodejní plochy supermarketů se udává buď 1 500 m<sup>2</sup> např. v Německu, nebo **2 500 m<sup>2</sup>** ve většině států, včetně České republiky. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 150)

## **Historie supermarketů**

Historie sahá do 30. let minulého století, kdy svět zužovala hospodářská krize, našly supermarkety své širší uplatnění. Tehdy se s nabídkou přibližně 800 položek staly předchůdci dnešních diskontních prodejen.

V 90. letech to byly právě supermarkety, které vstoupily na český trh jako první nadnárodní retailingové společnosti. V průběhu první poloviny 90. let si supermarkety vybudovaly klíčové postavení v rámci českého potravinářského obchodu ať již využitím objektů předlistopadových prodejen o velikosti od 400 do 1 500 m<sup>2</sup>, nebo později stavbou nových objektů na „zelené louce“. V druhé polovině 90. let rozvoj supermarketů narazil na konkurenci ze strany diskontů a hypermarketů. Popularita supermarketů u českých spotřebitelů poklesla od roku 2001 o deset procentních bodů ve prospěch popularity diskontů.

Na evropském trhu patří supermarkety stále k nejrozšířenějšímu typu formátu zejména díky dlouholeté tradici, snadné dostupnosti (rozšíření v území) a širokém sortimentu.

U nás je trh supermarketů v současnosti soustředěn do prodejní sítě velkých řetězců - Schwarz (Kaufland a Lidl), Ahold (supermarkety Albert), REWE (supermarkety Billa), následuje skupina Tesco. Kromě toho existuje řada menších společností se sítí lokálního významu. Z domácích společností provozují supermarkety spotřební družstva např. Esomarket, Enapo, Partner, Hruška, Spar, Coop, Flop Jih. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 150)

## **2.3 Retailing v České republice**

### **2.3.1 Vývoj obchodu**

Pro systematickost se často v literatuře setkáváme s členěním vývoje na vnitřním trhu České republiky do čtyř základních kategorií:

#### **Etapa 1: 1990 - 1994**

Začátek tohoto období je typický pro vstup prvních zahraničních retailingových firem – Euronova, Kmart, Billa, Delvita, Plus Discount, Baumax. Tyto společnosti postupně vedly velký konkurenční boj. V roce 1994 Českému trhu dominují dvě skutečně české firmy – Interkontakt a M-holding. Jde zatím o nízkou organizační koncentraci, kdy TOP 10 potravinářských maloobchodníků vytváří 7 % z celkového obratu.

Obchod není příliš ucelený, nepocítuje potřebu sofistikované logistiky ani marketingu, nezaznamenává velký úspěch při jednání s výrobou ani vůči veřejné správě. Postupně vzniká trh zákazníka a od roku 1990 se vyučuje obchodní logistika a mezinárodní retailing na Vysoké škole ekonomické v Praze.

#### **Etapa 2: 1995 - 1998**

Počátek tohoto období je charakteristický vstupem velkých retailerů – hypermarketů jako jsou např. Globus, Famila, Interspar, Kaufland, Hypernova, Carrefour, Tesco - velkoobchodní DIY (Do It Yourself): Bauhaus, Obi, Hornbach. V polovině tohoto období se začaly vytvářet nové obchodní formáty – diskontní prodejny a supermarkety. V čele žebříčku TOP 10 se stále drží český Interkontakt. Nabídka začala převyšovat poptávku, vyvíjí se trh zákazníka. Konkurenční boj zesiluje, roste péče o zákazníka, důležitá je podpora prodeje a snaha o udržení loajality.

V roce 1995 uspořádala Fakulta mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické, Svaz obchodu ČR a konzultační a poradenská firma INCOMA první Konferenci o rozvoji

obchodu v České republice. Tato konference pomohla nejen k upevnění vývoje retailingu na českém trhu, ale také zesílila pozice podnikatelské organizace obchodníků – Svaz obchodu ČR. Na této konferenci byl Tomáš Baťa ohodnocen jako nejlepší řečník.

V období 1996 - 1997 došlo k poklesu obrátu, jehož příčinou byly potíže v národním hospodářství. Tento pokles se však postupně opět vyrovnal.

### **Etapa 3: 1999 - 2002**

Převažuje trh zákazníka, nabídka tedy převažuje nad poptávkou. Zákazníci si velice oblíbili nákupy ve velkoplošných prodejnách. Polovina z nich používá k nákupu auto. Na vrcholu oblíbenosti jsou hypermarkety, supermarkety a diskonty. V čele žebříčků popularity stojí mezinárodní společnosti Makro, Ahold (bývalá Euronova) a Rewe. Podle vzoru ze západu se začínají stavět nákupní centra, která kromě nákupu nabízejí zákazníkům zábavu a možnosti stravování. Nejpopulárnějším nákupním centrem se stává Nový Smíchov, především díky Carrefouru.

Kolem roku 2000 začíná upadat oblíbenost supermarketů a stagnaci zaznamenávají hypermarkety a internetový obchod. Roste spolupráce mezi výrobou a obchodem, nabývá na významu category management, marketing a logistika.

### **Etapa 4: 2003 a dále**

V určitých lokalitách se projevuje nadměrná kapacita na straně nabídky, a tak se budují hypermarkety v menších středních městech. Významnou událostí jsou fúze zahraničních firem, což vede k větší koncentraci obchodu. Hypermarkety přesáhly svým obrátem supermarkety, na významu nabývají diskontní prodejny s nízkými cenami – v roce 2003 vstupuje na český trh Lidl, který otevírá kolem 70 prodejen. Na konci roku 2005 opouští český trh zahraniční řetězce Carrefour a Julius Meinl. Výrazně se mění chování zákazníků, kteří požadují vyšší kvalitu zboží a služeb, zvyšuje se reálná mzda, mění se životní styl a s tím související rostoucí náročnost zákazníků. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 272)

Podstatné charakteristické znaky současného maloobchodu lze shrnout do násl. bodů:

- Konec masové distribuce a růst segmentace trhu a typologie zákazníků
- Diferenciace nákupu podle místa, kategorie a nákupních příležitostí
- Růst náročnosti a požadavků kupujících a stále diferencovanější nabídka prodávajících (Zamazalová, 2009, s. 23)

### 2.3.2 Specifika vývoje spotřebních družstev

Za první spotřební družstvo na našem území je považován Pražský potravní a spořitelní spolek z roku 1847. Vznikem **samostatného československého státu** začala nová etapa vývoje i pro družstva. V letech 1918 - 1938 se stalo velmi prosperujícím odvětvím, vznikala silná centra spotřebních družstev s vlastními prodejny, výrobny, továrnami, skladišti, balírnami, dílnami a dopravními středisky v městech jako jsou např. Praha, Ostrava, Plzeň, Košice, Žilina. Tento úspěšný vývoj družstev byl přerušeno **druhou světovou válkou**, kdy zbývající družstva byla sjednocena do německých vytvořených hnutí a ústředí. Po období okupace bylo hlavním cílem dosažení jednoty družstevnictví. Poválečný úspěšný vývoj byl přerušeno socializací obchodu a v roce **1950** se musela družstva přizpůsobit politickému uspořádání státu. To spočívalo v založení okresních spotřebních družstev v každém okrese s názvem *Jednota*. Tento akt představoval zánik družstev s dlouholetou tradicí a nastala úplná závislost na orgánech KSČ. Do konce roku 1952 musela družstva předat 15 583 prosperujících prodejen do rukou státního obchodu. Od státního obchodu převzala družstva 5 920 ve většině neprosperujících prodejen se sídlem na venkově. Další zestátnění pokračovalo v roce **1958**, kdy muselo být předáno 48 družstevních velkoobchodních podniků.

Až v období **1964 - 1969** dochází k renesanci družstev, opět zřizují ve městech svoje prodejny a restaurace, byla znovu založena Velkoobchodní společnost družstev.

Po roce **1989** začíná moderní historie českých spotřebních družstev, která byla oproti státním podnikům mnohem flexibilnější, podnikatelsky schopnější a mezi zákazníky měla dobrou pověst. Spotřební družstva u nás koncentrovala svoji činnost a dochází

k postupné integraci, přesto zůstávají jako samostatné jednotky, které jsou v počtu 66 soustředěny ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev.

Významnou integrací činností bylo na počátku 90. let založení dvou nákupních centrál – **družstvo COOP Centrum Praha a COOP Morava s.r.o.** Obě tyto aliance spadají pod skupinu COOP, která je nositelem ocenění Zlatý dukát v kategorii Obchod za rok 2009. Mimo jiné je tvořena Manažerským institutem COOP a jedenácti družstevními školami, které jsou držiteli Certifikátu systému managementu kvality.

Centrálně objednávají zboží od přibližně 450 dodavatelů (v roce 2005 v řádu 13 mld. Kč). Celkový počet prodejen přesahuje počet 3 000 a zaměstnávají přes 16 000 lidí. Zavádějí privátní značky, kterými jsou COOP Klasik, COOP Premium, COOP standard food a COOP standard nonfood. Družstvo COOP Centrum Praha se podílelo na založení mezinárodní nákupní aliance COOP EURO, a.s.

Z důvodu snížení negativních důsledků roztržitosti sítě vytvářela spotřební družstva celostátní řetězce prodejen, které jsou řízeny jedním spotřebním družstvem. V současné době existuje pět typů řetězcových prodejen:

- **COOP DISKONT** – první vznikl v roce 1997, zahrnuje 34 prodejen, podílí se na obratu 3,8 %, prodejní plocha je 300 – 500 m<sup>2</sup>
- **COOP TUTY** – zahrnuje 305 smíšených prodejen do 300 m<sup>2</sup>, podílí se na obratu 16,5 %
- **COOP TIP** (sloučen s dřívějším TEMPO) – jde o supermarket s počtem 77 prodejen o rozloze 300 – 999 m<sup>2</sup>, podílí se na obratu ve výši 10,6 % (dalších 120 prodejen je mimo řetězec)
- **COOP TERNO** – supermarket o prodejní ploše 1 000 – 2 500 m<sup>2</sup> a hypermarket nad 2 500 m<sup>2</sup>, podíl na obratu je 4,6 % (9 prodejen je mimo řetězec)
- **COOP Stavebniny** – má 14 prodejen, podíl na obratu je 0,7 % (12 jednotek mimo řetězec). (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 284)



### 2.3.3 Struktura českého retailingu

V odborné literatuře se setkáváme nejčastěji se strukturou statistického výkaznictví, které organizuje Český statistický úřad. Po přepracování Jednotné soustavy sociálně ekonomických klasifikací a číselníků vznikla odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ), která odpovídá potřebám tržního hospodářství, mezinárodní srovnatelnosti statistických ukazatelů a transparentnosti české ekonomiky pro světovou ekonomickou veřejnost.

**Část G – Obchod** – činnosti zprostředkující výměnu zboží se člení na velkoobchodní činnost (nákup a prodej zboží za účelem dalšího prodeje či zpracování) a maloobchodní činnost (prodej spotřebního zboží přímému spotřebiteli)

**Oddíl 51 – Velkoobchodní činnost** – zahrnuje velkoobchodní zprostředkovatele, činnosti balení, skladování, přeprava atd.

**Oddíl 52 – Maloobchodní činnost** – prodej nového zboží určené pro osobní spotřebu či využití v domácnosti včetně prodeje psacích strojů, papírenského zboží, barev nebo dřeva, opravy osobního zboží a potřeb pro domácnost. (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 268)

## 2.4 Organizace a řízení retailingového obchodu

Hlavním úkolem organizování spočívá v nalezení vhodného způsobu vnitřní dělby práce a opětovné koordinace činností tak, aby byly naplněny cíle podniku. Proces můžeme rozdělit do následujících bodů:

- **Vymezení procesů a činností, jejichž prostřednictvím bude podnik naplňovat svůj účel existence.** Vzniká tzv. primární proces, který nemůže fungovat optimálně bez sekundárních (podpůrných) procesů:  
*Nákup a zásobovací logistika → skladování → vnitropodniková logistika a distribuce zboží → prodej → poskytování služeb a poprodejní servis*
- **Rozdělení úkolů a činností mezi členy distribučního kanálu.** Rozlišujeme *plný podnik*, kdy firma vykonává všechny primární a sekundární proces, a *dutý podnik*, kdy firma využívá outsourcing
- **Seskupení činností do pracovních míst a jejich klasifikace**
- **Specifikace způsobu koordinace a integrace procesů a činností**  
(Cimler, Zadražilová, 2007, s. 40)

### 3 Specifika marketingu v obchodní firmě

Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme až k reklamám, na které se díváme. (Kotler, 2007, s. 41)

Každý podnik musí přizpůsobit principy, na kterých je založeno řízení podniku, konkrétní situaci. Stejným vývojem prochází i marketingová koncepce, která se v období dvacátého a jednadvacátého století díky vzniku „nové ekonomiky“ označuje jako zlomová. (Zamazalová, 2009, s. 36)

**Tabulka 1 Vývoj marketingu**

Název	Iniciátor změny	Zaměření	Nástroje	Výsledek
<b>Prodejní koncepce</b>	továrna	výrobky	prodej a podpora prodeje	zisk díky prodanému objemu
<b>Marketingová koncepce</b>	lišící se potřeby zákazníků	vhodné nabídky, marketingový mix	segmentace, targeting a positioning	zisk díky spokojenosti zákazníků
<b>Komplexní marketingový přístup</b>	potřeby individuálního zákazníka	hodnota zákazníka, klíčové kompetence firmy	databázový marketing, integrace hodnotového řetězce	růst díky sledování podílu na výdajích zákazníka, věrnosti

Zdroj: Marketing Moves (Kotler, Jain, Maesincee, 2002)

### **3.1 Význam marketingu**

Marketing je velmi důležitou vědní disciplínou v zemích s vyspělou ekonomikou, ale své místo rychle získává i v méně vyspělých ekonomických systémech. Je prostředkem ke zvýšení účinnosti vazby mezi trhem a podnikem. Pro současný trh je charakteristická dynamičnost, intenzivní konkurence a rostoucí síla zákazníka. Nároky na statky a služby se mění stejně rychle jako samotné chování spotřebitele. Podstatně se zkracuje doba, po kterou jsou výrobky nebo služby zavedené na trh považovány za nové. (Horáková, 1995)

Finanční úspěch často závisí na marketingových schopnostech. Finance, provoz, účetnictví často ztratí svůj význam, jakmile neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách, díky níž by společnost dosáhla zisku. (Kotler, 2007, s. 42)

Marketing můžeme pojmut jako:

- Marketing nákupní – řídí vstupy do podniku
- Marketing prodejní – zaměřený na zákazníky (Zamazalová, 2009, s. 43)

### **3.2 Stanovení obchodních cílů**

Obecná formulace poslání podniku je nutná pro potřeby řízení převést do strategických cílů. Pomocí nich je definován stav, kterého má být dosaženo. Tyto cíle by se měly vyznačovat určitými znaky, které lze vyjádřit pravidlem SMART:

- Specific – specifikovány v množství, kvalitě a čase
- Measurable – měřitelné
- Aligned – akceptovatelné
- Realistic – reálné
- Timed – sledovatelné (Zamazalová, 2009, s. 109)

## 4 Strategické plánování

*Strategické řízení* je mimořádně složitý proces, jehož cílem je udržovat a rozvíjet shody mezi cíli a zdroji podniku a zároveň reagovat na měnící se podmínky tržních příležitostí.

*Pojem strategie* pochází ze starořeckého slova „strategem“ a jeho význam je překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest, past, trik. To znamená, že výsledkem strategie nejsou směrnice a plány, ale nové poznatky a příležitosti.

Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Vrcholoví manažeři formulují a zavádějí takovou strategii, která zajistí celkovou prosperitu a úspěšnost podniku, kde významným produktem bude konkurenční výhoda společnosti. Proces tvorby a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům top managementu v podniku.

Každá strategie by měla obsahovat:

- *Analýzu okolí*
- *Analýzu vnitřních zdrojů a schopností firmy* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1 - 3)

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

Marketingovým prostředím chápeme aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí je dynamické, jsme svědky tzv. turbulentních změn prostředí, pro které se užívá označení „nová ekonomika“. Podnik musí umět rozeznat tyto změny a přizpůsobit svůj přístup k trhu. Aby byly reakce podniku co nejefektivnější, musí podnik co nejlépe rozeznat síly prostředí a jeho aktéry, k čemuž mu slouží řada metod. Rozlišujeme podnikem ovlivnitelné složky prostředí tzv. mikroprostředí (mikrookolí) a podnikem neovlivnitelné složky **makroprostředí (makrookolí)**. (Zamazalová, 2009, s. 48)

### **4.1.1 PESTE analýza**

Podnik je ovlivněn celou řadou faktorů, které budeme zkoumat pomocí PESTE analýzy. Jedná se o oblasti: politickou, ekonomickou, sociální, technickou a ekologickou.

- **Politické a právní faktory**

Roste důraz na etické a sociálně prospěšné chování podniku, které pomáhá vybudovat dobré jméno a vztahy s veřejností. Firmy musejí respektovat ochranu spotřebitele, podávat pravdivé informace o charakteru a složení výrobku, různé vyhlášky a zákony, i například daňový systém a celkové politické prostředí.

- **Ekonomické faktory**

Je důležité zohlednit celkovou ekonomickou úroveň země pomocí HDP, tempem jeho růstu, mírou nezaměstnanosti, mírou inflace atd. Na úrovni ekonomické situace domácnosti je nutné sledovat výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, úroveň cenové hladiny atp.

- **Sociální faktory**

Do sociálních faktorů řadíme skupiny demografických a kulturních vlivů.

- a) Demografické faktory**

Trh je tvořen lidmi, proto je důležité mít představu o vývoji v dané oblasti, aby byla vytvořena relevantní nabídka podniku. Do demografických faktorů řadíme obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustotu, věkovou strukturu, strukturu z hlediska pohlaví, sociální složení, zaměstnání, podíl městského a venkovského obyvatelstva, národnostní menšiny atd.

- b) Kulturní faktory**

Pochopením hodnotových orientací lidí je východiskem pro odhadování reakcí kupujících na různé impulsy a marketingové strategie. Primární názory, hodnoty dědí potomci po rodičích, které jsou navíc upevněné organizací, ve které pracujeme, žijeme. Druhotné názory podléhají změnám a jsou snáz ovlivnitelné, získáváme je od přátel,

spolužáků, ze zájmových kroužků atd. Můžeme vyzorovat sbližování a propojování jednotlivých kulturních systémů, kde se prosazuje tendence k diferenciaci a ochraně kulturních specifik. Jedná se o tzv. **zóny kulturních spřízněností**, které obsahují podobnou kulturní orientaci vybraných zemí. Důležitou roli zde hraje životní styl, volný čas a jeho využití, vzdělání.

Společnost Yankelovich Monitor, která se orientuje na předvídaní spotřebitelských trendů, vyzorovala v posledním desetiletí tyto hlavní skutečnosti ve vývoji kulturních hodnot:

- a) paradox: lidé souhlasí s tvrzením, že život je současně lepší i horší
- b) nedůvěra: všeobecná důvěra (v lékaře, noviny, školy, atp.) prudce klesá
- c) sebedůvěra: lidé spoléhají více na vlastní instinkt než na doporučení odborníků
- d) ochota zkusit neznámé: více lidí se nebojí kupovat zboží, které neznají
- e) důraz na funkčnost: lidé nejsou ochotni obětovat funkčnost před vzhledem
- f) problémy se stresem: mnoho lidí pečuje o duševní hygienu a odpočinek
- g) vzájemná tolerance: více lidí souhlasí, aby každý měl možnost dělat to, co sám chce
- h) Ego „Já“ – mnoho lidí touží žít ve světě, který si vytvoří sami, a ne někdo jiný  
(Kotler, Armstrong, 2004, s. 206)

- **Technické a technologické faktory**

Rozvoj informačních a komunikačních technologií vytváří pro firmu mnoho příležitostí rozvoje. Technický pokrok a především internet umožňuje rychlou a snadnou informovanost spotřebitele, taktéž porovnání konkurenčních nabídek. Prostřednictvím marketingového informačního systému podniky shromažďují obrovské množství informací ve prospěch svého rozvoje.

- **Faktory životního prostředí, ekologické a klimatické**

Jedná se o oblast nabývající stále více na významu. Patří sem taktéž geografické a klimatické podmínky, které vytváří sezónní poptávku určitého druhu zboží. (Zamazalová, 2009, s. 49)

## 4.2 Analýza oborového prostředí

### 4.2.1 Analýza trhu

Každá společnost musí identifikovat trh, na kterém působí. Špatné vymezení trhu může vést k neblahým důsledkům. Úzké vymezení nepočítá s potenciálními zákazníky a požadavky stálých zákazníků, naopak příliš široké vymezení trhu způsobí odliv zákazníků ke konkurenci, která naplní jejich očekávání.

### 4.2.2 Analýza odvětví pomocí Porterova modelu

Vymezení odvětví, v rámci kterého podnik soutěží, bývá někdy velmi složité. Cílem není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví atraktivní. Důležité je odhadnout jejich budoucí vývojové trendy. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 31)

Významně přispěl k řešení této problematiky **Michael Porter** modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí:

1. ohrožení novými konkurenty
2. síla dodavatelů a jejich vyjednávací schopnosti
3. síla zákazníků a jejich vyjednávací schopnosti
4. ohrožení substitučními produkty a službami
5. konkurence na daném trhu (Křest'an, Vašíček, 2005, str. 17)



### **1. Ohrožení novými konkurenty**

Tento faktor je určován velikostmi vstupních a výstupních bariér. Pro každou společnost je výhodný trh, kde jsou vysoké vstupní a nízké výstupní náklady.

### **2. Síla dodavatelů a jejich vyjednávací schopnosti**

Analýza dodavatelů zvažuje otázky např. kolik dodavatelů daného zboží má k dispozici, jaké jsou jejich ceny, jaká je doprava a schopnost dodání zboží, jaké jsou platební podmínky, ceny, slevy atp. Hrozbou zde chápeme nákladnou změnu dodavatele, omezený počet distributorů a substitutů daného zboží.

### **3. Síla zákazníků a jejich vyjednávací schopnosti**

Zákazníci s vysokou kupní silou nutí obchodní domy, aby nabízeli zboží za diskontní ceny, vyžadují vysokou kvalitu výrobků. Jsou velice citliví na změnu cen, obzvlášť jedná-li se o výrobky s řadou substitutů. Ekonomická síla obchodních řetězců je výhodná pro zákazníky, protože ti mohou díky tomu nakoupit levněji. Pro podnik je výhodnější volit segment zákazníků, kteří mají omezenou možnost přejít ke konkurenci a jejichž vyjednávací síla je nižší.

### **4. Ohrožení substitučními službami a produkty**

Existuje-li na trhu více substitutů, je podnik nucen snižovat ceny. Je důležité sledovat tempo růstu cen, vyjednávat s dodavateli a získat konkurenční výhodu při technologické výrobě produktů vlastní značky Coop.

### **5. Konkurence na daném trhu**

Pod jejím tlakem podniky usilují o snížení svých nákladů na výrobu a prodej, snaží se zdokonalovat své výrobky a podmínky jejich užití. Tuzemské obchodní domy se musí vypořádat s obrovskou konkurencí zahraničních řetězců, kteří dokážou své ceny stlačit na minimum.

### 4.3 Analýza vnitřního prostředí a zdrojů podniku

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na model 4P a 4C, které se týkají marketingového mixu a orientace na zákazníka.

#### 4.3.1 Marketingová strategie

Marketingovou strategií chápeme dlouhodobé řízení činností podniku tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. Východiskem je uspokojování potřeb zákazníka a orientace na trh. V podstatě se jedná o jednotlivé nástroje marketingového mixu. Marketingovou strategií se zabývá top management podniku. (Zamazalová, 2009, s. 102)

Vhodná varianta strategie musí splnit tři základní předpoklady:

- *Vhodnost* – zjišťuje se, jestli je schopna zjistit a odstranit slabé stránky podniku
- *Přijatelnost* – pomocí ukazatelů (návratnost, riziko, atp.) udává, jak je strategie přijatelná pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku.
- *Proveditelnost* – posuzuje se z hlediska zdrojů a schopnosti podniku, zda může být daná strategie úspěšně implementována. (Blažková, 2007, s. 102)

Marketingová strategie je obraz toho, co bude podnik dělat na určitém trhu. Je to kontinuální proces:

- *Marketingového mixu* (tj. kontrolovatelných proměnných, které podnik shromáždí, aby uspokojil cílovou skupinu zákazníků)
- *Cílového trhu* (tj. poměrně homogenní skupina zákazníků, na kterou bude podnik působit) (Křesťan, 2005, s. 27)

### 4.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří soustavu všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, prostředníkům atd. Základní složky tvoří kontrolovatelné proměnné, které jsou zredukovány do čtyř základních skupin tzv. 4P:

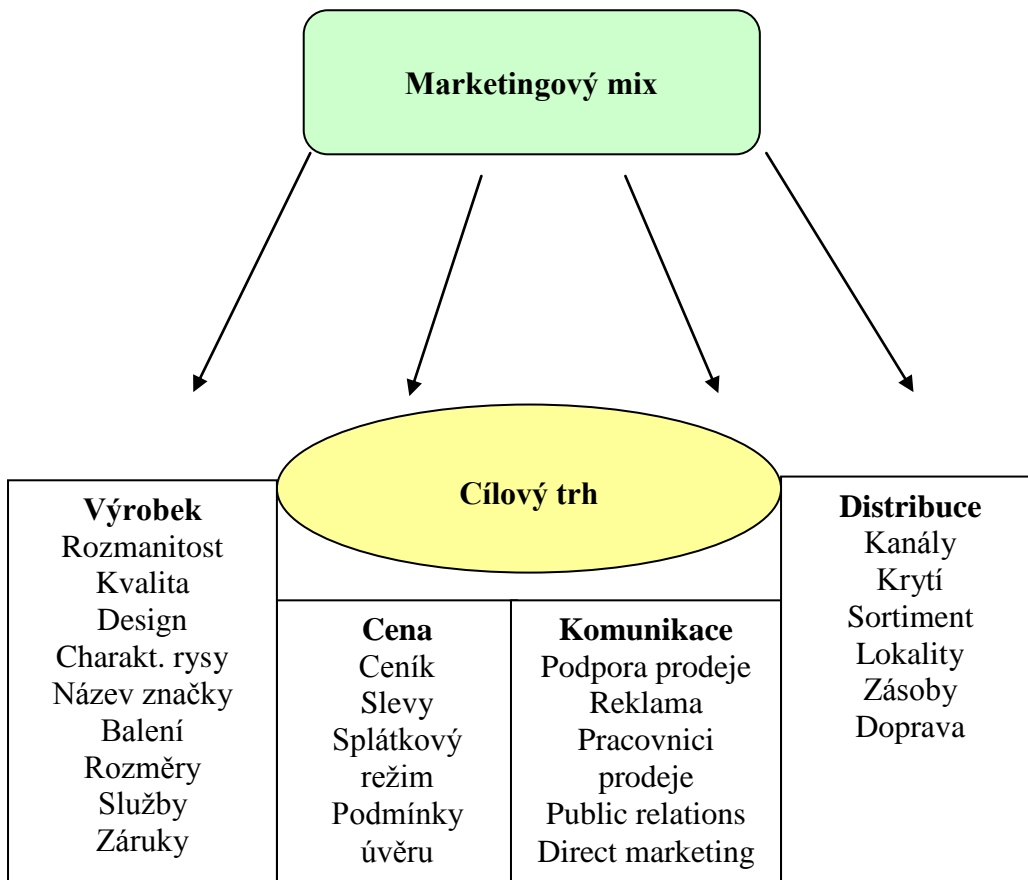
- Product (výrobek)
- Place (místo)
- Promotion (propagace)
- Price (cena)

Rozšířený marketingový mix tzv. 10P:

- People (lidé)
- Packaging (balík služeb)
- Programming (programová specifikace)
- Partnership (kooperace) - outsourcing
- Politics (politika)
- Public opinion (veřejné mínění) (Foret, Procházka, Urbánek, 2003, s. 153)

Jejich společným cílem je customer (zákazník), na kterého je zaměřeno marketingové úsilí. Vzhledem k rozdílným funkcím podniků a jejich specifickým postavením na trhu nelze marketingový mix aplikovat šablonovitě bez úprav. (Zamazalová, 2009, s. 41)

**Obrázek 1 Složky marketingového mixu**



Zdroj: Marketingový mix (Kotler, 2007)

### 4.3.3 Hodnoty pro zákazníka 4P vs. 4C

Označení „P“ (product, price, place, promotion) v marketingovém mixu může navodit pocit, že jde o „vnitřní“, podnikový přístup a že takto nastavený mix postrádá typické marketingové „naslouchání trhu“. Někteří autoři doporučují zvýraznit vnější (zákaznický) pohled a pro zviditelnění zákaznické orientace nahradit 4P označením 4C:

Product → **Customer solution** (řešení potřeb zákazníka)

Zákazníci jsou stále více informovanější o produktech a službách, které jsou v současné době k dispozici. Díky internetu a informační technologii mohou nakupovat online či pouze srovnávat ceny obchodních domů. Důležité pro firmu je poznat, co zákazníci

očekávají od dané tržní nabídky, co vytváří ekonomickou, funkční a psychologickou hodnotu.

