

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Posouzení konkurenceschopnosti nezávislého
maloobchodu**

Bc. Renata Moravcová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Renata Moravcová

Podnikání a administrativa

Název práce

Posouzení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu

Název anglicky

Assessment the Competitiveness of Independent Retail

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude posoudit vývoj českého maloobchodu po vstupu nadnárodních obchodních řetězců a zhodnotit jejich postupný vliv na nezávislý maloobchod. Dílčím cílem práce bude na základě provedeného výzkumu vybraných maloobchodních jednotek posoudit současnou kvalitu a úroveň poskytovaných služeb nezávislého maloobchodu v dané lokalitě. Dalším dílčím cílem práce bude doporučit vhodný způsob na zvýšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu.

Metodika

V teoretické části diplomové práce bude provedena rešerše odborné literatury a dalších veřejně publikovaných informačních zdrojů (statistické materiály, výsledky agenturních výzkumů, tiskové zprávy a články v odborných periodikách) zabývající se problematikou obchodu a maloobchodu. Zjištěné poznatky se následně stanou vhodným podkladem pro realizaci výzkumu. Pro potřeby této diplomové práce bude zvolena kvalitativní metoda výzkumu Mystery shopping. Vyhodnocení bude provedeno pomocí metod jednoduché statistiky. Doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu bude navrženo na základě strukturální analýzy odvětví.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

obchodní řetězce, nezávislý maloobchod, konkurenceschopnost, Mystery shopping, strukturální analýza, místo prodeje

Doporučené zdroje informací

BRYAN, R. Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer. KOGAN PAGE, 2012. ISBN 978-07-494-6273-4.

JESENSKÝ, Daniel. Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing. Praha: Grada, 2018, 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

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

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání = Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

STARZYCZNÁ, H. Transformace maloobchodu v České a Slovenské republice v letech 1993-2003 v jejich historických souvislostech. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. Studia oeconomica: vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. ISBN 978-80-7248-666-3.

SZCZYRBA, Zdeněk. Geografie obchodu – se zaměřením na současné trendy v maloobchodě. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, 90 s. Skripta. ISBN 80-244-1453-8.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Posouzení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Daniele Šálkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odbornou pomoc, rady a připomínky, které mi byly přínosem během zpracování diplomové práce.

Posouzení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá posouzením konkurenceschopností nezávislého maloobchodu. Nezávislý maloobchod prošel v posledních 25 letech mnoha změnami v důsledku vstupu a expanze zahraničních řetězců na český maloobchodní trh. Změny jsou dokumentovány v lokalitě města Hradce Králové. Situace je posuzována pomocí kvalitativního výzkumu metodou Mystery shopping a následně je provedena analýza konkurence v odvětví maloobchodu. Výsledkem je zjištění, že obchodníci na nezávislém maloobchodním trhu mají pouze několik konkurenčních výhod oproti obchodním řetězcům, jako je snadná dostupnost prodejen, osobní přístup obsluhujícího personálu k zákazníkům a pružná reakce na aktuální poptávku. Budoucnost nezávislého maloobchodu je v uzavírání spolupráce s obchodními aliancemi a ve spolupráci s lokálními výrobci.

Klíčová slova: Obchodní řetězce, nezávislý maloobchod, konkurenceschopnost, Mystery shopping, analýza, místo prodeje, kooperace obchodu, sortiment, doporučení

Assessment the competitiveness of independent retail

Abstract

This dissertation work is assessing the competitiveness of independent retail in the Czech Republic. Independent retail has gone through many changes in the last 25 years due to the market entry of foreign retailers and their expansion. The impact is demonstrated on the city of Hradec Kralove using qualitative research method Mystery shopping as well as analysis of the retail competition. The result of the research and analysis shows that independent retailers have only a few competitive advantages like store proximity, personal service and fast reaction to shoppers' needs. The future of the independent retail lies in collaboration with retailer associations and local suppliers.

Keywords: retail chains, independent retail, competitiveness, Mystery shopping, analysis, point of sale, trade collaboration, assortment, recommendation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Definice obchodu	16
3.2 Funkce obchodu	16
3.3 Koncepce obchodu	17
3.4 Maloobchod a jeho vymezení	18
3.5 Maloobchodní činnost.....	20
3.6 Vývoj maloobchodu v České republice	22
3.6.1 Maloobchod v období 1920 – 1939	22
3.6.2 Maloobchod v období centrálně plánované ekonomiky	24
3.6.3 Maloobchod po roce 1989 do roku 2000.....	27
3.6.4 Maloobchod v 1. polovině 90. let minulého století	27
3.6.5 Maloobchod v druhé polovině 90. let minulého století	28
3.6.6 Maloobchod v současné podobě.....	29
3.7 Nezávislý maloobchod	30
3.7.1 Podpora nezávislého maloobchodu	32
3.8 Obchodní kooperace.....	33
3.9 Sortimentní skladba obchodu.....	35
3.9.1 Specializace obchodního sortimentu	35
3.10 Nákupní prostředí a nákupní atmosféra	36
3.11 Význam konkurence a konkurenceschopnosti	37
3.12 Lokalizace maloobchodu	38
4 Vlastní práce	39
4.1 Výzkum prodejen v lokalitě města Hradce Králové	39
4.1.1 Realizace výzkumu prodejen v Hradci Králové	43
4.1.2 Vymezení základního problému pro výzkum.....	43
4.1.3 Metodologie výzkumu	44
4.1.4 Výběr zkoumaných prodejen	45
4.1.5 Lokalizace zkoumaných prodejen	45
4.1.6 Hlavní zjištění výzkumu	46
4.1.7 Porovnání nezávislého maloobchodu s obchodními řetězci.....	53
4.2 Analýza konkurence v odvětví maloobchodu	58

4.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví maloobchodu	58
4.2.2	Konkurence v odvětví maloobchodu	60
4.2.3	Hrozba náhradních výrobků tzv. substitutů	61
4.2.4	Obchodní síla zákazníků	61
4.2.5	Obchodní síla dodavatelů	61
4.2.6	Zhodnocení analýzy konkurence v odvětví maloobchodu	62
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	64
5.1.1	Shrnutí výsledku výzkumu	68
5.2	Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu	70
5.2.1	Oblast: provoz prodejny	70
5.2.2	Oblast: obchodní sortiment	71
5.2.3	Oblast: služby pro zákazníky	72
5.2.4	Oblast: marketing	73
6	Závěr	75
7	Seznam použitých zdrojů	76
8	Přílohy	83

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Organizační struktura maloobchodní sítě v letech 1945 – 1989	25
Tabulka 2:	Vybrané ukazatele maloobchodní sítě (1970 – 1989)	26
Tabulka 3:	Vývoj maloobchodní sítě v ČR v období 1989 až 1998	28
Tabulka 4:	Vývoj českého maloobchodu 2007 – 2017	31
Tabulka 5:	Ukazatele plošného standardu v Hradci Králové	40
Tabulka 6:	Obchodní řetězce v Hradci Králové (počet prodejen k 31. 12. 2018)	42
Tabulka 7:	Rozmístění obchodních řetězců v Hradci Králové	46
Tabulka 8:	TOP 10 českého obchodu podle tržeb v roce 2018	60
Tabulka 9:	Ukazatele konkurenční pozice nezávislého maloobchodu	69

Seznam grafů

Graf 1:	Expanze mezinárodních obchodních řetězců na českém trhu	29
Graf 2:	Preferované typy prodejen (hlavní nákupní místo)	30
Graf 3:	Podíl formátů jednotlivých potravinářských řetězců v Královéhradeckém kraji na jejich celkové prodejní ploše v %	41

Graf 4: Hodnocení vnějších stimulů nezávislých prodejen (v %)	47
Graf 5: Hodnocení vnitřních stimulů nezávislých prodejen (v %)	48
Graf 6: Sortimentní nabídka nezávislých prodejen (v %)	50
Graf 7: Úroveň poskytovaných služeb v nezávislých prodejnách (v %)	51
Graf 8: Nástroje podpory prodeje v nezávislých prodejnách (v %)	52
Graf 9: Počet nezávislých maloobchodních prodejen, které jsou součástí obchodní aliance	53
Graf 10: Hodnocení vnějších stimulů prodejen obchodních řetězců (v %)	54
Graf 11: Hodnocení vnitřních stimulů prodejen obchodních řetězců (v %)	55
Graf 12: Sortimentní nabídka prodejen obchodních řetězců (v %)	56
Graf 13: Úroveň poskytovaných služeb v prodejnách obchodních řetězců (v %)	57
Graf 14: Nástroje podpory prodeje v prodejnách obchodních řetězců (v %)	58
Graf 15: Porovnání vnějších stimulů prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)	64
Graf 16: Porovnání vnitřních stimulů prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)	65
Graf 17: Porovnání sortimentní nabídky prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)	66
Graf 18: Porovnání úrovně poskytovaných služeb prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)	67
Graf 19: Porovnání nástrojů podpory prodeje prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)	68

1 Úvod

Tématem diplomové práce je Posouzení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu. Maloobchod má v tržní ekonomice nezastupitelné místo. Je nezbytnou součástí národního hospodářství a vyjadřuje vyspělost země. Maloobchod se formoval dlouhá desetiletí a byl odrazem jednotlivých fází historického vývoje země. Největšího rozmachu zaznamenal maloobchod po roce 1989. Do té doby byl maloobchod provozován státními podniky či družstvy. Změna vlastnických poměrů a otevření hranic zahraniční konkurenci přinesly do tohoto odvětví velké změny. V důsledku příchodu zahraničních řetězců došlo k modernizaci maloobchodní sítě a následné konsolidaci. Těmto změnám se musel nezávislý maloobchod přizpůsobit.

Diplomová práce si klade za cíl zjistit, jak se těmto změnám přizpůsobily nezávislé maloobchodní prodejny v lokalitě města Hradce Králové. K naplnění hlavního cíle byly nejprve definovány dílčí cíle: posoudit jaká je současná podoba nezávislého maloobchodu a jaké vlivy celkově působí na odvětví maloobchodu.

V první kapitole jsou formulovány teoretické aspekty obchodu. V úvodu je vymezena funkce a koncepce obchodu. V další části se již práce zaměřuje na bližší seznámení s maloobchodem, jeho znaky a popisem jednotlivých forem maloobchodních jednotek. Rovněž i vývoji maloobchodu v České republice od začátku 20. let minulého století až do současnosti. V dalších samostatných kapitolách je kladen důraz na vývoj nezávislého maloobchodu a význam obchodních kooperací. Stejně tak i vysvětlení pojmů konkurence a konkurenceschopnost.

Hlavní část práce se věnuje vlastnímu výzkumu. Nejdříve je popsána metodologie výzkumu a výběr zkoumaných prodejen. Na tuto část navazují zjištění z výzkumu a porovnání nezávislého maloobchodu s obchodními řetězci. V samostatné kapitole je následně provedena analýza konkurence v odvětví maloobchodu.

Na základě výsledků výzkumu a analýzy konkurence v odvětví jsou v závěru práce formulovány doporučení pro obchodníka provozujícího maloobchodní prodejnu na nezávislém trhu, která by měla být přínosem k lepšímu pochopení jeho slabých stránek a upozornit ho na potenciální hrozby na trhu. Ve svém dalším podnikání může naopak rozvíjet silné stránky a lépe využít příležitosti, které se nabízejí. Návrhy a doporučení jsou primárně zaměřeny na sledovanou lokalitu města Hradce Králové.

Přínos práce lze spatřovat v konkrétních doporučeních pro nezávislý maloobchod na základě provedeného výzkumu trhu v dané lokalitě. Tím se práce odlišuje od celé řady publikací věnující se tomuto tématu, neboť odborná literatura se věnuje maloobchodu jako celku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit vývoj českého maloobchodu po vstupu nadnárodních obchodních řetězců a zhodnotit jejich postupný vliv na nezávislý maloobchod. Dílčím cílem práce bude na základě provedeného výzkumu vybraných maloobchodních jednotek posouzení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu v dané lokalitě. Dalším dílčím cílem práce bude doporučit vhodný způsob na zvýšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu.

2.2 Metodika

V teoretické části diplomové práce byla provedena rešerše odborné literatury a dalších veřejně publikovaných informačních zdrojů (statistické materiály, výsledky agenturních výzkumů, tiskové zprávy a články v odborných periodikách) zabývající se problematikou obchodu a maloobchodu. Zjištěné poznatky se následně staly podkladem pro realizaci výzkumu. Pro účely práce byla vybrána lokalita města Hradce Králové. Lokalita byla vybrána s ohledem na prostředí, ve kterém autorka práce žije a je jí tedy dobře známá.

Proces celého výzkumu se skládal z několika na sebe navazujících kroků, které měly přesně specifikovat potřebné informace k realizaci výzkumu, postup při jejich dalším zpracování a následné vyhodnocení získaných informací. Nejprve bylo nutné vymezit zkoumaný problém a určit, jaká očekávání by měl výzkum splnit. Dále provést orientační analýzu maloobchodní situace na území města Hradce Králové. Poté připravit realizační etapu samotného výzkumu, tzn. vybrat zkoumané prodejny, navrhnou termín realizace výzkumu, stanovit techniky a nástroje vhodné pro výzkum, zrealizovat samotný výzkum, zpracovat zjištěné informace a následně zjištěné informace interpretovat.

Pro potřeby této práce byl zvolen kvalitativní výzkum, který vychází z principů hledání hybných mechanismů trhů, motivů a impulzů nákupního chování. Pomocí jeho metod a technik je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu do takové podoby, aby bylo možné výsledná data seřadit nebo mezi sebou srovnávat. Vyhodnocení bylo provedeno pomocí metod jednoduché statistiky.

Za metodu získání kvalitativních údajů byl zvolen Mystery shopping. Mystery shopping je metoda, která je založena na principu fiktivního zákazníka tzn., že výzkumník zde vystupuje v roli běžného zákazníka a zjišťuje zpětnou vazbu v daných prodejnách. Pro účely diplomové práce se jednalo o návštěvu prodejen s cílem nakoupit a zmapovat kompletní cestu zákazníka ve všech fázích prodeje. Pozorování probíhalo bez aktivní účasti pozorovaného, bez aktivního zasahování pozorovatele do skutečností a podle předem připraveného scénáře. V každé navštívené prodejně byly do připravených formulářů zaznamenány následující evidenční údaje:

- **o vnějších stimulech**, které mají za cíl přilákat zákazníka do prodejny a přimět ho k nákupu,
- **o vnitřních stimulech**, které působí na zákazníka při realizaci samotného nákupu,
- **sortimentní nabídce prodejny**,
- **kvalitě a spektru poskytovaných služeb**,
- **podpoře prodeje**,
- **informacích o provozu prodejny**.

Vybrané evidenční údaje k hodnocení vycházely z uvedených poznatků v teoretické části práce. Zjištěné výsledky byly po ukončení návštěvy prodejny zaznamenány do formuláře. Tato část výzkumu byla nejnáročnější, protože bylo potřeba sjednotit hodnotící kritéria, způsob vyhodnocení zjištěných poznatků (tak aby byla zachována co největší objektivita) a uskutečnit osobní návštěvu všech vybraných jednotek. Formulář obsahoval 21 otázek rozdělených do pěti oblastí (vnější stimuly, vnitřní stimuly, sortimentní nabídka, úroveň poskytovaných služeb a marketingovou komunikaci) a 4 otevřené otázky, které zjišťovaly provozní dobu prodejny, formu prodeje v prodejně, jaké jsou v prodejně nabízeny služby a zda je prodejna součástí nějaké obchodní aliance. Proces výběru prodejen probíhal na základě předem stanovených parametrů, tj. určila se **technika výběru** maloobchodních jednotek a **velikost zkoumaného vzorku** (počet sledovaných prodejen), tak aby získané informace měly určitou vypovídající schopnost.

Mezi kritéria výběru zkoumaných prodejen patřilo:

- **prodejní plocha prodejny je do 200 m²,**
- **obchodní sortiment prodejny je zaměřen převážně na prodej potravin,**
- **lokalita prodejny musí být v blízkosti potravinářského obchodního řetězce.**

Způsob výběru vzorku byl primárně realizován na základě výběru z aplikace o struktuře a lokalizaci maloobchodní sítě v Hradci Králové, kterou na webové stránce https://www.hradeckralove.org/vismo/dokumenty2.asp?id_org=4687&id=54256&n=maloobchod provozuje Magistrát města Hradce Králové. Aplikace umožňuje jednotlivé prodejny vyhledávat podle mnoha kritérií (názvu, sortimentu, bezbariérového přístupu, možnosti parkování, otevírací doby či prodejní plochy) a nalezené prodejny lze zároveň zobrazit v mapě města Hradce Králové. Právě grafické znázornění prodejen na mapě napomohlo výběru maloobchodních prodejen tak, aby byly zastoupeny prodejny ze všech významných územních částí města. Dále byl vzorek doplněn o osobní výběr prodejen při prohlídce města. Terénní šetření probíhalo v období od 1. 2. 2019 – 28. 2. 2019. Časový rozsah jedné návštěvy se pohyboval v rozmezí 15 – 20 minut. Aby získané poznatky z realizovaného výzkumu neznevýhodnily či nepoškozovaly některé ze zkoumaných nezávislých prodejen, byly zkoumané prodejny pro účel této práce označeny číslem.

K tomu, aby bylo možné závěrem navrhnout potřebná opatření na zvýšení konkurenceschopnosti českého nezávislého maloobchodu, bylo třeba provést srovnání s konkurenčními subjekty a zjistit zásadní odlišnosti. V tomto případě se jednalo o porovnání s obchodními řetězci v lokalitě města Hradce Králové. Pro účely výzkumu byly vybrány obchodní řetězce, které provozují svoje prodejny ve stejných lokalitách, jako byly nezávislé prodejny. Do výzkumu tak bylo zařazeno 8 supermarketů, 4 diskontní prodejny a 1 hypermarket. Terénní šetření probíhalo v období od 1. 2. 2019 – 28. 2. 2019 a byly posuzovány stejné otázky jako v první části průzkumu. Časový rozsah jedné návštěvy se pohyboval v rozmezí 30 – 40 minut.

V druhé části praktické práce byla provedena analýza konkurence v odvětví – Porterův model. Kapitola 4.2 se zabývá klíčovými strukturálními rysy odvětví, které ovlivňují konkurenční vztah subjektů. Do jaké míry bude konkurenční vztah subjektů, které působí na maloobchodním trhu s potravinami, závisí na pěti základních konkurenčních silách, které určují předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Pro požadavky analýzy bylo potřeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil (hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, konkurence v odvětví, hrozba náhradních výrobků tzv. substitutů, obchodní síla zákazníků a obchodní síla dodavatelů).

Na základě provedeného výzkumu a analýzy konkurence v odvětví maloobchodu bylo navrženo doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu.

3 Teoretická východiska

V teoretické části diplomové práce byla provedena rešerše odborné literatury a dalších veřejně publikovaných informačních zdrojů (statistické materiály, výsledky agenturních výzkumů, tiskové zprávy a články v odborných periodikách) zabývající se problematikou obchodu a maloobchodu. Zjištěné poznatky se následně staly podkladem pro praktickou část, jejímž cílem bylo posoudit vývoj českého maloobchodu po vstupu nadnárodních obchodních řetězců a zhodnotit jejich postupný vliv na nezávislý maloobchod a doporučit vhodný způsob na zvýšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu.