Price → **Customer cost** (výdaje zákazníka)

Jedná se o celkové náklady od počátečního výběru, realizaci, užívání (zbavování) se produktu, vč. časových, energetických, finančních a psychických.

Place → **Convenience** (dostupnost řešení, prostředí pobočky)

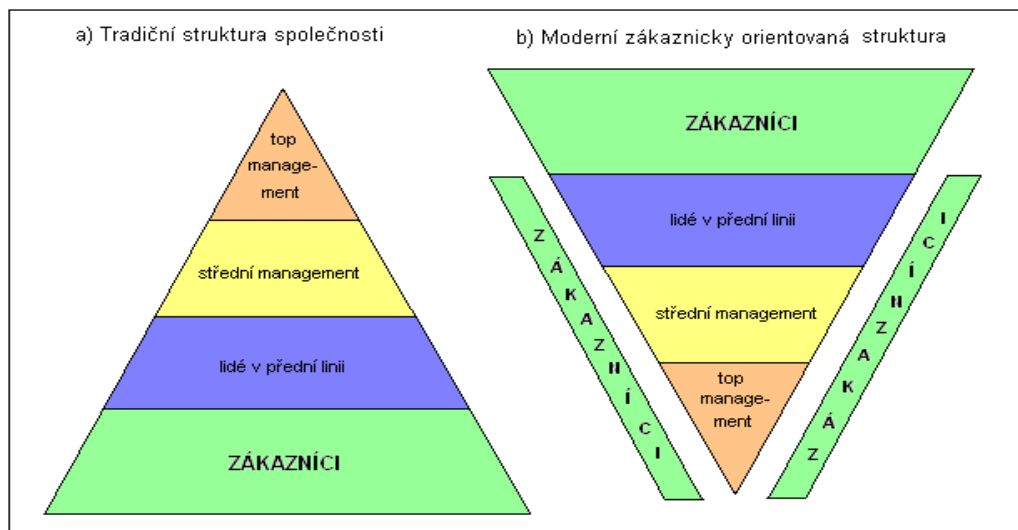
Pro zákazníka je důležitá dostupnost řešení, s tím související umístění prodejny, vzdálenost, zásobování, uspořádání prodejny, včetně atmosféry, přístupu personálu atp. Mělo by dojít ke sladění všech distribučních kanálů, aby konečná hodnota pro zákazníka byla co nejvyšší.

Promotion → **Communication** (komunikace před, během i po uzavření obchodu)

Podle Kotlera je komunikace spojena s image a značkou podniku. Ten by se měl snažit o co největší propojení vztahu se zákazníkem nejen tradičními prostředky komunikace, ale i vybavením prodejny, vzhledem a vystupováním prodejce atp.

(Zamazalová, 2009, s. 41)

**Obrázek 2 Tradiční a moderní organizace firmy**



Zdroj: Marketing management (Kotler, Keller, 2007, s. 178)

Jak je patrné z obrázku v moderní organizaci firmy se do popředí zájmu dostávají zákazníci, pak zaměstnanci, střední management s vedoucími pracovníky a nakonec top management.

#### **4.3.4 Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů**

Finanční pozice podniku bude zhodnocena pomocí základní poměrové analýzy, která je součástí finanční analýzy. Zaměříme se na nejčastěji užívané poměrové ukazatele v praxi - ukazatele likvidity, rentability (výnosnosti), aktivity (řízení aktiv) a zadluženosti (struktury zdrojů). Využijí analýzu ex post, která hodnotí minulý vývoj od roku 2009 až 2012. Veškeré údaje budu čerpat z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

##### **4.3.4.1 Ukazatelé likvidity**

Tyto ukazatele informují o schopnosti podniku dostát svým závazkům, schopnosti přeměnit kapitál v peníze, vyjadřují poměr pohotových prostředků firmy k jejím závazkům. Výpočet se skládá z oběžného majetku a krátkodobých závazků. V praxi se nejčastěji setkáváme s likviditou běžnou (neboli třetího stupně), pohotovou (druhého stupně) a nejpřísnější okamžitou (neboli likviditu prvního stupně). (Mlčoch, 1995, s. 75) Metodika výpočtu je převzata od Ministerstva průmyslu a obchodu.<sup>1</sup>

- **Běžná likvidita = Oběžný majetek / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)**

Ukazatel hodnotí, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků neboli kolikrát jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost.

---

<sup>1</sup> <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>

- **Pohotová likvidita = (Pohledávky + Finanční majetek) / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)**

Do čitatele lze dosadit i *Oběžný majetek – zásoby*. Pohotová likvidita je „očistěna“ o nepřliš likvidní položku - zásoby. Vyjadřuje, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.

- **Okamžitá likvidita = Krátkodobý finanční majetek / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)**

Okamžitá likvidita je nejpřísnější ukazatel, hodnotí, zda je firma schopná zaplatit své závazky v daném okamžiku pomocí hotovostních prostředků, penězi na bankovních účtech, krátkodobými cennými papíry atd.

#### 4.3.4.2 Ukazatelé rentability

Rentabilita bývá označována také jako výnosnost a můžeme ji charakterizovat jako schopnost podniku dosáhnout zisku na základě vložených prostředků. Díky rozvaze a výkazu zisků a ztrát lze říci, zda firma funguje efektivně či nikoliv. Pro účely této práce budeme počítat rentabilitu vlastního kapitálu (Return on Equity), tržeb (Return on Sales) a aktiv (Return on Assets).

- **Rentabilita vlastního kapitálu ROE = čistý zisk / vlastní kapitál**

Tento ukazatel hodnotí společnosti, jak hospodařila s vlastním kapitálem, a jaká byla návratnost kapitálu investovaného vlastníky společnosti. Všeobecně návratnost ve výši 10 % by byla žádoucí pro poskytnutí dividend vlastníkům a finančních prostředků pro budoucí růst firmy.

- **Rentabilita tržeb ROS = čistý zisk / tržby (za prodej zboží a výkony)**

Tento ukazatel nám říká, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Neboli informuje nás, jaká je celková marže společnosti po zvážení všech jejích nákladů (provozní, zaměstnanci atp.)

- **Rentabilita aktiv ROA = EBIT / aktiva**

Rentabilita aktiv měří schopnost manažerů, zda z dostupných aktiv společnosti dokážou generovat zisk. EBIT (Earning before Interests and Taxes) se vypočítá z výsledku hospodaření před zdaněním a přičtením nákladových úroků.

#### 4.3.4.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity jsou další ze skupiny poměrových finančních ukazatelů, informují nás, jak efektivně firma využívá svých aktiv či jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Pokud společnost má příliš aktiv, může to znamenat příliš vázání peněz v aktivech, což může mít za následek zbytečné vedlejší náklady. Naopak pokud firma eviduje málo aktiv, tak se můžeme bavit o ušlém zisku. Pro účely této práce jsem vybrala pouze dva ukazatele, a to dobu obratu pohledávek a zásob.

- **Doba obratu pohledávek (dny) = Pohledávky / Tržby \* 360**

Doba obratu pohledávek měří cyklus, jak dlouhou trvá, než odběratel zaplatí za zboží.

- **Doba obratu zásob (dny) = Zásoby / Tržby \* 360**

Doba obratu zásob měří cyklus, jak dlouho trvá jedna obrátka, při které dojde k přeměně zásob zpět do peněz.



#### 4.3.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti nás informují o obchodních pasivech firmy čili o úvěrovém zatížení. Je důležité najít optimální finanční strukturu vlastního a cizího kapitálu. Zadlužení společnosti je přípustné, ale nesmí být příliš vysoké kvůli finančním nákladům.

- **Celková zadluženost (%) = cizí kapitál / aktiva \* 100**

Ukazatel nás informuje o finanční úrovni firmy, kolik má vlastního jmění a co naopak dluží. Pokud je celková zadluženost nižší jak 60 %, může být taková společnost spokojená.

- **Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky**

Ukazatel měří, kolikrát jsou nákladové úroky kryty ze zisku. Problémy mohou mít firmy s výsledkem pod 1. (Konečný, 2007, s. 174 – 178)

## 4.4 Formulace strategie

### 4.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je východiskem k vypracování marketingového plánu a k navržení marketingové strategie. Vychází jednak z interní analýzy (analýza vlastního podniku, jeho silných a slabých stránek), jednak z externí analýzy (příležitostí a hrozeb makroprostředí a některých částí mikroprostředí). (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s. 37)

Specifické techniky pro analýzu zdrojů a kvalifikací mohou poskytnout pouze částečný obraz. Je potřeba je dát všechny dohromady, a tím získáme komplexní ohodnocení strategické způsobilosti. A to nám právě umožní SWOT analýza. (Johnson, Scholes, 2000, s. 164).

Na základě výsledků SWOT analýzy můžeme uvažovat o následujících postupech:

- **Strategie „max - max“**, SO (Strengths a Opportunities) – cíl většiny podniků uplatňovat ofenzivní strategii, kdy silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.
- **Strategie „min - max“**, ST (Strengths a Threats)- jde o diverzifikační strategii, maximalizuje silné stránky a minimalizuje ohrožení.
- **Strategie „max - min“**, OW (Opportunities a Weaknesses) - eliminace slabých stránek a využití tržních příležitostí. Hovoříme o strategii turnaroundu.
- **Strategie „min - min“**, WT (Weaknesses a Threats) – jde o strategii defenzivní a obrannou, kdy minimalizujeme slabé stránky a rizika, uzavíráme kompromisy a opouštíme určité pozice. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 92)

## 5 Nákupní chování zákazníka

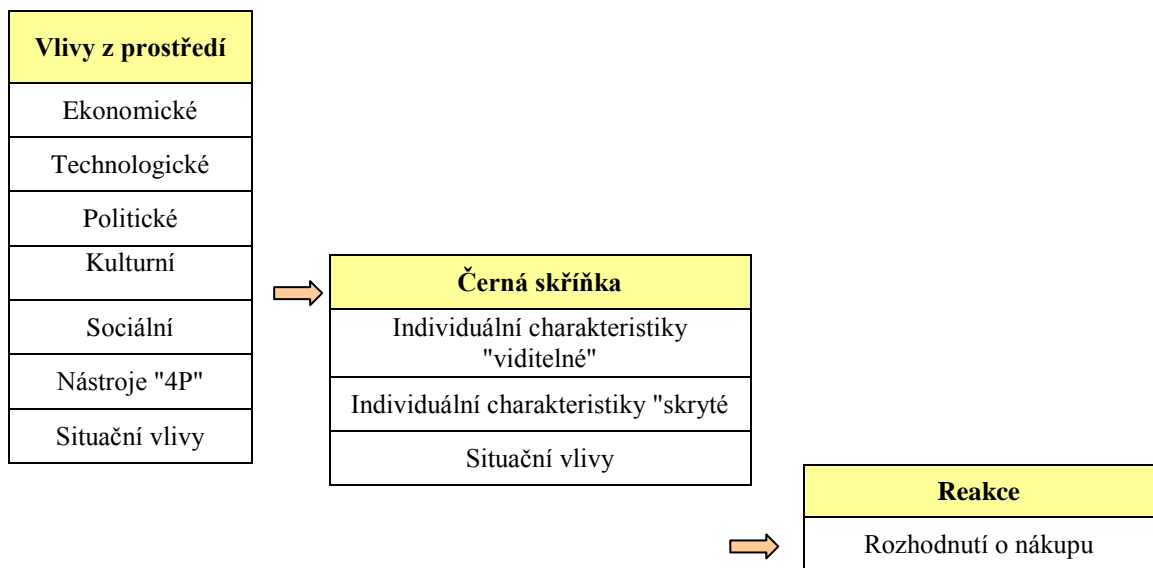
Důležité je uvědomit si skutečné role osoby se kterou přichází podnik do styku, a to z důvodu správného nastavení marketingového mixu. Rozlišujeme spotřebitele, zákazníka a nakupujícího. V marketingových aktivitách je vhodné oslovit všechny zúčastněné, protože každý má pro podnik svůj význam:

- **Spotřebitel** – užívá produkty pro svou vlastní potřebu (konečný spotřebitel)
- **Zákazník** – zajímá se o nabídku produktů a služeb, prohlíží si vystavené zboží, vstupuje do jednání s firmou
- **Nakupující** – ten, kdo realizuje svůj nákup (Zamazalová, 2009, s. 67)

Hovoříme-li o *nákupním chování*, je nutné je zkoumat v souvislosti se spotřebním chováním. Samotný nákup je pouze jednou z fází kupního rozhodovacího procesu.

Jednou z možných definicí spotřebního chování je chování lidí, konečných spotřebitelů, jež se vztahuje k získávání, užívání a odkládání spotřebních výrobků. K vysvětlení nákupního chování se nabízí několik přístupů, z nichž jako jeden z nejucelenějších komplexních pohledů pracuje s tzv. *černou skříňkou spotřebitele*, kterou demonstruje obrázek 3. Černá skříňka je chápána jako mysl spotřebitele, na kterou působí řada vlivů, které aktivují rozhodovací proces, jehož výsledkem je koupě či odmítnutí nákupu. (Koudelka, 1997, s. 11)

**Obrázek 3 Černá skříňka spotřebitele**



Zdroj: Marketing obchodní firmy (Zamazalová, 2009, s. 71)

## 5.1 Faktory ovlivňující spotřební chování

Spotřební chování je ovlivňováno jednak vnějšími faktory (sociální, technické, ekonomické, politické a právní), kterými jsme se zabývali dříve, a jednak vnitřními faktory.

Zde rozlišujeme pro okolí „skryté“ faktory, mezi které řadíme:

⇒ Motivace, potřeba, osobnost, vnímání, postoje, učení

K vnitřním „viditelným“ faktorům patří například:

⇒ Věk, pohlaví, velikost domácnosti, zaměstnání a ekonomické podmínky, období životního cyklu rodiny, životní styl

## 5.2 Nákupní rozhodnutí

Každý spotřebitel se v nákupní situaci chová určitým způsobem, který si sám neuvědomuje, i když si myslí, že zná důvody pro svoje nákupní rozhodnutí. (McGuire, 1993, s. 167)

Samotné nákupní rozhodnutí je pouze jednou z fází kupního rozhodovacího procesu. Celý tento proces probíhá standardně v pěti fázích:

- Rozpoznání problému
- Hledání informací
- Hodnocení variant
- Nákupní rozhodnutí
- Ponákupní chování
- (Odkládání výrobku)

## 5.3 Budování loajality zákazníků

Zákazník je považován za důležitý strategický potenciál pro podnik. Snahou obchodníků je pečovat o spokojenost svých zákazníků, vycházející jak z filozofie svého podnikání, tak z ekonomického hlediska. Odhady říkají, že obchody s vysokým podílem loajálních zákazníků mají o 70 % vyšší per capita obrát ve srovnání s konkurencí. (Pelsmacker a spol., 2003, s. 425)

V další kapitole se budeme věnovat spokojenosti a loajalitě zákazníka. Mezi těmito pojmy nelze klást rovnítko.

Často se také setkáváme s pojmem **retence**, která vyjadřuje očekávání opětovného budoucího nákupu. (Zamazalová, 2009, s. 214)

### **5.3.1 Spokojenost zákazníka**

Spokojenost je definována jako „míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“. (Kotler, 2004, s. 849)

Mezi spokojeností a loajalitou existuje souvislost. Loajálním zákazníkem se většinou nestane nespokojený zákazník. Avšak neplatí, že by se spokojený zákazník stal automaticky stálým zákazníkem. Zákazníková spokojenost je obtížně předvídatelná a na jejím utváření se podílí několik faktorů:

- Spokojenost s nakoupeným zbožím
- Spokojenost s obsluhou, s prostředím prodejny
- Spokojenost s podáváním/dostupností informací
- Poměr „cena/získaná hodnota“ atp.

Spokojenost zákazníka vzniká na základě srovnání očekávání skutečnosti s realitou. Je tedy funkcí vnímané výkonnosti firmy a čekávání. (Zamazalová, 2009, s. 215)

### **5.3.2 Loajalita zákazníka**

Loajalitou označujeme „dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváních zákazníka do budoucnosti“. (Reichheld, 1996, s. 57)

Věrnost je vztah, který je spojen s emociálním základem, nejedná se primárně o racionální posuzování výhod a nevýhod spojených s firmou. Základní charakter věrnosti spotřebitele je následující:

- Vztah mezi spotřebitelem a značkou, službou, firmou
- Vztah je dlouhodobý a pevný
- Vztah se zakládá na minulých zkušenostech s firmou či výrobkem
- Vztah má perspektivní charakter do budoucna (Zamazalová, 2009, s. 219)

**Tabulka 2 Vývoj míry loajality ve vybraných řetězcích**

Řetězce	2000	2001	2002	2003
Albert	9,4	8,4	8,8	11,3
Coop	7,0	8,2	10,2	13,9
Kaufland	12,2	14,6	14,6	18,3
Tesco	7,2	8,0	7,8	9,4

Zdroj: Zboží&Prodej (GFK Praha, ConsumerScan, 2003)

Přestože se jedná o starší data, můžeme usoudit, že čeští spotřebitelé nejsou příliš loajální. V porovnání se zahraničními trhy, kde dosahovaly tyto řetězce 3 – 4 krát vyšších hodnot. (Zamazalová, 2009, str. 221)

### **5.3.2.1 Vytváření loajality zákazníků**

Podnik může usilovat o vytvoření loajality prostřednictvím strategie diferenciacce a strategie loajality.

**Strategie diferenciacce** je založená na odlišení se od konkurenčních firem, výrobků a služeb. Firma se diferencuje poskytováním vyšší přidané hodnoty cílovému segmentu a vytváří pro ni typický positioning. Jmenovitě se může jednat o umístění maloobchodní jednotky, cenu, merchandising, uspořádání prodejní plochy, prodejní personál, design interiéru i exteriéru atp. (Hasty a spol., 1997)

**Strategie loajality** spočívá v poskytování určitých odměn při opakovaných nákupech v obchodě. Zde ještě rozlišujeme strategii odměny (zaměřené na racionálně založené zákazníky, cílem je motivace k častějším a hodnotově objemnějším nákupům) a strategii vztahu (vytváření emotivní vazby pomocí detailní znalosti zákazníka).

(Zamazalová, 2009, s. 223)

## 6 Situační analýza supermarketu

Nyní se věnujme praktické části, kdy zhodnotíme vnější okolí supermarketu, zanalyzujeme maloobchodní trh a odvětví, dále zhodnotíme vnitřní zdroje podniku. Na závěr sestavíme analýzu SWOT, z které doporučíme vhodnou strategii.

### 6.1 Představení supermarketu

<b>Název:</b>	JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích Prodejna 510 - Supermarket
<b>Adresa:</b>	Mánesova 2198/41, 680 01 Boskovice
<b>Právní forma:</b>	Družstvo
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>IČ:</b>	00032221
<b>DIČ:</b>	CZ00032221

Supermarket je řízen vedením JEDNOTY, spotřebního družstva v Boskovicích, která provozuje 118 prodejen a je členem organizace COOP Morava s.r.o.

#### Obrázek 4 Logo COOP



Zdroj: skupina COOP (© 2010)<sup>2</sup>

Supermarket byl postaven v roce 1996, zastavěná plocha objektu má 1 186 m<sup>2</sup>. Zákazníkům je k dispozici parkoviště o velikosti 2 004 m<sup>2</sup>, které je majetkem společnosti. (viz příloha 3)

---

<sup>2</sup> <http://www.skupina.coop/cz>



**Prodejní plocha** supermarketu má přibližně 900 m<sup>2</sup>. Prostor bychom mohli rozdělit na následující úseky: pultový prodej s uzeninami, výsekovým masem a lahůdkami (sýry, saláty, zákusky). Dále je prostor členěn formou samoobslužného prodeje na úseky pečiva, chlazené a mražené výrobky, alkoholické a nealkoholické nápoje, drogerie a domácnost, cukrovinky a sladkosti, ovoce a zelenina, lékárna, časopisy a noviny.

**Otevírací doba** supermarketu je od 7.00 do 20.00 hod každý den, pracuje se na tři směny, které se střídají na ranní od 5.45 do 14.15 hod a odpolední směny od 11.45 do 20.15 hod.

Supermarket má přibližně 25 **zaměstnanců**, v době letních prázdnin jsou přijímáni brigádníci, s některými z nich se spolupracuje celoročně.

Síť prodejen COOP se prezentuje s **výrobky** známých značek od velkých dodavatelů, tak především tradičními produkty z regionu od místních výrobců a zbožím vlastní značky tzv. Private Label COOP (dále jen „PL COOP“), jakými jsou:

- **COOP Klasik** (79 výrobků)
- **COOP Premium** (44 výrobků)
- **COOP standard food** (339 výrobků), vč. COOP Dobré jistoty (88 výrobků)
- **COOP standard nonfood** (185 výrobků)

V roce 2012 byla zavedena již výše zmíněna zcela unikátní řada produktů s **pečetí COOP Dobré jistoty**, které splňují řadu kritérií - např. garance výroby v České republice, bez umělých barviv a dalších přidaných látek geneticky upravovaných, jistota ekologické výroby a bez společensky neúnosné práce atp.<sup>3</sup>

Produkty PL COOP, které vyrábí výhradně pro společnost Coop Morava a její členy jsou součástí řady COOP quality standard - **Arie, Axi, CvakCvak, DentActiv, Dle Gusta, Doma, Inspired, Kapito, Lavato, Lavato Sensitiv, Le Speciál, Marshall,**

---

<sup>3</sup> <http://www.coopclub.cz>

**Nový Den, On Ice, PowerMagic, Ranko a Varoma.**<sup>4</sup> V roce 2012 představovala nová nabídka PL COOP celkem 647 produktů.<sup>5</sup>

Tradice, regionální zvyklosti a poctivá práce – to jsou atributy, kterými se prodejna prezentuje. Celoplošně známý slogan: „**Coop. Všechno dobré**“, vyjadřuje přátelskou atmosféru, osobní přístup a celkovou vizi podniku. Více informací o skupině COOP, vývoji, členění atp. nabízí kapitola 2.3.2 Specifika vývoje spotřebních družstev.

## **6.2 Analýza vnějšího prostředí**

V následující části se budeme zabývat vnějším okolím supermarketu, mezi které řadíme politické, právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory.

### **6.2.1 PESTE analýza**

#### **6.2.1.1 Politické a právní faktory**

Současná **politická situace** je velmi nestabilní. Zažíváme expanzivní politiku, avšak po předčasných volbách na konci října se bude uplatňovat restriktivní politika, což teorie popisuje jako pokles inflace a růst nezaměstnanosti. Nová vláda přinese řadu reforem, novelizaci zákonů a změn v daňovém systému. To vše bude klíčové pro obchodní domy.

Také je nezbytné sledovat nařízení a směrnice ratifikované **Evropskou unií** vč. Lisabonské smlouvy. Od prosince 2014 vejde v platnost nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. **1169/2011 o poskytování informací o potravinách koncovým spotřebitelům**. A tak lineární čárový kód EAN, doposud využíván jako nosič informací v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů v logistice, bude nahrazen na obalu zboží kódem GTIN. Zodpovědnost ponese ten

---

<sup>4</sup> <http://www.coopmorava.cz>

<sup>5</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a63833&dokumentId=Dr+1185%2fSL47%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=9qsx9d>

subjekt, který dodává produkt na trh. GTIN umožní zákazníkům zjistit veškeré údaje o nabízeném zboží (certifikace, původ, technologie výroby, online aktuální stav skladových zásob atp.).<sup>6</sup>

Díky **volným trhům** nakupuje český zákazník v zahraničních obchodních řetězcích. Dochází ke globálním potřebám spotřebitele, postupně se ztrácí identita tuzemských obchodů, protože se snaží uspokojit přání novodobého zákazníka. Bohužel jsou minimální bariéry při vstupu na český trh, lokální podniky jen stěží mohou konkurovat diskontním cenám nabízených v obchodních řetězcích. Jako výrazný zdroj úspěchu obchodních řetězců jsou ekonomické výhody poskytované státem. Systém investičních pobídek jako jsou daňové prázdny, levné úvěry, vybudování či postoupení infrastruktury státem, daňové ráje, jsou nadnárodním řetězcům poskytované státními institucemi ve jménu rozvoje podnikání a zaměstnanosti (Spilková, 2012, s. 79). Podle Kingsnortha ani Světová obchodní organizace (World Trade Organisation) nepomáhá svým postojem místní obchodní síti, neboť ta označuje preferenci tuzemských maloobchodů a jejich výrobků za diskriminační praktikum.

Regulace výstavby supermarketů v České republice je v rukou **místní samosprávy obcí a měst**, což podle Szczyrby může postrádat systematičnost. Rozvoj obcí se řídí strategickým plánováním, kde jedním z významných regulačních nástrojů je územní plánování.

Činnost obchodů se řídí několika směrnicemi, nařízeními a zákony. Jen pro ukázkou uvádíme následující **opatření a kontrolní orgány**, které mají na provoz a chod supermarketu vliv a jejichž novelizace musí být pečlivě sledovány:

- **Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele**
- **Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích**
- **Zákon č. 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské soutěže**
- **Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty** - od 1. ledna 2013 došlo ke zvýšení o jeden procentní bod, tedy na 15 % (potraviny, nealkoholické nápoje)

---

<sup>6</sup> <http://www.edizone.cz/clanky/technologie-a-trh/carove-kody-prozradi-spotrebitelum-o-zbozi-temer-vse/>

atd.) a 21 % (alkohol, tabák, krmivo pro zvířata atd), což se projevilo zdražením potravinářského zboží. Sice došlo ke zvýšení tržeb, ale snížil se počet loajálních zákazníků, kteří si raději nakoupí v obchodních řetězcích.

- **Zákona č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách** – supermarket musel reagovat pořízením nových PC pokladen, vybavených tiskárnou s fiskálním modulem, což pro supermarket představovalo vysoké provozní náklady.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**
- **Zákon č. 309/S006 Sb., bezpečnost a ochrana zdraví při práci**
- **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník** (část druhá – obchodní společnosti a družstvo) - od 1. ledna 2014 začne platit kromě nového občanského zákoníku (zkr. NOZ) také Zákon o obchodních korporacích. Ty nahradí původní občanský a obchodní zákoník. Co se v současném obchodním zákoníku týkalo smluv a vztahů mezi podnikateli, se nově přesune do NOZ. Zákon o obchodních korporacích (ZOK) bude pokrývat pouze to, co se týkalo vlastní úpravy společností a družstev.
- **Státní zemědělská a potravinářská inspekce** udělila v roce 2012 největší počet pokut a nejvyšší sankce obchodním řetězcům Ahold a Tesco. Podle online deníku [aktualne.cz](http://aktualne.cz)<sup>7</sup> se jednalo o prohřešky přebalování potravin s prošlým datem spotřeby, špatné kvalitě a nesprávné značení zboží.
- **Česká obchodní inspekce**
- **Krajská hygienická stanice**
- **Etický kodex** není veřejně dostupný, což supermarketu spíše škodí, protože společenská odpovědnost CSR a chování podniku pomáhá budovat dobré jméno a vztahy s veřejností, stává se konkurenční výhodou.
- **Zákony týkající se ochrany životního prostředí, vody, ochrany ovzduší, odpadové hospodářství atp.**

---

<sup>7</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=773788>

### 6.2.1.2 Ekonomické faktory

Pro zhodnocení vývoje přikládám přehlednou tabulku s vybranými makroekonomickými daty. Poté se budeme věnovat nejnovějším informacím a prognózám na rok 2014.

**Tabulka 3 Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR (2008 - 2011)**

Vybrané makroekonomické ukazatelé	Rok			
	2008	2009	2010	2011
HDP (% , r/r)	3,1	-4,5	2,5	1,8
Míra inflace (% , r/r)	6,3	1,0	1,5	1,9
Tržby v zemědělství (% , r/r)	-3,8	7,1	6,4	8,2
Ceny zemědělských výrobců <sup>8</sup> (% , r/r)	8,8	-24,8	5,4	19,1
Spotřeba domácností <sup>9</sup> (% , r/r)	3,0	0,2	1,0	0,5
Míra hrubých úspor domácností <sup>10</sup> (%)	9,5	11,4	10,9	10,0
Míra nezaměstnanosti (%)	4,4	6,7	7,3	6,7
Hrubá měsíční mzda <sup>11</sup> (Kč)	22 592	23 344	23 864	24 455
Hrubá měs. mzda v maloobchodě (Kč)	18 034	19 056	19 621	19 819

Zdroj: Český statistický úřad (2012)

### Nejnovější informace

Český statistický úřad<sup>12</sup> uvádí, že ve 2. čtvrtletí roku 2013 HDP zmírnil propad na -1,3 % meziročně (-2,4 % v 1. čtvrtletí). I přes celkový pokles HDP však česká ekonomika posílila svoji stabilitu zejména ve vnějších ekonomických vztazích, zlepšení nerovnováhy vykazaly i státní finance. Rovněž rostla celková zaměstnanost,

r/r meziroční změna

<sup>8</sup> Ceny zemědělských výrobců – údaj vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců roku proti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku. Tyto průměry jsou počítány od roku 2007 (zpětně za roky 2005 a 2006) z indexů cen s cenovým základem průměr roku 2005 =100.

<sup>9</sup> Výdaje na konečnou spotřebu domácností zahrnují hodnotu výrobků a služeb užitých domácnostmi pro uspokojení individuálních potřeb, hrazených z důchodů domácností a pořízených nákupem, dary i formou naturální spotřeby. Nepatří sem však nákupy určené pro podnikatelskou činnost ani nákupy cenností.

<sup>10</sup> Míra hrubých úspor domácností je poměr hrubých úspor domácností k hrubému disponibilnímu důchodu domácností. Vyjadřuje průměrný sklon domácností k úsporám.

<sup>11</sup> Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.

<sup>12</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

čemuž napomohl silící vliv částečných pracovních úvazků. I přes zlepšení byla míra meziročního poklesu HDP výrazně hlubší než v EU, jejichž ekonomika zaznamenala stagnaci.

České ekonomice chybějí investice, výrazný úbytek byl i u zásob, firmy tak zřejmě nečekají posílení poptávky, což nenavozuje signály pro oživení ekonomiky.

Inflace byla ve 2. čtvrtletí 2013 meziročně výše o 1,4 %, průměrná hrubá mzda vzrostla na 24 953 Kč. Minimální mzda se od srpna 2013 zvyšuje na 8 500 Kč měsíčně (50,60 Kč za hodinu). Pokladní v supermarketu nemůže brát méně než 10 400 Kč. Klesla spotřeba domácností, jejich současné úspory se pohybují zhruba ve stejné hodnotě jako před krizí.

Pro české maloobchodníky je důležitý vývoj tržeb a cen zemědělského sektoru. Tyto tržby zahrnují tržby za vlastní výrobky a služby bez DPH za zemědělství a rybnářství. Sektor i v letošním roce zaznamenává pozitivní vývoj, přestože ceny zemědělských produktů mírně klesly.

### **Predikce vývoje**

Podle Ministerstva financí ČR<sup>13</sup> přes očekávané ožívování ekonomiky, kdy sice technicky ekonomika vystoupila z rok a půl trvající recese, by se za celý letošní rok měl ekonomický výkon snížit o 1,0 %, a to zejména kvůli propadu tvorby hrubého kapitálu. V roce 2014 by však již HDP mohl vzrůst o 1,3 %.

Spotřebitelské ceny by měly růst jen velmi mírným tempem. Předpokládá se, že průměrná míra inflace by letos mohla dosáhnout 1,4 %, v roce 2014 pak 0,7 %. Inflace bude v příštím roce velmi nízká především díky poklesu cen elektřiny.

Zaměstnanost, jejíž meziroční růst se po celý loňský rok navzdory recesi zrychlovala, by se letos mohla zvýšit o 1,2 %. Tento do jisté míry paradoxní vývoj byl umožněn

---

<sup>13</sup> <http://www.mfcr.cz/cs/veřejný-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>

rozšiřováním částečných úvazků a poklesem počtu odpracovaných hodin na pracovníka. Pro rok 2014 je odhadován růst zaměstnanosti o 0,4 %. Míra nezaměstnanosti by se z loňských 7,0 % měla pozvolna zvyšovat. V tomto roce by mohla dosáhnout 7,1 %, v roce 2014 pak 7,3 %. Růst objemu mezd a platů, který by letos mohl dosáhnout 0,8 %, by se v roce 2014 měl zrychlit na 2,5 %. V obou letech by tak tempo růstu objemu mezd a platů mělo předstihnout dynamiku nominálního HDP.

### 6.2.1.3 Sociální faktory

Pro zhodnocení vývoje v našem regionu přikládám tabulku s vybranými ukazateli za období let 2006 až 2011.

**Tabulka 4 Vývoj demografických ukazatelů na Boskovicku (2008 - 2011)**

Ukazatelé za region Boskovicko	Rok			
	2008	2009	2010	2011
<b>OBYVATELSTVO (k 31. 12.)</b>				
<b>Počet obyvatel</b>	<b>50 740</b>	<b>50 875</b>	<b>51 036</b>	<b>51 281</b>
ve věku 0 - 14 let (%)	14	15	15	15
ve věku 15 - 64 let (%)	70	69	68	68
ve věku 65 a více let (%)	16	16	17	17
<b>Celkový přírůstek/úbytek obyvatel</b>	<b>281</b>	<b>135</b>	<b>161</b>	<b>206</b>
přirozený přírůstek obyvatel <sup>14</sup>	59	37	42	19
přírůstek obyvatel stěhováním <sup>15</sup>	222	98	119	187
<b>Průměrný věk mužů (roky)</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>
<b>Průměrný věk žen (roky)</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
<b>Index stáří <sup>16</sup></b>	<b>101</b>	<b>103</b>	<b>105</b>	<b>108</b>
<b>Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo</b>	<b>10</b>	<b>81</b>	<b>53</b>	<b>35</b>
<b>Míra nezaměstnanosti (%)</b>	<b>7,5</b>	<b>12,6</b>	<b>12,0</b>	<b>10,9</b>

Zdroj: Český statistický úřad (2012)

<sup>14</sup> Výpočet přirozeného přírůstku obyvatel je *narození - zemřeli*

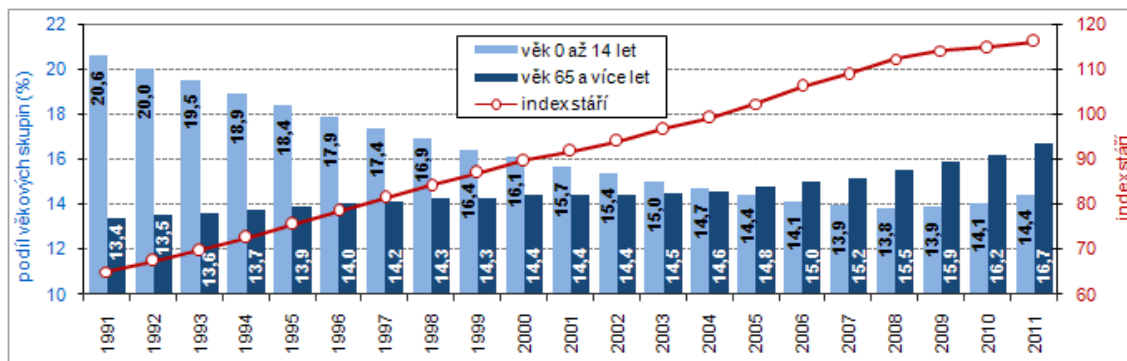
<sup>15</sup> Výpočet přírůstku obyvatel stěhováním je *přistěhovalí - vystěhovalí*

<sup>16</sup> Index stáří udává, kolik osob ve věku 65 a více let je na 100 dětí ve věku 0 - 14 let

**Boskovice**, které leží asi čtyřicet kilometrů severně od Brna v Jihomoravském kraji, čítají k 1. 1. 2013 celkem 11 417 obyvatel a v jejich správním obvodu se nachází 73 obcí s přibližně 51 000 obyvateli, které dohromady tvoří správní obvod Boskovice (viz příloha 1 a 2). Město Boskovice, kde se nachází supermarket, je vnímáno nejen jako obchodní, průmyslové a politické středisko, ale také jako kulturní a sportovní centrum pro celou severní část bývalého okresu Blansko. Ve sledovaném roce 2011 připadlo na jedno pracovní místo 35 uchazečů, což má sice od roku 2009 klesající tendenci, přesto se potýkáme s nadprůměrnou nezaměstnaností oproti průměru celé ČR.

**Počet obyvatel celého regionu** od roku 2002 roste díky kladnému přirozenému přírůstku a imigraci. Nejvíce je zastoupena věková kategorie 15 – 64 let (68 %), následuje kategorie obyvatel ve věku 65 a více let (17 %) a nejmenší zastoupení má dětská populace do 14 - ti let (15 %). Jak dokazuje následující graf, zaznamenáváme stárnutí obyvatelstva v Jihomoravském kraji, tento trend je v celé ČR.

**Graf 1 Věková struktura a index stáří obyvatel v Jihomoravském kraji**



Zdroj: Český statistický úřad (2012)

Podle ukazatele **indexu stáří** v roce 2011 připadlo na jedno dítě (ve věku 0 - 14 let) osm seniorů (ve věku 65 a více let). Celorepublikový průměr ve sledovaném roce zaznamenal deset seniorů na jedno dítě. Průměrný věk u mužů a žen se nijak nevymyká průměru v celé zemi.



Co se **vzdělání** týče, mělo podle ČSÚ v roce 2011 v Jihomoravském kraji asi 15 % vysokoškolské vzdělání, což představuje druhý nejvyšší podíl mezi kraji. V krajském srovnání představuje obec s rozšířenou působností Boskovice nadprůměrný počet středoškolsky vzdělaných a podprůměrný počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel.<sup>17</sup>

Pro maloobchodníky je důležité poznat **životní styl** obyvatelstva. Ten je velice individuální a závisí na vzdělání, příjmu, fázi životního cyklu či vlivu výchovy. Můžeme obecně konstatovat, že u spotřebitelů roste **zájem** o původ výrobku, kdo jsou dodavatelé, jaké technologie při zpracování používají atp. O tom svědčí vzrůstající obliba farmářských trhů a obchodů se zdravou výživou v Boskovicích. Mění se **charakter a velikost rodiny** s jedním dítětem, uzavírání manželství a zakládání rodiny v pozdějším věku, roste zájem o byty 1+1 pro jednotlivce. V obchodech se tento trend projevuje **nákupy menších balení** a z důvodu nedostatku času nechtějí investovat do zbytečných věcí jako je **dojíždění za nákupy**. V posledních letech došlo ve městě k rekonstrukci koupaliště, krytých lázní, chystá se výstavba moderní sportovní haly, rozvíjí se solné jeskyně a masáže, lanové centrum, působí zde několik úspěšně reprezentujících sportovních klubů atp. To vše nasvědčuje **aktivnímu trávení volného času** obyvatel na Boskovicku. Fakt, kdy lidé preferovali kvantitu před kvalitou, už nemůžeme považovat za stoprocentní. Po vlastních zkušenostech si troufám tvrdit, že zákazníci jsou více ochotni si připlatit za kvalitní české potraviny. Tento trend se vyskytuje spíše u **ekonomicky aktivní populace s vyšším stupněm vzdělání**.

#### 6.2.1.4 Technické a technologické faktory

Ráda bych připomněla, že budeme hledat současné technologické možnosti pro supermarket v Boskovicích, nikoliv pro celou síť obchodních domů skupiny COOP. A tak se nebudeme zabývat systémy pro logistické účely, ale pro účely této práce se především zaměříme na současné možnosti, jak zpříjemnit nákup zákazníkům.

---

<sup>17</sup> [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vybrane\\_ukazatele\\_za\\_spravni\\_obvod\\_boskovice/\\$File/646202.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vybrane_ukazatele_za_spravni_obvod_boskovice/$File/646202.pdf)  
[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni\\_tendence\\_demografickeho\\_socialniho\\_a\\_ekonomickeho\\_vyvoje\\_jihomoravského\\_kraje](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_jihomoravského_kraje)

Dnešní doba nabízí několik řešení, jak zautomatizovat obchod. My však budeme uvažovat reálně a spíše se pokusíme odhalit nedostatky, které jsou finančně méně náročné a v rámci krátkého časového období dobře realizovatelné.

- **Podnikový ERP systém**

Využívá se program EDI Orion od Microsoft Dynamics napojený na objednávkový systém iCOOP a webový portál (urychlení výměny faktur, propracovaný objednávkový systém, kontrola číselníku zboží, sdílení interních informací atp.)<sup>18</sup> Za celou skupinu COOP můžeme konstatovat, že v roce 2012 byl dosažen reálný vrchol procesu zapojování dodavatelů do elektronické fakturace (EDI) a v letošním roce se dokončuje i proces zasílání dobropisů. V současnosti využívá EDI fakturaci 297 dodavatelů a dalších 11 je ve zkušebním provozu. Prostřednictvím EDI je zasíláno 95 % celkového počtu faktur.<sup>19</sup>

- **Modernizace pokladen a finanční služby**

Nedávno došlo k přechodu od klasických na dotykové pokladny, čímž se urychlilo odbavení zákazníků a lepší kontrole zboží. Díky moderní technologii si může zákazník dobíjet mobilní telefony, využít službu CashBack, kde si mohou vybrat peníze v hotovosti či zaplatit složenku.

- **Využití smartphonů a COOP Mobil**

Zákazníci a zároveň majitelé chytrých telefonů mohou pomocí speciálních aplikací soutěžit o zajímavé dárky.

Skupina COOP ve spolupráci se společnostmi Vodafone a Materna Communications se chystá ke spuštění virtuálního operátora COOP Mobil. Start nového operátora je připravován na podzim tohoto roku<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.edizone.cz/clanky/rozhovor/tuzemsky-coop-morava-uspesne-celi-konkurenci-zahranicnich-retezcu-s-podporou-systemu-a/>

<sup>19</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a63833&dokumentId=Dr+1185%2fSL47%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=9qsx9d>

<sup>20</sup> <http://www.retailinfo.cz/magazin/minizpravy>

Dále si uvedeme možnosti a novinky na současném technologickém a IT trhu, které by mohl supermarket využít nebo alespoň o nich v budoucnu uvažovat.

- **Sociální síť**

Využít sociální síť, především Facebook či Twitter, kde mohou uživatelé sdílet své zkušenosti s produkty. Samotná prodejna zde může dávat tipy a rady na recepty složených převážně z ingrediencí privátních značek COOP, aktualizovat týdenní a měsíční akční nabídku, upozorňovat na soutěže, ochutnávky a další speciální akce konané v prostorách supermarketu. V neposlední řadě se jim dostane důležitá zpětná vazba od spotřebitelů.

- **Elektronizace letákových akcí**

Zákazníkům využívající věrnostní karty, ale i těm, kteří budou mít o službu zájem, zasílat letákové akce v pdf formátu přímo na e-mailové adresy.

- **Možnost nákupu online potravin přes internet a mobilní telefony**

Tento trend využívá konkurenční řetězec TESCO. Podle průzkumu Gfk Czech v roce 2012 je tento nákupní kanál rozšířen spíše u vysokoškolsky vzdělaných zákazníků do padesáti let s vyššími příjmy domácnosti (nad 50 000 Kč).<sup>21</sup> Vzhledem k rychlému vývoji informační technologie by se během pár let měl stát nákup potravin přes internet či mobilní telefon běžnou činností stejně tak jako je dnes nákup online elektroniky či oblečení.

- **Samoobslužné pokladny**

Samoobslužné pokladny jsou dnes součástí ve všech větších supermarketech a hypermarketech. Rychlé odbavení malých nákupů je velkou konkurenční výhodou pro obchodní domy.

---

<sup>21</sup> [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11788/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11788/)

- **PayWave**

Rychlé, pohodlné a bezpečné – tak prezentuje společnost Visa svůj produkt, který byl v září 2008 testován společnostmi Credit Suisse, PostFinance, Swisscard, Swisscom a Telekurs Multipay ve Švýcarsku. Jde o bezkontaktní platbu pomocí debetní či kreditní karty v kombinaci s mobilním telefonem bez nutnosti vkládat kartu do terminálu, zadávat PIN kód či se podepisovat. Stačí „zamávat“ kartou či mobilním telefonem před čtečkou a transakce proběhne během jediné vteřiny. Účelem této technologie je urychlení transakce platby u menších nákupů, kdy můžeme PayWave využít při platbě do výše 25 EUR.<sup>22</sup>

- **Radio Frequency Identification**

Jde o štítky a čipy s anténou, které přenesou více informací než čárový kód. Jejich výhodami jsou: lepší kontrola sledování pohybu zboží a výrobků, velká odolnost RFID čipů (vlhkost, teplota, atd.), vylepšená evidence majetku a práce s ním, větší přesnost při příjmu, skladování, třídění, vyskladňování zboží, přesnější a rychlejší inventura, rychlost čtení pod 100 milisekund, minimalizace nákladů na označování a přeznačování, komfort a zkrácení čekací doby u pokladen (RFID kód je možné snímat hromadně, tudíž není nutné fyzicky manipulovat se zbožím), upozornění na zboží v lednici či mrazícím boxu, kde nemáme takový přehled o zboží a jeho trvanlivosti.<sup>23</sup>

- **Global Trade Item Number**

O kódu GTIN a jeho platnosti od konce roku 2014 jsme již uvažovali v kapitole Politické a právní faktory. Jde o informovanost zákazníka o zboží, samozřejmě se budou uvádět informace přímo na obal výrobku, ale vzhledem k limitujícímu prostoru, rychlému rozvoji chytrých telefonů a využívání EDI komunikace v supermarketu,

---

<sup>22</sup> [http://www.visa.cz/cz/osobni\\_karty/visa\\_paywave.aspx](http://www.visa.cz/cz/osobni_karty/visa_paywave.aspx)

<sup>23</sup> <http://www.kodys.cz/rfid.html>

byla by škoda nenabídnout zákazníkovi mobilní aplikaci, jejíž správa dat nepředstavuje žádnou novou zátěž pro personál.

#### 6.2.1.5 Faktory životního prostředí, ekologické a klimatické

Výšková rozmanitost **Boskovicka** je velmi zajímavá (od 300 až po 700 m. n. m.). Leží v podhůří, ale i na kopcích Dražanské vrchoviny, některé dokonce v Boskovické brázdě. Na území nezasahuje žádné velkoplošné chráněné území (tj. národní park nebo chráněná krajinná oblast.), ale najdeme zde sedm přírodních rezervací, sedmnáct přírodních památek a čtyři přírodní parky.

Mikroregion je tvořen násl. obcemi: Benešov, Chrudichromy, Knínice, Kořenec, Lhota Rapotina, Ludíkov, Okrouhlá, Sudice, Suchý, Újezd u Boskovic, Valchov, Velenov, Vážany, Žďárná a město Boskovice. Celková rozloha mikroregionu je 130 km<sup>2</sup> a čítá přes 17 tisíc obyvatel.<sup>24</sup>

Geografická poloha oblasti, která umožňuje rozdílné přírodní a klimatické podmínky, charakterizuje **zemědělskou produkci** regionu. Celkem zde působí šest velkých zemědělských společností a zaměstnanost v tomto odvětví je nadprůměrná v porovnání s Jihomoravským krajem. Živočišná produkce je zaměřena na chov skotu a chov prasat a rostlinná výroba je charakteristická pro pěstování řepy, píce a obilí. Současným problémem je vodní eroze půdy. Podle Chmelové a Štulpy, kteří analyzovali region pro možné **příležitosti a hrozby** v roce 2010, je vhodné oblast využít pro rozvoj ekologického zemědělství, ovocnářství a pastevectví. Jako hrozbu vnímají ryze ekonomické a lobbistické zájmy, které vidí pouze ekonomický prospěch (např. výstavba fotovoltaických elektráren ve velkém rozměru a nevhodných lokalitách, kácení lesů kvůli výstavbě) a zastaralá legislativa a nejednoznačné vymezení hranic přírodních parků. (Chmelová, Štulpa, 2010, s. 10)

---

<sup>24</sup> [www.regionboskovicko.cz/cs/boskovicko.html](http://www.regionboskovicko.cz/cs/boskovicko.html)

Každá firma by měla jednat **zodpovědně a šetrně k přírodě**, nabízet spotřebitelům biovýrobky a certifikované produkty se zaměřením na ochranu životního prostředí. V současné době stojí za zvážení následující projekty a možnosti, jak při výrobě jednat zodpovědně a ekologicky:

- **Rekuperace neboli ekologické vytápění**

Celý systém využívá zbytkové teplo potravinářského chlazení. Vzájemnou synergií dochází k úspoře provozních energetických nákladů dosahujících až 30 %. V letních měsících systém zabezpečuje klimatizaci celého objektu. Použitím přírodního chladiva CO<sub>2</sub> se výrazně snižuje emise skleníkových plynů a zlepšuje chlazení. Celý systém je tak považován za vysoce efektivní a maximálně šetrný k životnímu prostředí.<sup>25</sup>

- **Ekologické vratné obaly**

Přeprava masa, zeleniny a ovoce by bylo vhodné převážet v ekologicky vratných obalech. Dále je důležité nabízet zákazníkům nápoje ve vratných skleněných obalech. Určitě stojí za zvážení vybízet spotřebitele k třídění obalů přímo na výrobcích, např. mléce či jogurtech, které se v Rakousku běžně třídí na papír, plast a hliník.

Mimochodem povinnost zpětného odběru a využití odpadů z obalů mají podle zákona osoby, které uvádějí obaly nebo balené výrobky na trh nebo je prodávají. Proto je COOP Morava členem společnosti EKO-KOM, a.s.

- **Podpora Fair Trade**

Spotřebitel, který si koupí výrobky označené Fair Trade, má jistotu, že produkt byl vyroben za důstojných podmínek. Zemědělci dostanou adekvátně zapláceno, nedošlo k zneužití dětské práce a při výrobě se dbalo na ochranu životního prostředí.

---

<sup>25</sup> [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/002\\_odpovednost/001\\_zivotni\\_prostredi/003\\_rekuperace/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/002_odpovednost/001_zivotni_prostredi/003_rekuperace/index.jsp)

- **Nahrazování palmového oleje**

Řada obchodních společností se snaží o používání jiných olejů při výrobě svých výrobků. Palmový olej je získáván z tropických deštných lesů, jejichž kácení a ubývání může mít katastrofální důsledky.

- **Ochrana mořských živočichů**

V dnešní době lze podporovat ochranu ryb a mořských plodů tak, že budou prodejci nabízet jen certifikované výrobky MSC („Marine Stewardship Council“) či tuňákové konzervy se značkou přeškrtnutého delfína.

- **Káva, čaj a kakao s certifikací UTZ**

Výrobky označené touto certifikací se zavazují k zodpovědnému pěstování plodin, zajišťují důstojné podmínky pro zemědělce a chrání životní prostředí.<sup>26</sup>

- **Shwopping**

Jde o nový trend, který vznikl v Londýně. Jedná o spojení dvou slov – vyměnit („swap“) a nakupování („shopping“). Týká se především oděvních gigantů, kteří výměnou za voucher na nové oblečení recyklují staré odevzdané od klientů a posílají tam, kde jsou potřeba. Obchodní domy mohou podpořit tento projekt umístěním sběrných boxů v prodejně. Je dokázáno, že za každý kilogram odevzdaného a znovu zpracovaného zboží se ušetří asi čtyři kilogramy emisí CO<sub>2</sub> či šest tisíc litrů vody.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/002\\_odpovednost/002\\_sortiment/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/002_odpovednost/002_sortiment/index.jsp)

<sup>27</sup> <http://plana.marksandspencer.com/about/partnerships/oxfam/shwopping>

## 6.3 Analýza oborového prostředí

Nejdříve si ujasníme postavení skupiny COOP na českém maloobchodním trhu, ukážeme si vývoj tržního podílu a porovnáme dosažené výsledky obchodních skupin.

V další podkapitole provedeme analýzu místního trhu, nastíníme preference a nákupní chování zákazníka a na závěr se budeme věnovat segmentaci trhu.

### 6.3.1 Analýza českého maloobchodního trhu

V současné době se řadí **český maloobchodní trh** k nejvíce koncentrovaným ve střední a východní Evropě. Podle průzkumu společnosti Incoma Research a GfK Praha zaujímají **hypermarkety, supermarkety a diskonty** asi 66 % podíl na celkových maloobchodních tržbách, započteme-li skupinu **COOP**, činí tyto **tržby 73 %**. Ve střední a východní Evropě je na tom lépe pouze Rakousko (zhruba 78 %), kde se drží na špičce hypermarkety Billa, Penny Market a Hofer.

Tržby vzrostly meziročně o 4 %, ale tržní podíl vzrostl jen o 0,6 %. Ve srovnání s obdobím 2004 - 2008, kdy docházelo ročně k fúzím řetězců, jsou poslední roky ve znamení **stability**.

V roce 2011 dosáhlo **TOP 10 obchodních skupin**<sup>28</sup> na českém trhu tržeb 325 mld. Kč. Pokud započteme skupinu COOP, která patří mezi tzv. tradiční obchody, dosahují roční tržby až **351 mld. Kč**. (viz tabulka 5)

Celkově u nás najdeme asi 1428 velkoplošných prodejen (Spilková, 2012). Podle průzkumu společnosti Incoma GfK patří k největším maloobchodním společnostem skupina **Schwarz** (hypermarket Kaufland a diskontní prodejna Lidl) s ročními tržbami za rok 2011 65,5 mld. Kč, **Rewe** (supermarkety Billa a diskonty Penny Market) s 53,6 mld. Kč a **Tesco Stores ČR** s roční tržbou 51 mld. Kč. **Skupina COOP** vzhledem k faktu, že nemá jednotnou vlastnickou strukturu, ale sdružuje několik

---

<sup>28</sup> Schwarz ČR, Rewe ČR, Tesco stores ČR, Ahold Czech Republic, Makro Cash&Carry ČR, Globus ČR, skupina COOP, Geco Tabak, Spar ČR, OBI ČR, IKEA, Peal



spotřebních družstev, je uvedena samostatně. Přesto, že počet prodejen Coop se nezvyšuje, udržuje si v silné konkurenci obchodních řetězců tržby na stabilní úrovni a patří tedy k významným českým maloobchodním společnostem. Za rok 2011 dosáhla tržeb ve výši 25,9 mld. Kč.