3.1 Definice obchodu

Počátek vzniku obchodu je spojen s dělbou práce a její postupnou specializací (tzn. zaměřením na určitý segment). Z původně jednoduché formy dělby práce - především v řemeslné a zemědělské výrobě, kdy zpočátku docházelo k formě naturální směny (vzájemné výměně výrobků) a postupem času i k zavedení univerzálního platidla (peněz), narůstaly vzájemné ekonomické vazby a vznikla potřeba „*prostředníka ekonomických transakcí, tzn. začátku vzniku obchodu*“ (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 24). Obchod je tedy možné definovat jako „*reálné a finanční hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb, u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase v důsledku dělby práce, tj. k tvorbě trhu*“ (Štěrbová, 2013, s. 13).

3.2 Funkce obchodu

Význam obchodu spočívá v jeho funkcích, které zajišťuje. Podle odborné literatury existují různé způsoby klasifikace funkcí obchodu a mezi ty nejzákladnější patří (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 20):

- **přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský)** – výrobci jsou nuceni přizpůsobovat produkci měnícím se nákupním zvyklostem zákazníků;

- **překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje** – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo;
- **překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží** – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob;
- **zajišťování množství a kvality prodávaného zboží** – důležitý je správný výběr dodavatele, správný režim řízení zásob, odpovídající zázemí i vybavení;
- **zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování** - logistika;
- **zajišťování včasné úhrady dodavatelům.**

Autoři Pražská a Jindra (2002) rozšiřují základní funkce obchodu ještě o funkci **iniciativní**, která je zajišťována celým systémem marketingových činností a jejímž cílem je ovlivňování výroby (co do sortimentu, času, místa a množství) a určení směru budoucí poptávky (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 27).

3.3 Koncepce obchodu

Obchod je vnímán ve dvou základních rovinách - jako **činnost** (širší pojetí) a jako **instituce** (užší pojetí). V širším pojetí je obchod chápán jako činnost, která spočívá v **nákupu a prodeji** (ať už se jedná o prodej zboží, služeb nebo o služby přímo spojené s prodejem zboží). Širší pojetí je obecným náhledem na obchod, kterého se zúčastní jak obchodní, tak výrobní podniky včetně nepodnikatelských subjektů (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 21).

Institucionální pojetí obchodu představuje obchod jako řadu podniků, které uskutečňují nákup fyzického zboží za účelem jeho dalšího prodeje bez podstatnějších změn nakupovaného zboží (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 27). V rámci tohoto pojetí obchodu rozšiřujeme dále dvě hlavní sféry obchodování fyzickým zbožím (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 21):

- **obchod spotřebním zbožím (tzv. B2C, business-to-customer)** - zahrnuje zboží určené pro konečného spotřebitele. Do této skupiny zboží patří zejména rychloobrátkové zboží,

- **obchod zboží pro další podnikání (tzv. B2B, business-to-business)** - představuje mezičlánek mezi výrobou a obchodem a probíhá mezi podniky.

Kombinací těchto dvou pojetí obchodu vzniká „*národohospodářské pojetí obchodu*“ (Štěrbová, 2013, s. 15), tj. obchod jako odvětví ekonomiky.

V odborné literatuře existuje několik přístupů ke členění obchodů, např. podle velikosti okruhu působnosti (obchod na vnitřním trhu, zahraniční obchod a mezinárodní obchod), podle typů obchodních společností, sídla obchodních společností, druhu vlastnictví, právní formy obchodního podnikání atd. Sledujeme-li způsob pohybu zboží v rámci celého řetězce, z hlediska principů přechodu vlastnictví na jednotlivé subjekty a jejich finanční transakcí, rozeznáváme dvě základní skupiny (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 22):

- **prostředníci** – tzn. organizace v distribučním systému, které realizují nákup a následný prodej zboží (velkoobchod¹ a maloobchod²),
- **zprostředkovatelé** – vstupují do obchodních vztahů a zajišťují výměnu informací o optimální nabídce a poptávce (v podmínkách tržní ekonomiky jsou informace o cenách rozptýleny mezi tisíci účastníky trhu a nejsou řízeny z jednoho centra, jako tomu bylo v socialistickém ekonomickém systému). Fungují na provizní bázi a nepřebírají rizika obchodu. Mezi zprostředkovatele obchodních činností patří například obchodní zástupce nebo makléř.

Pro potřeby této diplomové práce se v dalším výkladu zaměříme na činnost maloobchodní.

3.4 Maloobchod a jeho vymezení

Význam maloobchodu spočívá v **přeměně sortimentu výrobního v sortiment prodejní**. Jeho hlavní činností je nákup zboží od velkoobchodu nebo od výrobce a následný prodej v nezměněném konečném spotřebiteli (přestavuje poslední článek řetězce zajišťujícího pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli). Zároveň je důležitým

¹ Velkoobchodní činnost spočívá v nákupu zboží (ve značných objemech) a jeho následný prodej dalším podnikatelským subjektům. Zároveň plní roli podstatného logistického mezičlánku mezi výrobcem a maloobchodníkem.

² Maloobchodní činnost zase spočívá v nákupu zboží od velkoobchodu či od výrobce a jeho následný prodej konečnému spotřebiteli.

prostředníkem mezi nabídkou a poptávkou (spotřebitelům poskytuje informace o zboží – dodavatelům a výrobcům předává marketingové informace). Jedná se tedy o „*cílevědomou koncentraci vybraných skupin zboží do logického celku a tím zajištění takové nabídky zboží, která odpovídá z hlediska místa, času, druhů, množství, kvality a cenové úrovně požadavkům strany poptávky, tedy konečným spotřebitelům*“ (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 23).

Prodej zboží spotřebiteli se odehrává prostřednictvím **obchodních jednotek (prodejen)**. Soubor jednotlivých obchodních jednotek je pak označován jako **maloobchodní síť**. Tento soubor má své organizační uspořádání a respektuje vzájemnou provázanost jednotlivých obchodních jednotek z hlediska sortimentu, typu i organizace provozu (Cimler, 1998, s. 5). V současné době je maloobchodní trh přesycen a vzniká tak mezi obchodními jednotkami velká míra konkurence. Vedle konkurenčních vazeb však existují obchodní jednotky, které naopak svoji činnost v rámci maloobchodní sítě koordinují tak, aby bylo možné získat konkurenční výhodu. Hodnota investic do rozvoje obchodní sítě dosáhly v letech 1993 - 2014 přes 600 mld. Kč a největšími investory v obchodu byly velké nadnárodní maloobchodní řetězce (mpo.cz, 2015).

Rozdílné zaměření jednotlivých obchodních jednotek (např. z hlediska jejich sortimentní specializace, formy prodeje nebo cenové politiky) vytvořilo řadu provozních typů maloobchodních jednotek. Nejstarší klasifikaci typů maloobchodních jednotek (jak ji dodnes přebírá řada dalších autorů) uvádí ve svých publikacích autor Petr Cimler. Klasifikace (systemizace) těchto typů maloobchodních jednotek v sobě zahrnuje celou řadu hledisek uváděných jako tzv. **strukturální a instrumentální** znaky (Cimler, 1998, s. 7).

Mezi **strukturální znaky** (neboli znaky statické) patří:

- **vymezení sortimentu** (šířka a hloubka),
- **forma prodeje** (samoobslužný prodej, prodej s obsluhou, pultový prodej, prodej s volným výběrem či kombinovaný prodej),
- **lokalizace prodejny a velikost prodejní plochy**³.

³ „Prodejní plocha je odhadnutá velikost povrchové plochy (v m²) části provozovny, která je určena pro prodej a vystavení zboží“ (coi.cz, 2016).

Instrumentální znaky (znaky dynamické) zahrnují:

- **cenovou politiku,**
- **kvalitu prodáváného sortimentu,**
- **úroveň nabízených služeb.**

Podle těchto strukturálních a instrumentálních znaků rozeznáváme hlavní typy maloobchodních jednotek (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 148):

- **specializované prodejny,**
- **úzce specializované prodejny,**
- **smíšené prodejny,**
- **plnosortimentní obchodní domy a specializované obchodní domy,**
- **samoobslužné prodejny potravin (superety),**
- **supermarkety,**
- **hypermarkety,**
- **specializované velkoprodejny**
- **diskontní prodejny.**

3.5 Maloobchodní činnost

Realizaci maloobchodní činnosti lze rozdělit do dvou skupin: **maloobchod realizovaný v síti prodejen** a na maloobchod **realizovaný mimo prodejní síť** (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 42).

Prodej zboží uskutečňující se v rámci sítě obchodních jednotek se člení na **potravinářský maloobchod** a **nepotravinářský maloobchod**. Základním sortimentem **potravinářského maloobchodu** jsou potraviny a prodej rychloobrátkového zboží. Potravinářský maloobchod je tradičně nejvíce koncentrován a jednotkové marže jsou zde s ohledem na velkou konkurenci poměrně nízké, obchodní jednotky mají největší prodejní plochy a disponují sofistikovanými informačními a logistickými systémy (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 70). **Nepotravinářský maloobchod** je zase realizován prostřednictvím specializovaných prodejen nebo univerzálních prodejen. Tento sektor prochází značnou dynamikou a proměnlivostí, která je dána mírou náročnosti jednotlivých

trhů a vyžaduje proaktivní přístup a využívání progresivních marketingových nástrojů (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 72). Jen za rok 2017 se podle údajů ČSÚ ve všech sledovaných sortimentních skupinách nepotravinářského zboží meziročně zvýšily tržby - ve specializovaných prodejnách s nepotravinářským zbožím o 8,4 %, tržby za oděvy a obuv o 10,0 %, tržby za počítačové a komunikační zařízení o 9,6 %, tržby za výrobky pro kulturu, sport a rekreaci o 8,2 %, tržby za výrobky pro domácnost o 5,7 % a tržby za farmaceutické, zdravotnické a kosmetické zboží o 3,1 % (czso.cz, 2018).

Prozatím malý objem prodeje, avšak velký potenciál dalšího růstu kategorie, představuje **maloobchodní prodej realizovaný mimo obchodní síť**. Obchodování mimo síť prodejen využívají obchodníci např. jako doplňkovou formu svého stávajícího prodeje nebo jí využívají z hlediska úspory svých režijních nákladů. Pro zákazníky to naopak znamená lepší dostupnost nabízeného sortimentu (než jen v kamenných obchodech) a zrychlení procesu nakupování. Jeho hlavním principem je hledání konkurenčních výhod oproti klasickému obchodování v síti prodejen (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 72).

Odborná literatura dělí maloobchod realizovaný mimo síť prodejen na:

- **prodej uskutečněný prostřednictvím prodejních automatů** - automaty bývají využívány zejména k prodeji občerstvení a doplňkovému prodeji drobného sortimentu. Jejich výhodou je jejich nepřetržitá prodejní doba, proto jsou umístěovány v místech s velkou koncentrací lidí.
- **prodej prostřednictvím osobního prodeje** - jedná se o přímou cestu nabídky a dodávky zboží směrem k zákazníkovi, podstatou je adresný vztah výrobce se zákazníkem.
- **přímý marketing (Direct marketing)** – k tradičním formám patří zásilkový obchod a elektronické obchodování.

Právě obliba prodeje přes internet (kdy je prakticky realizace všech fází nákupního procesu realizovaná pouze přes internet) zaznamenává meziročně největší nárůst. V roce 2018 například dosáhl obrat za prodej zboží přes internet 135 miliard korun, (tj. meziroční nárůst prodeje o 17 %). Celkově se prodej po internetu podílí na celém českém maloobchodě již z 11,4 % (apek.cz, 2019).

Obchodník využívá Direct marketing především z důvodu úspory svých fixních nákladů, což mu umožňuje nabízet zboží za výhodnější ceny, než je nabízeno v kamenných obchodech. Naopak nevýhodou pro něho jsou velké nároky a náklady na hledání a oslovení zákazníků. Z pozice zákazníka je tato forma prodeje výhodná z hlediska nižší ceny nabízeného zboží, úspore jeho času při realizaci nákupu, komfortu nákupu (např. z pohodlí domova s dostupností zboží po 24 hod. denně). Nevýhodou pak nemožnost fyzického odzkoušení prodávaného zboží, nemožnost konzultace s prodejcem při uskutečnění nákupu nebo riziko s dodáním zakoupeného zboží.

3.6 Vývoj maloobchodu v České republice

Odborná literatura zabývající se problematikou vývojem maloobchodu vymezuje tři hlavní etapy jeho vývoje. První etapa je označována jako **maloobchod v meziválečném období**, druhá etapa náleží do **období centrálně plánované ekonomiky** a poslední etapa následuje v období **ekonomické transformace po roce 1989**. Vývoj maloobchodu po roce 1989 je ovlivněn ekonomickým a právním prostředím v tomto období. Rozvoj maloobchodu v těchto etapách ovlivnil jeho další vývoj a vytvoření maloobchodní sítě v poslední etapě. Poznání vývoje maloobchodu v minulosti umožní porozumět vývoji maloobchodu v České republice po roce 1989 (Szczyrba, 2005, s. 27).

3.6.1 Maloobchod v období 1920 – 1939

Začátek 20. let minulého století byl představován růstem obchodního podnikání, docházelo ke zvyšování počtu obchodní podnikatelských subjektů a jejich provozování. Drobní obchodníci uzavírají různé formy spolupráce, sdružují se do větších celků za účelem eliminace vysokých nákladů spojených se samostatným podnikáním a z důvodu zvýšení technické úrovně (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 56).

Z hlediska velikosti subjektů na trhu fungovaly jednotkové krámy vlastněné jednotlivci nebo ve spoluvlastnictví členů rodiny, které představovaly menší až středně velké obchody. Dále vznikaly spotřební a nákupní družstva, které tvořily protiváhu větším obchodním podnikatelům (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 56). Ve 30. letech minulého století se začaly objevovat větší obchodní domy (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 56).

Majitelé jednotkových krámů považovali obchodní domy za nekalou konkurenci a obchodní domy tak byly často vystaveny útokům ze strany těchto majitelů (Starzycná, Steiner, 2000, s. 63). Obchodní domy navazovaly spolupráci mezi sebou, některé zvolily užší formy propojení a sdílení řídicí činnosti. Kromě jednotkových krámů a obchodním domů byly na maloobchodním trhu úzce specializované tzv. řetězové obchody mající prodejny po celém území státu příp. v zahraničí. Tyto subjekty využívaly konkurenční výhody nákupu ve velkém objemu. Prosadily se v potravinářském sortimentu. Do této skupiny řetězových obchodů patřily tzv. filiální prodejny továren mající specializovaný sortiment (Baťa, Rolný, Orion). K řetězovým obchodům patřily i prodejny s jednotnými cenami zaměřující na zboží do domácnosti, které se orientovaly na minimální ceny (Szczyrba, 2005, s. 27).

Dle autorů Pražské a Jindry (2002, s. 57) bylo období 20. a 30. let minulého století charakterizováno:

- rychlým rozvojem nových skupin zboží (elektro, nábytek, foto, kosmetika, sportovní potřeby apod.) a rozšířením počtu druhů zboží (např. barvy a laky, kosmetika),
- růstem spotřeby obyvatel, což vedlo ke vzniku dalších obchodních podniků,
- rozšířením spotřebních družstev,
- vznikem velkých obchodních firem – obchodních domů, velkoobchodních a filiálových firem, často spojených s výrobou (Baťa, Nehera, Rolný, Meisl, Bílá labuť, Perla, Teta),
- zesílením konkurence.

Velikostní struktura byla velmi roztržštěná. Na začátku 30. let byla maloobchodních sítí tvořena více než 170 tis. prodejny, v nichž pracovalo 340 tis. osob. Z hlediska sortimentní skladby se z 55 % jednalo o potravinářské prodejny, většina z nich měla 2 pracovníky na prodejnu (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 96). Potravinářské obchody různých sortimentních skupin zaměstnávaly 143 tis. pracovníků. Maloobchodní sítí byla dále tvořena cca 35 tis. prodejny spojených s výrobou (pekařství, řeznictví, cukrářství). Dohromady bylo v potravinářských obchodech různých sortimentních skupin společně s prodejny pekařství, řeznictví a cukrářství zaměstnáno 53 % pracovníků maloobchodu

(Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 96). Obslužný standard (počet obyvatel připadající na 1 pracovníka obchodu) dosahoval v roce 1930 hodnoty 31,5 obyvatel (Starzyczná, Steiner, 2000, s. 69). Pokud jde o poměr obchodních provozoven na počet obyvatel, na jednu obchodní provozovnu připadalo cca 52 obyvatel (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 96).

Maloobchodní síť nebyla rozvinutá ve všech regionech stejným způsobem, Mezi regiony existovaly velké rozdíly vyplývající z průmyslové a sociální úrovně regionu. Nejvíce rozvinutá síť byla v pražské oblasti, poté následovaly liberecko-jablonecká a brněnská oblast (Szczyrba, 2005, s. 29).

Po roce 1938 se výrazně změnila četnost obchodní sítě, byť se struktura a kvalita nezměnila (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 96). Válečné a poválečné období přineslo opuštění a zlikvidování prodejen židovských obchodníků a po osvobození republiky i prodejen německých obchodníků. V roce 1945 bylo evidováno 82 tis. prodejen, což představovalo zmenšení maloobchodní sítě o více než 50 % ve srovnání s počtem prodejen v roce 1930 (více než 170 tis.). Ve vlastnictví soukromých podnikatelů bylo 76 tis. prodejen, 4,7 tis. vlastnily spotřební družstva a přibližně 1,2 tis. prodejen patřilo státním organizacím (viz první řádek tabulky 1).

3.6.2 Maloobchod v období centrálně plánované ekonomiky

Vývoj maloobchodu byl ovlivněn politickou situací po roce 1948. Docházelo k likvidaci soukromého sektoru a jeho zestátnění spojenou s restrukturalizací obchodní sítě, spojováním stovek a desítek samostatných obchodních firem do co nejmenšího počtu socializovaných podniků (Starzyczná, Steiner, 2000, s. 75). Z rozhodnutí státních orgánů došlo k rajonizaci státního a družstevního obchodu, a to v neprospěch družstevního, který musel opustit své dřívější prodejny a přejít na venkov. Prodejny ve státním vlastnictví se nacházely v městských lokalitách, ve kterých byla koncentrovaná koupěschopná poptávka a relativně lepší ekonomické podmínky (Starzyczná, 2011, s. 53). Likvidaci soukromého sektoru v daném období ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Organizační struktura maloobchodní sítě v letech 1945 – 1989

Rok	Soukromý sektor		Státní sektor		Spotřební družstva		Celkem
	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	
1945	76 189	92,8	1 232	1,5	4 672	5,7	82 093
1953	1 212	2,0	40 505	65,5	20 129	32,5	61 846
1960	90	0,2	34 068	61,3	21 392	38,5	55 550
1970	-	-	29 872	60,3	19 667	39,7	49 539
1980	-	-	27 444	60,3	18 063	39,7	45 507
1989	-	-	26 546	61,5	16 616	38,5	43 162

Zdroj: Szczyrba, 2005, s. 30, vlastní zpracování

V období 1945 až 1989 došlo k redukci obchodní sítě o 48 %. Změny v počtu prodejen mělo několik příčin. V 50. letech minulého století docházelo ke snižování počtu prodejen v důsledku likvidace soukromého sektoru. Dlouhodobý trend poklesu počtu prodejen ve 2. polovině 50. let minulého století byl dále spojen se snahou o modernizaci a provozní koncentraci. Úbytek prodejen souvisel také s přestavbou maloobchodní sítě spočívající v modernizaci prodejen v důsledku adaptace starých jednotek a spojování sousedních prodejen, aby se rozšířily prodejní prostory (Starzyczná, Steiner, 2000, s. 85).

Nedocházelo však jen k redukci maloobchodní sítě. V 50. letech minulého století se začaly stavět samoobsluhy s potravinami a od poloviny 60. let minulého století se vybudovaly nové obchodní domy a nákupní střediska, a to jak státní, tak družstevní obchod. Růst těchto prodejen pozitivně ovlivnil provozní koncentraci maloobchodních jednotek.

V 70. letech minulého století se i nadále zvyšoval počet samoobsluh a obchodních domů vč. nákupních středisek. Zaváděly se nové formy prodeje, rozšiřoval se volný výběr, prodej podle vzorků a zásilková služba (Starzyczná, 2011, s. 57). Přestože se průměrná velikost prodejní jednotky zvětšila, ukazatel tzv. plošného standardu (prodejní plocha na 1 000 obyvatel) se zvyšoval pomalu (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Vybrané ukazatele maloobchodní sítě (1970 – 1989)

Rok	Počet jednotek	Prodejní plocha (v tis. m ²)	Prodejní plocha/ jednotku (m ²)	Prodejní plocha/ 1 000 obyv.*
1970	49 539	2 370	47,8	242
1980	45 507	2 991	65,7	290
1989	43 162	3 500	81,1	338
Rozdíl 1989 - 1970	- 6 377	1 130	33,3	96
Index 1989/1970	87,1	147,7	169,7	139,7

Legenda: *Prodejní plocha/1 000 obyv. – tzv. plošný standard

Zdroj: Szczyrba, 2005, s. 32

Maloobchodní síť je nutné posoudit i z hlediska její prostorové organizace. Prodejny se nacházely v lokalitách, které neodpovídaly koupěschopné poptávce v daném místě. Maloobchodní síť byla umístěna zejména v centrech velkých měst, což způsobovalo její přetížení. Jiná místa byla naopak poddimenzována a prodejní plochy byly nedostatečné např. sídliště (Szczyrba, 2005, s. 32). I přes centrální plánování ve všech oblastech byla v obchodní činnosti snaha využít poznatky ze západní Evropy. K jejich uplatnění nedošlo z důvodu nedostatku investic pro výstavbu nových obchodních domů, neboť obchod nebyl preferovanou oblastí z důvodu absence soukromých subjektů vzájemně si konkurujících a nevypovídající hodnota ekonomických veličin (cena, přínos nové obchodní jednotky) v době socialismu (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 98).

V 80. letech minulého století byla maloobchodní síť organizačně silně koncentrovaná, ale zaostávala za zeměmi EU z hlediska rozsahu kapacit prodejních ploch vzhledem k počtu obyvatel, z hlediska kvality nabízených služeb, racionálního oběhu zboží i logistiky (Starzyczná, Steiner, 2000, s. 88). V polovině 80. let minulého století dosáhl ukazatel plošného standardu v tehdejší Československu cca 300 m², zatímco ve stejné době v SRN 773 m², ve Francii 644 m² (Starzyczná, Steiner, 2000, s. 88).

Z hlediska sortimentu největší podíl zaujímaly potravinářské prodejny s 57,8 % všech jednotek a 47,8% podílem na celkové prodejní ploše. Velikostně druhá byla síť prodejen odívání - obuv a průmyslového zboží dosahující 26% podílu v síti ze všech jednotek a 29 % na prodejní ploše (Szczyrba, 2005, s. 36).

3.6.3 Maloobchod po roce 1989 do roku 2000

V této etapě vývoj maloobchodu probíhal ve dvou základních fázích. 1. polovině 90. let minulého století byla spojená s **atomizací obchodní sítě**, ve 2. polovině 90. let minulého století naproti tomu nastává období **internacionalizace**. V první fázi docházelo k decentralizaci a dekoncentraci maloobchodní sítě, ve 2. fázi naproti tomu nastává koncentrace obchodní sítě (Szczyrba, 2005, s. 51).

3.6.4 Maloobchod v 1. polovině 90. let minulého století

Toto období je charakteristické ekonomickou transformací spojenou s přechodem k tržní ekonomice. Došlo k zavedení soukromého vlastnictví, jež bylo základním předpokladem k vytvoření racionálně fungující ekonomiky s jasným a jednoznačným vymezením práv a povinností účastníků trhu. Narovnání vlastnických vztahů se uskutečnilo transformací družstev, malou a velkou privatizací a restitucemi. Restitucemi došlo k vrácení 11 tisíc prodejen z vlastnictví státních a družstevních organizací původním majitelům. Malou privatizací bylo prodáno přes 12 tisíc maloobchodních provozoven. Velká privatizace se týkala 199 obchodních podniků, mezi kterou patřil i přímý prodej šesti obchodních domů Prior americké společnosti K-mart (Szczyrba, 2006, s. 57). Transformací spotřebních družstev došlo k narovnání členských vztahů družstevníků k majetku družstva.

Atomizace maloobchodní sítě byla důsledek malé privatizace a restitucí. Byla charakteristická roztržštěním struktury maloobchodu. Počet maloobchodních prodejen na území dnešní České republiky se v období 1989 až 1998 zvýšil ze 41 tis. na téměř 96 tis. jednotek. Z toho u nepotravinářských prodejen se ve stejném období zvýšil počet z 15 tis. na 61 tis. prodejen (Szczyrba, 2005, s. 51). V tomto období posílila hodnota plošného standardu na téměř 700 m². Vývoj maloobchodní sítě ČR vyplývá z tabulky 3.

V této etapě se již na trhu objevovaly společnosti, které ovlivnily český obchodní trh – Interkontakt, M-Holding a Pronto Plus. Podle výše obratu se mezi prvními deseti objevovaly i mezinárodní řetězce Euronova a Delvita (Starzyczna, Steiner, 2000, s. 123). Současně se začala prosazovat koncentrace maloobchodní sítě. Na trhu se objevily zahraniční společnosti provozující síť supermarketů. V nepotravinářském sektoru začíná působit segment „do-it yourself“ ve formě hobbymarketů (Baumax).

Tabulka 3: Vývoj maloobchodní sítě v ČR v období 1989 až 1998

	Rok	Prodejny	Počet obyvatel na 1 prodejnu	Prodejní plocha (v m ²)	Plošný standard	Obslužný standard
ČR	1989	41 188	252	3 509 904	331	62
	1998	95 852	107	7 165 946	697	37

Zdroj: Szczyrba, 2006, s. 59

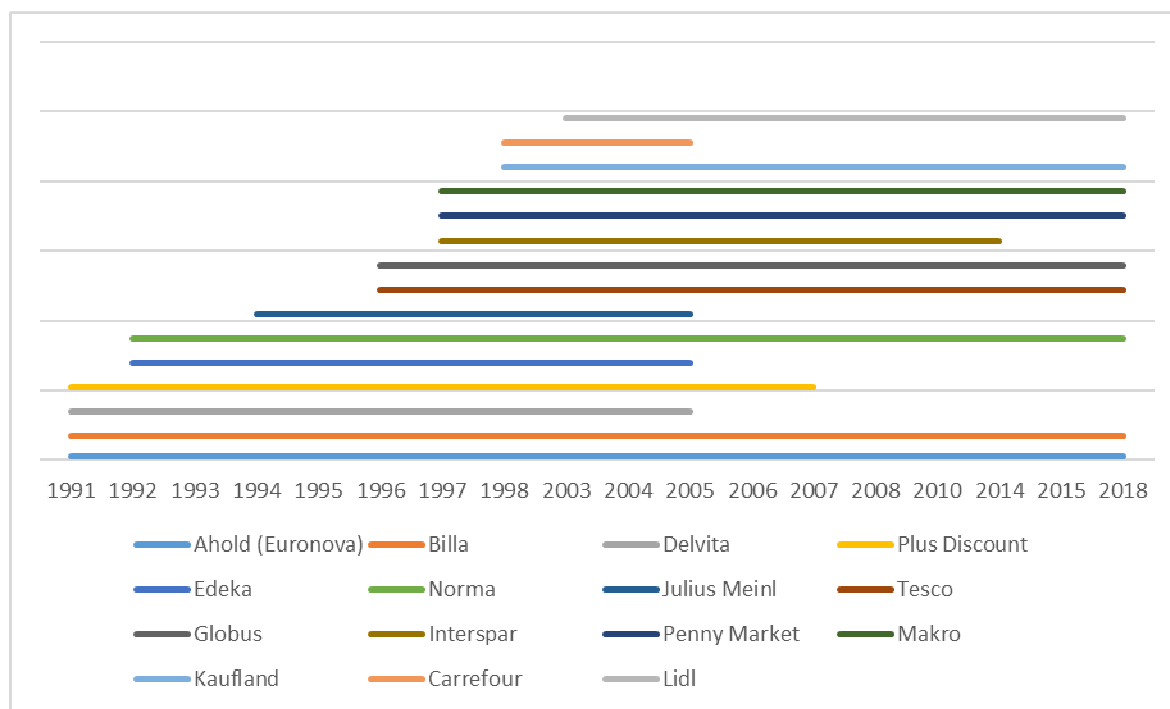
3.6.5 Maloobchod v druhé polovině 90. let minulého století

V druhé polovině 90. let minulého století byl především patrný vývoj velkoplošné maloobchodní sítě, který souvisí se vstupem zahraničních obchodních řetězců na tuzemský maloobchodní trh. Z hlediska vývojových tendencí jde o druhou etapu transformace maloobchodu. V odborné literatuře je tato etapa označována jako etapa **internacionalizace** a **globalizace**, při které docházelo k nepřehlédnutelné prostorově-organizační koncentraci obchodu, kterou iniciovaly a prohlubovaly nadnárodní obchodní řetězce svojí masivní expanzí (Szczyrba, 2005, s. 38).

V úvodní fázi této druhé etapy začaly na český maloobchodní trh nejprve pronikat společnosti (nizozemský koncern Ahold a belgický Delhaize le Lion) s konceptem potravinářských **supermarketů** Mana a Delvita (Szczyrba, 2006, s. 61). Postupně vstupovaly na trh další obchodní řetězce a budovaly vlastní sítě velkoformátových prodejen (viz graf 1). S ohledem na jejich vývoj lze transformační období interpretovat s přechodem dvou základních difúzních procesů: difúze sídelně hierarchická a prostorová (Szczyrba, 2006, s. 64). Jednotlivé fáze druhé vývojové etapy lze, s ohledem na expanzivní chování zahraničních obchodních řetězců na českém trhu (viz graf 1), vymezit následovně (Szczyrba, 2006, s. 64):

1. od roku 1995 dynamický rozvoj v síti **supermarketů**,
2. od roku 1997 dynamický rozvoj v síti **diskontů**,
3. od roku 1998 dynamický rozvoj v síti **hypermarketů**,
4. od roku 1998 dynamický rozvoj v síti **nákupních center**.

Graf 1: Expanze mezinárodních obchodních řetězců na českém trhu



Zdroj: Ročenka českého a slovenského obchodu 2010, monitoring denního tisku, vlastní zpracování

3.6.6 Maloobchod v současné podobě

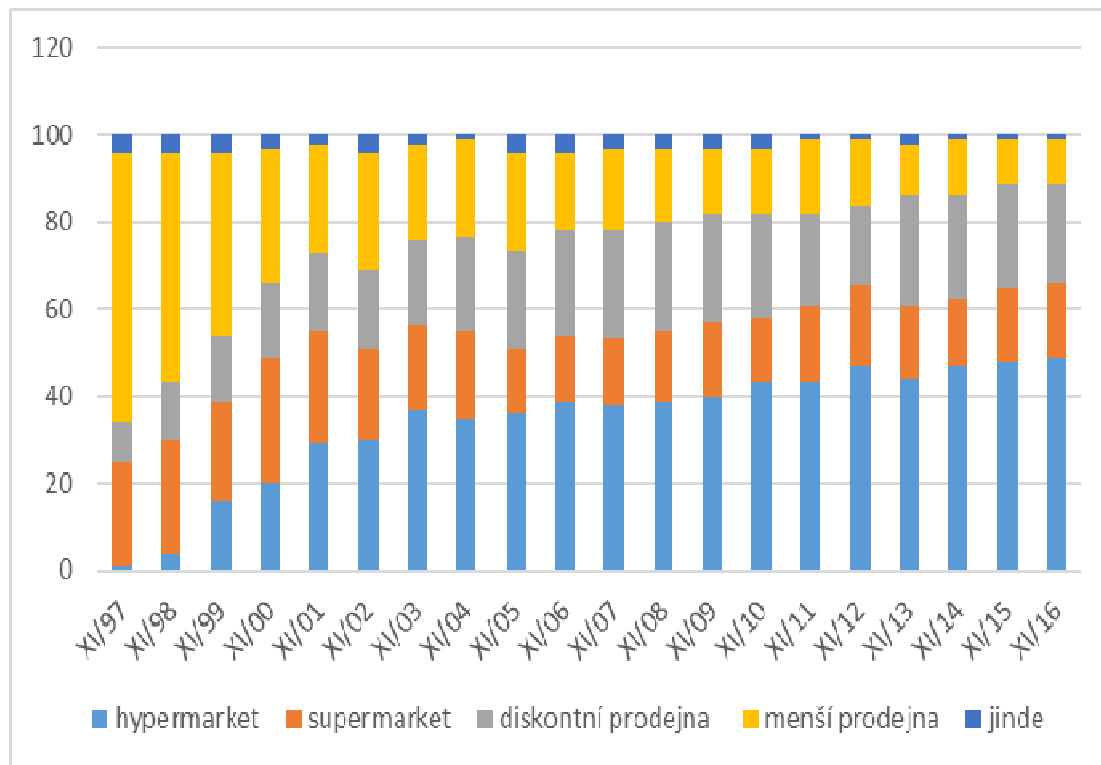
V současné době si na českém maloobchodním trhu stále více upevňují své místo hypermarkety. Vyplývá to z výsledků šetření studie GfK Shopping Monitor za rok 2017. Jako své hlavní nákupní místo uvádí hypermarket (Albert Hypermarket, Globus, Kaufland a Tesco Hypermarket) rekordních 49 % domácností. Druhé místo v oblíbenosti si udržují diskontní formáty (Lidl a Penny Market). Podle průzkumu v nich nejvíce utrací 23 % domácností. Stabilní je obliba supermarketů (Albert Supermarket, Billa, Tesco Supermarket), přednost jim dává 16 % z dotazovaných domácností.

Význam malých a pultových prodejen se meziročně stále snižuje, preferuje je jen 10 % českých domácností (gfk.com, 2017). Vývoj v preferencích jednotlivých prodejních formátů v letech 1997 - 2016 je znázorněn v grafu 2.

Podle predikce ze zahraničí se dá předpokládat, že do roku 2022 budou dosahovat nejdynamičtějších nárůstů prodejů diskontní řetězce (igd.com, 2017). Diskontní řetězce budou usilovat o to, aby se staly hlavním nákupním místem. Budou investovat do modernizace své obchodní sítě a expandovat do center měst, obytných zón a na hlavní

nákupní ulice. Rozšiřovat budou především nabízený obchodní sortiment - v nabídce se objeví food-to-go produkty a prémiový segment výrobků (igd.com, 2017).

Graf 2: Preferované typy prodejen (hlavní nákupní místo)



Zdroj: *Hypermarkety opět posílily svou pozici na českém trhu s rychloobrátkovým zbožím [online]. 15. 3. 2017 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/cz/insights/press-release/hypermarkety-opet-posilily-svou-pozici-na-ceskem-trhu-s-rychloobratkovym-zbozim/>*

3.7 Nezávislý maloobchod

Koncentrace maloobchodní sítě přinesla na jedné straně pro zákazníky výhody kvalitnějších nákupních podmínek a cen zboží, na druhé straně však představovala rizika týkající se proporcionality nákupních kapacit, potlačení významu městských center i výrazné zhoršení konkurenceschopnosti malých a střední obchodníků (Starzyczná, 2000, s. 139). Tradičním či také nezávislým maloobchodem (dále jen nezávislý maloobchod) je označován segment obchodníků, kteří nejčastěji působí v menších maloobchodních jednotkách. „Zatímco součástí nezávislého maloobchodu jsou prodejny spadající nejčastěji pod české vlastníky, moderní trh tvoří zahraniční řetězce. Právě nezávislý maloobchod

na českém trhu oslabuje, zatímco hypermarketů a supermarketů přibývá“ (Dostál, 2018). Podle dat z roku 2017 společnosti GfK podíl nezávislého maloobchodu dlouhodobě klesá, zatímco v roce 2017 zaujímal domácí obchodníci z hlediska tržeb 21 % trhu, v roce 2012 to přitom bylo ještě necelých 24 %. Pro srovnání podle statistik společnosti Nielsen za stejné sledované období dosahuje podíl tradičního obchodu v celosvětovém průměru 30 % (zboziaprodej.cz, 2018).

Tento pokles na nezávislém trhu je způsoben zanikáním malých prodejen. Podle nezávislého šetření společnosti Nielsen zaniklo v roce 2017 na českém trhu 1 082 maloobchodních prodejen o velikosti do 400 m² (z toho bylo 759 právě těch nejmenších obchodů o prodejní ploše do 50 m²). Ve srovnání s rokem 2007 zaniklo 3 923 prodejen o velikosti do 400 m². Naopak velkoformátové prodejny nad 400 m² posílily ve sledovaném období o 239 maloobchodních jednotek (viz tabulka č. 4). Je tedy patrné, že zatímco nejmenší obchody zanikají, počet otevřených supermarketů a hypermarketů po celé České republice roste (acto.cz, 2018).

Tabulka 4: Vývoj českého maloobchodu 2007 – 2017

	2007	2017	- / + 2007 - 2017
Prodejny s potravinami a smíšeným zbožím do 400 m² (včetně 50 m²)	16 278	12 355	- 3 923
Prodejny s potravinami a smíšeným zbožím nad 400 m²	1 435	1 674	+ 239

Zdroj: Český nezávislý trh v minulém roce utrpěl těžké ztráty. Skončilo přes tisíc malých prodejen [online]. 10. 4. 2018 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.acto.cz/aktuality/cesky-nezavisly-trh-v-minulem-roce-utrpel-tezke-ztraty-skoncilo-pres-tisic-malyc>, vlastní zpracování

Z výsledků osobního dotazování, které v lednu 2017 realizovala společnost Nielsen v desítkách prodejen potravin a smíšeného zboží Prahy a středních Čech, jižních a severních Čech, severní Moravy s cílem zjistit, jaké jsou možné důvody pro uzavření malé prodejny, z šetření vyplynulo, že mezi pět nejvýznamnějších důvodů patří obava z konkurence obchodních řetězců, povinnost zavedení EET (zejména z důvodu zvýšených nákladů a administrativy), růst mezd zaměstnanců, obava z konkurence specializovaných prodejen a rostoucí podíl on-line nákupů (socr.cz, 2017).