**Tabulka 5 Obchodní řetězce v ČR podle tržeb (2010 - 2011)**

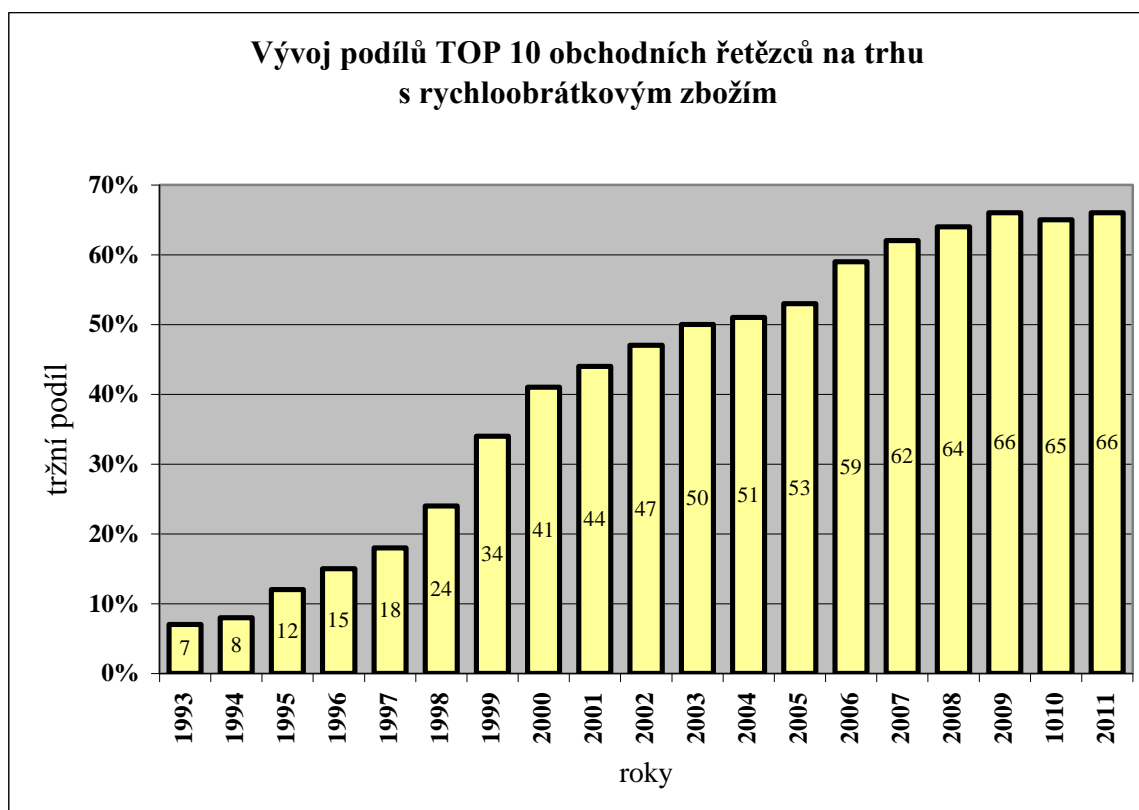
Pořadí	Skupina/Firma	tržby (mld. Kč, vč. DPH)	
		2010	2011
1.	<b>Schwarz ČR</b>	<b>63,2</b>	<b>65,5</b>
	Kaufland	40,0	42,0
	Lidl	23,2	23,5
2.	<b>Rewe ČR</b>	<b>51,1</b>	<b>53,6</b>
	Billa	22,2	22,6
	Penny Market	28,9	31,0
3.	<b>Tesco Stores ČR</b>	<b>47,5</b>	<b>51,0</b>
	Tesco hypermarket		
	Tesco obchodní dům		
	Tesco supermarket		
4.	<b>Ahold Czech Republic</b>	<b>42,3</b>	<b>44,0</b>
	Albert hypermarket		
	Albert supermarket		
5.	<b>Makro Cash&amp;Carry ČR</b>	<b>33,1</b>	<b>32,5</b>
6.	<b>Globus ČR</b>	<b>26,1</b>	<b>27,0</b>
	<b>COOP</b>	<b>26,0</b>	<b>25,9</b>
7.	<b>Geco Tabak</b>	<b>17,7</b>	<b>20,2</b>
8.	<b>Spar ČR</b>	<b>13,0</b>	<b>14,1</b>
	Interspar	12,3	13,4
	Spar supermarket		
	Spar Šumava	0,7	0,7
9.	<b>OBI ČR</b>	<b>9,3</b>	<b>9,4</b>
10. - 11.	<b>IKEA</b>	<b>8,5</b>	<b>8,2</b>
10. - 11.	<b>Peal</b>	<b>8,7</b>	<b>8,2</b>
<b>TOP 10</b>	<b>CELKEM (bez COOP)</b>	<b>312</b>	<b>325</b>
<b>TOP 10+1</b>	<b>CELKEM (s COOP)</b>	<b>338</b>	<b>351</b>

Zdroj: Zboží&Prodej TOP 10 (INCOMA Gfk Praha, 2012)

Vývoj podílů těchto TOP 10 obchodních skupin na rychloobrátkovém zboží má od roku 1993 až do sledovaného roku 2011 **stoupající tendenci** (viz graf 2). V roce 2012 neměl žádný z těchto obchodních řetězců více než 10 % podíl, nízkou mírou koncentrace

se stává český trh unikátním v Evropě. Tam běžně ovládá největší řetězec 20 až 30 procent trhu.<sup>29</sup>

**Graf 2 Vývoj tržního podílu obchodních řetězců**



Zdroj: Zboží&Prodej TOP 10 (INCOMA GfK Praha, 2012)

### 6.3.1.1 Analýza místního trhu

**Umístění a počet supermarketů** v našem regionu je řízen **odborem územního plánování** Městským úřadem v Boskovicích, nikoliv státem. Důležité je zmínit, že v posledních letech je trendem budovat supermarkety do menších měst do 15 000 obyvatel, což zaznamenala i místní obchodní síť. Supermarket nabízí výrobky konečným uživatelům, pohybujeme se tedy na **spotřebitelském trhu**.

<sup>29</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxv-ekoakcie.aspx?c=A121128\\_134049\\_ekoakcie\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxv-ekoakcie.aspx?c=A121128_134049_ekoakcie_neh)

Občané města dávají přednost velkoplošným prodejnám, ale některé kategorie si koupí raději v malém obchodě. Pro nákupy masa, lahůdek či drogistického zboží vyhledávají **specializované prodejny**, kterými jsou např. uzenářství Steinhauser, cukrárna Lucie a Trio či drogerie Teta. Všechny specializované obchody se koncentrují na Masarykově náměstí v Boskovicích.

Druhé centrum postupně vzniká v tzv. **supermarketové části**, na západní straně města. Tam se nachází autobusové a vlakové nádraží, zrekonstruovaná nemocnice, průmyslová oblast a v současné době je zahájena stavba moderní sportovní haly. Dominantou této oblasti je obchodní řetězec Kaufland, dále Lidl, Tesco, Albert a český Coop.

Podle novějšího průzkumu Incoma GfK má největší **preference** Kaufland, dále Tesco a na třetím místě jsou prodejny Albert. V Boskovicích je pořadí obdobné (tuto problematiku si podrobněji rozebereme v analýze odvětví). Preference jsou dle provedeného dotazníkového šetření nejvíce ovlivněny nabídkou sortimentu, celkovou cenovou úrovní a nabízenými slevami. Z důvodu ekonomické krize jsou rozhodujícím faktorem slevy a promoční akce komunikované přímo v prodejně nebo v letákové podobě. Naopak celková cenová úroveň již takový význam nemá. Preference slev je nejvýraznější u zákazníků Kauflandu. U ostatních obchodních domů (Tesco, Albert) jsou velmi často udávaným důvodem také čerstvost a kvalita potravin, nabídka tuzemských produktů, otevírací doba, dostupnost automobilem, více obchodů a služeb v okolí prodejny.

### **6.3.1.2 Segmentace spotřebitele**

Nyní se věnujme segmentaci pro náš supermarket. Za *potenciálního zákazníka* můžeme označit každého, ženu i muže, kdo má určitý příjem, tedy můžeme uvažovat věkovou skupinu od 15 - ti let, což tvoří 85 % obyvatel správního obvodu Boskovicka (43 589 lidí).

Náš *stávající zákazník* oceňuje atmosféru prostředí, pohodlí, ochotu personálu a přátelský přístup. Zákazníci pro nákupy denní potřeby (pečivo, mléčné výrobky,

uzeniny, atp.) volí menší prodejnu, kde se rychleji zorientují, není divu, že mezi zákazníky převažují **ženy**. Dále se náš zákazník zaměřuje na tradiční regionální potraviny od místních dodavatelů, tato preference je podle studií zaznamenána u spotřebitelů s vyšším vzděláním **minimálně dokončeným středním vzděláním s maturitou**. Podle ČSÚ Boskovicko disponuje nadprůměrným počtem středoškolsky vzdělaných, zároveň podprůměrným počtem vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. **Příjem** spotřebitele by mohl hrát taktéž roli – zákazníci s příjmem okolo průměrné měsíční mzdy a níže nakupují spíše v obchodních řetězcích s diskontními cenami a vyššími slevami, jelikož aspekt „původ potravin“ pro ně není podstatný.

Segmentace je velice ovlivněna polohou supermarketu. V okolí se nachází penzion pro důchodce, rodinné a osmipatrové bytové domy, což má vliv na segmentaci zákazníků podle **životního cyklu** – převažují rodiny s dětmi a soběstační lidé v důchodovém věku. Každý z nich má jiný motiv pro nákup v naší prodejně – maminky chtějí dát svým dětem čerstvé potraviny z regionu bez přidaných chemikálií, penzisté upřednostňují pohodlí, dostupnost z důvodu malé mobility a sociální kontakt.

### **6.3.2 Analýza odvětví s využitím Porterova modelu 5 sil**

Nyní budeme analyzovat odvětví, ve kterém se supermarket pohybuje. Respektive se budeme zabývat jeho konkurencí pomocí Porterova modelu pěti sil.

#### **6.3.2.1 Ohrožení novými konkurenty**

Rostoucí zisk může vzbudit zájem podniků o vstup do tohoto odvětví, avšak v naší lokalitě zisky prodejen spíše stagnují. Supermarket si za dobu své existence vybudoval určitou pozici u svých zákazníků, která vyústila v mnohaletou loajalitu. Tato preference obchodní značky a věrnost zákazníka znesnadňuje potenciálnímu konkurentovi vstup do odvětví (konkurent by musel investovat hodně času a zdrojů do reklamy a prodejních akcí, aby prolomil bariéru zákaznické věrnosti, nebo musí nabídnout velmi výhodné ceny spolu s doplňkovými službami). Silné konkurenční tlaky na maloobchodním trhu s potravinami v Boskovicích, příznivé umístění supermarketu v bezprostřední blízkosti

klíčových zákazníků, kapitálová náročnost, úspory z rozsahu při produkci větších objemů výrobků vlastní značky, letité zkušenosti s místními dodavateli a vybudované dobré obchodní vztahy – vše znamená **vysoké vstupní bariéry** pro potenciální konkurenci. Po překonání těchto bariér by měli zvážit, jaká by byla předpokládaná reakce stávajících rivalů – supermarket by zaujal agresivní obranu své pozice prostřednictvím snižování cen a zvyšování reklamní kampaně a propagačních akcí.

Ohrožení novými konkurenty do značné míry závisí na územním plánováním Městského úřadu, které se odvíjí od strategických cílů obce. Právě nové **obchodní řetězce** ze zahraničí (hypermarkety Billa, Penny Market, Interspar, supermarket Spar atp.) by mohly představovat významný odliv zákazníků a pokles tržeb. Jak zdůrazňují někteří autoři (Kingsnorth či Gray) kromě ekonomické a prostorové koncentrace nabízí obchodní řetězce další služby např. finančnictví, bankovníctví, telekomunikační služby, benzínové pumpy. Zasahují i do oblastí zemědělství, dopravy. Obchodní řetězce využívají úspory z rozsahu, nadnárodní ekonomické vztahy, volný pohyb zboží k tomu, aby dosáhly nízkých výkupních cen zemědělských produktů. Ceny zboží jsou proto velmi často určovány globálními trhy. Z toho vyplývá jejich ekonomická síla a ovládnutí podstatné části trhu. V současné chvíli však není záměrem města výstavba dalších obchodních domů.

**Drobní nezávislí živnostníci** prodávající regionální potraviny, nemohou mít tak silný dopad na odliv zákazníků. Přestože jdou na trh se stejnou vizí, svým rozsahem výrobků a ostatními službami nemohou splnit veškerá očekávání loajálních zákazníků, kteří jsou již několik let věrni supermarketu.

Rivalitu by mohly představovat **maloobchodní potravinové sítě** Hruška, Brněnka, Morava a další. Cenová politika, sortiment zboží a celková vize podniku se podobá našemu supermarketu. Tito maloobchodníci by teoreticky mohli znamenat ohrožení, avšak otázkou je, zda by do tak hustého regionálního zastoupení obchodních řetězců a prodejen menšího formátu vstupovali a dokázali překonat vysoké vstupní bariéry. Navíc jsem byla informována místním orgánem kompetentním pro schvalování výstavby supermarketů, že v současné době rozhodně není v zájmu města stavba

potravinového maloobchodu. Za 17 let své existenci si supermarket získal loajální zákazníky, které by bylo pro novou prodejnu obtížné získat na svoji stranu.

Větší hrozbu představují prodejny formátu tzv. **convenience** (z angl. „pohodlí“)<sup>30</sup>. Jde o obdobu supermarketu se samoobsluhou, ale mají menší prodejní plochu a delší otevírací dobu (od 6.00 do 23.00 hodin, někdy i nonstop). Jejich silnou stránkou je vhodné umístění a dostupnost na frekvenčních místech. Jsou vhodné pro spotřebitele s určitým životním stylem s relativním dostatkem peněz a málo času. Podle Spilkové představují tyto formáty velmi silnou konkurenci pro místní tuzemské obchody. V současné době se setkáváme s prodejny typu convenience v Tesco Express (původní prodejny Koruna) a Žabka s prodejní plochou 60 - 120 m<sup>2</sup>. Prodejny tohoto typu působí na českém trhu od roku 1998, před třemi lety ji koupila společnost Tesco Stores ČR. Problémem je, že se nemusí primárně jednat o stavbu nové prodejny, ale dnešní konkurence může nabídnout tzv. convenience nákup ve svých stávajících obchodních domech. Např. síť Ahold chce přebudovat své hypermarkety Albert a expandovat s malými prodejny právě tohoto typu.<sup>31</sup> Jestliže před 15 lety hrály poptávkové trendy ve prospěch hypermarketů, troufám si tvrdit, že se nyní otevírá nový prostor pro tzv. convenience stores.

Podle nejnovějších informací ČTK se rakouská společnost **Julius Meinl** vrací zpět do Česka, konkrétně do Prahy, kde otevře v prosinci obchod s delikatesami. Spotřebitele chce nalákat na sortiment vín, sýrů a regionálních produktů. Kvůli velké konkurenci opustila firma v roce 2005 český maloobchodní trh a své prodejny prodala společnosti Ahold. Julius Meinl chce prozatím provozovat prodejnu pouze v hlavním městě.<sup>32</sup>

### 6.3.2.2 Síla dodavatelů a jejich vyjednávací schopnosti

V posledních letech se vytváří řada **nákupních aliancí**, které podporují životaschopnost malého a středního podnikání. Jak je patrné z následující tabulky, aliance COOP

---

<sup>30</sup> [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_5367/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5367/)

<sup>31</sup> <http://www.mistoprodeje.cz/instore-v-mediich/tematicke-clanky/ahold-prebduje-hypermarkety-v-cesku-a-chysta.html>

<sup>32</sup> <http://www.edizone.cz/clanky/zpravy/julius-meinl-se-vraci-do-crotevre-prodejnu-s-delikatesami/>

si udržovala dominantní postavení ve výši obrátu v letech 2003/2004. Obrat nákupních aliancí zlepšuje postavení obchodníků při jednání o podmínkách nákupu s dodavateli.

**Tabulka 6 Nákupní aliance v ČR podle obrátu**

Pořadí	Název	Centrální fakturace v mil. Kč		Index 2003/2004
		2003	2004	
1.	COOP centrum družstvo	10 873	10 323	94,9
2.	Maloobchodní síť Hruška	4 550	4 850	106,6
3.	COOP Morava	3 270	3 225	98,6
4.	Flop jih	2 650	2 865	108,1
5.	Vonet CR	2 323	2 547	109,6
6.	ČEPOS/MO Bala	1 641	1 856	113,1
7.	SVOP	1 847	1 777	96,2
8.	Expert ČR	1 360	1 460	107,4
9.	ENAPO OBCHODNÍ	1 418	1 418	100
10.	Spar Šumava	521	504	96,7
11.	HELE Home Credit Finance	240	492	205
12.	Euronics ČR	257	420	163,4
13.	Družstvo Eso market	297	328	110,4
<b>1. - 13.</b>	<b>CELKEM</b>	<b>31 247</b>	<b>32 065</b>	<b>102,6</b>

Zdroj: Obchod v ČR v roce 2005 (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2006)

Supermarket odebírá maximum zboží od regionálních výrobců **tzv. přímých dodavatelů**, které tvoří asi 60 % z celkového sortimentu zboží. Jedná se o dodávky čerstvého zboží jako jsou: pečivo, ovoce a zelenina, studená kuchyně a saláty, cukrářské výrobky, výsekové chlazené, mražené maso a uzeniny, vejce, pivovar a nápoje. Zákazníci už mají své preference pro různé dodavatele a jejich výrobky. Proto změna dodavatele by mohla být pro supermarket nákladná z hlediska úbytku zákazníků.

U uzenin a masa jsou oblíbenými místními řezníky *František Šutera z Olešnice* a *Pavel Růžička z Pamětic*. Výrobou a distribucí salátů a studené kuchyně se zabývá společnost *Kokr, s.r.o. z Brankovic* a *Antonín Nečas z Vavřince*, u cukrářských výrobků dominují podnikatelé *Zdeněk Loník z Boskovic* či *Martina Juříková z Jedovnic*. Většinou se jedná o soukromé podnikatele, rodinné podniky, které mají se supermarketem výborné obchodní vztahy. S výše jmenovanými a řadou dalšími má supermarket uzavřenou

dohodu, avšak množství a druhy si objednáva podle sezónnosti, aktuální poptávky a týdenních akcí, často jsou poskytnuty množstevní slevy.

Jednou z velkých výhod regionálních dodavatelů je flexibilita ve smyslu navýšení a dovoz dodatečné objednávky ještě v daný den. Čerstvé zboží z regionu se naváží v brzkých ranních hodinách.

Díky velkému konkurenčnímu tlaku mezi místními výrobci a ekonomické síle obchodních řetězců, kteří apelují na nízké výkupní ceny, mají regionální dodavatelé **slabou vyjednávací sílu**. Vzniká tak cenová nerovnováha ovlivňující celý potravinový sektor – od primárních producentů, přes zpracovatele, distributory, ostatní prodejce potravin po spotřebitele.

**Podmínky pro dodavatele** jsou často velmi nevýhodné a těžko splnitelné – supermarket žádá vysokou kvalitu v přesně stanovených termínech bez ohledu na nepředvídatelné okolnosti (počasí, doprava, atp.), dodávky mimo sezónu, v rámci akcí dodání vícenásobného množství než obvykle atp. Kvůli různým poplatkům (např. zaváděcí poplatek při představení nového produktu či poplatek za zapsání mezi dodavatele) vykazují výrobci až o 70 % nižší tržby. Což pro malé regionální producenty může mít katastrofální důsledky. Proto obchodní řetězce odebírají zboží od mezinárodních dodavatelů, setkala jsem se i s názory řady autorů, kteří označují tyto praktiky za diskriminaci pro lokální výrobce.

Obtížné podmínky pro dodavatele se ještě prohlubují s trendem, kdy supermarket vyrábí produkty vlastní značky (COOP Klasik, COOP Premium a COOP Standard). Tento sortiment zboží PL COOP, který není zatížen dodavatelskými náklady, je mnohem levnější a z našeho supermarketu se tak stává přímá konkurence pro dodavatele.

Z **velkoobchodního skladu** vzdálenému asi 600 m od supermarketu je zboží dle potřeby (obvykle 2 x – 3 x do týdne) rozváženo do prodejen po celém regionu. Nabízí kompletní sortiment potravinářského a drogistického zboží denní potřeby:



- Těžký koloniál – např. koření, rýže, těstoviny, luštěniny, mouky, cukr, polévky, granulovaná potrava pro kočky a psy
- Mléčné výrobky – např. mléka, másla, jogurtové výrobky, sýry, tatarčky
- Cukrovinky – např. čokolády, sušenky, želatinové cukroví, racionální výživa
- Konzervářské výrobky – např. kompoty, konzervy, oleje, tuky, octy
- Nápoje – např. čaje, kávy, piva, limonády, sirupy, minerální balené vody
- Tabákové výrobky
- Průmyslové zboží – např. kuchyňské potřeby, hygienické a toaletní potřeby, prací a čisticí prostředky, baterie

Významným distributorem je společnost **Accom Group** zásobující supermarket mléčnými výrobky z Chocně a Bohušovic.

Dále řada společností (např. Pilsner Urquell, Hamé, Bohemia chips) si přímo řídí zásobování, doplňování do regálů, merchandising a kontrolu stavu položek v supermarketu prostřednictvím svého **obchodního zástupce**.

### **6.3.2.3 Síla zákazníků a jejich vyjednávací schopnosti**

Jak již bylo řečeno výše, výrazně se změnilo **chování spotřebitelů**. Spotřebitelská nálada nebyla nikdy horší než na konci minulého roku, která byla ve znamení turbulentních změn v chování nakupujících. Ani krize v roce 2009 neovlivnila natolik chování spotřebitelů. Všeobecně můžeme vnímat silnou pozici nakupujících. Zaznamenáváme zmenšující se nákupní košíky a menší ochotu jezdit na nákupy autem. Vše je důsledkem zpomalení ekonomického vývoje země, rostoucích cen u pohonných hmot a stále se zvyšující DPH. Roli tu hraje i životní styl – mění se charakter velikosti rodiny s jedním dítětem, uzavírání manželství v pozdějším věku, zájem o jednopokojové byty.

**Zákazníci našeho supermarketu** disponují spíše nízkou kupní silou. Uvědomují si konkurenční výhodu společnosti, která spočívá v osobním přístupu personálu a nabídce tradičních regionálních výrobků. Za tyto přednosti jsou ochotni zaplatit a být

podniku loajální. Nejsou až tak citliví na změnu cen a mají z různých preferenčních důvodů omezenou možnost přejít ke konkurenci. Jedná se o rodiny s dětmi a starší občany žijící v bezprostřední blízkosti supermarketu s omezenou mobilitou, pro které je primárně důležitá dostupnost a poloha, sociální kontakt a znalost původu výrobku. Tyto aspekty jsou především rozhodující u nákupů denní potřeby.

Uvážíme-li **supermarket v pozici kupujícího**, nachází se vůči svým regionálním dodavatelům v silné pozici. Jejich odběry představují značné procento z celkových odbytů. Všechny dodavatelské jednotky musí mít certifikovaný systém kvality.

Podle nejnovějšího průzkumu provedeným společností INCOMA Gfk, který se zaměřil na **věrnost zákazníků**, je prvním pěti obchodníkům Kauflandu, Tescu, Albertu, Penny Marketu a COOPu, loajálních přes 70 % domácností. Provedl se rozhovor s 1 tisícem reprezentativním vzorkem populace ČR, tedy osobami, které v domácnosti nejvíce nakupují potraviny a zboží denní potřeby. Výsledky jsou následující:

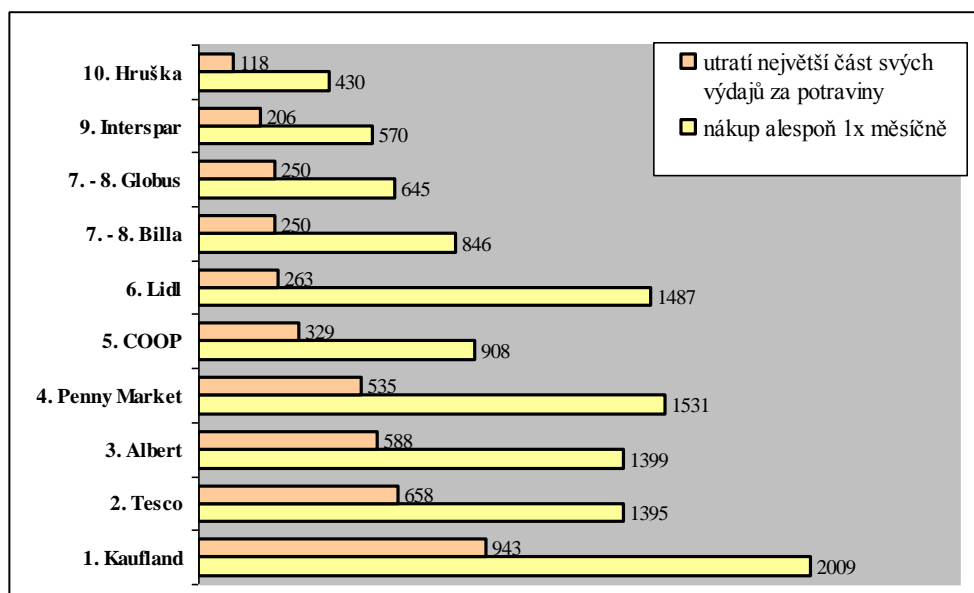
**Tabulka 7 Věrnost zákazníků (2012)**

Pořadí	Obchodní řetězce	Počet domácností (v tis.)		% domácností		Počet prodejen řetězce ke konci roku 2012
		věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	nakupující v řetězci alespoň 1x za měsíc	věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	nakupující v řetězci alespoň 1x za měsíc	
1.	<b>Kaufland</b>	943	2 009	22%	46%	106
2.	<b>Tesco</b>	658	1 395	15%	32%	232
3.	<b>Albert</b>	588	1 399	13%	32%	282
4.	<b>Penny Market</b>	535	1 531	12%	35%	344
5.	<b>COOP</b>	329	908	8%	21%	2 822
6.	<b>Lidl</b>	263	1 487	6%	34%	228
7. - 8.	<b>Billa</b>	250	846	6%	19%	205
7. - 8.	<b>Globus</b>	250	645	6%	15%	15
9.	<b>Interspar</b>	206	570	5%	13%	33
10.	<b>Hruška</b>	118	430	3%	10%	412
<b>1. - 10.</b>	<b>CELKEM</b>	<b>4 140</b>	<b>11 220</b>			<b>4 679</b>

Zdroj: Věrnost zákazníků (INCOMA Gfk Praha, shopping monitor, 2013)

- ⇒ Na českém trhu má nejvíce zákazníků obchodní řetězec *Kaufland*. Jako hlavní nákupní místo, kde utratí nejvíce ze svých příjmů za potraviny a zboží denní potřeby, jej má 943 tisíc českých domácností (z celkového počtu 4,4 mil. domácností u nás), tj. 22 % respondentů. Kaufland volí zákazníci i pro menší nákupy, alespoň 1 x za měsíc zde nakupuje 46 % respondentů, což odpovídá přes 2 miliony domácností
- ⇒ Na druhém místě jsou prodejny *Tesco* všech formátů – hypermarket, supermarket i convenience prodejny. Jako hlavní nákupní místo je využívá 658 tisíc domácností, což je 15 % domácností. Alespoň 1 x za měsíc zde nakupuje necelých 1,4 mil. domácností (32 % dotázaných)
- ⇒ Hypermarkety a supermarkety *Albert* zaujaly třetí místo. Respondentů, kteří tu utratí nejvíce ze svých výdajů je necelých 600 tis., tedy asi 13 % respondentů. Nakupuje zde prakticky stejný počet domácností jako v Tescu (1,4 mil. resp. 32 %).
- ⇒ Na čtvrtém místě se umístil *Penny Market*, který dosáhl v obou kategoriích podobných výsledků jako společnost Ahold.
- ⇒ První pětku uzavírají prodejny *Coop*, opět všech formátů. Zde utratí největší část svých výdajů asi 330 tisíc domácností, což je 8 % respondentů. Pravidelné menší nákupy 1 x měsíčně se rozhodne pro tuto prodejnu 908 tisíc dotázaných (21 %).

**Graf 3 Počet českých domácností nakupujících v TOP řetězcích v tis. (2012)**



Zdroj: Věrnost zákazníků (INCOMA GfK Praha, shopping monitor, 2013)

Těchto pět nejsilnějších společností preferuje jako hlavní nákupní místo asi 70 % domácností v ČR. První tři nejsilnější (Kaufland, Tesco, Albert) mají 50 % podíl domácností.

**Tabulka 8 Koncentrace nákupů v obchodních TOP řetězcích (2012)**

TOP řetězce	Podíl na hlavním nákupním místě
TOP 1 řetězec (Kaufland)	22 %
TOP 3 řetězce (Kaufland, Tesco, Albert)	50 %
TOP 5 řetězců (Kaufland, Tesco, Albert, Penny Market, Coop)	70 %
TOP 10 řetězců	94 %

Zdroj: Koncentrace nákupů (INCOMA GfK Praha, shopping monitor, 2013)

#### 6.3.2.4 Ohrožení substitučními produkty a službami

Jak již bylo několikrát zmíněno, Coop nabízí svým zákazníkům výrobky od regionálních dodavatelů. Zákazník může v regálech najít přes 60 % produktů z našeho okolí oceněných značkou „Regionální potravina“. Je důležité, aby se podnik snažil získat konkurenční výhodu a diferencovanost produktů vlastní značky prostřednictvím nižších cen, lepší kvality a výhodnějších vlastností (skladovatelnost, manipulovatelnost, recyklovatelnost). **Levnější dovážená substitute** nabízená u konkurence se často potýká s problémy jako jsou kvalita, nedostatečné či mylné informace na obalu, v horším případě obsahující zdraví ohrožující látky - např. polské paštiky obsahující nebezpečný alergen (neuvádí se na obalu), malinový džem z nekvalitního ovoce či zelený čaj plný pesticidů.