Obchodníci, kteří provozují na trhu menší maloobchodní jednotky (vzhledem k proporcionalitě obchodní sítě i vzhledem k zachování konkurenčního prostředí) mají svůj význam. Autoři Starzychná a Steiner (2000, s. 140) uvádějí pro jejich zachování na trhu hned několik důvodů:

- snižují negativní důsledky probíhajících strukturálních změn,
- zajišťují obslužnost obyvatelstva žijícího mimo města,
- ve městech menší prodejny zajišťují drobné nákupy běžných potravin při častém operativním doplňování zásob,
- dokáží pružně reagovat na měnící se podmínky na trhu a vyplňují okrajové segmenty, které nejsou pro velké velkoformátové prodejny přitažlivé,
- jsou příhodné pro zákazníky, kteří mají potřebu osobního kontaktu a vyžadují individuální obsluhu.

3.7.1 Podpora nezávislého maloobchodu

V České republice existuje řada organizací (vládních či nevládních), finančních institucí nebo speciálních programů, které by měly sloužit k podpoře malých a středních podnikatelů (MPS) v oblasti jejich podnikání, především v oblasti zvyšování jejich konkurenceschopnosti (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 52). Podpora (ať už ve formě informační, materiální nebo finanční) se například zaměřuje na: motivaci populace k podnikání, usnadnění vzniku a stabilizaci existujících podniků, poradenství, nabídku různých forem dotací a podpor, poskytování daňových výhod, dostupnost podnikatelských úvěrů nebo zvýhodnění v oblasti nájmu podnikatelských objektů (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 52). Na cílenou podporu v oblastech, mezi které patří příznivé podnikatelské prostředí pro MSP, přímá podpora MSP s přístupem k financím a zdrojům pracovních sil, se v rámci programu Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 zaměřuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (mpo.cz, 2018).

Konkrétně zájmy nezávislých obchodníků se na českém trhu snaží prosazovat Asociace českého tradičního obchodu. Asociace sdružuje tradiční české maloobchodní sítě, chrání a rozvíjí tradici českých prodejen, podporuje české výrobce i regionální produkty, aktivně vstupuje do vytváření legislativy a celkově upevňuje postavení českých obchodníků na trhu (acto.cz, 2019). Na podporu českého nezávislého maloobchodu si pro

letošní rok stanovila asociace (acto.cz, 2019) následující priority, které by chtěla podporovat:

- důsledné prosazování kontrol porušování **novelizovaného zákona o cenách**,
- prosadit **novelizaci zákona o významné tržní síle** tak, aby odrážel skutečný poměr sil na českém trhu,
- vytvořit **motivační daňový systém, zrušení papírových stravenek a nahrazení stravenkami elektronickými** s daňovým odpočtem ve stávající výši jako u doposud fungujícího systému stravenek,
- nastavení systému přímé **podpory českého nezávislého maloobchodu**,
- dokončení **realizace systému elektronické evidence tržeb**,
- **snížování produkce plastových a dalších obalů**.

Další možností na podporu nezávislého maloobchodu je využití různých dotačních programů. Přehled dotačních programů pro obchodníky (vyhlášených ministerstvy a jednotlivými krajskými úřady) je zveřejněn na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na adrese www.mpo.cz/podporaobchodu.

Důležitost podpory českého nezávislého maloobchodu si uvědomuje i Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky, která pro cílovou skupinu maloobchodníků zřídila na adrese <http://www.maly-obchod.cz/index.php/o-platforme/> nový informační portál Malý obchod, který je zaměřen na problematiku drobných maloobchodních a farmářských provozoven, zejména na venkově (amsp.cz, 2018).

3.8 Obchodní kooperace

Zhoršení pozice nezávislých obchodníků vlivem rostoucí konkurence na trhu, koncentrace obchodních i dodavatelských firem a expanzí nadnárodních obchodních řetězců, způsobila, že se řada těchto menších obchodníků začala v 90. letech minulého století spojovat do kooperačních obchodních struktur. Cílem bylo sdružit se tak, aby bylo možné získat obdobné výhody, jaké poskytovala obchodní činnost velkých integrovaných podniků. Jak uvádí Ročenka českého a slovenského obchodu (2010), šlo především o výhody v podobě: **objemu nakupovaného zboží od dodavatelů** (aliance vystupovala jako jeden subjekt a přefakturovala objednané zboží mezi členy a dodavateli), **společnou**

distribuci zboží (k zajištění společného odběru často sloužil aliancím jeden či několik velkoobchodů, které fungovaly pro členy aliance jako distribuční centra) a **budování vlastní maloobchodní sítě** (pokud možno složené z prodejen shodného typu a pod jednotným označením, protože typově jednotná síť umožnila centrální marketing, společnou cenovou politiku, sladění sortimentu a vzhledu prodejen).

Společná kooperace se projevila ve dvou hlavních směrech (Pražská, Jindra a kol., 2002, s. 71). Na **vertikální úrovni** (spolupráce na principu dodavatel – odběratel, které bylo založeno především na výhodách při nákupu zboží a jeho společné distribuci a měla čtyři hlavní formy - nákupní družstvo a svaz, dobrovolný řetězec, franchisingový řetězec a nákupní centrála) a na **horizontální úrovni**, tzn. na spolupráci na stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě, s cílem zvýšit přitažlivost prodejního místa, zvýšit prodej a snížit náklady (např. soustředění obchodů do obchodní ulice nebo náměstí, obchodního domu a později i do jednoho nákupního střediska).

Vznik českých kooperačních struktur se datuje do 90. let minulého století. Některé z kooperačních struktur již zanikly nebo se sloučily, řada z nich však existuje dodnes. Příkladem nákupní aliance, která na českém trhu působí od roku 1996 je ČEPOS - Česká potravinářská obchodní a.s. (cepos.cz, 2019).

Právě tyto nezávislé maloobchodní sítě dokáží konkurovat obchodním řetězcům. Dokazují to výsledky TOP 30 obchodních společností podle tržeb, kterou pravidelně sestavuje společnost GfK Czech (zboziaprodej.cz, 2019). Mezi největší obchodníky s rychloobrátkovým zbožím za rok 2018 figurují i některé nezávislé maloobchodní sítě např. **JIP východočeská, a.s.** (její tržby činily 16,50 mld. Kč, s počtem 34 prodejen pod značkou JIP, 143 prodejny pod značkou Plus JIP a dvanácti provozovny typu Cash&Carry), **Maloobchodní síť Hruška, spol. s r.o.** (s tržbami 7,32 mld. Kč a počtem prodejen 648) nebo **Rosa market s.r.o.** (tržby 3,01 mld. Kč a 380 prodejny pod značkou Enapo a 53 pod značkou Pramen CZ). Mezi velkými obchodníky s rychloobrátkovým zbožím hrají významnou roli i spotřební družstva, zejména supina **Coop Centrum družstvo** (její celkové tržby dosáhly v roce 2018 hodnoty 28,30 mld. Kč, s počtem členu 2 556) nebo **Družstvo CBA CZ** (sdružení velkoobchodů a maloobchodních jednotek s vlastním franchisingovým konceptem, které aktuálně čítá 1 106 prodejen s celkovým ročním obratem 4,05 mld. Kč). Celá TOP 30 českého obchodu za rok 2018 je dostupná na <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>.

3.9 Sortimentní skladba obchodu

Obchodní sortiment je jednou ze základních charakteristik každé maloobchodní jednotky a je definován jako „*soubor výrobků, který je cílevědomě soustředěný a utříděný podle určitého obchodního záměru*“ (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 67).

Hovoříme-li o změnách v obchodním sortimentu, které probíhají v čase, pak se jedná o změny **vývojové** (změny, které jsou spojeny s vývojem výrobního procesu a se změnami potřeb obyvatelstva a působí na dynamiku obchodního sortimentu) a změny **sezonní**, které jsou spojeny s časovými výkyvy ve spotřebitelské poptávce (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 96).

Nejzákladnějším členěním sortimentu je rozdělení spotřebního zboží na potraviny (**food**) a nepotraviny (**non-food**). Potravinářské zboží se pak dále dělí na zboží nevyžadující zvláštní podmínky skladování nebo frekvence obrátky **dry goods** a na rychloobrátkové zboží **fresh goods** (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 96).

3.9.1 Specializace obchodního sortimentu

Vzhledem k tomu, že není možné nabízet celý rozsah obchodního sortimentu, každá maloobchodní jednotka se specializuje pouze na určitý sortiment (tzn., že omezí prodávaný sortiment jen na určité skupiny). Zvolená specializace pak vychází z typologie maloobchodní jednotky, její velikosti či zvolené obchodní strategie (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 67). V praxi se nejčastěji setkáváme s dvěma základními charakteristikami specializace sortimentu - **šířka sortimentu**, která je dána rozsahem nabídky sortimentních skupin a druhů a vzniká účelovým seskupením výrobků a **hloubka sortimentu**, která je dána výběrem v rámci nabídky skupin či druhů (Cimler, 1998, s. 64). Členění sortimentu a specializace v maloobchodních jednotkách je výsledkem rozvoje výrobního procesu a nákupním chováním obyvatelstva (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 97).

V každé výrobkové kategorii je možné vystavovat více výrobků, než umožňuje kapacita a velikost prodejní plochy a to vede k tzv. **optimalizaci sortimentu**. Z důvodu tohoto omezení musí prodejce vybrat jen určité limitované množství, které zohledňuje momentální situaci na trhu a která v daném okamžiku přinese největší ekonomický efekt (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 413).

3.10 Nákupní prostředí a nákupní atmosféra

Důležitým faktorem úspěšnosti prodejny je i její nákupní prostředí a nákupní atmosféra. V zásadě se jedná o soubor vlivů, které působí na smysly zákazníka v průběhu celého nákupního procesu (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 228). Zatímco vnější prvky (např. venkovní vzhled prodejny nebo vstupní prostory) působí na zákazníka ještě před vlastním nákupem s cílem přilákat zákazníka do prodejny a přimět ho k nákupnímu rozhodnutí, vnitřní prvky na něho naopak působí až při realizaci samotného nákupu (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 423). Vnímání nákupního prostředí, které zahrnuje fyzické vlastnosti samotného maloobchodního obchodu, jako je design prodejny, dispoziční řešení prodejny, prezentaci zboží a úroveň prodejního personálu, slouží k vytvoření obrazu, který dokáže zaujmout a přilákat zákazníky.

Prostředí uvnitř prodejny zase působí na smysly zákazníka, na jeho individuální prožitek. Na základě vytvořených emociálních postojů pak zákazník reaguje - ať už kladně (reakce založená na požitku z nákupu, na ochotě komunikovat s okolím) či odmítavě. Systém tvorby nákupní atmosféry je zkrátka nedílnou součástí komunikace obchodníka se zákazníky, a pokud chce obchodník v boji o zákazníka uspět, musí tvorbě správné nákupní atmosféry věnovat náležitou pozornost (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 229).

Význam místa prodeje potvrzují i výsledky průzkumu „Shopper Engagement Study Czech Republic (popai.cz, 2015)“, ze kterých vyplynulo, že až 87 % nákupních rozhodnutí se uskuteční v místě prodeje. Možnost ovlivnit zákazníky přímo v prodejních místech je tedy velmi vysoká.

Velmi významným prvkem obchodní strategie a důležitou složkou v komunikaci se zákazníkem je samotný design prodejny. Pokud se k jeho realizaci přistupuje správně, vede pro zákazníky k lepšímu vnímání prostoru a povzbuzuje chuť trávit v obchodě více času. V případě že obchodník dokáže efektivně s designem pracovat na multisensorické úrovni (současným směrem je vzdušnost, přehlednost, dobrá orientace a sladěné působení na všechny smysly zákazníka), získá tak silnou konkurenční výhodu (Neumann, 2018). Dalším aspektem, který může ovlivnit design, je použití moderních technologií např. LED displeje nebo inteligentní osvětlení (Neumann, 2018).

Na rozdíl od malých a středních obchodníků, pro které je přestavba interiéru mnohdy finančně nedostupná, obchodníci velkoformátových prodejen do modernizace

a rekonstrukce svých obchodů investují nemalé finanční částky. Se změnou designu totiž obvykle nepřichází nejen vizuální proměna, ale jde i o změny ve vystavení sortimentu a jeho zpřehlednění.

3.11 Význam konkurence a konkurenceschopnosti

Konkurence je v obecně sémantickém významu daného slova chápána jako *„soupeření prodejců výrobků nebo služeb, kteří se snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů“* (Mikoláš, 2005, s. 10).

Pojem konkurence je třeba odlišit od pojmu **konkurenceschopnost**. Konkurenceschopnost vyjadřuje schopnost podniku prosadit se na trhu pomocí konkurenční výhody (velikost podniku, vlastnictví majetku, nízká nákladovost, kvalita zaměstnanců, případně jiné výhody v podobě ochrany trhu).

Základní vymezení konkurence vychází z ekonomie (mikroekonomie), která konkurenci vymezuje mezi nabídkou a poptávkou (konkurenční vztah vede k nalezení rovnovážného stavu), konkurencí na straně poptávky (konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny), konkurencí na straně nabídky (konkurence mezi výrobci vede k poklesu ceny). Na straně nabídky lze z hlediska metody sledovat cenovou (snaha o snižování ceny) a necenovou konkurenci (kvalita, technická úroveň výrobku, design, image). Z hlediska podmínek výrobců na trhu se na straně nabídky rozlišuje dokonalá a nedokonalá konkurence (monopolní konkurence, monopol, oligopol) (Mikoláš, 2005, s. 65 - 67).

Na ekonomické hledisko konkurence navazuje pohled podnikatelské teorie a praxe. V ní vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností teorie M. E. Portera. Porter vysvětluje úroveň konkurence pomocí pěti základních konkurenčních sil. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem podniku je nalezení *„v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo je naopak obrátit ve svůj prospěch“* (Porter, 1994, s. 4).

Mezi těchto pět sil, které ovlivňují výslednou ziskovost, podle Portera patří (1994, s. 3):

- **hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,**
- **konkurence v odvětví,**
- **hrozba náhradních výrobků tzv. substitutů,**
- **obchodní síla zákazníků,**
- **obchodní síla dodavatelů.**

Jakmile je určena síla konkurenčních vlivů v odvětví (a tím i ziskovost v odvětví) může subjekt rozpoznat své silné a slabé stránky a určit tak nejefektivnější konkurenční strategii. Autoři Cimler a Zadražilová (2007, s. 51) ještě doplňují, že *„konkurenceschopnost je vytvářena především lidmi, jejich schopnostmi a kompetentností, které je založena na dobré znalosti procesů podílejících se na tvorbě hodnoty daného subjektu a jejich srovnání (benchmarkingu) s konkurenty“*.

3.12 Lokalizace maloobchodu

Významným faktorem úspěšnosti maloobchodu je jeho umístění v sídelní struktuře. Maloobchod bude úspěšný v lokalitách s velkou kupní silou obyvatelstva a s dostatečnou infrastrukturou. Úspěšnost prodejny také plyne z umístění ostatních (sortimentně blízkých) prodejen v dané lokalitě a je projevem konkurenčního prostředí. Síť prodejen umístěných v jednotlivých lokalitách se podílí na jejich přitažlivosti, funkci a významu. Daná lokalita zase podporuje činnost sítě prodejen a je zdrojem pro jejich fungování. Vztah mezi sítí prodejen a lokalitou je nazývána **obchodní vybavenost** (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 178), která se dále dělí na:

- **okrsková (základní) vybavenost,**
- **centrální vybavenost,**
- **obvodová vybavenost,**
- **čtvrťová vybavenost,**
- **vybavenost venkovských obcí.**

4 Vlastní práce

Nejprve bylo zjišťováno, jaká je současná podoba nezávislého maloobchodu a jaké stimuly (vnější a vnitřní) působí na zákazníky při realizaci nákupu. Pro účely práce byla vybrána lokalita města Hradce Králové. Lokalita byla vybrána s ohledem na prostředí, ve kterém autorka práce žije a je jí tedy dobře známá. V druhé části byly posuzovány vlivy, které celkově působí na odvětví maloobchodu a ovlivňují konkurenci v odvětví.

4.1 Výzkum prodejen v lokalitě města Hradce Králové

Aby bylo možné lépe porozumět situaci v regionu, bude v úvodu komplexněji představena situace obchodního prostředí v Hradci Králové (statistické údaje o vývoji počtu prodejen potravin v Hradci Králové a vývojové tendence preferencí prodejních formátů).

Hradec Králové je největším městem Královéhradeckého kraje. Disponuje výbornou dopravní infrastrukturou, občanskou vybaveností, je přitažlivou lokalitou pro bydlení a vyniká velmi dobrým urbanistickým řešením. Hradec Králové patří dlouhodobě mezi města s nejvyšší životní úrovní. Správní území města je rozděleno na 21 katastrálních území zaujímající plochu 105,6 km². K 31. 12. 2017 v Hradci Králové trvale žilo 92 917 obyvatel (vdb.czso.cz, 2019). Geograficky blízké Pardubice (20 km) a přilehlé okolí vytváří z těchto měst městskou aglomeraci vyznačující se vysokou koncentrací obyvatel a jejich mobilitou a velkým počtem podnikatelských subjektů.

K 31. 12. 2018 bylo registrováno v Hradci Králové 40 454 ekonomických subjektů (vdb.czso.cz, 2019). Nejvíce ekonomických subjektů podle převažující činnosti CZ-NACE bylo registrováno v odvětví „velkoobchod a maloobchod“ (9 655). Největší podíl z celkového počtu registrovaných ekonomických subjektů představují soukromí podnikatelé podnikající dle živnostenského zákona (27 262). V Hradci Králové je podle statistiky týkající se průměrné velikosti podniku (počet zaměstnanců) nejvíce subjektů, které nemají žádného zaměstnance (celkem 13 621). Dále je zde zhruba 3 371 podnikatelských subjektů, které se řadí mezi malé a střední podniky o celkovém počtu do 10 zaměstnanců. V roce 2017 bylo na území města Hradce Králové 1 383 nově vzniklých

ekonomických subjektů. V meziročním porovnání ale počet nově vzniklých subjektů klesá. Naopak subjektů, které ukončily svojí činnost, je v porovnání s předešlými roky méně.

Poslední veřejně dostupné údaje o stavu maloobchodní sítě jsou k datu 2. 10. 2007 na základě provedené studie. Maloobchodních sítí na území Hradce Králové tvořilo 982 prodejen (stav ke dni 2. 10. 2007). Tento údaj představuje v absolutním vyjádření o 41 prodejen více oproti poslednímu šetření v roce 2005, oproti roku 1999 jde o více než 105 prodejen. V období 2007 až 2005 vzniklo v Hradci Králové 447 prodejen a naopak zaniklo 437 prodejen. Z toho vyplývá, že pouze přibližně polovina (55 %) z celkového množství prodejen si udržela svou pozici v rámci maloobchodní sítě města (hradeckralove.org, 2019).

Z údajů v roce 2007 lze dále uvést, že celková prodejní plocha byla 197 291 m², což představuje nárůst oproti roku 2005 o 35 tis. m² (zvýšení o 21%). Hodnota ukazatele plošného standardu se od roku 1999 ztrojnásobila (z 0,70 na 2,1 m² na jednoho obyvatele). Zajímavé je srovnání plošného standardu u prodejen potravin a ostatního zboží. Prodejny potravin vykazují nižší plošný standard než prodejny ostatního zboží, což lze odůvodnit nárůstem počtu velkoplošných prodejen než absolutnímu přírůstku prodejních jednotek (viz tabulka 5).

Tabulka 5: Ukazatele plošného standardu v Hradci Králové

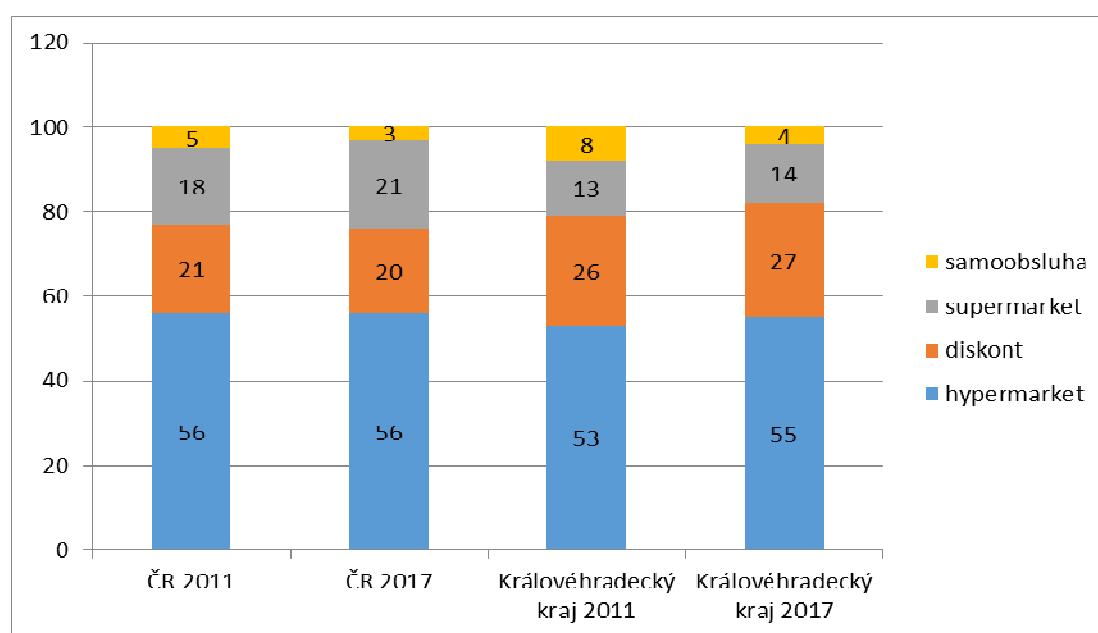
	1999	2002	2005	2007
Celková prodejní plocha (m²)	69 942	142 949	162 494	197 291
Prodejní plocha potravin (m²)	18 704	38 012	46 128	62 344
Prodejní plocha ostatní (m²)	51 238	104 937	116 366	134 947
Celková prodejní plocha v m²/1 obyv.	0,70	1,49	1,72	2,09
Prodejní plocha potravin v m²/1 obyv.	0,19	0,39	0,48	0,66
Prodejní plocha ostatní v m²/1 obyv.	0,51	1,09	1,33	1,43

Zdroj: INPUNCTO. AKTUALIZACE ANALÝZY MALOOBCHODNÍ SÍTĚ V HRADCI KRÁLOVÉ [online]. 2007 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: http://web2.mmhk.cz/dld/rm/maloobchod_07.pdf

Prodejní plocha řetězců s rychloobrátkovým zbožím dosahovala v roce 2017 v okrese Hradec Králové 53 tis. m² (což bylo 38 % z celého Královéhradeckého kraje) a v přepočtu na obyvatele dosahovala 323 m² na 1 000 obyvatel (retailnews.cz, 2017). Mezi nejoblíbenějším nákupním formátem potravin v Královéhradeckém regionu byly za

rok 2017 hypermarkety a dále pak diskontní prodejny. Díky expanzi velkoformátových obchodních řetězců zřetelně klesl v Královéhradeckém kraji podíl malých prodejen. Jak vyplývá z grafu 3, shoduje se tento klesající trend v Královéhradeckém kraji s celorepublikovým vývojem. Celková maloobchodní plocha potom dosahovala v roce 2016 přibližně 750 m² na 1 000 obyvatel (retailnews.cz, 2016).

Graf 3: Podíl formátů jednotlivých potravinářských řetězců v Královéhradeckém kraji na jejich celkové prodejní ploše v %



*včetně prodejen COOP bez nákupních aliancí

Zdroj: Silná expanze větších formátů prodeje [online]. 1. 12. 2017 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2017/12/01/silna-expanzi-vetsich-formatu-prodejen/>

Celkově pak na území Královéhradeckého kraje v roce 2017 působilo 120 prodejen potravinářských řetězců (51 diskontních prodejen, 40 supermarketů, 19 hypermarketů a 10 malých řetězených samoobsluh) a 314 prodejen lokálních aliancí a dobrovolných řetězců. Z toho bylo na území města Hradce Králové (k 31. 12. 2018) 21 prodejen (10 supermarketů, 6 diskontních prodejen, 4 hypermarkety a jeden formát Cash & Carry). Největším počtem prodejen v Hradci Králové disponuje řetězec Albert (viz tabulka 6).

Tabulka 6: Obchodní řetězce v Hradci Králové (počet prodejen k 31. 12. 2018)

Společnost	HM	SM	D	C&C
Albert Česká republika, s.r.o.	2	4		
BILLA, spol. s r. o.		2		
JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice		1		
Kaufland Česká republika v.o.s.		1		
Kubík a.s.		1		
Lidl Česká republika, v.o.s.			3	
MAKRO Cash & Carry CR s.r.o.				1
Penny Market s.r.o.			3	
Tesco Stores ČR a.s.	2	1*		
Celkem	4	10	6	1

HM - hypermarket, SM - supermarket, D - diskont, C&C – Cash & Carry

**Supermarket Tesco ukončil v únoru 2019 činnost. Byl součástí obchodního domu, který vlastník společnost Tesco prodal. Zdroj: vlastní zpracování*

V Hradci Králové jsou také rozmístěny potravinářské prodejny lokálních řetězců a aliancí. K nejvýraznějším patří maloobchodní síť Hruška, která provozuje celkem 9 prodejen, které typově lze zařadit do kategorie označované jako supereta⁴. Superetu v Hradci Králové provozuje i maloobchodní síť Kubík (1). Dále je v alianci ENAPO začleněna 1 prodejna a do franchisingového konceptu Družstva CBA je zapojeno celkem 5 prodejen (převážně jde o menší samoobsluhy).

Městu Hradci Králové dominují i čtyři obchodní centra, která během let prošla zásadními změnami. Obchodní centrum Futurum bylo otevřeno jako první už v roce 2000 a v roce 2012 bylo rozšířeno téměř na dvojnásobek kapacity. Zároveň byl přistaven nový parkovací dům. V současné době obchodní centrum poskytuje přibližně 39 100 m² pronajímatelné plochy (včetně hypermarketu Tesco). Druhé obchodní centrum bylo otevřeno v roce 2003 pod názvem EuroCenter – Interspar. V roce 2015 ale došlo k rozsáhlé rekonstrukci a změnil se nájemce hypermarketu. Původní nájemce obchodní řetězec Spar,

⁴ Supereta je označení pro samoobsluhu s prodejní plochou 200 – 400 m², nabízející kromě potravin i základní druhy nepotravinářského zboží (Cimler, Zdražilová, 2007, s. 149).

který provozoval prodejny pod názvem Interspar, ukončil v České republice obchodní činnost a veškeré jeho prodejny převzala společnost Albert (včetně hypermarketu v hradeckém nákupním centru). Změnou vlastníka hypermarketu došlo i ke změně názvu obchodního centra na současný název Orlice park shopping.

Další obchodní centrum Atrium (poskytuje prozatím 7 370 m² pronajímatelné plochy) právě prochází změnou. Vlastník obchodního centra společnost Amadeus Real koupila od společnosti Tesco sousedící obchodní dům, se kterým je centrum propojeno a plánuje obchodní centrum Atrium výrazně rozšířit. Další, prozatím poslední obchodní centrum Aupark, bylo otevřeno v listopadu 2016. Součástí centra je přibližně 120 obchodů (včetně supermarketu Billa) a nabízí 22 000 m² pronajímatelných ploch.

4.1.1 Realizace výzkumu prodejen v Hradci Králové

Proces celého výzkumu se skládal z několika na sebe navazujících kroků, které měly přesně specifikovat potřebné informace k realizaci výzkumu, postup při jejich dalším zpracování a následné vyhodnocení získaných informací. Nejprve bylo nutné vymezit zkoumaný problém a vytvořit si představu, jaká očekávání by měl výzkum splnit. Dále provést orientační analýzu maloobchodní situace na území města Hradce Králové. Poté připravit realizační etapu samotného výzkumu, tzn. vybrat zkoumané prodejny, navrhnout termín realizace výzkumu, stanovit techniky a nástroje vhodné pro výzkum, zrealizovat samotný výzkum, zpracovat zjištěné informace a následně zjištěné informace interpretovat.

4.1.2 Vymezení základního problému pro výzkum

Z teoretické části práce vyplynulo, že je patrný rostoucí zájem zákazníků o nakupování ve velkoformátových prodejnách, což zapříčinilo silnou koncentraci nezávislého maloobchodu. Přesto řada nezávislých maloobchodníků prosperuje. **Cílem tohoto výzkumu bylo posoudit konkurenceschopnost nezávislého maloobchodu, zjistit jaké stimuly (vnější a vnitřní) působí na zákazníky při realizaci nákupu a na jakou sortimentní skladbu se obchodníci zaměřují. Výzkum byl koncipován tak, aby bylo na nezávislý maloobchod nahlíženo z pohledu zákazníka. Zjištěné výsledky pak napomohou k formulování závěrečných doporučení pro nezávislého maloobchodníka, který provozuje prodejnu.**

4.1.3 Metodologie výzkumu

Poslední fází přípravné etapy výzkumného projektu bylo stanovit plán výzkumu, který přesně specifikoval typy údajů, které budou zjišťovány a nejvhodnější metodu výzkumu. Pro potřeby této práce byl zvolen kvalitativní výzkum, který vychází z principů hledání hybných mechanismů trhů, motivů a impulzů nákupního chování. Pomocí jeho metod a technik je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu do takové podoby, aby bylo možná výsledná data seřadit nebo mezi sebou srovnávat. Vyhodnocení bylo provedeno pomocí metod jednoduché statistiky.

Za metodu získání kvalitativních údajů byl zvolen Mystery shopping. Mystery shopping je metoda, která je založena na principu fiktivního zákazníka tzn., že výzkumník zde vystupuje v roli běžného zákazníka a zjišťuje zpětnou vazbu v daných prodejnách. Pro účely diplomové práce se jednalo o návštěvu prodejen s cílem nakoupit a zmapovat kompletní cestu zákazníka ve všech fázích prodeje. Pozorování probíhalo bez aktivní účasti pozorovaného, bez aktivního zasahování pozorovatele do skutečností a podle předem připraveného scénáře. V každé navštívené prodejně byly do připravených formulářů zaznamenány následující evidenční údaje:

- **o vnějších stimulech**, které mají za cíl přilákat zákazníka do prodejny a přimět ho k nákupu,
- **o vnitřních stimulech**, které působí na zákazníka při realizaci samotného nákupu,
- **sortimentní nabídce prodejny**,
- **kvalitě a spektru poskytovaných služeb**,
- **podpoře prodeje**,
- **informacích o provozu prodejny**.

Vybrané evidenční údaje k hodnocení vycházely z uvedených poznatků v teoretické části práce. Zjištěné výsledky byly po ukončení návštěvy prodejny zaznamenány do formuláře. Tato část výzkumu byla nejnáročnější, protože bylo potřeba sjednotit hodnotící kritéria, způsob vyhodnocení zjištěných poznatků (tak aby byla zachována co největší objektivita) a uskutečnit osobní návštěvu všech vybraných jednotek. Formulář obsahoval 21 otázek rozdělených do pěti oblastí (vnější stimuly, vnitřní stimuly, sortimentní nabídka, úroveň poskytovaných služeb a marketingovou komunikaci) a 4 otevřené otázky, které

zjišťovaly provozní dobu prodejny, formu prodeje v prodejně, jaké jsou v prodejně nabízeny služby a zda je prodejna součástí nějaké obchodní aliance.

4.1.4 Výběr zkoumaných prodejen

Proces výběru prodejen probíhal na základě předem stanovených parametrů, tj. určila se **technika výběru** maloobchodních jednotek a **velikost zkoumaného vzorku** (počet sledovaných prodejen), tak aby získané informace měly určitou vypovídající schopnost.

Mezi kritéria výběru zkoumaných prodejen patřilo:

- **prodejní plocha prodejny je do 200 m²,**
- **obchodní sortiment prodejny je zaměřen převážně na prodej potravin,**
- **lokalita prodejny musí být v blízkosti potravinářského obchodního řetězce.**

Způsob výběru vzorku byl primárně realizován na základě výběru z aplikace o struktuře a lokalizaci maloobchodní sítě v Hradci Králové, kterou na webové stránce https://www.hradeckralove.org/vismo/dokumenty2.asp?id_org=4687&id=54256&n=maloobchod provozuje Magistrát města Hradce Králové. Aplikace umožňuje jednotlivé prodejny vyhledávat podle mnoha kritérií (názvu, sortimentu, bezbariérového přístupu, možnosti parkování, otevírací doby či prodejní plochy) a nalezené prodejny lze zároveň zobrazit v mapě města Hradce Králové. Právě grafické znázornění prodejen na mapě napomohlo výběru maloobchodních prodejen tak, aby byly zastoupeny jednotky ze všech významných územních částí města. Dále byl vzorek doplněn o osobní výběr prodejen při prohlídce města. Terénní šetření probíhalo v období od 1. 2. 2019 – 28. 2. 2019. Časový rozsah jedné návštěvy se pohyboval v rozmezí 15 – 20 minut. Součástí místního šetření bylo také pořízení fotografie zkoumané prodejny.

4.1.5 Lokalizace zkoumaných prodejen

Město Hradec Králové je rozděleno na 21 katastrálních území. Nejvíce obchodních řetězců bylo evidováno v lokalitách: Moravské Předměstí, Pražské Předměstí a Slezské Předměstí (viz tabulka 7). Výzkum byl tedy zaměřen na tyto tři lokality. Celkem bylo

místním šetřením do výzkumu nalezeno 13 prodejen zaměřených na prodej potravin s velikostí prodejní plochy do 200 m² (z výběru prodejen byly vyřazeny specializované prodejny: ovoce a zelenina, pekařství, řeznictví, prodejna zdravé výživy atd.). Výzkum si neklade za cíl komplexně vyhodnotit celou hradeckou maloobchodní síť.

Tabulka 7: Rozmístění obchodních řetězců v Hradci Králové

Lokalita	Obchodní řetězec	Obchodní vybavenost
Březhrad	Tesco (hypermarket), Makro C&C	Obvodová vybavenost
Malšovice	Tesco (hypermarket)	Základní vybavenost
Moravské Předměstí	Albert (3), Billa, Kubík, Lidl	Čtvrťová vybavenost
Plačice	Albert (hypermarket)	Obvodová vybavenost
Pražské Předměstí	Albert, Billa, Lidl, Tesco*	Centrální vybavenost
Slezské Předměstí	Albert (hypermarket), Lidl, Penny Market, Terno	Čtvrťová vybavenost
Třebeš	Penny Market	Obvodová vybavenost
Věkoše - Pouchov	Penny Market, Kaufland	Čtvrťová vybavenost

**Supermarket Tesco ukončil v únoru 2019 činnost. Zdroj: vlastní zpracování*

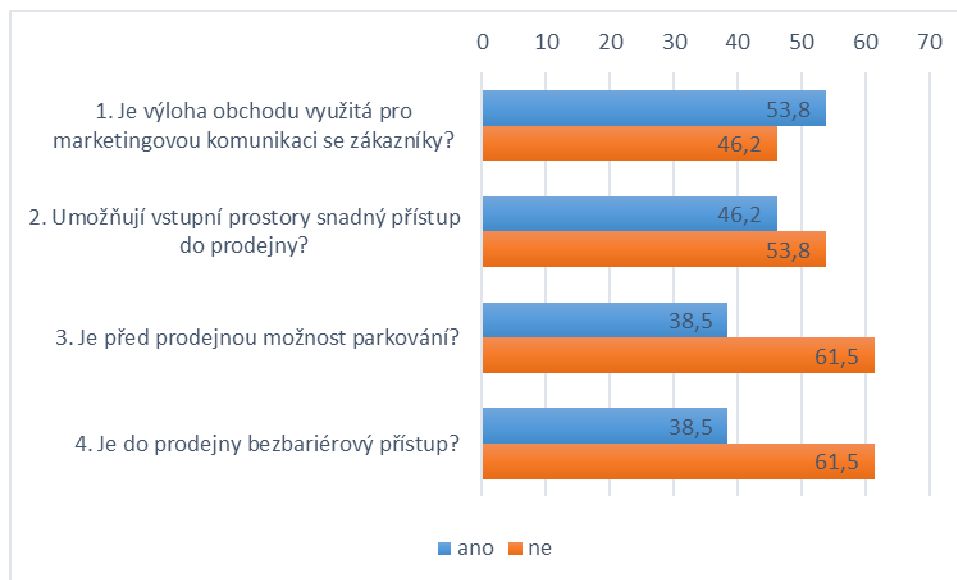
Aby získané poznatky z realizovaného výzkumu neznevýhodnily či nepoškozovaly některé ze zkoumaných nezávislých prodejen, byly zkoumané prodejny pro účel této práce označeny číslem. Rozmístění ve sledovaných lokalitách bylo následovné: Pražské Předměstí 7 prodejen a Slezské Předměstí 6 prodejen. Zajímavým zjištěním bylo, že sídlištní lokalita Moravského Předměstí je natolik saturovaná obchodními řetězci, že v této lokalitě již není prostor pro nezávislý maloobchod.

4.1.6 Hlavní zjištění výzkumu

Nejprve byly hodnoceny **vnější stimuly prodejny** (viz graf 4), které mají za cíl přilákat zákazníka do prodejny. Prodejny nemají problém s vnější identifikací prodejny (logo, název, sortiment), ale zhruba jenom polovina obchodníků (53,8 %) dokáže k oslovení zákazníků využít reklamní prostor, který nabízejí výkladní skříně. Ostatní prodejny (místo vystaveného zboží nebo informací o sortimentu či aktuálních

nabídkách) mají vkladní skříně polepené reklamními polepy potravin nebo bílou plochou. V jednom případě dokonce byly výkladní skříně zatažené horizontálními žaluziemi.