V dnešní době se začaly rozvíjet různé **alternativní potravinové řetězce** od Fair Trade výrobků, přes produkci založenou na biologické bázi, po farmářské trhy nabízející produkty z regionu. Nelze tyto systémy považovat za přímou substituci, natož je zobecňovat. Každý z nich má jiné hodnoty, ale cíl je společný – snaží se o podporu lokální výroby (ať už jde o region Boskovicka, či farmáře z Etiopie). S tím souvisí

alternativy, které preferují krátké distribuční cesty – zahradničení a samozásobitelství, bedýnkový systém, místní zemědělské spolky, venkovské farmy.

Doposud supermarket **nezaznamenal odliv zákazníků** kvůli výše uvedeným alternativám prodeje regionálních produktů. Konkurenční síla z hrozby substitutů není tedy natolik významná. Omezující jsou psychické náklady zákazníků spojené s ukončením starých a navázáním nových vztahů, dále nabídka produktů stejné kvality, avšak za vyšší ceny (drobní zemědělci nejsou schopni využít úspory z rozsahu).

### 6.3.2.5 Konkurence na daném trhu

V našem městě žije přes 11 tisíc obyvatel (celkem ve správním obvodu asi 51 tisíc obyvatel), kteří se mohou rozhodovat, zda uskuteční svůj nákup v konkurenčních obchodních řetězcích Tesco, Lidl, Kaufland či Albert. V jejich bezprostřední blízkosti se nachází naše ryze česká prodejna Coop, která tu působí od roku 1996. Druhou tradiční obchodní část města tvoří náměstí s menšími specializovanými prodejny.

První supermarket mezinárodního charakteru **Albert** byl postaven roku 2002, jehož vlastníkem je nizozemská společnost Ahold. Je umístěn vedle autobusového nádraží, což je jeho velká výhoda.

Následovala výstavba **Lidlu** v roce 2006 a v roce 2011 **Tesco**. Ty byly postaveny na území bývalé cihelny, tzv. brownfields. Jsou více vzdáleny od centra, pěší i automobilová dostupnost je jejich slabším článkem, obzvláště pro Tesco, které je situované mimo hlavní dopravní trasu města.

V loňském roce 2012 byla dokončena stavba **Kauflandu**. Vedle něj byl prostor rozšířen o obchodní domy Takko s módními oděvy, drogerií DM, obuví Deichmann a prodejnu Kik. Toto nákupní centrum situované nejdále od centra města, vzniklo tzv. na zelené louce. Mohlo by se zdát, že se jedná o nevýhodnou polohu, opak je pravdou. V bezprostřední blízkosti se nachází nemocnice, průmyslová oblast a obecní část Mladkov, navíc byla zrekonstruovaná příjezdová cesta, vede tu hlavní automobilová a cyklistická cesta, byla zavedena městská doprava a do budoucna je naplánovaná zástavba rodinných domů. V současné době vnímáme Kaufland

jako největšího rivala, který způsobil v době zahájení své činnosti odliv zákazníků a nízké zisky supermarketu.

**Tradiční maloobchodní síť** se nachází na Masarykově náměstí a podél frekventovaných tras v Boskovicích. Většina z nich má dlouholetou tradici, jejichž počátek je datován před rokem 1989, dnes jsou výhradně majiteli soukromé osoby. Zde se nachází především specializované prodejny, z těch potravinových můžeme jmenovat **dvě pekařství, tři prodejny ovoce a zeleniny, dvě řeznictví a tři prodejny potravin**. Svoji úzkou specializací, lokalizací mimo „supermarketovou“ síť, vyšší cenovou hladinou a neloajálností svých zákazníků jsme se doposud neseťkali s většími konkurenčními boji o zákazníka.

V letošním roce (květen 2013) se konají každou první středu v měsíci na náměstí **farmářské trhy**, které nabízí regionální produkty. Avšak nejedná se ryze o náš region, nýbrž jsou zde zastoupeny produkty z Valašska, Slezska atp. Jediným lokálním reprezentantem je farma Amálka nacházející se asi dvacet kilometrů od Boskovic. Z důvodu vysoké cenové hladiny a frekvenci konání neohrožuje návštěvnost našeho supermarketu.

Pro úplnost konkurence na potravinovém maloobchodním trhu bychom měli zmínit **dvě prodejny zdravé výživy**. Tyto prodejny si našly své věrné zákazníky se specifickým životním stylem. Jde však o segment kupujících, na který se náš supermarket nezaměřuje.

Vzhledem k tomu, že město Boskovice se stalo hlavním nákupním centrem v regionu a nabízí svým občanům široké nákupní možnosti, není třeba považovat obchodní řetězce **Billa v Blansku** (vzdálená asi 23 km) nebo **Penny Market v Letovicích** (vzdálen asi 13 km) za konkurenci.

## 6.4 Analýza vnitřního prostředí a zdrojů

Součástí situační analýzy je identifikace vnitřního prostředí supermarketu resp. analýzy jeho vnitřních zdrojů a finanční analýzy.

### 6.4.1 Vize a cíle supermarketu

Slogan „Coop. Všechno dobré“ charakterizuje **vizi** supermarketu, kterou je prodávat kvalitní české potraviny a podporovat tradici, regionální zvyklosti a poctivou práci – to jsou atributy, kterými se prodejna prezentuje.

Mezi primární **dlouhodobé cíle** supermarketu patří:

- Udržet a rozvíjet ekonomicko – sociální klima kraje
- Nabízet kvalitní regionální potraviny
- Udržení a získání nových loajálních zákazníků

K dosažení těchto cílů se v supermarketu aplikuje následná **politika**:

- Podpora stability podnikání a zaměstnanosti pomocí nákupů od dodavatelů a spolků z boskovického regionu, popřípadě z Jihomoravského kraje
- Podpora prodeje zboží se značkou Regionální potravina a vlastní výrobky
- Prosazovat etické chování, slušnost a poctivost
- Rozvíjet vztahy se zákazníky, důraz na individuální přístup a příjemné prostředí
- Motivovat zákazníky k opakovanému nákupu
- Neustále sledovat novinky a vývojový trend na spotřebitelském trhu

**Marketingové postupy** jsou doposud nastaveny následovně:

- *Produktová politika* – zaměření na regionální výrobky splňující kritéria jako poctivý, ověřený, český, ekologický a společensky odpovědný

- *Cenová politika* – střední cenová hladina v kompenzaci za prvotřídní kvalitu
- *Distribuční politika* – maximální pohodlí v podobě uspokojení všech přání a potřeb kupujících během nákupu
- *Propagační politika* – osobní komunikace během nákupu, budování přátelských vztahů se zákazníkem, letáky, billboard, reklama v místních novinách

#### 6.4.2 Produkt/řešení potřeb zákazníka

Hlavní funkcí produktů, které jsou nabízeny v supermarketu, je uspokojení základních fyziologických potřeb zákazníků. Tyto potřeby jsou naplňovány prostřednictvím komplexního potravinářského a drogistického zboží a tvoří **jádro** produktů.

**První vrstva** výrobků zahrnuje přidanou hodnotu v podobě společenské a ekologické odpovědnosti, poctivosti a kvality za přijatelnou cenu. Supermarket uplatňuje značkovou politiku, snaží se o asociaci svého oranžového loga s tradičními regionálními produkty a být tak lehce odlišitelný od konkurence. Nabízí výrobky se značkou COOP Dobré jistoty, u kterých je garance přírodních a přirozených surovin, bez přidaných umělých barviv, výhradně českého původu. Obal hraje důležitou ochrannou a informativní roli - novinkou je údaj, na kolik minut chůze či běhu dodá konkrétní výrobek energie.

Vlastní výrobky Coop se dělí podle ceny a kvality do následujících řad:



Řada **COOP Klasik** je první a zároveň základní řadou výrobků. Vznikla v době, kdy bylo prioritou dosažení co nejnižší ceny pro spotřebitele při dodržení standardní přijatelné kvality.



V řadě **COOP Premium** se jedná o zboží nejvyšší evropské kvality za vyšší, ale v porovnání s konkurencí stále za přijatelné ceny. Nejnáročnější klientelu lze uspokojit s řadou výrobků označenými



pečetí "COOP Quality Euro".



**COOP Quality Standard (food a noonfood)** je nejnovější řada a zastupuje nejvíce výrobků. Je vhodná pro zákazníky, kteří preferují cenově výhodný nákup kvalitních a osvědčených značkových výrobků. Tato řada se dále dělí na privátní značky, které jsme si uvedli v kapitole 7.1 Představení společnosti. Uvedená loga jsou online k dispozici na webových stránkách skupiny Coop.

**Druhá vrstva** je tvořena prostřednictvím osobního prodeje a celkového příjemného klima v prostorách prodejny. Jde o individuální přístup a příjemné vystupování personálu, který buduje a udržuje přátelské vztahy se zákazníkem. Často se stává, že zaměstnancům chybí motivace a profesionální vystupování, což se pak odráží i ve vztahu ke spotřebiteli. Součástí této vrstvy jsou individuální služby v podobě objednání obložených mís, zákuskových setů, dortů, uzené kýty, dárkových potravinových balíčků atp.

**Třetí vrstva** výrobku završuje image celého supermarketu. Podnik si zakládá na dobré pověsti, účastní se akcí podporující ekonomicko-sociální klima regionu a vybízí na svých obalech spotřebitele k třídění odpadu. Pro zákazníky se pořádají akce, ochutnávky konané v prostorách obchodu. Vše je zaměřené na podtržení významu regionální produkce a následné podpoře zaměstnanosti a celkové prosperitě regionu. Neustále sledují současné trendy, životní styl, nové šetrné technologie výroby.

### **Hodnota produktů vnímaná zákazníkem**

Hlavní hodnoty vnímané zákazníkem je **úspora času** a **pohodlí** při nakupování. Díky menší prodejní ploše se zákazník lépe a rychleji orientuje v prostoru. Zákazník si cení osobního přístupu a příjemné přátelské atmosféry. Supermarket nabízí kompletní sortiment od potravinářského přes drogistické, papírenské a kuchyňské potřeby. Dále v prodejně najdeme hračky, novinový koutek či malou lékárnu. Snaží se poskytnout základní finanční služby (výběr hotovosti CashBack, platbu kartou, dobíjení kreditu), do budoucna lze očekávat poskytování poštovních služeb (platba složenky, zaslání dopisu, atp.) či nabídku volně prodejných léků (aspirin, paralen atp.).

Jak lze vypořádat, supermarket šetří čas spotřebiteli skrz zastoupení několika specializovaných obchodů na jednom místě.

### **6.4.3 Cena/výdaje zákazníka**

#### **Cenová politika**

Supermarket zastává střední cenovou úroveň. Nemůže konkurovat nízkým cenám v obchodních řetězcích, ale zároveň nabízí příznivější cenu ve stejné kvalitě než ve specializovaných prodejnách na náměstí v Boskovicích. Vedení je přesvědčeno, že zákazník je ochotný si za kvalitní zboží připlatit. Jak ukazují průzkumy, cenová úroveň již nehraje takovou roli pro spotřebitele. Důležitější jsou slevy u nabízených produktů, v čem náš supermarket zaostává za konkurencí.

Tržní cenu udává dodavatel, která se dále upravuje podle konkurence, poptávky a vývoje ekonomických faktorů (např. DPH, spotřební daň). Cena se stanovuje přírůžkou k nákladům. Marže<sup>33</sup> supermarketu je v průměru nižší než marže dodavatelů. Podle vedení supermarketu se za loňský rok pohybovala kolem 20 %. Avšak samotný zisk po uhrazení všech nákladů byl do 1 %.

#### **Výdaje z pohledu zákazníka**

Jedná-li se o nestálého zákazníka, tak samotné rozhodnutí, kde uskuteční svůj nákup, znamená časové náklady (porovnání nabídky místní konkurence). Pokud se spotřebitel rozhodne realizovat svůj nákup v supermarketu, tak přepravit se k obchodu znamená opět časové a finanční náklady, nebydlí-li v bezprostřední blízkosti. Následují výdaje v podobě časového často i psychického vypětí (čekací fronty, nervozita, masa lidí atd.) během realizace nákupu v samotném supermarketu. Po dokončení nákupu následují finanční náklady, kdy kupující platí konečnou částku, která mu je u pokladny účtována.

---

<sup>33</sup> Marže musí pokrýt všechny náklady obchodu (fixní, variabilní, daně). Podle ČSÚ se vypočítá jako tržby za zboží – náklady na prodané zboží.

V neposlední řadě následují časové náklady na zbavování se vratných obalů, při třídění odpadu do kontejneru atp.

#### **6.4.4 Distribuce/pohodlí**

Umístění prodejny hraje velkou roli, nachází se kousek od vlakového a autobusového nádraží, vedle hlavní frekventované trasy. Loajální zákazníky tvoří převážně obyvatelé ze sousedící obytné části města a penzionu.

Uspořádání prodejny prošlo v minulých letech rekonstrukcí, došlo ke sjednocení nápisů, barev, orientačních prvků, vzhled vstupní zóny, nový moderní oděv personálu, výměna chladicích boxů a celkového sjednocení s ostatními prodejny. Cílem je, aby zákazník uvnitř supermarketu rozpoznal, že se nachází v Coopu a cítil se dobře. K příjemné atmosféře přispívá i vůně z čerstvě dopečeného pečiva, reprodukováná hudba z rádia, výzdoba interiéru podle ročního období, chuťové pohárky jsou hýčkány při pravidelných ochutnávkách, nesmí chybět vřelý a ochotný přístup personálu.

Pro zákazníka je důležitá dostupnost řešení, s tím souvisí umístění prodejny, vzdálenost, zásobování, uspořádání prodejny, včetně atmosféry, přístupu personálu atp.

Velké mínus vnímám u zásobování potravin, kdy se často setkáváme, že kolem šesté hodiny večer již není k prodeji pečivo. Nedělní poloprázdné regály nebo zbytek ovoce a zeleniny také nepůsobí dobře na zákazníka. V tomto směru by měl supermarket lépe promyslet logistický systém zásobování.

## 6.4.5 Propagace/komunikace

### Letáky

Letáky jsou roznášeny do poštovních schránek domácností, frekvence záleží na typu akčního letáku:

- **Leták Coop Jednota Boskovice** – velikost A4, šestistránkový, platný 14 dní od středy do úterý, obsahuje ilustrační fotografii výrobku, akční cenu, hmotnost a dodavatele, mimo slevněné zboží leták upozorňuje na speciální akce dodavatele, služby či prodejny, kterých se leták týká. Chybí otevírací doba, původní cena výrobku, velikost slevy, celkově dosti nepřehledné
- **Leták Coop Super cena** – velikost A4, dvoustránkový, platný celý měsíc, rozlišuje výběr z běžné nabídky a výběr z privátních značek. Zaznamenáváme stejné nedostatky jako u předchozího letáku.
- **Leták Coop supermarket (Tip týdne)** – velikost A5, jednostránkový obyčejný papír, platný šest dní od úterý do neděle, obsahuje 17 výrobků, upozorňuje na pravidelnou páteční akci s různými dodavateli (při nákupu nad 500 Kč obdrží zákazník dárek v podobě výrobku daného dodavatele), opět chybí vyjádření velikosti slevy oproti běžné ceně, ale otevírací doba je uvedena. Přehledný leták, ale svým designem neupoutá pozornost spotřebitele.

### Prostory prodejny a podpora prodeje

S upozorněním na akční zboží v podobě průhledných tabulí se můžeme setkat přímo na vnější straně budovy, aniž bychom vcházeli do prodejny. V prostoru vyhrazeném pro nákupní košíky je pověšená tabule na zdi s měsíční nabídkou, dále výstavní černé stojany, kde se upozorňuje na akční čerstvé potraviny (maso, uzeniny, saláty atp.). V prostorách jsou akční zboží zvýrazněné oranžovou visačkou. Pomocí ochutnávek a soutěží s dodavateli se snaží o zvýšení prodeje určitého sortimentu, upozornit na nový, ale i stávající výrobek.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej je nejvíce důležitý. Základem je proškolený personál, který vyniká nejen svými odbornými znalostmi, ale i hygienickými předpisy. Upravený vzhled, příjemné vystupování, empatie a individuální přístup je to, čeho si zákazník cení. Zprvu obchodní vztah se může vyvinout v povrchní přátelství. Tato forma komunikace si vyžaduje osobní předpoklady tzv. měkkých dovedností. Doporučovala bych kurz na rozvoj soft skills, dále školení pro podporu odbornosti a know-how zaměstnanců. Chybí mi také prostor pro zpětnou vazbu od zákazníků, ale i zaměstnanců.

## **Webové stránky**

Webové stránky jednoty v Boskovicích vnímám jako nejslabší článek v propagaci a komunikaci se zákazníkem. Stránky obsahují pouze promoční akce, soutěže, nabídku nemovitostí a kontakty. Naprosto postrádám základní informace o společnosti, představení výrobků vlastní řady a privátních značek, kde by byl důraz na poslání a vizi podniku, v čem tkví jejich silná stránka a konkurenční výhoda atp. Domnívám se, že v dnešní době jsou kvalitní webové stránky základem úspěchu.

## **Zákaznický věrnostní program**

Zákazník po úspěšné registraci, kdy vyplní formulář s jeho osobními údaji, obdrží poštou zákaznickou kartu a stane se členem Jednoty Coop. Při každém nákupu bez ohledu na placenou částku, předloží zákazník kartu a načtou se body. Ty pak může směnit za peníze v hotovosti nebo zaplatit nákup. Majitelé těchto karet jsou jednou ročně zváni na členskou schůzi, kde se dozví novinky v oblasti zákaznických služeb a produktů.

## 6.4.6 Finanční analýza

Finanční pozice obchodu byla zhodnocena pomocí základní poměrové analýzy, údaje byly použity z účetních zdrojů rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Roční výsledky a průměry jsou následně porovnávány s podniky v maloobchodním odvětví.

### 6.4.6.1 Poměrová analýza

Pro lepší přehled jsem sestavila tabulku, která vyjadřuje vývoj poměrových ukazatelů za rok 2009 až 2012. Poté jsem připojila slovní interpretaci sledovaného roku 2012 a vyvodila z výsledků finanční zdraví analyzovaného supermarketu.

**Tabulka 9 Vývoj poměrových ukazatelů v supermarketu (2009 - 2012)**

<b>Likvidita (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Průměr</b>	<b>Dobrý podnik (maloobchod)</b>
<b>Běžná</b>	141	162	172	<b>175</b>	163	<b>150 - 200</b>
<b>Pohotová</b>	98	105	126	<b>133</b>	116	<b>100 - 150</b>
<b>Okamžitá</b>	35	43	59	<b>65</b>	51	<b>50 - 100</b>
<b>Rentabilita (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Průměr</b>	<b>Dobrý podnik (maloobchod)</b>
<b>Vlastního kapitálu</b>	29	35	41	<b>42</b>	37	<b>&gt; 36</b>
<b>Tržeb</b>	12	14	21	<b>19</b>	17	<b>&gt; 5</b>
<b>Aktiv</b>	5	8	16	<b>18</b>	12	<b>&gt; 8</b>
<b>Doba obratu (dny)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Průměr</b>	<b>Dobrý podnik (maloobchod)</b>
<b>Pohledávek</b>	28	25	21	<b>17</b>	23	<b>&lt; 18</b>
<b>Zásob</b>	34	32	29	<b>28</b>	31	<b>&lt;150</b>
<b>Zadluženost</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Průměr</b>	<b>Doporučení</b>
<b>Celková zadl. (%)</b>	37	35	46	<b>42</b>	40	<b>&lt; 60</b>
<b>Úrokové krytí</b>	5	12	13	<b>15</b>	11	<b>&gt; 3</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

## **Ukazatelé likvidity**

Ve sledovaném roce 2012 běžná likvidita vyjadřuje, že z hodnoty 1,75 Kč krátkodobého majetku musel supermarket zaplatit 1 Kč krátkodobých závazků. Respektive krátkodobé závazky byly kryty 1,75 krát oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita za sledovaný rok dosahuje 133 %. Prodejna má tedy k dispozici 1,33 Kč hotovosti ke krytí každé koruny krátkodobých závazků.

Nejpřísnější ukazatel z této skupiny, okamžitá likvidita, za rok 2012 dosahuje procentuální hodnoty ve výši 65 %. Tedy celková krátkodobá pasiva byla při okamžitém splácení kryta z 65 % hotovostí či jejími ekvivalenty.

V minulém roce supermarket neměl problém s dostáním svých krátkodobých a dlouhodobých závazků. V porovnání s hodnotami v odvětví maloobchodu se nacházíme v rozmezí dobrého podniku.

## **Ukazatelé rentability**

V roce 2012 rentabilita vlastního kapitálu celého družstva dosahovala 42 procentní návratnost z členských příspěvků členů.

Rentabilita bývá označována také jako výnosnost a můžeme ji charakterizovat jako schopnost podniku dosáhnout zisku na základě vložených prostředků.

Rentabilita tržeb nás informuje, že celková marže společnosti, po zvážení všech jejich nákladů (provozní, skladovací, zaměstnanci atp.) je ve výši 19 %.

Poslední ukazatel rentabilita aktiv říká, že 1 koruna aktiv byla investovaná tak, že přinesla zisk ve výši 18 %.

Vzrůstající trend naznačuje, že vedení supermarketu dobře hospodáří s dostupnými prostředky a stále generuje zisk. Dosažené průměrné hodnoty potvrzují schopnost podniku dosahovat zisk v porovnání s ostatními dobrými podniky v odvětví.

## **Doba obratu pohledávek a zásob**

V minulém roce trvalo 17 dní než odběratel (zákazník) zaplatil za zboží a 28 dní trvalo, než se zásoby proměnily zpět ve finanční prostředky.

K dosahovaným průměrům usuzuji, že podnik má celkem dobrou vyjednávací pozici vůči dodavatelům a efektivně řídí své zásoby.

### **Ukazatelé zadluženosti**

Dosažená hodnota u úrokového krytí v roce 2012 znamená, že nákladové úroky byly 15 krát kryté ze zisku před úroky a zdaněním. Celková zadluženost ve sledovaném roce je 42 %, můžeme být tedy spokojeni.



## **6.5 Analýza možných rizik**

### **Expanze nových konkurentů na trh**

Do menších měst se stahuje stále více obchodních řetězců, které svoji agresivní strategií s diskontními cenami rychle získávají věrnost zákazníků. Ohrožení představují také prodejny tzv. convenience formátu, které v Boskovicích prozatím neprovozují žádnou prodejnu. Tomu může Coop zamezit nabídkou více služeb v rámci své prodejny a svojí konkurenční výhodou v podobě původu a kvality výrobku.

### **Územní plánování města**

Výstavba nové konkurence je do značné míry ovlivněna územním plánováním města. Vzhledem k rostoucímu počtu obyvatel a jejich potřebám, častější urbanizace a postupné propojování okolních správních oblastí je diskutabilní, co na tzv. brownfields může do budoucna podnikat. Coop by měl být na takové situace připraven a vybudovat si základnu loajálních zákazníků.

### **Alternativní potravinové řetězce**

Jejich obliba stále roste zejména po skandálech, kterými si prošly boskovické obchodní řetězce. Obzvláště farmářské trhy, konající se 1 x do měsíce v centru města jsou toho důkazem. Coop by měl nabídnout zákazníkům obdobný sortiment zboží, avšak za přijatelnější nižší ceny a v tomto směru porazit alternativní potravinové řetězce.

### **Strategie stávající konkurence**

Obchodní řetězce by mohly reagovat na politiku Coopu tím, že zavedou ve svých prodejnách výrobky z boskovického regionu za nižší cenu.

## **Změna životního stylu**

Zájem o menší balení, zdravé stravování a znalost dodavatele jsou důležité trendové aspekty, kterým odpovídá vize našeho supermarketu. Avšak problém by nastal ve chvíli, kdy spotřebitelé začnou upřednostňovat množstevní slevy a větší balení před českou kvalitou. V tomto případě by musel Coop okamžitě reagovat a přizpůsobit se trendu.

## **Korektnost a etické chování dodavatele**

Těmto situacím se stěží můžeme vyhnout, důležitá je znalost a dobré obchodní vztahy se stávajícími a novými dodavateli. Zabránit spolupráci s nekorektními dodavateli můžeme např. řádným prověřením, ratingem jejich finanční stability z obchodního rejstříku, odběrem zboží ve zkušební lhůtě, splácením faktur až po dodání zboží, kontrola jakosti, stanovením podmínek odvozu nekvalitního a neprodaného výsekového masa apod.

## **Rostoucí kriminalita**

Krádeže a přestupky jsou problémy, které se bohužel staly všední záležitostí. Tuto problematiku lze redukovat nebo alespoň částečně omezit pomocí monitorovacího systému, bezpečnostní ochranky přímo na prodejně, motivační systém pro zaměstnance při odhalení zloděje, dostatek nákupních košíků a pojízdných vozů, možnost odkládání tašek do úložných boxů, vyskládání veškerého zboží na pojízdný pult u pokladen, zavedení zrcadel do jednotlivých uliček, upozornění na postup při dopadení zloděje či provádění pravidelné inventury.

## **Regulace a omezení legislativou**

V současné době, kdy se vedou jednání o sestavení nové koalice a následné vládě, mohou nastat zásadní novelizace zákonů v neprospěch obchodníků. Tato hrozba by se však dotkla i konkurence.

## 6.6 SWOT analýza

Po provedené analýze vnějšího okolí, oborového prostředí trhu a odvětví, následně analýze vnitřních zdrojů podniku sestavíme tabulku se SWOT analýzou silných a slabých stránek supermarketu spolu s příležitostmi a hrozbami okolí. Důležitost každé informace bude ohodnocena na číselné stupnici od 1 až do 5, kde hodnota 1 označuje nejmenší důležitost, naopak číslice 5 největší.

**Tabulka 10 SWOT analýza supermarketu**

SILNÉ stránky - Strengths		SLABÉ stránky - Weaknesses	
jediný český potrav. maloobchod v regionu	5	zásobování prodejny	5
kvalita a původ zboží	5	nedostatečná zelenina a ovoce	5
výrobky z boskovického regionu ( 60 %)	5	výkyvy návštěv zákazníků	3
široký sortiment zboží (standardní až prémiová řada, drogerie, kuchyňské potřeby, hračky atd.)	5	užší sortiment zboží a méně služeb než hypermarket (sociální zařízení, poštovní,..)	5
podpora ekonomicko – sociálního klimatu	4	vyšší ceny oproti hypermarketům	3
loajalita zákazníků	5	nevyužití všech propagačních kanálů	5
umístění prodejny	5	nedostačující webové stránky	5
atmosféra (orientace, úspora času..)	5	nepřehledné letáky s nedostatkem informací	4
individuální přístup k zákazníkovi	5	odbornost a profesionalita zaměstnanců	4
pomletí masa na přání zákazníka	3	chybí feedback od zaměstnanců a zákazníků	3
nižší ceny oproti lokálním prodejnám	4	neveřejný etický kodex	2
finanční zdraví podniku	4	malé slevy	5
vztahy s místními dodavateli	4		
vzdálenost velkoobchodního skladu	2		
členem celostátní skupiny COOP, právní forma družstvo	2		
vysoké vstupní bariéry	2		
šetrnost k přírodě	2		
sběrný box (podpora tzv. shwopping)	1		
<b>Celková hodnota</b>	<b>68</b>	<b>Celková hodnota</b>	<b>49</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

**Tabulka 11 SWOT analýza supermarketu - pokračování**

<b>PŘÍLEŽITOSTI - Opportunities</b>		<b>HROZBY - Threats</b>	
důraz na český původ potravin	5	expanze nové konkurence (convenience)	4
vzrůstající atraktivita lokality pro bydlení	5	strategie stávající konkurence	4
nadprůměrný počet středoškolsky vzdělaných lidí s maturitou v regionu	2	podprůměrný počet vysokoškolsky vzdělaných lidí v regionu (nižší příjmy)	2
stárnutí populace	2	nadprůměrná nezaměstnanost oproti $\bar{\theta}$ ČR	2
životní styl (menší rodiny, méně času)	5	územní plánování města	1
predikce rostoucí ekonomiky v roce 2014	3	expanze hypermarketů do menších měst	4
nová vláda - snížení DPH	4	hypermarkety nabízí širší sortiment a služby	5
zdražení importu (měnová intervence ČNB)	3	změna stávajících nákupních zvyklostí	4
skandály s dováženými potravinami	5	prodej potravin online	2
od 12/2014 platnost nařízení EU o poskytování informací o potravinách spotřebiteli	3	alternativní potravinové řetězce (farmářské trhy, farmy, agroturistika, bedýnkový systém..)	2
náhrada čárového kódu za RFID	2	korektnost dodavatele	3
IT možnosti -sociální sítě, newsletter	5	rostoucí kriminalita	1
rozšíření služeb - poštovní, lékárenské, sociální zařízení	5	státní ekonomické výhody pro zahraniční firmy, změna legislativy a regulace trhu	1
zavedení virtuálního operátora COOP mobil	2		
školení, kurzy (tzv.softskills) personálu	4		
<b>Celková hodnota</b>	<b>55</b>	<b>Celková hodnota</b>	<b>35</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

Z těchto zjištěných hodnot si můžeme nyní představit reálnou situaci na trhu, kde supermarket působí a navrhnout takovou strategii, která povede jednak ke zlepšení pozice a zároveň minimalizaci slabých stránek a hrozeb podniku.