Graf 4: Hodnocení vnějších stimulů nezávislých prodejen (v %)



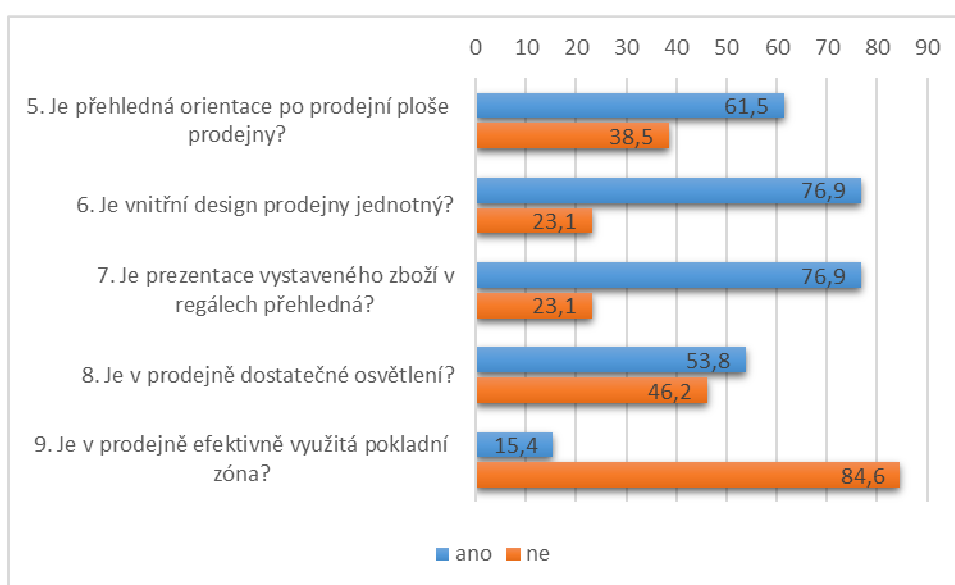
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dalším nedostatkem prodejen byly vstupní prostory (53,8 %), které jsou představovány průčelím a vchodem do prodejny. Vstupní prostory mají zákazníkům umožnit co nejpohlednější přístup do prodejny, bez jakýchkoliv bariér. U zkoumaných prodejen byly ale vstupní prostory úzké (jednodveřové), které zároveň sloužily k vstupu a východu z prodejny a dokonce u 61,5 % prodejen nebyl do prodejny bezbariérový přístup (vstup byl omezen buď výškovým rozdílem, nebo dvojitými dveřmi). V jednom případě byl dokonce za dveřním prostorem prodejny umístěn textilní závěs, který bránil plynulému průchodu a zároveň znemožnil pohled do prodejny. Naopak prodejny, které jsou součástí Družstva CBA, neměly se vstupem do prodejny žádný problém, bylo zřejmé, že vstupní prostory prošly nedávnou modernizací.

Dále byla posuzována i možnost parkování před prodejnou. Z výzkumu vyplynulo, že před 61,5 % prodejen, není žádná možnost parkování, dokonce zde není ani umístěn stojan na kola. Prodejny jsou však ve všech případech umístěny v návaznosti na zastávky městské hromadné dopravy.

Dále byly hodnoceny **vnitřní stimuly prodejny** (viz graf 5), které působí uvnitř prodejny a vytvářejí nákupní atmosféru. Vnitřní stimuly působí na smysly zákazníka při realizaci samotného nákupu a vyvolávají u něho emoce, na jejichž základě pak zákazník reaguje (ať už kladně nebo odmítavě). Samotný interiér prodejny je důležitou složkou v komunikaci obchodníka se zákazníkem, a pokud se k jeho realizaci přistupuje správně, vede zákazníky k lepšímu vnímání prostoru a povzbuzuje chuť trávit v prodejně více času, čímž se zvyšuje pravděpodobnost většího nákupu.

Graf 5: Hodnocení vnitřních stimulů nezávislých prodejen (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z výzkumu vyplynulo, že u 61,5 % prodejen nebyl problém se dobře orientovat po prodejní ploše. V ostatních případech (38,5 %) byla prodejní plocha narušena různými nepřehlednými prostory za regály. Samotný interiér a vybavení prodejny (regály, chladicí a mrazicí zařízení, pokladní systémy, nákupní koše atd.) působí ze 76,9 % jednotně. Pouze u 23,1 % prodejen působil interiér a vybavení prodejny nejednotně a do značné míry i opotřebovaně. K vidění byly současně na jedné prodejní ploše různé reklamní chladicí boxy nebo regály z různých materiálů a v jiném designu.

Dále byla zjišťována přehledná prezentace vystaveného zboží v regálech prodejny. Ve většině obchodů nebyl problém s prezentací zboží v prodejně (76,9 %). Pouze u 23,1 % prodejen byla zaznamenána malá prezentace zboží v regálech, která byla způsobená nedostatečnými zásobami zboží.

Důležitým faktorem vnímání příznivé atmosféry v prodejně je absence rušivých vlivů, které by mohly narušit kvalitu nakupování, např. tma, hluk, nepříznivé klimatické podmínky. Právě nedostatečné vnitřní osvětlení prodejní plochy bylo zaznamenáno u 53,8 % prodejen. Přičemž dostatek světla v prodejně má vliv na vnímání image prodejny, zákazníci takový prostor považují za příjemnější a pohodlnější pro orientaci po prodejně.

Z výsledků je dále patrné, že obchodníci nevyužívají potenciál pokladní zóny, kde zákazník tráví čas před zaplacením a kde je prostor pro umístění impulzních výrobků (žvýkačky, cukrovinky, baterie atd.). Ve sledovaných prodejnách byl z 84,6 % prostor u pokladen velmi stísněn a bez jakéhokoliv výběru drobného zboží (mimo žvýkaček).

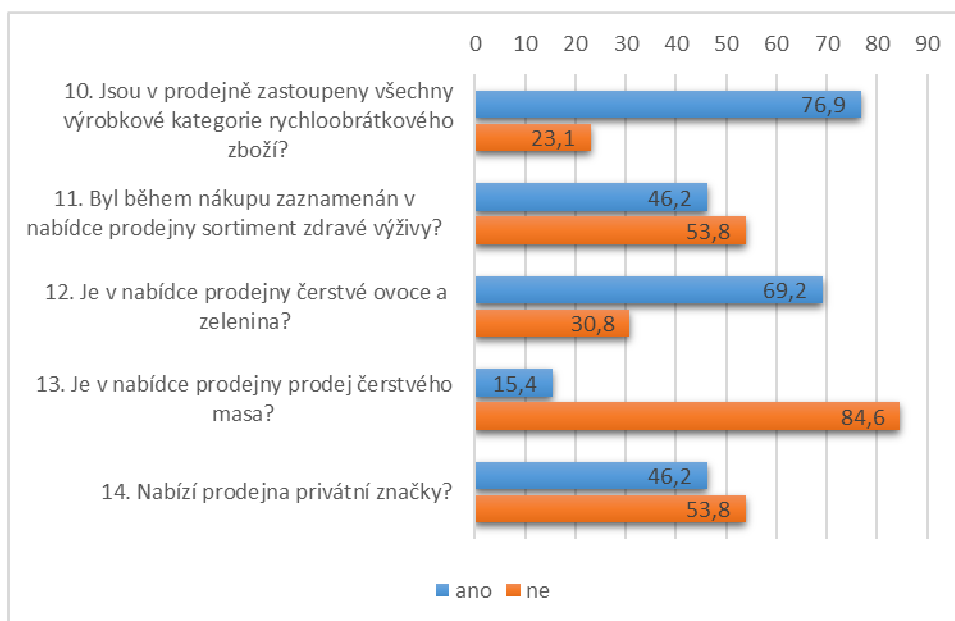
Výzkum byl zaměřen i na sledování **obchodního sortimentu**, který je nabízen v síti nezávislého maloobchodu (viz graf 6). Důležitost skladby obchodního sortimentu je dána především tím, že obchodníci na nezávislém trhu pracují s omezenou prodejní plochou a z důvodu tohoto omezení musejí vybrat jen určité limitované množství sortimentu, které zohledňuje momentální situaci na trhu a preferencí zákazníků. Jak prokázal výzkum, obchodníci dokáží zvolit optimální skladbu sortimentu u 76,9 % prodejen (kdy je prodáváný sortiment dostačující k uspokojení běžného nákupu).

Nákupní preference zákazníků ukazují na rostoucí zájem o výrobky zdravé výživy (igd.com, 2018). Tento trend se ale v sortimentní nabídce prodejen projevil jen u 46,2 %, kde byl sortiment zdravé výživy (biopotraviny, bezlepkové potraviny atd.) nabízen.

Sledována byla i nabídka čerstvého ovoce a zeleniny. Sortiment ovoce a zeleniny byl nabízen u 70 % prodejen, ale ve velmi malém množství nebo omezeném počtu druhů ovoce a zeleniny. Z výzkumu rovněž vyplynulo, že obchodníci na nezávislém trhu prakticky nenabízejí prodej čerstvého masa. Maso bylo zařazeno do sortimentní nabídky pouze u dvou prodejen (z toho jedna prodejna nabízela prodej čerstvého pultového masa a druhá prodejna prodej baleného masa).

Do průzkumu byla zařazena i otázka, zda prodejna nabízí výrobky pod privátní značkou. Privátní značka byla zjištěna pouze u prodejen Družstva CBA (v portfoliu privátní značky CBA byly zaznamenány výrobky zhruba v 10 výrobních řadách).

Graf 6: Sortimentní nabídka nezávislých prodejen (v %)

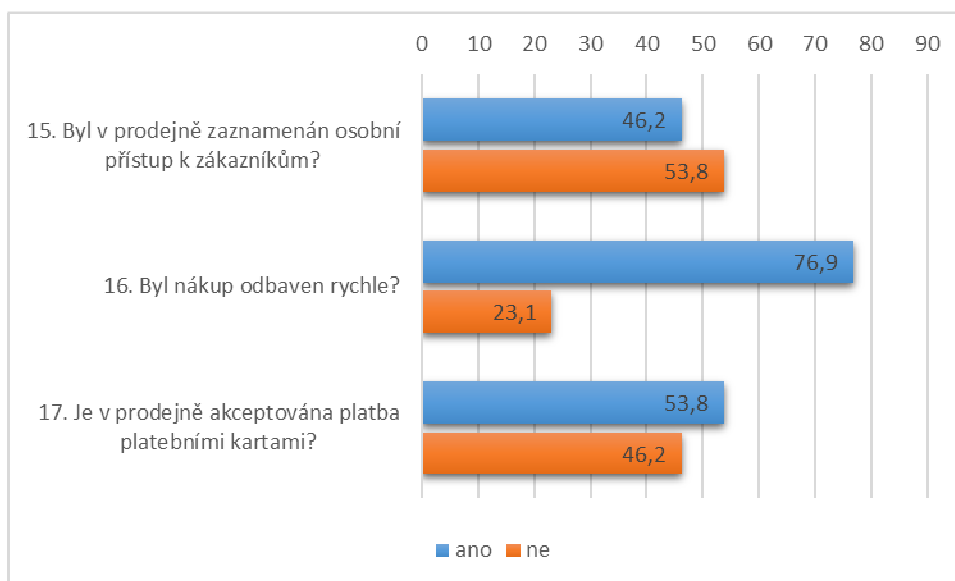


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Další sledovanou oblastí byla **úroveň poskytovaných služeb** v prodejně (viz graf 7). Hodnocen byl především osobní přístup prodejního personálu k zákazníkům, tzn. zjišťování potřeb zákazníka, další doporučení ke koupi zboží (slevy, akce, apod.). Osobní přístup k zákazníkům byl zaznamenán v 46,2 % prodejen. V ostatních případech prodejní personál nezjišťoval potřeby zákazníků ani nedoporučoval další zboží ke koupi.

Nespornou výhodou uskutečněného nákupu ve sledovaných prodejnách byla rychlost, jakým byl nákup odbaven. Vzhledem k malému počtu položek v nákupním koší u předchozích zákazníků (hodnoceno z aktuální situace v době konání průzkumu) se netvořila fronta u pokladny a nákup byl v 76,9 % odbaven rychle. Překvapivým zjištěním ale bylo, že téměř polovina prodejen neakceptuje platbu platebními kartami (46,2 %). Dokonce je tato informace zvýrazněná hned na dveřích prodejny nebo u pokladny.

Graf 7: Úroveň poskytovaných služeb v nezávislých prodejnách (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Do záznamového archu byly podrobně zaznamenány veškeré služby pro zákazníky, které se uskutečnily v době hodnocení prodejen nebo jsou v prodejně trvale nabízeny zákazníkům.

Ve sledovaných prodejnách byly zaznamenány následující služby:

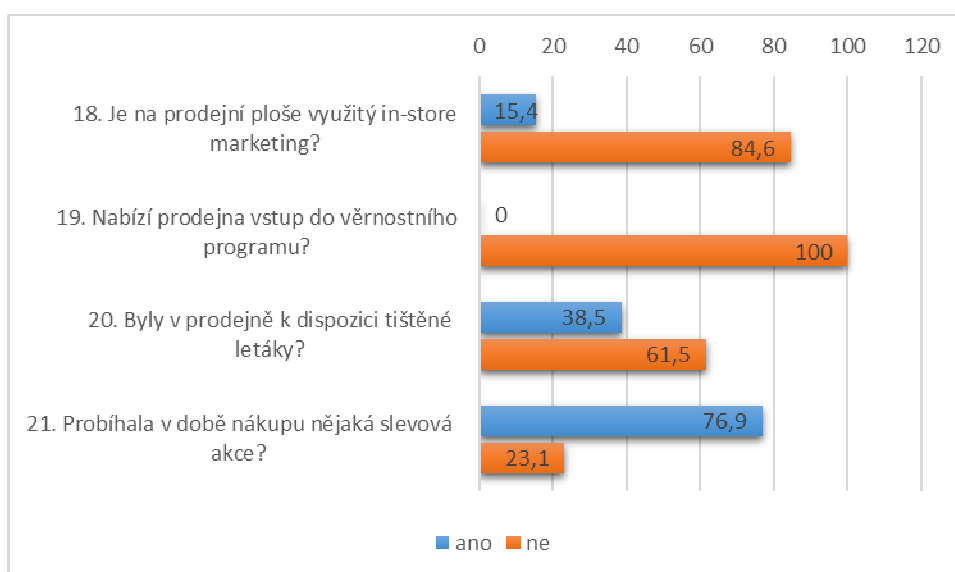
- propagace výrobků formou ochutnávky,
- dárková balicí služba potravin,
- příprava kávy a párku v rohlíku prodejním personálem prodejny,
- automat na kávu za pokladní zónou,
- u vchodu do prodejny bylo vyhrazeno místo pro děti s hracím prvkem,
- v části prodejny s pultovou obsluhou byl vyhrazen prostor pro konzumaci zakoupeného zboží,
- finanční služba cashback.

Sledována byla i prodejní doba prodejen. Malé obchody mají omezenou prodejní dobu (převážně od 8 do 18 hod.) a většinou pouze sobotní prodej (54 %). Překvapivě jedna prodejna nemá otevřeno o víkendu ani jeden den. Obchodníci se ale už snaží prodejní dobou přizpůsobovat požadavkům zákazníků a tak 38 % prodejen má dopoledne otevřeno

po celý víkend. V prodejnách byla sledovaná i forma prodeje. Nejvíce je využívána kombinovaná forma prodeje (8 prodejen), dále samoobslužný prodej (3 prodejny) a ve 2 prodejnách je prodej formou pultového prodeje. Právě pultový prodej klade vyšší nároky na práci prodavače (znalost sortimentu, komunikační dovednosti atd.).

Nejhůře ze sledovaných oblastí výzkumu byly hodnoceny **nástroje podpory prodeje**, které mají za cíl stimulovat zákazníka k okamžitému nákupu (viz graf 8). Místu prodej totiž nevěnuje dostatečnou pozornost až 84,6 % prodejen. Na prodejní ploše nebyly zaznamenány téměř žádné in-store prostředky (stojany nebo poutače), které ovlivňují nákupní chování zákazníků. Výjimkou jsou prodejny v síti prodejen Družstva CBA, které mají na dveřích prodejny vystavený leták s akční cenovou nabídkou 38,5 %. Z výsledků je dále patrné, že obchodníci nevyužívají ani žádnou formu věrnostního programu (ani obchodníci, kteří jsou součástí Družstva CBA). Do výzkumu byla zařazena i otázka, zda ve sledovaných prodejnách nezávislého maloobchodu probíhají slevové akce. Slevové akce byly zaznamenány u 10 z 13 sledovaných prodejen.

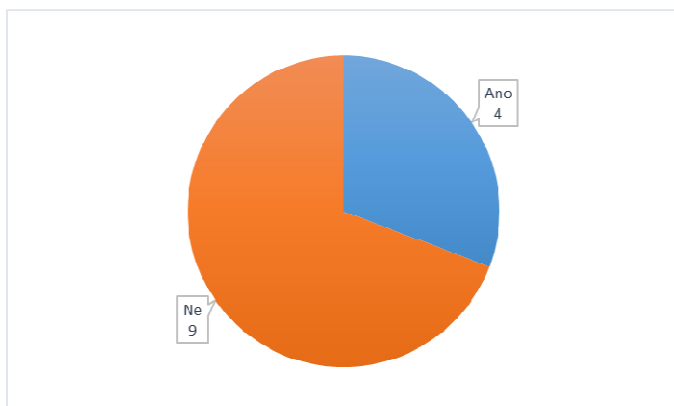
Graf 8: Nástroje podpory prodeje v nezávislých prodejnách (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V návaznosti na teoretickou část práce, kde byl popsán význam a výhody obchodní kooperace na nezávislém trhu, bylo v prodejnách zjišťováno, jak moc obchodníci dokáží možné spolupráce využít. Závěrem bylo zjištěno, že z 13 pozorovaných prodejen byly součástí nákupní aliance 4 prodejny (ve všech případech to bylo Družstvo CBA).

Graf 9: Počet nezávislých maloobchodních prodejen, které jsou součástí obchodní aliance



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.1.7 Porovnání nezávislého maloobchodu s obchodními řetězci

Cílem diplomové práce je posoudit konkurenceschopnost nezávislého maloobchodu. Aby bylo možné závěrem navrhnout potřebná opatření na zvýšení konkurenceschopnosti českého nezávislého maloobchodu, je třeba provést srovnání s konkurenčními subjekty a zjistit zásadní odlišnosti. V tomto případě se jedná o porovnání s obchodními řetězci v lokalitě města Hradce Králové. Pro účely výzkumu byly vybrány obchodní řetězce, které provozují své prodejny ve stejných lokalitách, jako byly zkoumané nezávislé prodejny (viz tabulka 7). Do výzkumu tak bylo zařazeno 8 supermarketů, 4 diskontní prodejny a 1 hypermarket. Rozdělení podle obchodních řetězců je následující:

supermarket - Albert (4), Billa (2), Terno (1) a Kubík (1),

diskontní prodejna - Lidl (3) a Penny Market (1),

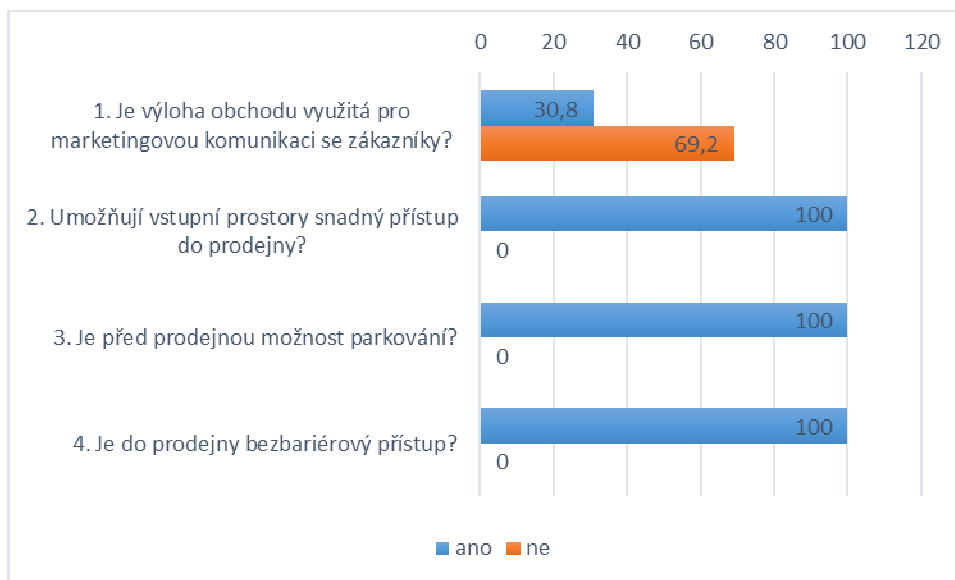
hypermarket - Albert (1).