**Tabulka 12 Výsledek SWOT analýzy supermarketu**

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>33 %</b>	<b>23 %</b>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<b>27 %</b>	<b>17 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

Ze SWOT analýzy vyplývá, že supermarket zaujímá velmi příznivou pozici, která je žadaným cílem většiny podniků. Nabízí se mu řada příležitostí v okolí, na jejichž využití disponuje pevnou základnou silných stránek.

## 7 Vlastní návrh a formulace marketingové strategie pro supermarket

Po zpracování teoretické a výsledků analytické části diplomové práce budeme nyní koncipovat marketingovou strategii, navrhujeme změny a doporučení, která povedou k upevnění postavení supermarketu na trhu a dosažení vytyčených cílů.

### 7.1 Koncept strategie

Správně zvolená strategie a vhodně nastavené marketingové nástroje jsou základním předpokladem pro úspěšný a konkurenceschopný podnik. Boskovický supermarket nemá koncipovanou strategii, ale řídí se **centrálně nastavenou obchodní politikou** pro celou skupinu COOP, která je upravena podle místních podmínek Jednotou, spotřebním družstvem, ale jde o šablonovité nastavení pro dalších 118 poboček vč. analyzované prodejny. Je tedy zcela na místě navrhnout strategii šitou na míru našemu supermarketu.

Z výše uvedených důvodů a výsledků analýz bych navrhovala ofenzivní přístup z pozice síly, proto doporučuji implementovat **růstově až agresivně orientovanou strategii** označovanou jako „**max – max**“ neboli „**SO**“, Strengths a Opportunities. Domnívám se, že je lepší koncipovat strategii, kde supermarket využije své konkurenční výhody v podobě kvalitních a regionálních produktů, příjemné atmosféry v prodejně či loajality zákazníků než bojovat proti hrozbám vstupu nových rivalů či nepříznivému demografickému vývoji v regionu.

Marketingová strategie musí mít **předem stanoveny cíle**, kterých má být dosaženo. Proto navrhované změny a doporučení budou primárně směřovat k cílům, které jsme si uvedli již dříve (viz 7.4.1 Vize a cíle supermarketu).

Při vývoji vhodné strategie bychom se tedy měli primárně zaměřit na silné stránky supermarketu a snažit se co nejvíce využít příležitostí, které se na trhu objeví. Avšak vzhledem k vysokému procentuálnímu podílu **slabých stránek** v portfoliu (viz tabulka 12) bychom měli věnovat zvýšenou pozornost i jim. Tedy koncipovat

takovou strategii, aby na jedné straně došlo k vyzdvižení silných stránek a na straně druhé vedl koncept k minimalizaci slabín supermarketu. Právě slabá místa Coopu by mohla v závěru zapříčinit neefektivitu navržené strategie. Z tohoto důvodu si v následující kapitole uvedeme několik návrhů na snižování rizik.

### **7.1.1 Návrhy na eliminaci rizik**

Snižování rizik může být reálné pomocí ofenzivního přístupu, který bych aplikovala ve vybraných kategoriích modelu McKinsey 7S.

- **Princip organizační struktury a delegace kompetencí**

Je potřeba jasně určit zodpovědnost za pracovní úkony a zřetelně vymezit kompetence jednotlivců. Přesně vymezit nadřízenost a podřízenost mezi zaměstnanci. Ujasnit principy tzv. funkcionální organizační struktury, kde přesně každý ví, jaké jsou jeho práva a povinnosti, za jakou část práce nese odpovědnost, a jaké místo zaujímá.

- **Implementace konkrétní strategie**

Je nutné nastavit konkrétní strategii, která koresponduje s makrookolím a mikrookolím podniku, reaguje na hrozby a příležitosti na trhu a zároveň využívá svých silných stránek na úkor stránek slabých. Není možné se řídit šablonovitě nastavenou strategií, která je velice nepružná. Toto riziko může být eliminované pomocí aplikace předkládaných doporučení a změn uvedených v této práci.

- **Marketingový přístup „náš zákazník, náš pán“**

Zákazník se musí cítit během nákupu i po něm maximálně spokojený, zkrátka nabyt pocit, že supermarket je tu pro něho a nikoliv naopak. Toho lze dosáhnout individuálním vstřícným přístupem a nabídkou služeb, snahou o alternativní řešení, pořádat akce, nabízet slevy a další výhodné balíčky zaměřené na zákazníka.

- **Osobní přístup a kontakt se zákazníkem**

Chceme-li eliminovat riziko ztráty loajality zákazníků, je víc než důležité udržovat s nimi osobní kontakt. Lze zaznamenat, že nákup v supermarketu představuje pro náš segment starších zákazníků společenskou záležitost. Někteří nakupují záměrně malé množství, aby mohli supermarket během dne navštívit podruhé. Oproti obchodním řetězcům se zákazníci znají nejen navzájem, ale především se zaměstnanci. Je velmi důležité povídat si s tímto segmentem zákazníků, oslovovat je příjmením a vycházet všemožně vstříc. Musí se cítit v supermarketu příjemně a mít důvod zůstat loajální kvůli vybudovaným silným přátelským vztahům založených na emocích a psychice.

- **Sdílení vize, schopnosti a spokojenost zaměstnanců**

Zaměstnanci vytváří hodnoty a firemní kulturu supermarketu. Zaměstnanci musí být přesvědčeni o výrobcích, které nabízejí zákazníkům. Tento nedostatek může být napraven pravidelným školením. Dát prostor zaměstnancům vyjádřit se k spokojenosti pracovního prostředí, vlastních zkušeností s odbytem výrobků, nabídnout bonusy a motivovat je. Pouze spokojený pracovník má vlastní zájem na prosperitě podniku a může nabídnout a prodat maximum z nabízeného sortimentu. Doporučovala bych školení, možnost zpětné vazby, vypracovaný balíček bonusů a zaměstnaneckých výhod, delegovat více pravomocí kvůli pocitu důležitosti a potřebnosti. Není vhodná častá fluktuace zaměstnanců. Energie při zaškolování nových pracovníků a budování důvěryhodnosti u zákazníků se rázem stává nákladem a slabinou pro supermarket.

Po doporučení ohledně snižování rizik a hrozeb se nyní budeme věnovat silným stránkám a okolním příležitostem, které by se supermarket pomocí růstové strategie „max – max“ měl pokusit lépe využívat ve svůj prospěch. V následujících krocích budeme navrhovat strategii u jednotlivých složek marketingového mixu, z toho důvodu budou jednotlivá doporučení a změny rozděleny do čtyř oblastí, tzn. produktovou, cenovou, distribuční a propagační politiku supermarketu.

## 7.2 Produktová strategie

### 7.2.1 Rozšířit nabídku služeb zákazníkovi

Vzhledem k faktu, že našimi věrnými zákazníky jsou spotřebitelé *s omezenou mobilitou*, bylo by vhodné jim nabídnout něco extra a posílit tak jejich loajalitu. Začít bychom mohli od poskytnutí *základních služeb* důležitých institucí. Kvůli uspokojení svých potřeb se musí naši zákazníci přemísťovat na náměstí a při té příležitosti se rozhodnou pro nákup u konkurentů podnikajících v této části města. Rozšířit služby nejen na prodejně, ale i mimo ni. Jak již bylo řečeno náš hlavní segment stálých zákazníků je tvořen obyvateli nad 65 let čili lidmi v důchodovém věku. Ty si však musíme hýčkat a nabídnout jim řadu výhod. V bezprostřední blízkosti se nachází penzion (domov pro důchodce), a tak v rámci rozšíření služeb jim zprostředkovat *roznášku nákupu až ke dveřím* v ranních hodinách (pečivo, mléko, máslo atp.).

Doporučuji poskytování *základních poštovních služeb* na prodejně, kterými jsou platba složenky přes nedávno nově zavedené pokladny (zde bude nutné krátké školení zaměstnanců technickým správcem Jednoty) a zaslání korespondence (dopisů, pohlednic). Navrhuji dvě řešení – buď kontaktovat místní poštu a domluvit se na spolupráci o instalaci poštovní schránky v bezprostřední blízkosti supermarketu nebo se zakoupí a umístí v prostorách pokladen poštovní box, do kterého budou zákazníci vkládat korespondenci. Po skončení směny ji osobně odnese pověřený zaměstnanec do nejbližší poštovní schránky. Osobně se přikláním k druhé variantě.

Pokud dojde k schválení žádosti skupiny COOP o nabídce *volně prodejných léků* na prodejních (např. paralen, aspirin), náš supermarket by měl využít tuto možnost, a tím by byl o krok napřed před konkurencí. Nebudou nutné finanční náklady na přestavbu regálů, v současnosti je dostatek prostoru v tématické sekci s doplňky stravy.

Vzhledem k velkému zájmu o objednávky zákusků, dortů, chlebíčků a ostatní studené kuchyně na významné události, oslavy apod., tak bych navrhovala možnost *objednávky řezaných květin* a navázat tak dodavatelsko-obchodní vztah s místními zahradníky



provozující květinářství na náměstí. Stojí za zvážení stálá nabídka květin na prodejně, což obnáší investici do pojízdného stojanu se 3 sklopnými policemi pro 6 nádob a dále pořízení 10 litrových plastových nádob. Doporučuji navázat kontakt se *střední pedagogickou školou v Boskovicích*, která by posílala své studenty v rámci praxe zajistit službu roznášky nákupu do penzionu. Podle zájmu by pak stálo do budoucna za zvážení rozvoz nákupu do okolních oblastí našeho regionu (viz distribuční strategie)

Pro opravdový komfort a úplný servis navrhuji zřízení *sociálního zařízení* pro zákazníky, které bych situovala v prostorách u nákupních košíků, kde by pořízení znamenalo minimální zásahy do konstrukce a chodu celé prodejny.

Věřím, že navržené změny jsou reálné a po jejich implementaci dojde k posílení silných stránek supermarketu, kterými jsou individuální přístup, široký sortiment zboží a služeb, umístění prodejny, posílení základny loajálních zákazníků a celkové zlepšení atmosféry na prodejně.

### **7.2.2 Podpořit věrnost znače a optimalizovat zásobování**

U *mezinárodních značek* typu Coca-cola, Pilsner Urquell atp. jsou zákazníci nekompromisní, jsou velice věrní znače. Chybí-li na prodejně, následuje automatické naprogramování nespokojenosti z celého supermarketu a při další příležitosti se rozhodne zákazník pro nákup u konkurence. Zákazník si tam spíše užije emoční efekt, dostane se mu pocit, že je v lepším obchodě, protože dosáhne toho, čeho nedosáhl v našem supermarketu nebo co mu tam chybělo.

U sortimentu kupovaným s *měnící se frekvencí* (sušenky, čaje atp.) neznamená absence jedné značky na krátké období nespokojenost u zákazníka. Jestliže zákazník má pocit bohatého výběru, absence jednoho nebo dvou velmi známých značek nezpůsobí nespokojenost s celou prodejnou (např. zákazníci jsou ochotni nahradit značku nízkotučné majonézy za jinou vyrábějící firmu, avšak nejsou ochotni místo nízkokalorické koupit plnotučnou majonézu).

Doporučuji přehodnotit systém *zásobovací logistiky*. Jednou ze silných stránek supermarketu je vzdálenost velkoskladu Jednoty COOP (přibližně 0,6 km) a tuto výhodu bychom měli využít ve svůj prospěch. Tedy z velkoobchodního skladu

lze navázat zboží i v *sobotu*, aby nedocházelo k víkendovým situacím, kdy regály zejí prázdnotou a pultový prodej nabízí jen minimum zboží. Tento krok představuje pouze mzdové náklady za řidiče dodávky a obsluhu velkoskladu a dopravní náklady. Přímo na prodejně supermarketu by nedošlo k žádným finančním nákladům, poněvadž i v sobotu je personál skladu v pohotovosti a po páteční invazi zákazníků volné prostory umožňují uskladnit další nové zboží. To by řešilo pondělní problematiku s obrovským množstvím naváženého zboží a supermarket by tak využil svou silnou stránku blízkého umístění velkoskladu. Dále doporučuji hlídat *zboží mezinárodního charakteru* a zboží, u kterého se očekává *zvýšená poptávka* (např. období před svátky, významnými místními událostmi, plánovanými akcemi atp.), aby byly v dostatečném množství stále na prodejně. Zde může supermarket opět využít své silné stránky v podobě dobrých obchodních vztahů s místními dodavateli a vyjednat odpovídající frekvenci dodávek, flexibilnější a pružnější podmínky distribuce.

### **7.2.3 Posílit kvalitu sortimentu zboží**

Supermarket chce nabízet prvotřídní potraviny vysoké kvality, avšak tento aspekt musí být dodržen u celého sortimentu. Kvůli komplexní nabídce zboží prodává taktéž zboží *nepotravinářského charakteru* (drogistické zboží, kuchyňské potřeby, hračky atp). Tyto produkty jsou sice levné, ale jejich kvalita u řady z nich je *nedostačující*. Po zakoupení tohoto sortimentu, kdy dojde k rychlé poruše a opotřebení, nastává proces reklamace, která je u řady non-food častá. Zákazníkově zklamání z jednoho výrobku vrhne negativní dojem na celý supermarket a příště se rozhodne pro nákup u konkurence. Slabou stránkou prodejny je i *úsek zeleniny a ovoce*. Bohužel se i v tomto ohledu nedaří nabízet zákazníkům kvalitu a čerstvost a jsou častým důvodem pro nákup v jiné prodejně.

Doporučuji přehodnotit nepotravinářský sortiment a *omezit prodej* nekvalitního zboží. U výrobků, kde bude zaznamenána častá reklamace, zcela vyřadit z nabídky. Stojí za zvážení i *změna dodavatele*, pokud nekvalitní zboží pochází od jednoho či dvou zdrojů. Na trhu se nachází řada výrobců, kteří dodávají kvalitní zboží za příznivou cenu. Ohledně problematiky zeleniny a ovoce nevidím problém v dodavateli. Navrhuji *častější kontrolu* tohoto úseku přímo na prodejně z řad zaměstnanců. Nevzhledné kusy

okamžitě odstranit z prodejního pultu a doplňovat čerstvou zeleninu a ovoce z chladicího skladu v častějších intervalech. Není-li přítomna vedoucí úseku zeleniny - ovoce, je důležité jednoznačně pověřit, kdo bude v daný den mít zodpovědnost za kontrolu tohoto úseku.

Těmito kroky dojde k posílení naší hlavní konkurenční výhody, tj. kvalita zboží.

#### **7.2.4 Změnit mechanismus a informační zdroj u pultového prodeje**

V letních měsících dochází k *reklamacím* ze strany zákazníků u výsekového a mletého masa. Důvodem byl zápach, tento problém nebyl zaznamenán u uzenin. Jsem přesvědčena, že chyba není na straně dodavatele, ale k znehodnocení kvality dojde během přepravy zakoupeného masa z obchodu do domácností.

Z vlastní zkušenosti nejen jako zákazník, ale i jako bývalý zaměstnanec si jsem vědoma na první pohled malých, avšak dosti zásadních nedostatků *informačních cedulek* u pultového prodeje lahůdek a výsekového masa a uzenin. Uvedené informace u jednotlivých produktů jsou psány velice drobným písmem, tudíž zákazníci mají problém s čitelností údajů. Samotný název a cena tučnějším a větším písmem je v pořádku, avšak důležitá informace o složení a dodavateli je zcela nečitelná. Jsou to informace, které zákazníci vyžadují a jsou motivem pro impulsivní nákupy.

Doporučuji přetisknout větším písmem a vyměnit lístek s údaji na cedulce, není nutné pořizovat nové, protože stávající mají dostatečně velkou informativní plochu, jen ji efektivněji využít.

Co se týče problémů s kvalitou výsekového a mletého masa v letních měsících, doporučuji z vlastní zkušenosti *změnit systém balení*. Je nutné před uložením do igelitového sáčku vložit potravinový papír, do kterého se balí uzeniny, aby nedošlo k přímému styku masa a igelitu. Je nutné o tomto kroku informovat veškerý personál, vč. brigádníků nikoliv pouze vedení prodejny. Opět pověřit osobu, která bude mít zodpovědnost za tuto činnost, není-li přítomna vedoucí. Předpokládám nárůst spotřeby balicího papíru (s atestací na balení potravin) velikosti A3 v průměru o 70 - 100 archů týdně navíc. Bude nutné navýšit plán nákupu balicího šedého papíru Havana

(formát A1) na letní měsíce červen, červenec a srpen. Dle mých propočtů vč. rezervy by se mělo jednat o 7 kg nákupu balícího materiálu navíc.

Těmito změnami podpoříme naši silnou stránku v podobě kvality produktů. Upozorníme zákazníky na původ zboží ryze od regionálních dodavatelů, což je v poslední době po skandálech s levným dováženým masem klíčovým faktorem pro zákazníka.

### **7.2.5 Rozvíjet schopnosti a profesionalitu zaměstnanců**

Vedení podniku a vedoucí jednotlivých obchodních domů jezdí na veletrhy, školení, týkající se hygienických předpisů, novelizací zákonů atp. Avšak tito lidé nejsou klíčoví při prezentaci zboží zákazníkovi. Apeluji zaměřit se na rozvoj schopností nejen top a středního managementu, ale obzvláště zaměstnanců, kteří by se měli neustále zlepšovat, vzdělávat a nabírat nové vědomosti a zkušenosti, protože pouze kvalitní pracovníci mohou přispět k rozvoji prodejny. Zákazníci si žádají *odborné prodavače*, doporučení takto erudovaných pracovníků má mnohem větší váhu pro zákazníka, protože se mu dostane pocit, že koupil to nejlepší zboží. Je vhodné, aby každý pracovník měl všeobecný přehled o jednotlivých pracovních pozicích na prodejně (pracovní náplň, odpovědnost, hygienické opatření a úklid) a uměl obsluhovat veškerou techniku, aby v případě nutnosti bez problémů zastoupil pokladní či kolegyni za pultem s výsekovým masem.

Doporučuji zaškolit zaměstnance *formou kolečka* na jednotlivých pracovních pozicích, kde bude mentorem vedoucí daného úseku. Pochopitelně je nutné proškolit i brigádníky, zvláště ty, s kterými se bude spolupracovat celoročně.

Vzhledem k dobré finanční situaci podniku bych navrhovala investovat do know-how zaměstnanců a organizovala bych školení a kurzy se zaměřením na *komunikaci se zákazníkem* a rozvoj tzv. *softskills* neboli měkkých dovedností prostřednictvím outsourcingové agentury.

S trendem profesionalizace pokračovat i v *oblasti hygieny* a preventivně připomínat a kontrolovat jejich dodržování na pracovišti. Jednoznačně určit zodpovědnost

za přestupky a určit důsledky při porušení pravidel. Hygienické potřeby (latexové rukavice, ochranné čepice) jsou v dostatečném množství předzásobeny na skladě.

Profesionalizací a rozvojem dovedností zaměstnanců bychom posílili vztahy se zákazníky, opět zlepšili atmosféru na prodejně a vystihli slabou stránku menších konkurentů ve městě, kteří si nemohou dovolit posílat zaměstnance na školení (málo pracovníků, finanční důvody).

### **7.2.6 Přizpůsobit provoz a produkty životnímu stylu**

Vzhledem k *měnicímu se životnímu stylu*, kdy lidé uzavírají manželství v pozdějším věku, velikost rodiny se zmenšuje (jedno dítě), roste poptávka po bytech 1+1, netoleruje se neefektivní plýtvání časem kvůli dojíždění za nákupy či hledání výrobků v regálech, pracovní doba začíná před sedmou hodinou ranní atp., je důležité přizpůsobit provoz a výroby tomuto trendu.

Doporučuji využít dobrých obchodních vztahů s dodavateli a dohodnout se na distribuci *menších balení*, obzvláště u uzenin (konkrétně u balených uzených kýt a krkovic, vepřová kolena jsou nabízená kolem 1,5 – 2 kg, vepřové klobásy po 15 kusech apod.).

Vedení supermarketu by se mohlo zamyslet nad změnou *otevírací doby* – navrhuji dřívější zahájení provozu o 30 minut, tedy od 6.30 hod. Zaměstnancům začíná pracovní doba od 5.45 hod, kdy musí být na prodejně, tudíž by nedošlo v tomto směru k zhoršení pracovních podmínek. Čerstvé zboží je vždy před půl sedmou na prodejně, takže i v dodavatelských podmínkách by nedošlo k žádné změně. Finanční náklady by představovaly přelepení fólie na vstupních dveřích a změna otevírací doby na banneru na venkovní stěně supermarketu. V rozpočtu počítám s kompletní výměnou celého banneru (původní je však možné použít na jiných prodejních COOP). Zavedením dřívější otevírací doby by získali konkurenční výhodu oproti ostatním obchodním domům ve městě (Kauflandu, Albertu, Lidlu, smíšeným a specializovaným prodejnám v centru), respektive kromě Tesca, které zavedlo tuto politiku již dříve.

## 7.3 Cenová strategie

### 7.3.1 Přecenit staré zboží na skladě

Toto opatření se týká pochopitelně pouze zboží *nepotravinářského charakteru*, které nepodléhá minimální trvanlivosti (sluneční brýle, hrníčky, módní doplňky apod.). Pravděpodobně tento krok povede ke snížení marže, avšak jedná se o malé množství položek přibližně 100 kusů za průměrnou prodejní cenu 70 Kč, tudíž by celkový plánovaný zisk nebyl ohrožen. Je lépe *uvolnit skladový prostor* pro aktuální poptávané zboží a nevázat zbytečně finanční prostředky v těchto neklíčových zásobách, které by v další sezóně mohly být zastaralé a časem nelikvidní.

Doporučuji při plánované inventuře skladu *přecenit* tyto položky, které jsou neprodejně za původní maloobchodní cenu a nabídnout je zákazníkovi s upozorněním na velikost slevy, navrhuji 30 - 40 %. Díky tomuto kroku se ve skladě uvolní prostor pro aktuální sezónní zboží.

## 7.4 Distribuční strategie

### 7.4.1 Rozšířit distribuční kanály

Chceme-li být o krok napřed před konkurencí, měl by Coop a jeho vedení rozvinout prodejní a doručovací zdroje vlastních výrobků a privátních značek *až za tradiční obchodní cesty* (kino, krytý plavecký bazén a koupaliště, při sportovních událostech atp.), kde dochází k impulsivním nákupům (cukrovinky, svačina atp).

Dále by stálo za *zvážení donáška čerstvých potravin* (mléko, pečivo atp.) přímo k zákazníkovi do domu v ranních hodinách. Jak bylo deklarováno v produktové strategii, tuhle službu by ocenili především senioři s omezenou mobilitou, pro které může znamenat zdolání i menší vzdálenosti nepřekonatelný problém. Podobnou službu nabízí Tesco, které má podmínky rozvozu zdarma při nákupu v hodnotě nad 3 000 Kč a do vzdálenosti 30 km.

Doporučuji oslovit provozovatele veřejných institucí a firmy, které provozují občerstvení a dohodnout se na spolupráci o dodávání výrobků PL COOP.

Samotnou donášku prostřednictvím *studentů SPGŠ* jsme probírali v produktové strategii v kapitole o návrhu na rozšíření služeb. Podle zájmu by pak stálo do budoucna za zvážení rozvoz nákupu nad 2 000 Kč zdarma v omezené vzdálenosti (např. do 20 km). V současné době bychom nezatěžovali tímto návrhem rozpočet.

#### **7.4.2 Organizovat vlastní farmářské trhy**

V rámci distribuční politiky by stálo za zvážení pořádat vlastní farmářské trhy konané v prostorách parkoviště, jehož je Jednota majitelem. Na těchto trzích by se primárně prezentovali *regionální dodavatelé supermarketu* s produkty, které jsou k dispozici na prodejně supermarketu.

Doporučuji vyhodnotit tento návrh vedením supermarketu. Navrhovala bych konání ve dnech pokrývající slabší návštěvnost zákazníků, tudíž *pondělí* nebo *úterý* (středa není vhodná z důvodu konání farmářských trhů na náměstí). Prezentáční stánky a personální obsluhu by si zařídili sami regionální producenti. *Coop by pouze poskytl vlastní prostory a informoval o akci na svých pravidelně vydávaných letácích, v novinách Boskovicko a černé křídové tabuli stojící uvnitř prodejny, kde by zákazníkům upozorňoval na den a čas konání trhů.* Jiná inzerce není třeba vzhledem k tomu, že letákový výtisk Coopu vychází i v místních novinách Boskovicko (o velikosti inzerátu 18 x 9,5 cm) a je doručován do všech domácností ve městě a okolí. Navíc existuje tzv. market buzz neboli samotná komunikace mezi spotřebiteli. Finanční náklady na reklamu by byly tedy nulové. Tato akce je oboustranně výhodná a navíc se podpoří sociálně-ekonomické klima lokality. Tímto krokem by supermarket jednoznačně porazil svou konkurenci.

## 7.5 Propagační strategie

### 7.5.1 Vytvořit tzv. mindspace u zákazníka

Spotřebitelé si pamatují, který výrobek je uspokojil a po čase užívání si *vytváří k produktu vztah* tzv. mindspace. Ten se tvoří rychleji u pozorného zákazníka, který sleduje reklamu, letáky či vnímá názory ostatních spotřebitelů. Což přesně odpovídá našemu segmentu zákazníků. Naši zákazníci nechtějí kupovat jiný produkt každý týden, jsou velmi citliví na změny, mají své oblíbené značky, výrobní řady, kterým jsou věrni a stávají se *důvodem pro opakovaný nákup* v supermarketu.

Doporučuji nepřemísťovat výrobky a zachovat jejich *stálé místo na prodejně*. Během nákupu v supermarketu, kde se různé druhy výrobku, jejich umístění, etikety atd. mění každý týden, zabere tento nákup 2 x více času. To znamená nepohodlí, možné zklamání a plýtvání drahocenného času pro zákazníka, který se příště rozhodne nakupovat u konkurence.

Mysl (neboli mindspace) je posilněna a produkt se stává populární, má-li vysokou úroveň dostupnosti a stálou alokaci v regálech, což musí motivovat Coop pro *redukcii nedostatku skladových zásob* (viz 7.2.2 Optimalizace zásobování). Zboží musí být doplněno do dvou dnů. V opačném případě nabídnout zákazníkovi substituci (jinou velikost, barvu apod.). Tímto krokem bude posilněna loajalita zákazníka a příjemná atmosféra po dobu nákupu v supermarketu.

### 7.5.2 Vyvolat pozitivní emoce

Vzhledem k tomu, že u kupujících *převládají impulsivní nákupy*, je důležité dostatečně motivovat zákazníka nejen bonusy, dárky zdarma a kupóny, ale i prostřednictvím *základních smyslů*, aby došlo k vyvolání pozitivních emocí. Tím podpoříme příjemnou atmosféru a vyvoláme neplánovaný nákup u zákazníků. Kávomlýnek má supermarket nevyužitý na skladě. Podle zájmu by se mohl po zkušební lhůtě zakoupit nový, výkonnější s šetřícím režimem. S druhou variantou budu kalkulovat v rozpočtu.



Doporučuji v úseku pečiva, aby se každé ráno *mlela zrnková káva* a za malý poplatek pokrývající náklady prodávala zákazníkům v celofánovém balení. Podle zájmu bych zavedla kromě balení kávy přímo vaření a prodej horkého šálku kávy v kelímcích s víčkem. Právě čerstvě pražená káva (samozřejmě z řad PL COOP) vyvolá vysoký *emoční efekt z vůně*, která u spousty lidí představuje *asociaci se snídání, odpolední pohodou a odpočinkem*, neboli emoční zkušenost. Výsledkem bude impulsivní nákup sladkého pečiva, kávy, zákusků, cukrovinek, novin apod. Stejný princip můžeme využít při ochutnávce sýru a vína.

### **7.5.3 Podpořit prodej nové řady PL COOP**

Při zavádění nové řady výrobků COOP Dobré jistoty bude důležitá jeho *agresivní propagace*, aby se dostala rychleji do mysli zákazníka a vytvořila se asociace s hlavními výhodami produktu.

Doporučuji pro podporu prodeje zvolit následující propagační nástroje:

- *Ochutnávky* – uvnitř prodejny (v prostorách pečiva) prezentovat na stánku výrobek primárně z řad stálých zaměstnanců kvůli důvěře a odstranění ostychu zákazníka, cedulkami či visačkami upozorňovat na jeho přednosti
- *Sampling* – nejlépe z řad stálých zaměstnanců se bude po prostorách prodejny pohybovat pověřená osoba s proutěnou ošátkou, na které bude zákazníkům nabízet ochutnávku propagovaného výrobku a upozorní na jeho přednosti
- *Místní noviny* – supermarket prezentuje svoji letákovou akci v týdeníku Boskovicko, při vhodné reorganizaci letáků je možné upozornit na novou řadu i prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu
- *Prezentace balení* – vyzdvihnout silné stránky a novoty na obale produktu, poskytnout dárek zdarma (např. plastická hračka) nebo kupón, zavést akci při nákupu dvou balení výrobku dostanete třetí zdarma apod.
- *Sponzorovat* sportovní a kulturní místní události – Husí slavnosti, Běh za sedmizubým hřebenem, vánoční jarmark atp.

#### 7.5.4 Optimalizovat rozložení prodejní plochy

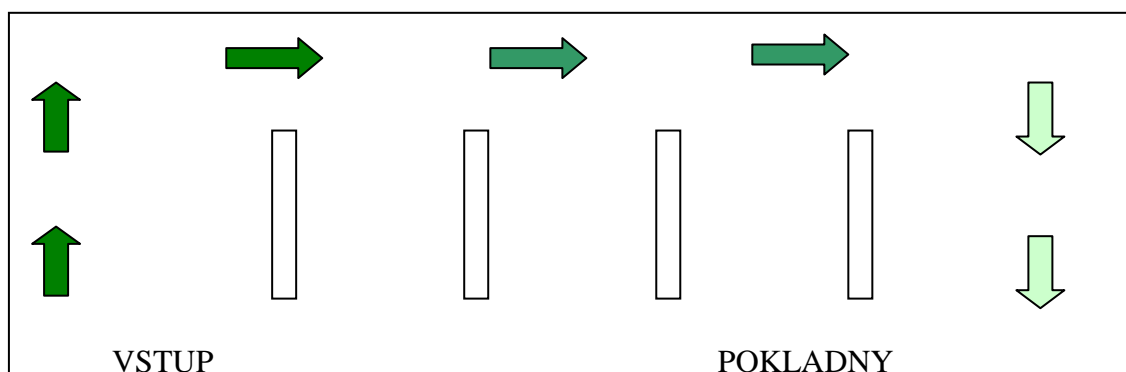
Podle Sansola 69 % zákazníků nemá seznam položek, které chtějí nakoupit a 66 % nákupu je impulsivních, tedy neplánovaných, a proto je velmi důležitá optimalizace rozložení prodejní plochy.

Vše je důležité – počet kusů v regálu, umístění v obchodě, světelné a barevné efekty, cenovky, reklamní poutače, visačky upozorňující na změnu (30 % sleva, novinka, COOP tip atd.). Bylo by vhodné proškolit zaměstnance o tzv. *shelf managementu* a ujasnit zodpovědnost a kompetence za tuto činnost.

Doporučuji, aby v rámci optimalizace rozložení prodejní plochy došlo k následujícím změnám, které posílí know how podniku, zvýší prodej žádoucího sortimentu a upozorní na hlavní konkurenční výhodu supermarketu:

- Prodej výrobků vlastní značky COOP podpořit umístěním *do roviny očí či rukou* (je nepsaným pravidlem vzrůst prodeje o 2/3).
- *Upozornit* reklamními poutači, držáky tzv. wobler, houpacími pásky *na regionální produkty* oceněné značkou Klasa, Regionální potravina, Český výrobek garantovaný Potravinářskou komorou či držitelé značky s mezinárodní platností Chráněné zeměpisné označení, Chráněné označení původu a Zaručená tradiční specialita.
- V případě zájmu o zvýšení pozornosti u zákazníků určitého panelu (Moje lékárna, výrobky PL COOP, novinový stánek apod.) doporučuji přemístit do *periferních míst* v prodejně. Podle průzkumu bylo zjištěno, že zákazníci si nejvíce pamatují výrobky umístěné právě v těchto okrajových oblastech, jak naznačují šipky v obrázku 5. Přičemž výrobky prezentované *po levé straně ihned při vstupu* do prodejny zanechávají *nejintenzivnější* stopu. Sílu stopy naznačuje odstín šipky (od tmavého po nejsvětlejší), u pokladen je paměť výrobku nejméně intenzivní z okrajových částí prodejny. Šipky vypovídají i o nejčastějším směru pohybu zákazníků po prodejně. Tedy zboží umístěné uprostřed v uličkách regálů podléhá nejmenší pozornosti.

**Obrázek 5 Kognitivní mapa spotřebitele o umístění zboží na prodejně**



Zdroj: Mental Mapping of Two Supermarkets (Sommer, Aitkens, 1982, s. 213)

- Podle vzoru ze zahraničních obchodů *připomenout zákazníkům* během jejich pohybu po supermarketu speciálními cedulemi *co nesmí zapomenout koupit*, čímž zvýšíme pohodlí při nakupování, ušetříme čas a stimulujeme frustraci.

### 7.5.5 Získat zpětnou vazbu spotřebitelů

Hlavním zdrojem připomínek a tipů na zlepšení můžeme čerpat od našich kreativních *zákazníků*, kteří znají prostředí supermarketu nejlépe. Je vhodné motivovat nejen je, ale i *zaměstnance*, aby se vyjádřili k situaci v prodejně, čeho si cení, a co jim naopak v supermarketu chybí.

Doporučuji zavést *schůze* za přítomnosti vedoucích úseků prodejny, jednatele supermarketu a personálního manažera Jednoty. Vzhledem k tomu, že jsou všichni placeni podle dosažených tržeb, je v jejich vlastním zájmu, aby podnik prosperoval.

Každého platícího zákazníka je nutné motivovat *vyplněním krátkého dotazníku* o situaci na prodejně (spokojenost, nespokojenost, co jim chybí a co naopak oceňují) vč. uvedení kontaktu e-mailové adresy pro zasílání newsletterů, což se bude týkat spíše mladšího segmentu zákazníků. Na závěr dotazníků připojí návrh na zlepšení. Nejlepší nápad bude poté vylosován a odměněn potravinovým balíčkem od sponzora. Při využití internetových kanálů je důležité i zde neopomenout zavedení feedbacku.

Těmito kroky ušetříme finance za nákladné průzkumy, získáme cenné kontakty stálých i potenciálně loajálních spotřebitelů, a především zjistíme slabé stránky supermarketu přímo od klíčového segmentu.

### **7.5.6 Vyrovnat poptávku během týdne**

Největší tržby supermarket zaznamenává ve dnech čtvrtek, pátek, sobota, dále dny před státními svátky a významným obdobím roku. Ostatní dny vykazují tržby pokrývající provozní náklady a zisk je minimální, poptávka během týdne je velmi kolísavá, přičemž dny *od neděle až do středy* jsou považovány za *slabé období*.

Doporučuji v první fázi *rozložit platnost slev do celého týdne*, přičemž některé budou aktuální např. od pondělí, jiné nabízené od středy. Zavedla bych i speciální akce zlevněných produktů platné pouze v neděli. Tuto strategii používají i naši velcí konkurenti, kterým se vyplatila a nepotýkají se s kolísavou poptávkou během celého týdne. Důležité bude *doplnit informace na letácích* o původní ceně a velikosti slevy.

Ve druhé fázi bych nenabízela *balíček s dárky* od regionálních dodavatelů při nákupu nad 500 Kč pouze v pátek jako je tomu doposud, ale např. i v úterý, kdy dochází ke změně letákových akcí. Supermarket by tímto krokem využil své silné stránky v podobě vynikajících dodavatelsko-obchodních vztahů s místními výrobci a zároveň by se ustálila kolísavá návštěvnost spotřebitelů během týdne.

### **7.5.7 Využít IT a aktualizovat webové stránky**

Do propagační strategie musíme zařadit i možnosti informační technologie a správu a aktualizaci webových stránek supermarketu. *Domovské stránky* jsou slabou stránkou supermarketu a je zcela na místě o ně více pečovat. Chybí základní informace o podniku, jeho hodnotách, sortimentu produktů, dále odkaz na novinky upozorňující na novou řadu PL apod. Z důvodu komunikace se stávajícími, ale i potenciálními zákazníky můžeme využít *sociální sítě* či zaslání *newsletteru* na e-mailové adresy

spotřebitelů. Pomocí těchto propagačních kanálů můžeme poskytovat různé informace o slevách, soutěžích či změnách provozních podmínek atd. Vedení by taktéž mohlo zvážit možnost se angažovat v *odborných časopisech* dostupných online, kde je zaznamenán největší interval pozornosti spotřebitele - až 3,2 sekundy (v porovnání s e-mailem je pozornost pouze 2 sekundy). Avšak tento krok se týká celé skupiny COOP nikoliv jedné prodejny. Zajímavou formou propagace vlastní prodejny je instore radio, kde jsou hudba a reklamní spoty ušity přímo na míru určitému obchodu.

Doporučuji upozorňovat zákazníky v supermarketu na novinky a slevy *rozhlasovým vysíláním* prostřednictvím zabudovaných reproduktorů, které se doposud využívaly pouze na sdělení technických závad na prodejně apod. Není třeba zavádět instore radio. Z informačních technologií by měl supermarket využít sociální síťe *Facebook* či *Twitter*, kde mohou uživatelé sdílet své zkušenosti s produkty, supermarket se postará o tipy a rady na recepty složených převážně z ingrediencí PL COOP, aktualizuje týdenní a měsíční akční nabídku, upozorní na soutěže, ochutnávky a další speciální akce konané v prostorách supermarketu. V neposlední řadě se jim dostane důležitá zpětná vazba od spotřebitelů.

Bude-li možnost zavedení virtuálního operátora *COOP Mobil*, určitě by mělo vedení nabídnout tuto podpůrnou službu i našim zákazníkům v supermarketu. Tento projekt je prozatím na startovní čáře.

Důležitá je elektronizace letákových akcí v pdf formátu a zasílaná přímo na *e-mailové adresy* držitelům věrnostních karet a kontaktů získaných z dotazníků.

Avšak v první fázi by mělo vedení supermarketu zapracovat na svých *webových stránkách* pomocí outsourcingové agentury nebo oslovit *studenty informatiky*, kteří rozumí práci s internetovými stránkami a nejsou tak finančně nároční. Budou zajišťovat jejich správu a pravidelně je aktualizovat, spolupracovat mohou například na základě smlouvy o dílo. Budeme-li pesimističtí a uvažovat s variantou, kdy se vedení nepodaří vybrat erudovaného správce z řad studentů, v rozpočtové části kalkulujeme s nákladnější variantou. A to v podobě spolupráce s reklamní společností, např. AC Marketing, s.r.o., která má dlouholeté zkušenosti a je cenově přijatelná.

## 8 Celkové zhodnocení návrhu strategie

V této části práce sestavíme rozpočet nákladů navržených změn u jednotlivých dílčích strategií. Předpokládanými výnosy a efekty strategie se budeme zabývat následovně.

### 8.1 Rozpočet dílčích marketingových postupů

Jak bylo deklarováno, nyní se pokusíme zkalkulovat náklady navržených postupů a doporučení pro supermarket. Některé náklady jsou jednorázové a jiné se každoročně opakují, z tohoto důvodu pro lepší představu finanční zátěže návrhu uvádíme dvě období od implementace marketingové strategie. Respektive vyčíslené náklady v druhém období se budou opakovat v každém následujícím roce.

#### 8.1.1 Rozpočet produktové strategie

Vyčíslené náklady produktové strategie činí v prvním roce implementace přibližně 104 400 Kč, v dalších letech by náklady dosáhly hodnoty přes 57 300 Kč.

**Tabulka 13 Rozpočet nákladů produktové strategie**

ROZPOČET NÁKLADŮ navržených změn	CENA vč. DPH	POČET	CELKOVÉ NÁKLADY ZA OBDOBÍ*	
			1. období	2. období
<b>PRODUKTOVÁ strategie</b>				
Poštovní schránka CESENA hnědá + upevnění	400 Kč	1 x	400 Kč	0 Kč
Stojan na květiny, povrch bílý komaxit, kov	1 969 Kč	1 x	1 969 Kč	0 Kč
Plastová nádoba na květiny, objem 10 l	41 Kč	3 x	123 Kč	0 Kč
Stavba a instalace sociálního zařízení, vybavení	50 000 Kč	1 x	50 000 Kč	6 500 Kč
Tisk informačního štítku na cedulkách	1 Kč	200 x	200 Kč	0 Kč
Potravinový balicí papír Havana 1 kg	30 Kč	7 x	210 Kč	210 Kč
Školení a kurzy na rozvoj zaměstnanců	5 000 Kč	1 x	5 000 Kč	5 000 Kč
Reklamní plachta "komplet" venkovní 200 x 180	827 Kč	1 x	827 Kč	0 Kč
Samolepící folie na vstupní dveře, vč. tisku	31 Kč	1 x	31 Kč	0 Kč
Převážné a mzdové náklady + víkend.příplatek	950 Kč	48 x	45 600 Kč	45 600 Kč
* období je myšleno 12 měsíců od zahájení implementace strategie			<b>104 360 Kč</b>	<b>57 310 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

### 8.1.2 Rozpočet cenové strategie

Cenová strategie obnáší nejmenší náklady v podobě snížení marže o 2 800 Kč u starého nesezónního zboží. V následujícím období nejsou plánované jiné náklady, neboť supermarket bude dosahovat nulových (minimálních) skladových zásob u sezónního zboží nepotravinářského charakteru.

**Tabulka 14 Rozpočet nákladů cenové strategie**

ROZPOČET NÁKLADŮ navržených změn	CENA vč. DPH	POČET	CELKOVÉ NÁKLADY ZA OBDOBÍ*	
			1. období	2. období
<b>CENOVÁ strategie</b>				
sleva 40% u starého zboží na skladě	70 Kč	100 x	2 800 Kč	0 Kč
<i>* období je myšleno 12 měsíců od zahájení implementace strategie</i>			<b>2 800 Kč</b>	<b>0 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

### 8.1.3 Rozpočet distribuční strategie

V rámci distribuční politiky by došlo k celkovým nákladům v hodnotě asi 5 000 Kč. S touto částkou se musí kalkulovat i v dalším období jak dokládá následující tabulka.

**Tabulka 15 Rozpočet nákladů distribuční strategie**

ROZPOČET NÁKLADŮ navržených změn	CENA vč. DPH	POČET	CELKOVÉ NÁKLADY ZA OBDOBÍ*	
			1. období	2. období
<b>DISTRIBUČNÍ strategie</b>				
přepravní náklady	108 Kč/den	48 x	5 040 Kč	5 040 Kč
<i>* období je myšleno 12 měsíců od zahájení implementace strategie</i>			<b>5 040 Kč</b>	<b>5 040 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

### 8.1.4 Rozpočet propagační strategie

Náklady u propagační strategie činí 36 500 Kč. V následujících letech by roční náklady dosahovaly hodnoty 19 300 Kč.

**Tabulka 16 Rozpočet nákladů propagační strategie**

ROZPOČET NÁKLADŮ navržených změn	CENA vč. DPH	POČET	CELKOVÉ NÁKLADY ZA OBDOBÍ*	
			1. období	2. období
<b>PROPAGAČNÍ strategie</b>				
Celofánový sáček 100 x 170 mm křížové dno	1,04 Kč	200 x	2 496 Kč	2 496 Kč
Stahovací pásky 2,5 x 100 mm zelené	0,36 Kč	200 x	864 Kč	864 Kč
Káva Standard zrnková Klasik, PL COOP	5 Kč	80 x	4 800 Kč	4 800 Kč
Profi kávomlýnek Concept KM 5120 + údržba	1 982 Kč	1 x	1 929 Kč	114 Kč
Kelímky na kávu BAG OF COFFEE 0,2 l, Ø80	0,99 Kč	200 x	2 376 Kč	2 376 Kč
Víčko zvýšené bílé, Ø 80 mm	0,75 Kč	200 x	1 800 Kč	1 800 Kč
Sponzoring, ochutnávky nové řady PL COOP	15 000 Kč	1 x	15 000 Kč	5 000 Kč
Držák woblerů a reklamních cedulí za lištou	10 Kč	100 x	1 000 Kč	0 Kč
Pásek - houpačka s reklamní cedulkou za lištou	3,39 Kč	100 x	339 Kč	0 Kč
Předtiskuté štítky 50x75 (NOVINKA,SLEVA)	6,60 Kč	200 x	1 320 Kč	0 Kč
Tvrdé papírové štítky 200 x 150 mm	27,60 Kč	10 x	276 Kč	0 Kč
Grafika webových stránek + správa softwaru	2 500 Kč	1 x	4 300 Kč	1 800 Kč
<i>* období je myšleno 12 měsíců od zahájení implementace strategie</i>			<b>36 500 Kč</b>	<b>19 250 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)



## 8.2 Předpokládané celkové náklady strategie

Po propočtu předpokládaných nákladů u jednotlivých dílčích strategií jsou celkové náklady navrhované marketingové strategie v prvním roce zahájení implementace **148 700 Kč**. V následujícím období by se tyto náklady snížily na hodnotu **81 600 Kč** (viz tabulka 17).

Tedy během dvou let od zavedení marketingové strategie a přijetí všech předkládaných doporučení a změn by celkové náklady byly ve výši **230 300 Kč**.

**Tabulka 17 Celkový rozpočet nákladů marketingové strategie**

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	NÁKLADY CELKEM	
	1. období	2. období
Produktová politika	104 360 Kč	57 310 Kč
Cenová politika	2 800 Kč	0 Kč
Distribuční politika	5 040 Kč	5 040 Kč
Propagační politika	36 500 Kč	19 250 Kč
	<b>148 700 Kč</b>	<b>81 600 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

### 8.3 Předpokládané přínosy a efekty strategie

Na základě rešerše odborné literatury, relevantních studií a průzkumech zabývajících se marketingovými strategiemi ve firmách jsem přesvědčena, že po implementaci výše navržených změn a doporučení ohledně marketingových postupů se mohou dostavit následující efekty:

- ⇒ Udržení a posílení loajálnosti stálých zákazníků
- ⇒ Získání nových potenciálních zákazníků
- ⇒ Větší motivace k impulsivním a opakovaným nákupům
- ⇒ Příjemnější atmosféra a pohodlnější nakupování při optimalizaci rozložení prodejní plochy
- ⇒ Posílení kvality a věrnosti PL výrobku
- ⇒ Rozvoj schopností a profesionalizace zaměstnanců
- ⇒ Flexibilnější a lepší koordinace činností na prodejně
- ⇒ Efektivnější obchodní logistika a optimalizace zásobování
- ⇒ Posílení dobrého jména supermarketu

Kromě popsaných marketingových a vnitropodnikových přínosů jsem přesvědčena o následujících ekonomických efektech:

- ⇒ Zvýšený prodej výrobků PL COOP a regionálních produktů
- ⇒ Zmírnění kolísavé poptávky v průběhu týdne
- ⇒ Růst tržeb a vyšší zisk
- ⇒ Vyšší podíl na regionálním trhu
- ⇒ Podpora rozvoje ekonomicko – sociálního prostředí regionu

Nárůst měsíčních tržeb odhaduji o 1,5 %, možná až 3 %. S tím souvisí i nárůst konečného zisku v podobné výši. Připomínám, že další ekonomické efekty se dostaví v podobě zmírnění výkyvů poptávky v průběhu týdne, které nelze úplně odstranit, ale doporučenými postupy eliminovat na minimum.

Po dosažení odhadovaných zisků a redukcí výkyvů poptávky věřím, že se supermarket stane silným hráčem v maloobchodním odvětví s potravinami a dosáhne i vyššího podílu na regionálním trhu. Díky svojí produktové politice potvrdí svůj zájem o rozvoj ekonomicko-sociálního klimatu regionu, čímž bude naplněn jeden z dlouhodobých cílů vedení supermarketu.

Důležitým předpokladem pro úspěšnou implementaci a dosažení žádaných efektů je nutné seznámit s novou strategií a postupy zaměstnance supermarketu, delegovat úkoly a jasně určit zodpovědnost za jednotlivé kroky. Tímto postupem se mimo jiné zlepší pracovní prostředí, komunikace uvnitř firmy a celkově posilí pověst podniku.

Již zmíněná pověst a image supermarketu je tvořena především spokojenými zákazníky a zaměstnanci. Je tedy důležité zaměřit se na propagační politiku se spotřebiteli, protože spokojený zákazník je nejlepší reklama. Díky navrženým marketingovým postupům a tzv. buzz marketingu, kdy se spokojený spotřebitel podělí o své zkušenosti s PL COOP výrobky a službami se svým okolím, je možné předpokládat nárůst počtu nových zákazníků až o 10 až 15 % do tří měsíců od zavedení předkládaných návrhů.

Jsem přesvědčena, že po aplikaci navržených doporučení a správně nastavené marketingové strategie se mohou dostavit výše popsané přínosy. Supermarket by využil tržní příležitosti a především zviditelnil své silné stránky, které tvoří pevnou základnu v nekompromisním konkurenčním boji o zákazníka. Supermarket má silný potenciál být jedničkou na místním trhu, ale musí umět prodat své know how a ukázat spotřebiteli, v čem tkví jeho unikátnost, a proč by se měl rozhodnout pro nákup v supermarketu Coop.

## 9 Měření efektivity a harmonogram navržené strategie

### 9.1 Měření efektivity strategie

Vedení supermarketu může měřit efektivitu návrhu několika způsoby, záleží na volbě sledované jednotky, účelovosti a časový interval měření.

Jako sledované veličiny bych volila **tržby za dané období, celkové náklady a prodej PL COOP výrobků**. Tyto jednotky bychom kontrolovali vždy **ke konci období - měsíčně, čtvrtletně, pololetně a ročně**. Za tyto reporty zodpovídá vedoucí ekonomického úseku.

Vzhledem k tomu, že jedním z přínosů návrhu je **zmírnění výkyvů poptávky** zákazníků v určité dny, doporučuji sledovat plnění plánu **denně** pomocí dosaženého **zisku**. Čímž získáme přehled o vývoji a rozložení poptávky zákazníků v průběhu celého týdne. Denní výkazy tržeb mají ve své kompetenci vedoucí směny.

Díky neustálému přehledu o vývoji obratu jednotlivých prodejen můžeme zjišťovat negativní odchylky od plánovaného průměrného stavu a včas reagovat a zavádět nutná **opatření**. Ta se mohou týkat přemístěním méně prodejných výrobků do periferních zón či úrovně očí, podpory prodeje prostřednictvím osobního kontaktu se zákazníkem, individuálním přístupem, pohodlí a příjemné atmosféry, ochutnávек, zvýrazněním velikosti procentuální slevy na letácích a přímo na prodejně (popřípadě uvedením původní ceny), více zdůraznit původ výrobků z našeho regionu a přesvědčit spotřebitele o výhodách nákupu v Coopu apod. Důležité jsou také aktualizace akcí a novinek na webových stránkách supermarketu.

## 9.2 Harmonogram implementace strategie

Správně načasovat jednotlivé marketingové postupy není jednoduchá záležitost. Je nezbytné celou implementaci vhodně naplánovat a zkoordinovat se stávajícími procesy, aby zaváděná strategie vytvořila ucelený soubor činností a korespondovala s vizí a cíli supermarketu. Přestože náš podnik má minimální zkušenosti s tímto procesem, jsem přesvědčena, že navrhované změny nebude až tak náročné zrealizovat. Pro lepší přehled rozdělíme časový harmonogram do následujících pěti fází.

**V první fázi** (únor 2014) bude s návrhem marketingové strategie *seznámeno vedení* supermarketu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní firmu a není nutná zvláštní zásoba zboží či zásadní přestavba interiéru, doporučuji začít s implementací strategie co nejdříve. Od března 2014 je vhodné začít se *sledováním a kontrolou vývoje tržeb, nákladů a prodeje výrobků PL COOP*.

Avšak ještě před zahájením implementace by mělo vedení *seznámit se* zamýšlenou strategií své *zaměstnance*, zřetelně jim sdělit přínosy změn a především určit, do jaké míry se jich budou týkat jednotlivé změny.

Jsem přesvědčena, že nejdříve musíme aplikovat změny týkající se interních záležitostí a řízení podniku. Je důležité důkladně vymežit kompetence a náplň práce zaměstnanců, aby přesně věděli, jakým způsobem přispívají k prosperitě supermarketu a měli chuť a motivaci podílet se na vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti. Do této fáze patří i jednodenní *přednášky a kurzy* ohledně rozvoje odbornosti personálu a efektivní komunikaci se zákazníkem. Navrhované školení *formou kolečka* na jednotlivých úsecích supermarketu může být prováděno během celého harmonogramu implementace.

**Ve druhé fázi** (březen, duben 2014) by vedení společnosti mělo popřemýšlet o jednotlivých navrhovaných změnách. Při akceptaci je nutné začít řešit činnosti, které budou zasahovat organizačně mimo společnost COOP:

- U *produktové strategie* při rozšiřování služeb je nutné oslovit vedení Střední pedagogické školy v Boskovicích (kvůli donášce nákupů důchodcům), navázat kontakt s dodavatelem řezaných květin a předběžně se domluvit se stavební firmou o rozpočtu a plánovaném zahájení přestavby prostoru u nákupních vozíků (stavba sociálního zařízení). Také by bylo vhodné vyjednat s regionálními dodavateli menší balení určitých výrobků
- U *distribuční strategie* zvážit možné rozšíření obchodních cest a kontaktovat provozovatele takových zařízení. U návrhu vlastních farmářských trhů informovat regionální dodavatele a samozřejmě zákazníky prostřednictvím letáků
- *Propagační strategie* apeluje na správu webových stránek, tudíž co nejdříve oslovit studenty informatiky a nabídnout spolupráci s nimi. Nebudeme-li úspěšní při náboru uchazečů z řad studentů, oslovme externí specializovanou agenturu. Dále by mělo dojít k rozhodnutí, které veřejné akce podpoříme sponzorským darem (PL výrobky) a naplánovat ochutnávky a sampling na prodejně ve dnech se slabou poptávkou

**V průběhu třetí fáze** (duben, květen 2014) bychom postupně implementovali změny v rámci marketingového mixu. Nejedná se o náročné činnosti, všechny návrhy mohou být zahájeny a dokončeny během jednoho až dvou měsíců:

- V rámci *produktové strategie* by mělo dojít k optimalizaci zásobování o víkendu, redukovat nekvalitní zboží a posílit kontroly úseku ovoce – zelenina, přetisknout informační cedulky u uzenin a výsekového masa, zvážit možnost dřívější otevírací doby a v rámci rozšiřování služeb zvážit zakoupení poštovní schránky
- U *cenové politiky* vytipovat staré zboží zimního charakteru a následně je prodat se slevou zákazníkovi

- *Propagační strategie* navrhuje odstranit pravidelné přemísťování produktů, vyvolat emoční zkušenost u zákazníka prostřednictvím vůně čerstvě pražené kávy a dosáhnout vyšších prodejů nejen kávy, ale hlavně sladkého pečiva a zákusků. Ve slabých dnech organizovat více ochutnávek, rozložit platnost slev do celého týdne a doplnit informace v letáčích. Vedení by taktéž mělo popřemýšlet o optimalizaci rozložení prodejní plochy a zvážit, u kterých výrobků chtějí podpořit prodej jejich umístěním dle pravidel popsanych výše.