Terénní šetření probíhalo v období od 1. 2. 2019 – 28. 2. 2019 a byly posuzovány stejné otázky jako v první části průzkumu. Časový rozsah jedné návštěvy se pohyboval v rozmezí 30 – 40 minut.

Nejprve byly hodnoceny vnější stimuly prodejny (viz graf 10). Koncept všech prodejen obchodních řetězců jednoznačně nabízí zákazníkům pohodlný a bezbariérový přístup do prodejen a dostatečnou kapacitu parkovací plochy. Prodejny však nevyužívají k oslovení zákazníků typické výkladní skříně. Jejich vstupy jsou tvořeny buď proskleným pohledem do prodejny (především u diskontních prodejen), širokými prosklenými

vstupními dveřmi nebo v případě, že jsou prodejny umístěny do obchodního centra, tak i otevřeným pohledem na prodejní plochu.

Graf 10: Hodnocení vnějších stimulů prodejen obchodních řetězců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dále bylo provedeno hodnocení **vnitřních stimulů**, které působí uvnitř prodejny a vytvářejí nákupní atmosféru (viz graf 11). Obchodní řetězce investují nemalé finanční částky do modernizace svých prodejen s cílem poskytnout zákazníkům co nejpohodlnější nákup. Většina prodejen obchodních řetězců má srozumitelně vytvořené navigační prvky a rozčlenění prodejny na nákupní zóny (84,6 %). Pouze v některých případech byl problém s orientací a pohybem po prodejní ploše z důvodu velkého množství vyskládaného zboží v uličkách, nepřehledného značení sortimentních kategorií nebo vysoko umístěných navigačních prvků.

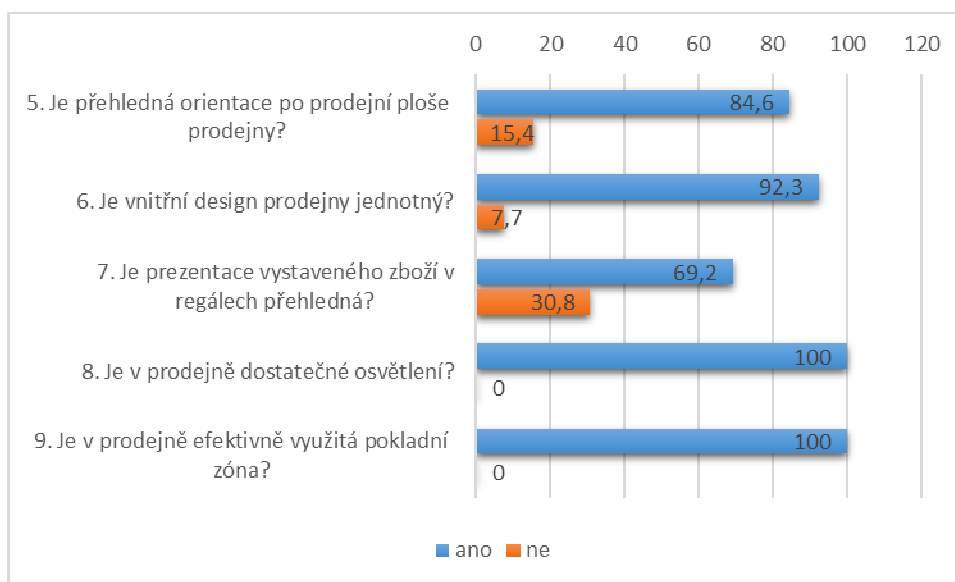
Vnitřní design prodejen obchodních řetězců působil jednotně v 92,3 %, nebylo tomu tak pouze v jenom případě (interiér prodejny působil nekonceptně, neuspořádaně).

Prezentace vystaveného zboží v regálech byla přehledná pouze u 69,2 % prodejen obchodních řetězců. Za nedostatky ve vystaveném sortimentu lze označit: nepřehlednou širokou nabídku v produktové kategorii, nedostatečné množství zboží v regálech nebo neuspořádanou prezentaci akčního zboží.

Z hodnocení dále vyplývá, že žádná z prodejen obchodních řetězců nemá problém s nedostatečným osvětlením. Na rozdíl od prodejen nezávislého maloobchodu mají

prodejny obchodních řetězců propracovaný systém řešení pokladních zón (široká nabídka impulzního a sezonního zboží).

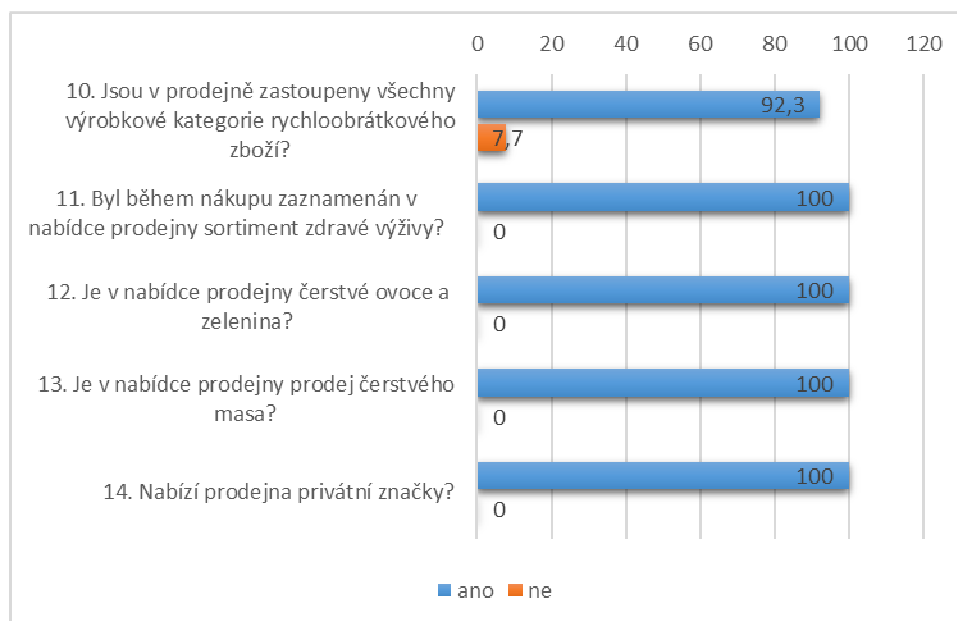
Graf 11: Hodnocení vnitřních stimulů prodejen obchodních řetězců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Prodejny obchodních řetězců nabízejí dostatečně široký **obchodní sortiment**, v širší sortimentu pouze nepatrně ztrácejí diskontní prodejny (viz graf 12). Sortimentu zdravé výživy ve svých prodejnách obchodní řetězce dávají dostatečný prostor, včetně srozumitelného označení kategorie. V nabídce jsou nejen biopotraviny, ale i potraviny určené pro zákazníky s potravinovou intolerancí (např. bezlepkové potraviny). Široká nabídka je i v sortimentu ovoce a zeleniny. Ve všech prodejnách obchodních řetězců bylo k dostání chlazené balené čerstvé maso.

Graf 12: Sortimentní nabídka prodejen obchodních řetězců (v %)



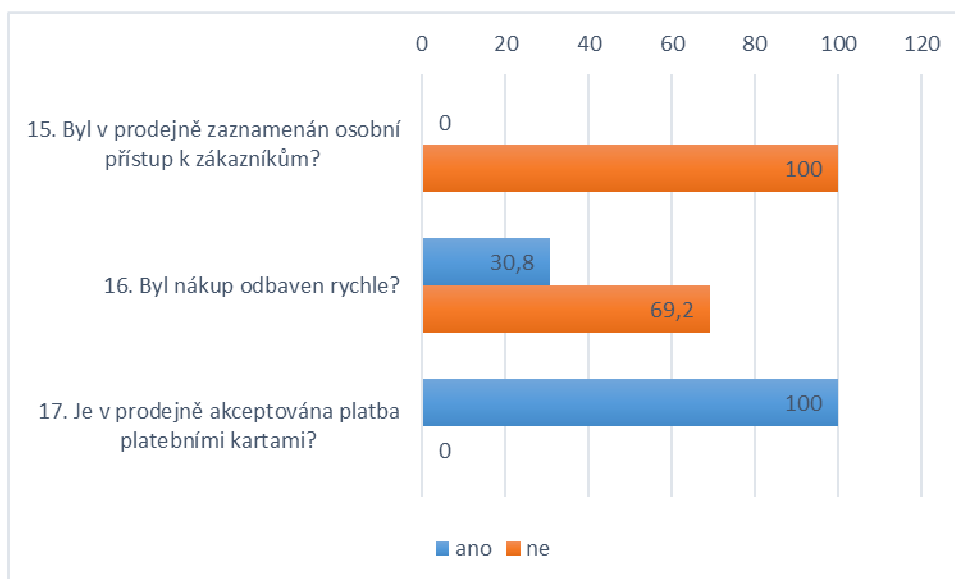
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dále byla hodnocena **úroveň poskytovaných služeb v prodejnách obchodních řetězců** (viz graf 13). V prodejnách obchodních řetězců je uplatňován jiný přístup prodejního personálu, než je tomu v prodejnách nezávislého maloobchodu. V řetězcích prodejní personál spíše doplňuje zboží nebo obsluhuje pokladnu. Z tohoto důvodu nebylo možné ohodnotit přístup prodejního personálu jako osobní.

Vzhledem k vysokému počtu platících zákazníků, jejich velkému množství nakupovaných položek a počtu otevřených pokladen, bylo odbavení nákupu hodnoceno jako velmi pomalé. Platbu platební kartou akceptovaly (na rozdíl od prodejen nezávislého maloobchodu) všechny prodejny obchodních řetězců.

Tak jako v případě nezávislých prodejen byly i v prodejnách obchodních řetězců podrobně zaznamenány do záznamového archu veškeré služby pro zákazníky, které se uskutečnily v době hodnocení prodejen nebo jsou v prodejně trvale nabízeny zákazníkům. Z poskytovaných služeb bylo možné zaznamenat: automat na kávu za pokladní zónou, finanční služba cashback, prodloužená lhůta pro odstoupení od kupní smlouvy, Sazka terminály nebo vysílání interního rádia.

Graf 13: Úroveň poskytovaných služeb v prodejnách obchodních řetězců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

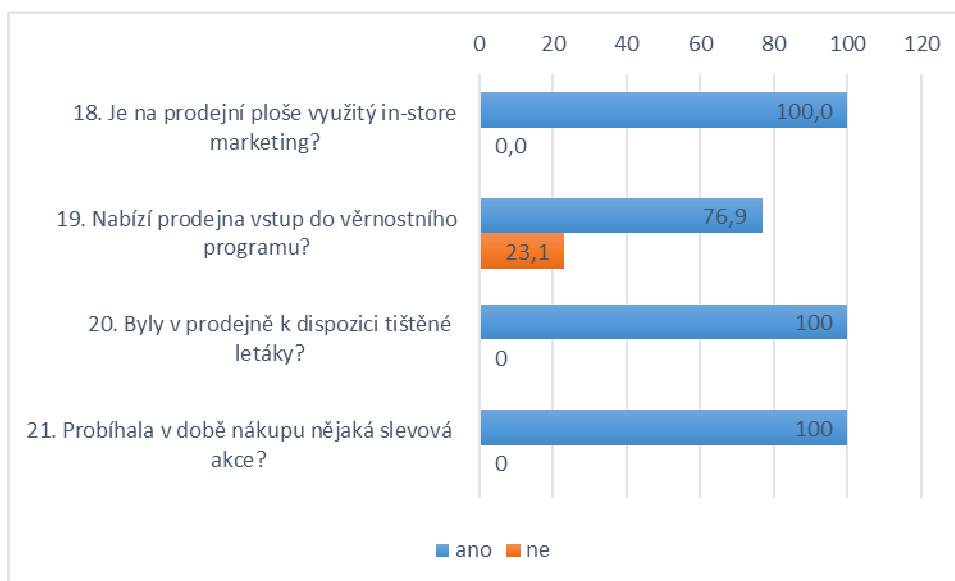
Poslední sledovanou oblastí výzkumu byly **nástroje podpory prodeje**. V této oblasti jasně dominují obchodní řetězce (viz graf 14). Na prodejní ploše bylo možné zaznamenat řadu POP materiálů na podporu prodeje (např. podlahové stojany, paletové ostrovy, regálové dekorace, nástěnné plakáty).

Obchodní řetězce využívají i ve velké míře nástroje k budování loajality zákazníků. Téměř všechny obchodní řetězce nabízejí věrnostní programy. Pouze věrnostní program nenabízí diskontní řetězec Lidl (ten ale nabízí zákazníkům možnost zakoupení dárkové karty).

Aktuální reklamní tištěné letáky byly zákazníkům k dispozici ve všech prodejnách obchodních řetězců a akční slevové zboží bylo pak na jednotlivých regálech označeno.

Slevové akce se staly běžnou součástí nakupování v obchodních řetězcích. Nejednoznačně je ale v některých prodejnách komunikována cena. Promoce byly někdy pro zákazníky složité a zákazník se potom těžko orientuje, kolik vlastně nakonec zaplatí (např. kolik je 30% sleva z ceny, atd.).

Graf 14: Nástroje podpory prodeje v prodejnách obchodních řetězců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.2 Analýza konkurence v odvětví maloobchodu

Kapitola se zabývá klíčovými strukturálními rysy odvětví, které ovlivňují konkurenční vztah subjektů, tak jak bylo popsáno v kapitole 3.11. Do jaké míry bude konkurenční vztahu subjektů, které působí na maloobchodním trhu s potravinami, závisí na pěti základních konkurenčních silách, které určují předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Pro požadavky analýzy podle Portera je potřeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil (**hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, konkurence v odvětví, hrozba náhradních výrobků tzv. substitutů, obchodní síla zákazníků a obchodní síla dodavatelů**).

4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví maloobchodu

Podle veřejně dostupných informací se nepředpokládá, že by celkově na český maloobchodní trh v nejbližší době vstoupil nový nadnárodní řetězec. Spíše se dá předpokládat výrazné upevňování pozic již stávajících obchodních řetězců (ať už expanzí do nových lokalit nebo modernizací stávající maloobchodní sítě) a hledáním nových distribučních kanálů. To dokazují i výše investic, které obchodní řetězce proinvestovaly

do modernizace nebo expanze svých obchodních sítí (čerpáno z jejich oficiálních tiskových zpráv). Například jen společnost Kaufland za loňský rok investovala do výstavby 4 a modernizaci 7 prodejen 120 milionů eur. Celou síť svých prodejen postupně modernizuje i společnost Penny Market (přestavba celé sítě potrvá přibližně čtyři roky a plánované náklady na přestavbu dosáhnou téměř miliardu Kč). Pozadu nezůstal ani řetězec Albert, který do modernizace obchodů investoval už přes miliardu korun. Kompletním redesignem prošly i velkoobchodní prodejny Makro. Rovněž společnost Billa do přestavby a výstavby 8 nových prodejen investovala přes 500 milionů Kč. Nový koncept prodejen představoval v průběhu loňského roku i diskontní řetězec Lidl.

Obchodní řetězce modernizací svých stávajících prodejen reagují na měnící se potřeby zákazníků a usilují o co největší pohodlí při nákupu. Nejenže obchodní řetězce expandují se svými formáty a modernizují prodejny, ale i hledají nové distribuční kanály. Jedním z nich je prodej potravin přes internet. Právě internetové prostředí vytváří prostor pro vstup nového konkurenta.

Obdobná situace jako v celorepublikovém srovnání je i v lokalitě města Hradce Králové. I tady stávající obchodní řetězce investují do modernizace svých prodejen. Naposledy prošel výraznou přeměnou supermarket Albert na Pražském Předměstí. V roce 2017 modernizoval podle nového konceptu prodejny řetězec Lidl, který nově využil prvky pro lepší orientaci zákazníků na prodejní ploše a sjednotil interiér. Zatímco stávající obchodní řetězce modernizují prodejny, spekuluje se i o vstupu dalšího obchodního řetězce do lokality města Hradce Králové. Již několik let se očekává vstup obchodního řetězce Globus, který prozatím hledá pro výstavbu nového hypermarketu vhodnou lokalitu (hkcity.cz, 2019). Stejně tak se již několik let uvažuje o výstavbě dalšího supermarketu Kaufland u křižovatky Mileta v Hradci Králové. Také se dá předpokládat, že se do města po rekonstrukci přilehlého obchodního domu u obchodního centra Atrium vrátí koncem letošního roku supermarket Tesco.

Zajímavá situace je ale v Hradci Králové na nezávislém maloobchodním trhu. Během několika posledních let je zde možné pozorovat vznik specializovaných prodejen. Otvírají se prodejny zaměřené na prodej zdravé výživy, regionálních či farmářských potravin, sýrových specialit, italských specialit, rybích specialit nebo pekařství spojené s kavárnou.

4.2.2 Konkurence v odvětví maloobchodu

Maloobchodní trh v České republice patří mezi odvětví, které je vystaveno vysokému konkurenčnímu tlaku (viz kapitola 3.6 Vývoj maloobchodu v ČR) a získat si na něm tržní podíl, je značně náročné. Od 90. let minulého století je patrný vývoj velkoplošné maloobchodní sítě, který souvisí se vstupem zahraničních obchodních řetězců na tuzemský maloobchodní trh. Nejprve začaly na český maloobchodní trh pronikat společnosti s konceptem potravinářských supermarketů, postupně docházelo k dynamickému rozvoji ostatních prodejních formátů - diskontů a hypermarketů. Postupem času se maloobchodní trh tak koncentroval, že řada obchodních řetězců opustila český maloobchodní trh (obchodní řetězce Plus Diskont, Delvita, Julius Meinl, Carrefour a naposledy Spar). V současné době je český maloobchodní trh z pozice obchodních řetězců stabilizovaný a zkonsolidovaný. Trh ovládají prakticky již posledních několik let stejné společnosti (viz tabulka 8).

Tabulka 8: TOP 10 českého obchodu podle tržeb v roce 2018

Pořadí	Společnost	Tržby celkem v mld. Kč, bez DPH	Počet vlastních prodejen k říjnu 2018
1.	Kaufland Česká republika	56,84	Kaufland (131)
2.	Ahold Czech Republic	49,76	Albert hypermarket (90), supermarket (236)
3.	Tesco Stores ČR	45,44	Tesco hypermarket (75), hypermarket Extra (9), supermarket (59), OD / City / My (4), Expres (43)
4.	Lidl Česká republika	43,75	Lidl (238)
5.	GECO	34,31	Geco tabák - tisk (276)
6.	Penny Market	33,87	Penny Market (374)
7.	MAKRO Cash & Carry ČR	29,00	Makro (13)
8.	Billa	25,64	Billa (225), Billa stop & shop (64)
9.	GLOBUS ČR	22,84	Globus (15)
10.	JIP Východočeská	16,50	JIP (34), Plus JIP (143), Cash & Carry (12)

Zdroj: Top 30 [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>, vlastní zpracování

Odlišná situace je na nezávislém maloobchodu. Zatímco hypermarketů a supermarketů přibývá je to právě nezávislý maloobchod, který na českém trhu mezitím oslabuje. Tento pokles je způsoben zanikáním prodejen o velikosti do 400 m², především ve vesnických lokalitách (viz tabulka 4).