**Ve čtvrté fázi** (květen 2014) by mělo dojít k zahájení *stavby sociálního zařízení*. Zároveň by v této fázi již mělo být rozhodnuto, kdo bude pověřený *správce webových stránek* a aktualizací sociálních sítí supermarketu tzn. kolik je vedení ochotno investovat do propagační strategie.

Od června 2014 je nutné nastavit nový *mechanismus balení výsekového masa* do potravinových balících papírů a jasně přidělit zodpovědnost a kontrolu za tento krok.

Poslední **pátá fáze** se týká *kontroly implementace* marketingové strategie. Nelze tuto fázi časově identifikovat, protože kontrola musí probíhat v průběhu všech předcházejících fází. Důležitá je pravidelná návštěva pověřené osoby vedení na prodejně a častá konzultace s vedoucí supermarketu.

Přestože se jedná o nové činnosti jak pro vedení, tak pro zaměstnance, jsem přesvědčena, že pokud bude vše důkladně naplánováno a průběžně kontrolováno, bude implementace navržené marketingové strategie efektivní a úspěšná.

**Tabulka 18 Harmonogram implementace strategie**

1. FÁZE	ODPOVĚDNOST
<b>ÚNOR</b>	
Proces schvalování a plánování implementace marketingové strategie	Vedení Jednoty
Seznámení zaměstnanců supermarketu s novými postupy a změnami	Vedení Jednoty
Rozdělení činností úkolů, vč. delegování pravomocí	Vedení Jednoty
Školení zaměstnanců (hygienické předpisy, prodej PL, atmosféra)	Vedoucí odboru prodejen
<b>BŘEZEN</b>	
Sledování a kontrola vývoje tržeb, nákladů, prodeje PL	Vedoucí ekonomického odd.
Výběr firmy ohledně kurzů pro zaměstnance	Vedení Jednoty
2. FÁZE	ODPOVĚDNOST
<b>BŘEZEN, DUBEN</b>	
<b>V rámci produktové strategie</b>	
→ vyjednávání o spolupráci se SPGŠ týkající se praxe studentů	vedení Jednoty
→ výběr a vyjednávání podmínek s dodavatelem řezaných květin	vedení Jednoty
→ rozpočet nákladů přístavby a stanovení podmínek s firmou	vedení Jednoty
→ vyjednávání s regionálními dodavateli (velikost balení)	vedoucí supermarketu
<b>V rámci distribuční strategie</b>	
→ rozšíření distribučních cest a vyjednávání podmínek s provozovateli	vedení Jednoty
→ informovat o organizaci farmářských trhů výrobce/zákazníky	odd. pro styk s veřejností
<b>V rámci propagační strategie</b>	
→ výběrové řízení na správce webových stránek a sociálních sítí	vedení Jednoty
3. FÁZE	ODPOVĚDNOST
<b>DUBEN, KVĚTEN</b>	
<b>V rámci produktové strategie</b>	
→ realizace optimalizace dodávek o víkendů	odd. logistiky a dopravy
→ redukce nekvalitního zboží a výběr nového dodavatele	vedení Jednoty
→ posílení kontrol úseku zeleniny a ovoce	vedoucí úseku
→ doplnění informací u cedulek u pultového prodeje	vedoucí ekonomického odd.
→ zahájení nového otevíracího času supermarketu	vedení Jednoty
→ zahájení poštovních služeb	vedoucí supermarketu
<b>V rámci cenové strategie</b>	
→ přecenit staré nesezónní zboží na skladě	vedoucí supermarketu
<b>V rámci propagační strategie</b>	
→ zahájení pražení a prodeje čerstvé kávy na prodejně	vedoucí supermarketu
→ optimalizovat rozložení prodejní plochy a výrobků	vedoucí odboru prodejen
→ upravit a doplnit informace na letácích	odd. pro styk s veřejností
→ zahájit sampling a ochutnávky ve dnech s nižší poptávkou	vedoucí supermarketu
4. FÁZE	ODPOVĚDNOST
<b>KVĚTEN</b>	
→ zahájení stavby sociálního zařízení	vedení Jednoty
→ aktualizace a správa webových stránek, vč. sociálních sítí	správce IT
<b>ČERVEN</b>	
→ změnit mechanismus balení výsekového masa	vedoucí úseku
5. FÁZE	ODPOVĚDNOST
→ průběžná kontrola předešlých fází implementace strategie	vedení Jednoty

Zdroj: vlastní zpracování (2013)



## 10 Závěr

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro supermarket Coop. Prodejna se doposud řídí nepružnými pravidly šablonovitě nastavenými pro celou síť 118 - ti poboček pod vedením Jednoty, spotřebního družstva. Výsledkem je potlačení růstu tržního podílu supermarketu, nevyužití jeho silných stránek bez opatření na eliminaci možných hrozeb místního trhu.

Kvůli silicím tlaku podpořeným agresivní strategií konkurence a postupné ztrátě dobrého postavení supermarketu na trhu jsme spolu s vedením přesvědčeni, že taková šablonovitá strategie bez úprav je nyní velmi neaktuální a neefektivní s minimálním přínosem vzhledem k potenciálu analyzovaného supermarketu. To vše vedlo k rozhodnutí o implementaci nových marketingových postupů reagujících na přání a potřeby zákazníka, přizpůsobující se vývoji místního trhu a měnícímu se nákupnímu chování spotřebitele.

V **první teoretické části** diplomové práce jsem se věnovala poznatkům týkajících se specifík obchodní činnosti respektive vývojem družstev a supermarketů, strukturou českého retailingu, obchodní logistikou apod. Následně jsem se zabývala významem marketingu v souvislosti s maloobchodním trhem a vlivem na stanovení obchodních cílů, vývojem a druhy marketingových koncepcí. Poté jsem se zaměřila na strategické plánování a marketingové řízení, popsala jsem typické analýzy využívané pro zhodnocení externího a interního prostředí podniku vč. východisek pro marketingový plán. Nezbytnou součástí práce byl popis marketingové strategie respektive základní i rozšířený marketingový mix a v dnešní době velmi diskutovaný marketingový mix z pohledu spotřebitele (4P vs. 4C). Na konci teoretické části jsem se věnovala nákupnímu chování spotřebitele, možným faktorům ovlivňující nákupní rozhodnutí a problematice loajálnosti zákazníků.

**Druhá praktická část** diplomové práce byla věnována situační analýze supermarketu. Nejdříve jsem se zabývala představením podniku, poté následovala samotná analytická část, kde jsem využila výše popsaná teoretická východiska a znalosti jednotlivých

modelů. Věnovala jsem se vnějšímu okolí supermarketu s využitím PESTE analýzy, dále jsem se zabývala maloobchodním trhem a postavením skupiny COOP vč. vývoje tržního podílu a segmentace zákazníků. V rámci analýzy oborového prostředí jsem připojila analýzu odvětví provedenou pomocí Porterova modelu pěti sil. Součástí situační analýzy byla identifikace vnitřního prostředí supermarketu resp. analýzy jeho vnitřních zdrojů z pohledu zákazníka (4C) a finanční analýzy s vypracovaným vývojem vybraných poměrových ukazatelů likvidity (běžné, okamžité, pohotové), rentability (vlastního kapitálu, tržeb, aktiv), doby obratu (pohledávek, zásob) a celkové zadluženosti včetně úrokového krytí podniku. Pro komplexnost byla provedena analýza možných rizik pro supermarket Coop.

Zjištěné výstupy implementovaných analýz jsem následně použila pro sestavení SWOT analýzy, ve které jsem shrnula silné a slabé stránky supermarketu, samozřejmě spolu s příležitostmi a hrozbami okolí. Z takto sestavené SWOT analýzy jsem vycházela při doporučení návrhu vhodné marketingové strategie.

Ve **třetí návrhové části** diplomové práce jsem vzhledem k silným stránkám a příležitostem supermarketu zvolila ofenzivní přístup z pozice síly. Z tohoto důvodu jsem doporučila implementovat **růstově až agresivně orientovanou strategii** označovanou jako „**max – max**“ neboli „SO“. Navržené marketingové postupy by měly vést k upevnění postavení supermarketu na trhu a dosažení vytyčených cílů. Avšak nejdříve jsem se v menší míře věnovala návrhům a postupům na eliminaci možných rizik a slabých stránek podniku, které by mohly zapříčinit neefektivitu navržené strategie.

Marketingovou strategii jsem aplikovala do jednotlivých složek marketingového mixu, od výrokové, cenové, distribuční až po propagační politiku. U každé této dílčí strategie jsem podala návrhy na změny a doporučení. Poté jsem se věnovala celkovému zhodnocení konceptu strategie. Respektive došlo k sestavení rozpočtů odhadovaných nákladů a sestavení předpokládaných přínosů a efektů. Následně jsem podala doporučení ohledně měření efektivity a kontroly navržené strategie a sestavila jsem možný pětifázový harmonogram implementace návrhu. Marketingová strategie by tedy měla být podle předkládaného plánu během pěti měsíců zrealizována.

Domnívám se, že předkládaný návrh marketingové strategie bude mít pozitivní vliv na marketingovou a vnitropodnikovou sféru. Mezi hlavní přínosy patří udržení a získání nových loajálních zákazníků až o 10 až 15 % do tří měsíců od implementace, příjemnější atmosféry a pohodlí na prodejně, profesionálnější přístup zaměstnanců, posílení kvality výrobků a dobrého jména supermarketu. V neposlední řadě dojde k zlepšení pracovního prostředí a komunikaci uvnitř firmy. Kromě těchto efektů jsem přesvědčena o následujících ekonomických přínosech v podobě nárůstu měsíčních tržeb až o 1,5 až 3 %. S tím souvisí i nárůst konečného zisku v podobné výši. Dále by mělo dojít k zmírnění výkyvů poptávky v průběhu týdne, které nelze úplně odstranit, ale doporučenými postupy eliminovat na minimum. Dalším významným ekonomickým přínosem bude zvýšený prodej PL COOP výrobků a regionálních produktů.

Jsem přesvědčena, že po aplikaci navržených doporučení a správně nastavené marketingové strategie se mohou dostavit výše popsání přínosy. Je důležité celý průběh implementace důkladně kontrolovat, seznámit zaměstnance se zamýšlenými postupy a jasně delegovat zodpovědnost za jednotlivé kroky. Všechny činnosti musí být zkoordinovány tak, aby působily jako jeden celek.

Na základě předkládaného návrhu diplomové práce by podnik využil tržní příležitosti a především zviditelnil své silné stránky, které tvoří pevnou základnu v nekompromisním konkurenčním boji o zákazníka. Supermarket má silný potenciál být jedničkou na místním trhu, ale musí umět prodat své know how a ukázat spotřebiteli, v čem tkví jeho unikátnost a konkurenční výhoda oproti stávajícím i potenciálním rivalům.

## Seznam zdrojů

BALL, D., McCULLOCH, W., FRANTZ, P., GERINGER, J.M., MINOR, M.: *International Business: The Challenge of Global Competition*, 10. vydání. Boston: McGraw Hill Irwin, 2007.

BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M.: *Retail marketing*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

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

CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: *Retail management*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

COOP CLUB: *COOP Dobré jistoty*. In: *coopclub.cz* [online]. 2012. [cit. 2013-05-20] Dostupné z <http://www.coopclub.cz/coop-dobre-jistoty/?view=prehled&searchString=null>

COOP MORAVA, s.r.o.: *Privátní značky*. In: *coopmorava.cz* [online]. 2012. [cit. 2013-05-21] Dostupné z [http://www.coopmorava.cz/portal/page/portal/FENIX\\_PUBLIC](http://www.coopmorava.cz/portal/page/portal/FENIX_PUBLIC)

COOP SKUPINA: *Logo COOP*. In: *skupina.coop* [online]. © 2010. [cit. 2013-11-10] Dostupné z <http://www.skupina.coop/cz/>

CORSTJENS, J., CORSTJENS, M.: *STORE WARS. The Battle for Mindspace and Shelfspace*. England: John Wiley&Sons Ltd., 2000. 303 s. ISBN 0-471-95081-5.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. In: *czso.cz* [online]. ©2013. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z <http://www.czso.cz/>

ČTK: *Julius Meinl se vrací do ČR, otevře prodejnu s delikatesami.* In: *edizone.cz* [online]. 2013. [cit. 2013-11-13]. Dostupné z <http://www.edizone.cz/clanky/zpravy/julius-meinl-se-vraci-do-crotevre-prodejnu-s-delikatesami/>

EDIZONE: *Technologie a trh.* In: *edizone.cz* [online]. © 2008–2013. [cit. 2013-10-07]. Dostupné z <http://www.edizone.cz/clanky/technologie-a-trh/>

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základní principy.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

FRÁNEK, T.: *Nejvyšší tresty pro Tesco a Albert. Máme seznam pokut.* In: *aktuálně.cz* [online]. 2013. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=773788>

GFK: *Nákup potravin přes internet? Standardní záležitost nebo stále hudba budoucnosti?* In: *marketingovenoviny.cz* [online]. 2012. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11788/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11788/)

GFK: *Convenience Store – formát, který má budoucnost.* In: *marketingovenoviny.cz* [online]. 2007. [cit. 2013-10-09]. Dostupné z [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_5367/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5367/)

GRAY, J.: *Marné iluze: Falešné představy globálního kapitalizmu.* Košice: Paradigma, 2003. 262 s. ISBN 80-9686-031-3.

HASTY, R., REARDON, J.: *Retail management.* New York: The McGraw - Hill Companies, Inc., 1997.

HOLT, G.: *Local foods and local markets: strategies to grow the local sector in the UK.* *Anthropology of food.* [online]. 2005. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z <http://aof.revues.org/179>.

HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, 1995. 364 s. ISBN 80-85424-83-5.

CHMELOVÁ, A., ŠTULPA, R.: *Územně analytické podklady správního obvodu obce s rozšířenou působností Boskovice: Rozbor udržitelného území*. In: *boskovice.cz* [online]. 2010. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z [http://boskovice.cz/temata/mestsky\\_urad/odbory/stav/uap\\_2010/RURU-Boskovice\\_2010-05-04.pdf](http://boskovice.cz/temata/mestsky_urad/odbory/stav/uap_2010/RURU-Boskovice_2010-05-04.pdf)

INCOMA GfK, s.r.o.: *Tiskové zprávy*. In: *incoma.cz* [online]. © 2013 . [cit. 2013-09-26]. Dostupné z <http://www.incoma.cz/cz/>

JEDNOTA, spotřební družstvo: *COOP promoční akce*. In: *jednotabce.cz* [online]. 2013. [cit. 2013-10-22]. Dostupné z <http://www.jednotabce.cz/promo-akce.php>

JOHNSON, G., SCHOLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KAUFLAND, v.o.s.: *Naše odpovědnost*. In: *kaufland.cz* [online]. ©2013. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z [http://www.kaufland.cz/Home/05\\_Spolecnost/002\\_odpovednost/index.jsp](http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/002_odpovednost/index.jsp)

KINGSNORTH, P.: *Real England. The Battle against the Bland*. London: Portobello Books, 2008. 312 s. ISBN 18-4627-041-3.

KODYS, s.r.o.: *RFID - radiofrekvenční identifikace*. In: *kodys.cz* [online]. © 2013. [cit. 2013-10-15]. Dostupné z <http://www.kodys.cz/rfid.html>

KONEČNÝ, M.: *Podniková ekonomika*. 6. vydání. 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082

KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., JAIN, D. C., MAESINCEE, S.: *Marketing Moves – a New Approach to Profits, Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

KOUDELKA, J.: *Spotřební chování a marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3

KŘEŠŤAN, V., VAŠÍČEK, M.: *Marketing*. 1. vydání. Jihlava: ediční oddělení VŠPJ, 2005. 141 s.

MARKS&SPENCER, plc: *Plan A Doing the Right Thing. Shwopping*. In: *marksandspencer.com* [online]. ©2013. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z <http://plana.marksandspencer.com/about/partnerships/oxfam/shwopping>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR.: *Makroekonomická predikce říjen 2013*. In: *mfcz.cz* [online]. 2013. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z <http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR.: *Metodika výpočtu finančních ukazatelů*. In: *mpo.cz* [online]. 2012. [cit. 2013-10-05]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, Obchodní rejstřík a Sběrka listin: *Výroční zpráva o hospodaření COOP Centrum družstva za rok 2012*. In: *or.justice.cz* [online]. 2013. [cit. 2013-09-22]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis->

sl.pdf?subjektId=isor%3a63833&dokumentId=Dr+1185%2fSL47%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=9qsx9d

MLADÁ FRONTA E15: *Ahold přebuduje hypermarkety v Česku a chystá expanzi malých obchodů.* In: *e15.cz* [online]. © 2013. [cit. 2013-10-09]. Dostupné z <http://www.mistoprodeje.cz/instore-v-mediich/tematicke-clanky/ahold-prebuduje-hypermarkety-v-cesku-a-chysta.html>

MLČOCH, J.: *Malá ekonomická encyklopedie.* 2. vydání. Praha: Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 1995. 166 s. ISBN 80-85647-86-9.

NEVYHOŠTĚNÝ, J.: *České řetězce jsou unikátní, žádný z nich nemá ani desetinu trhu.* In: *idnes.cz* [online]. 2012. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z [http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxv-/ekoakcie.aspx?c=A121128\\_134049\\_ekoakcie\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxv-/ekoakcie.aspx?c=A121128_134049_ekoakcie_neh)

NICHOLSON, C., YOUNG, B.: *The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers?* Summary of the main report. London: Europe Economics, 2005.

ONDŘÁČKOVÁ, O.: *Strategie rozvoje na léta 2007 – 2013.* In: *MAS Boskovicko PLUS, o. s.* [online]. 2006. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z [http://www.masboskovicko-plus.cz/rozvoj\\_strategie.htm](http://www.masboskovicko-plus.cz/rozvoj_strategie.htm)

PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J.: *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

REGION BOSKOVICKO: *Mikroregion Boskovicko.* In: *regionboskovicko.cz* [online]. ©2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z <http://www.regionboskovicko.cz/cs/boskovicko.html>



REICHHELD, F.F.: *The Loyalty Effect – The hidden forces behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

RETAIL INFO, s.r.o.: *Skupina COOP připravuje spuštění operátora COOP Mobil v síti Vodafone*. In: *retailinfo.cz* [online]. 2013. [cit. 2013-09-27]. Dostupné z <http://www.retailinfo.cz/magazin/minizpravy/skupina-coop-pripravuje-spuštění-operátora-coop-mobil-v-siti-vodafone>

SANSOLO, M.: *Rethinking the shopper*. Reporting on Coca-cola Retailing Research Council Survey. Merchandising in the 1990s', Progressive Grocer, May 1989.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEZNAM.CZ, a.s.: *Mánesova 41, Boskovice*. In: *mapy.cz* [online]. © 2011. [cit. 2013-11-19]. Dostupné z [http://mapy.cz/#!x=16.654426&y=49.489528&z=13&d=addr\\_10495972\\_1&t=s](http://mapy.cz/#!x=16.654426&y=49.489528&z=13&d=addr_10495972_1&t=s)

SEZNAM.CZ, a.s.: *Obrázek supermarketu Coop v Boskovicích*. In: *firmy.cz* [online]. © 1996 – 2013. [cit. 2013-11-19]. Dostupné z <http://img.firmy.cz/photo/big/201307/0814/05/51dacd18053e817a98310400>

SOMMER, R., AITKENS, S.: *Mental Mapping of Two Supermarkets*. Journal of Consumer Research. Vol. 9, No. 2. September, 1982, s. 211-215.

SPILKOVÁ, J.: *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. Praha: Karolinum, 2012. 246 s. ISBN: 978-80-246-1951-4.

SZCZYRBA, Z.: *Územní rozvoj maloobchodní sítě. Urbanismus a územní rozvoj*, roč. 3, č. 1., Brno: Ústav územního rozvoje, 2000.

ŠTIKOVÁ, O.: *Aktuální vývoj vnitřního obchodu. Shrnutí výsledků ze studie „Shopping monitor 2013“*. Bulletin Ústavu zemědělské ekonomiky a informací, č. 1. [online]. 2013. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z <http://www.uzei.cz/left-menu/publikacni-cinnost/bulletin-uzei/2013/bu1301.pdf>

TRIGG, M. *The Globalizing World of the Multinational Companies*. Global Environmental Flows. Vídeň: FH Wien der WKW, 3.10.2012

VISA EUROPE: *PayWave*. In: *visa.cz* [online]. © 2013. [cit. 2013-10-15]. Dostupné z [http://www.visa.cz/cz/osobni\\_karty/visa\\_paywave.aspx](http://www.visa.cz/cz/osobni_karty/visa_paywave.aspx)

WILD, K., WILD, J.J., HAN, J., RAMMAL, H.: *International Business: The Challenges of Globalisation*. Austrálie: Pearson Education, 2006. 594 s. ISBN 978-07-339-7472-4.

ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Seznam zkratek

angl.	anglický
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAN	European Article Number
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
EUR	měna Evropské unie
GTIN	Global Trade Item Number
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
mld.	miliarda
např.	například
násl.	následující
PL	Private label
RFID	Radio Frequency Identification
Sb.	sbírka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
vč.	včetně
zkr.	zkratka

## **Seznam grafů**

Graf 1 Věková struktura a index stáří obyvatel v Jihomoravském kraji.....	56
Graf 2 Vývoj tržního podílu obchodních řetězců .....	66
Graf 3 Počet českých domácností nakupujících v TOP řetězcích v tis. (2012).....	75

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky marketingového mixu.....	36
Obrázek 2 Tradiční a moderní organizace firmy .....	37
Obrázek 3 Černá skříňka spotřebitele .....	44
Obrázek 4 Logo COOP .....	48
Obrázek 5 Kognitivní mapa spotřebitele o umístění zboží na prodejně .....	107

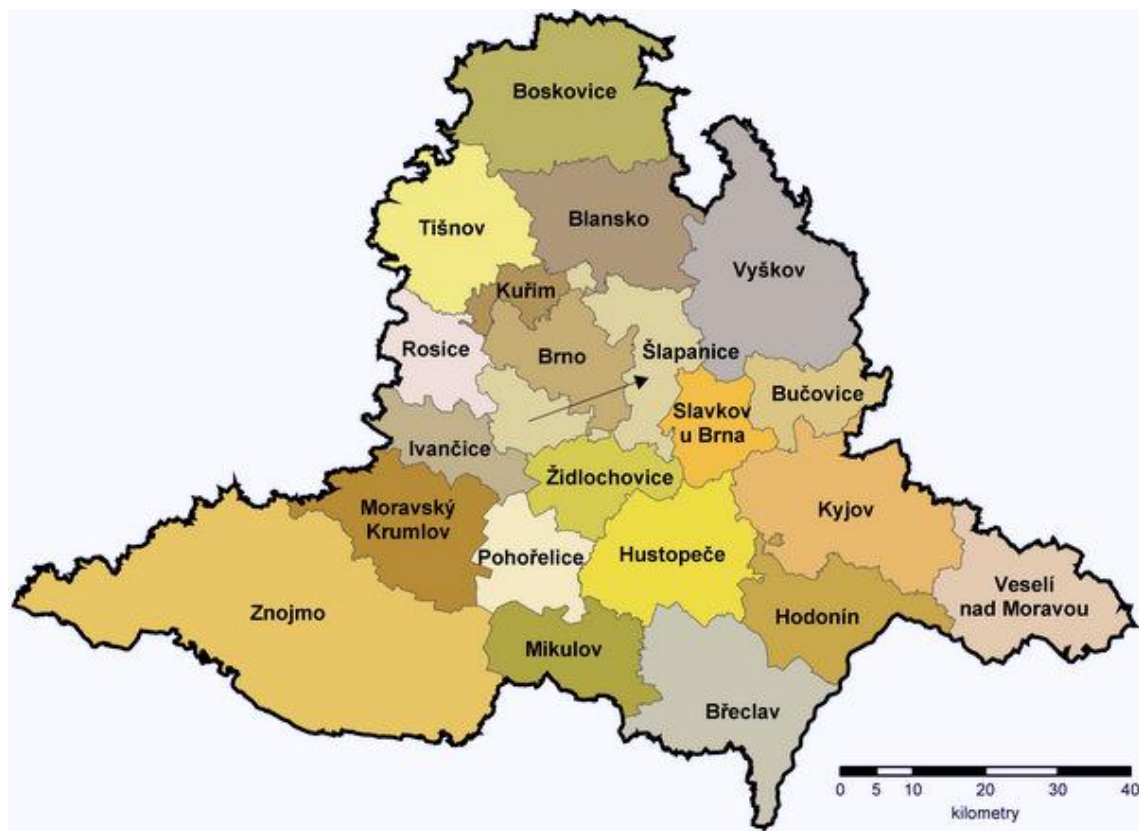
## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj marketingu .....	27
Tabulka 2 Vývoj míry loajality ve vybraných řetězcích.....	47
Tabulka 3 Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR (2008 - 2011) .....	53
Tabulka 4 Vývoj demografických ukazatelů na Boskovicku (2008 - 2011) .....	55
Tabulka 5 Obchodní řetězce v ČR podle tržeb (2010 - 2011) .....	65
Tabulka 6 Nákupní aliance v ČR podle obrátu .....	71
Tabulka 7 Věrnost zákazníků (2012).....	74
Tabulka 8 Koncentrace nákupů v obchodních TOP řetězcích (2012) .....	76
Tabulka 9 Vývoj poměrových ukazatelů v supermarketu (2009 - 2012) .....	86
Tabulka 10 SWOT analýza supermarketu .....	91
Tabulka 11 SWOT analýza supermarketu - pokračování .....	92
Tabulka 12 Výsledek SWOT analýzy supermarketu.....	92
Tabulka 13 Rozpočet nákladů produktové strategie.....	110
Tabulka 14 Rozpočet nákladů cenové strategie.....	111
Tabulka 15 Rozpočet nákladů distribuční strategie .....	111
Tabulka 16 Rozpočet nákladů propagační strategie .....	112
Tabulka 17 Celkový rozpočet nákladů marketingové strategie .....	113
Tabulka 18 Harmonogram implementace strategie .....	120

## Seznam příloh

Příloha 1 Jihomoravský kraj .....	136
Příloha 2 Správní obvod Boskovice.....	137
Příloha 3 Umístění supermarketu.....	138
Příloha 4 Coop supermarket.....	139

## Příloha 1 Jihomoravský kraj

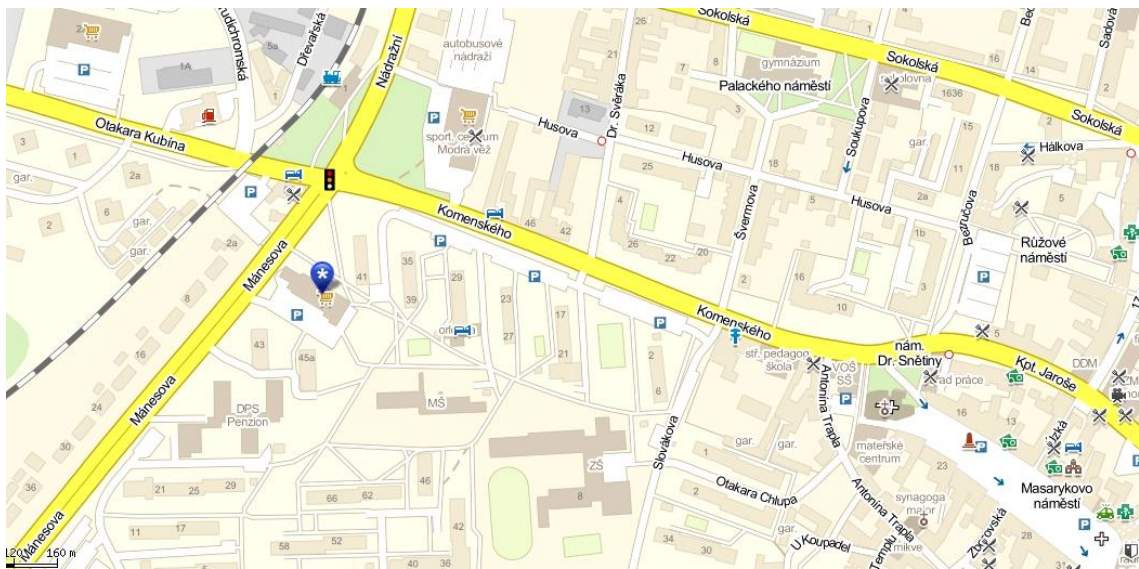




## Příloha 2 Správní obvod Boskovice



### Příloha 3 Umístění supermarketu



## Příloha 4 Coop supermarket