4.2.3 Hrozba náhradních výrobků tzv. substitutů

Určení substitutů znamená hledání takových výrobků, které plní stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Míra, jakou budou ochotni zákazníci substituty přijímat, zaleží na jejich dostupnosti a nákupní loajalitě zákazníků. Na maloobchodním trhu se dá hovořit o substitutech ve smyslu hledání nových distribučních kanálů, resp. prodej potravin prostřednictvím internetu. Konkurence bude spočívat v pohodlném nakupování přes internet z počítače nebo mobilu, doma nebo v práci, ale také v rychlosti dodání zboží na místo určení (domů, do práce do zásilkovny). V porovnání s jinými evropskými zeměmi jako je např. Velká Británie nebo Nizozemí je on-line prodej potravin v České republice ještě nerozvinutý. Dá se tedy očekávat, že on-line prodej potravin se bude nejprve rozvíjet ve velkých městech, což zvýší konkurenci i v Hradci Králové. Do lokality města Hradce Králové již nyní rozšířily svoji působnost společnosti, které provozují on-line prodej potravin i v jiných městech České republiky, Rohlik.cz a Košík.cz. On-line služby rozšířila i společnost Tesco, která mimo prodeje a rozvozu zakoupeného zboží, nabízí zákazníkům možnost si objednané zboží přes internet vyzvednout v prodejnách Tesco.

4.2.4 Obchodní síla zákazníků

Obchodní síla zákazníků je ovlivňována makroekonomickým vývojem země a daňovým zatížením zákazníků. S rostoucí ekonomikou roste kupní síla obyvatelstva a zákazníci jsou ochotni utratit více za potraviny, především prémiové zboží nebo výrobky, které si dříve nemohli dovolit.

4.2.5 Obchodní síla dodavatelů

V roce 2016 vešla v platnost novela zákona č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. Zákon platí od roku 2010 a má chránit dodavatele (výrobce potravin) před jednáním velmi silných odběratelů při uplatňování smluvních podmínek či různých plateb.

Drobné obchodníky v maloobchodu v Hradci Králové nelze považovat za odběratele ve smyslu definice pojmu odběratel dle zákona č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití,

tj. za osobu, jehož obrat za prodej potravin a služeb s tím souvisejících na území České republiky přesáhne 5 mld. Kč za poslední ukončené účetní období v délce 12 měsíců. V nezávislém maloobchodu s potravinami mohou naopak dodavatelé uplatňovat svůj vliv na sjednání cenových a dalších smluvních podmínek, neboť vyjednávací pozice drobných obchodníků je velmi slabá. Vzhledem k velkému počtu výrobců potravin, k velikosti obratu nakupovaných potravin potravinářskými jednotkami se nemusí tito podnikatelé vázat na jednoho dodavatele (výrobce), ale mohou uspokojovat poptávku od různých výrobců. Tím dochází k eliminaci vlivu dodavatelů na maloobchod.

Obchodníci na nezávislém trhu by měli více spolupracovat s obchodními dodavateli a velkoobchody. Cestou pro nezávislý maloobchod je i spolupráce s lokálními výrobci. Tomuto kroku nahrává i spotřebitelský trend, kdy roste tlak zákazníků na kvalitu potravin a zájem o jejich původ. Ovšem i v této oblasti konkurence roste, protože obchodní řetězce také usilují o spolupráci s regionálními výrobci.

4.2.6 Zhodnocení analýzy konkurence v odvětví maloobchodu

Jak vyplynulo z analýzy, v odvětví maloobchodu působí řada faktorů, které určují, jakým směrem se bude český maloobchodní trh dále vyvíjet. Na základě provedené analýzy je možné tyto faktory identifikovat:

- **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví maloobchodu s potravinami je malá,** nepředpokládá se, že by celkově na český maloobchodní trh v nejbližší době vstoupil nový obchodní řetězec.
- **Konkurence v odvětví dále poroste.** Stávající obchodní řetězce budou upevňovat svoje pozice, ať už expanzí do nových lokalit nebo modernizací stávající maloobchodní sítě. Tržní pozice nezávislého maloobchodu bude oslabovat. Zatímco hypermarketů a supermarketů přibývá, pokles nezávislého maloobchodu je způsoben zanikáním prodejen o velikosti do 400 m², především ve vesnických lokalitách.
- **Roste ale počet specializovaných prodejen.**
- **Zvyšuje se zájem zákazníků o kvalitu potravin a o jejich původ.**

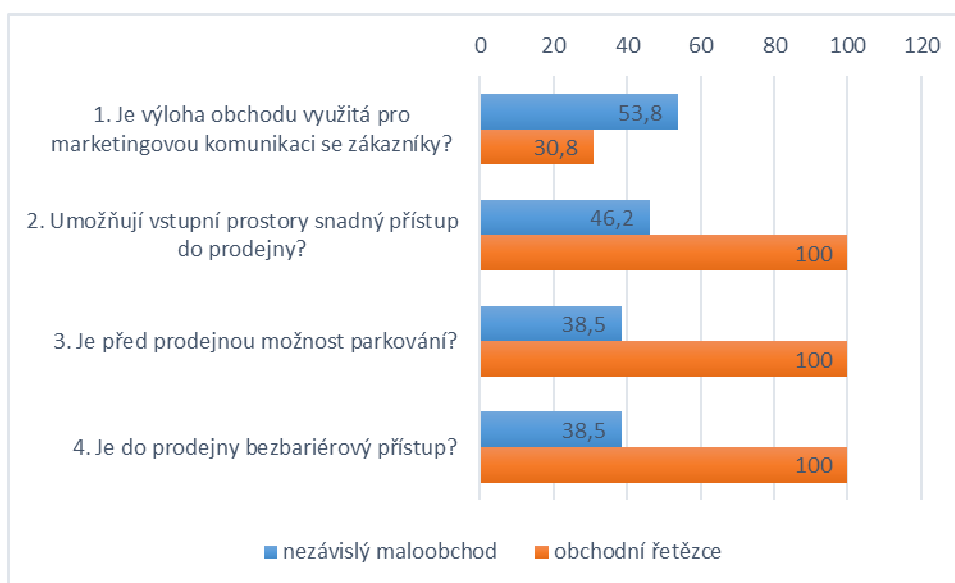
- **Prodej potravin přes internet bude novým prodejním kanálem.** Prozatím je tento distribuční kanál ještě nerozvinutý. Konkurenční prostředí se bude tvořit především ve velkých městech.
- **Kupní síla zákazníků poroste s rostoucí ekonomikou.** Dá se očekávat nárůst poptávky u prémiových výrobků.
- **Obchodní síla malých dodavatelů se posílí** díky úpravě zákona č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. Trend růstu poptávky po lokálním zboží by mohl vylepšit situaci místních dodavatelů.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Aby došlo k názornému porovnání, kde nezávislý maloobchod ztrácí nebo naopak získává konkurenční výhodu, byly zjištěné výsledky z výzkumu prodejen nezávislého maloobchodu porovnány s výsledky výzkumu prodejen obchodních řetězců.

Porovnání vnějších stimúlů prodejen ukázalo, že nezávislý maloobchod nemůže obchodním řetězcům konkurovat, co do pohodlného přístupu do prodejen a možnostem počtu parkovacích míst (viz graf 15). Příležitostí pro nezávislý maloobchodní trh jak přitáhnout pozornost zákazníků jsou ale **výkladní skříně** jejich prodejen. Obchodníci by se měli na tento reklamní prostor patřičně zaměřit a využít ho k efektivní komunikaci se zákazníky.

Graf 15: Porovnání vnějších stimúlů prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)

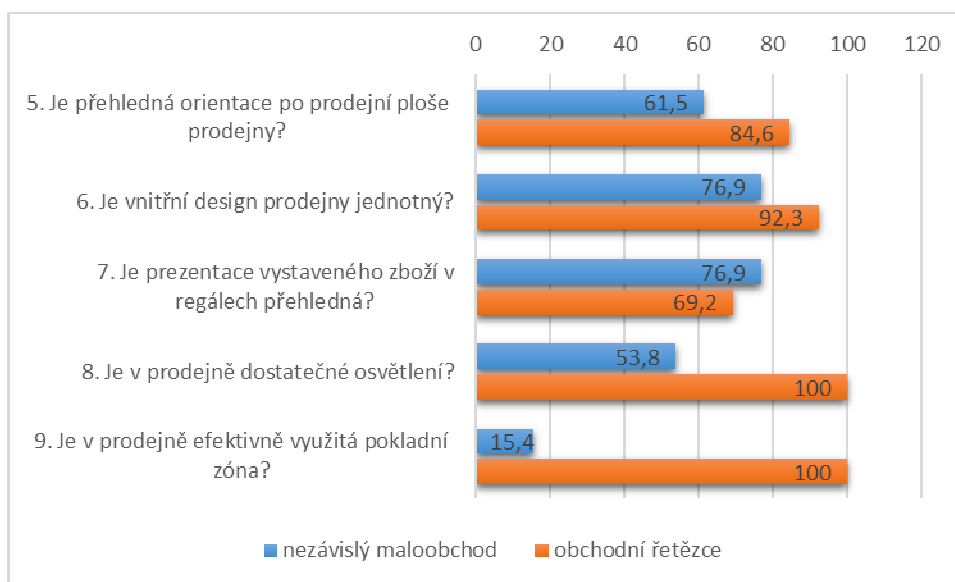


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z **porovnání vnějších stimúlů** nezávislého maloobchodu s obchodními řetězci vyplývá, že by se měli obchodníci na nezávislém maloobchodním trhu více věnovat interiéru prodejny a snažit se zvýšit nákupní atmosféru svých prodejen (viz graf 16). Na rozdíl od prodejen nezávislého maloobchodu mají prodejny obchodních řetězců také propracovaný systém řešení pokladních zón (široká nabídka impulzního a sezonního zboží,

rozložení zboží, časté doplňování). Velký prostor je pod pokladním pásem věnován pro reklamní nákupní tašky.

Graf 16: Porovnání vnitřních stimulů prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)



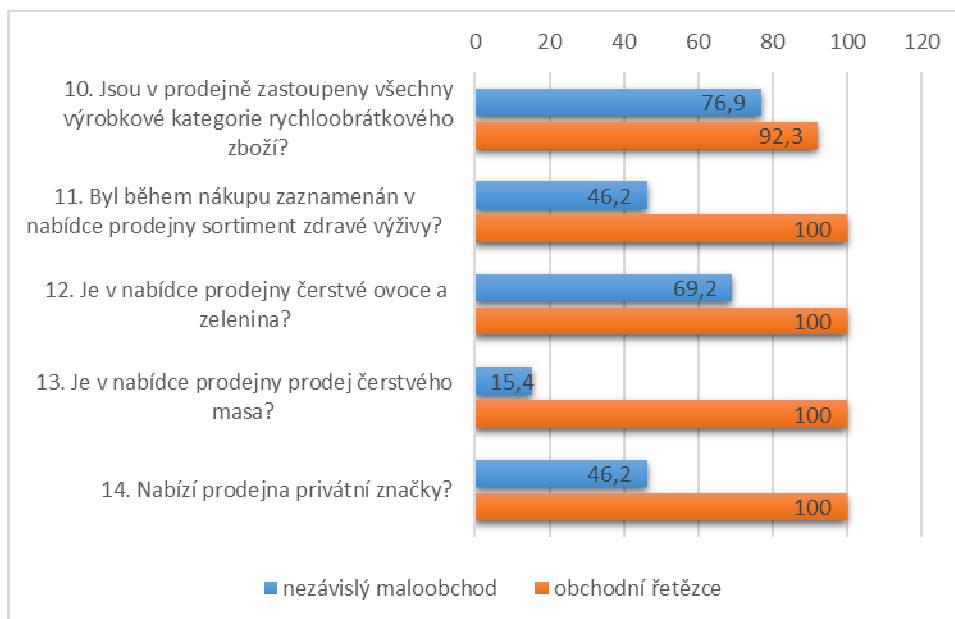
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z hlediska porovnání **obchodního sortimentu** ztrácí nezávislý maloobchod především z hlediska zastoupení sortimentu zdravé výživy, čerstvého ovoce a zeleniny a prodeji čerstvého masa (viz graf 17).

Zvláštní pozici na trhu má segment privátních značek. Jde o tzv. zakázkovou výrobu pro obchodníky, kdy se výrobou privátní značky vzdává výrobce své identity ve prospěch obchodníka. Privátní značky jsou nástrojem jak odlišit výrobek od konkurence ve smyslu ceny a kvality nebo nabídnout kompletně nový výrobek, který není na trhu dostupný. Obchodníkům to dává kontrolu nad cenami vstupních materiálů, výrobních nákladů a následně i o ceně samotné. Každý obchodní řetězec má ve svém portfoliu privátní značky, které rozšiřuje podle poptávky na trhu.

Situace na nezávislém maloobchodním trhu je odlišná, pokud by obchodník chtěl do nabízeného sortimentu zařadit privátní značky, jedinou šanci je stát se členem obchodní aliance nebo družstva (jako například zaznamenané privátní značky Družstva CBA).

Graf 17: Porovnání sortimentní nabídky prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)



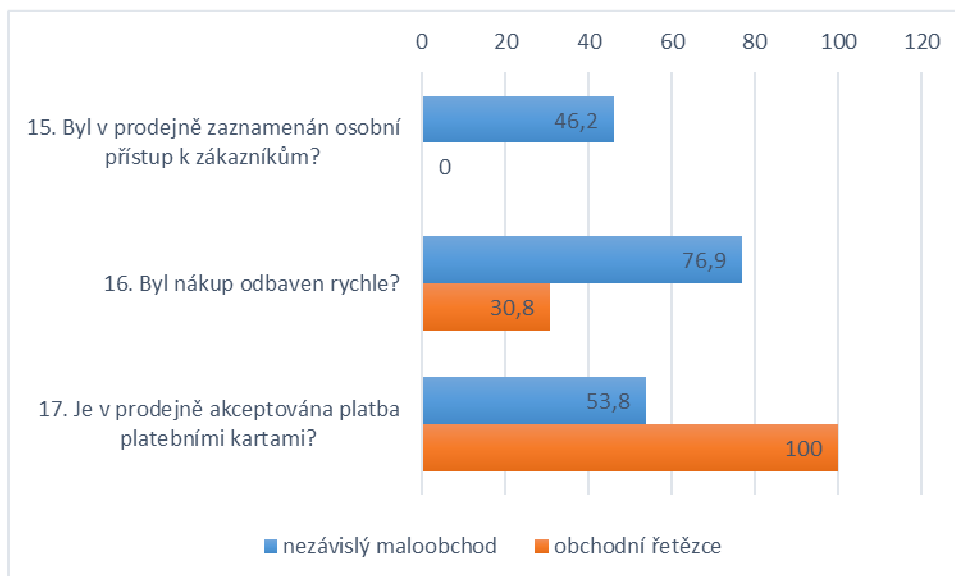
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V nezávislém maloobchodě bylo zaznamenáno poměrně široké **spektrum služeb** (hodnoceno celkově). Obchodní řetězce se zase zaměřily na budování loajality zákazníků (věrnostní program, spotřebitelské soutěže, finanční služby, atd.) a poskytování zákaznického servisu (např. prodloužená lhůta pro odstoupení od kupní smlouvy).

Rozdíl je ale v přístupu prodejního personálu k zákazníkům (viz graf 16). Zatímco u 46,2 % nezávislých prodejen byl hodnocen osobní přístup prodejního personálu k zákazníkům (tzn. zjišťování potřeb zákazníka, další doporučení ke koupi zboží), v prodejnách obchodních řetězců prodejní personál spíše doplňuje zboží nebo obsluhuje pokladnu.

Nespornou výhodou nezávislého maloobchodu je rychlost odbavení nákupu. Naopak nevýhodou je potom nemožnost platit v prodejnách platebními kartami.

Graf 18: Porovnání úrovně poskytovaných služeb prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)

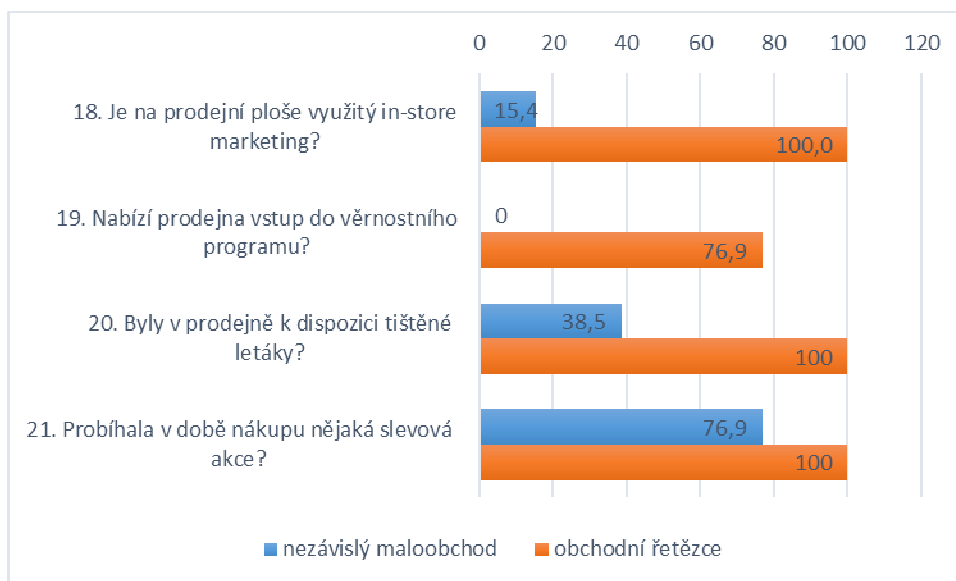


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Nejhůře ze sledovaných oblastí výzkumu byly pro nezávislý maloobchod hodnoceny **nástroje podpory prodeje** (viz graf 19). Místu prodej totiž nevěnuje dostatečnou pozornost až 84,6 % nezávislých prodejen. Na prodejní ploše nebyly zaznamenány téměř žádné in-store prostředky (stojany nebo poutače), které ovlivňují nákupní chování zákazníků. Na rozdíl od obchodních řetězců, kde POP materiály na podporu prodeje (např. podlahové stojany, paletové ostrovy, regálové dekorace, nástěnné plakáty) využívají všechny prodejny. Stejně tak i věrnostní programy, které poskytují pouze obchodní řetězce.

Do výzkumu byla zařazena i otázka, zda i ve sledovaných prodejnách nezávislého maloobchodu probíhají slevové akce. Zatímco se slevové akce staly běžnou součástí nakupování v obchodních řetězcích, ne všechny nezávislé prodejny umí se s promociemi pracovat (76,9 %).

Graf 19: Porovnání nástrojů podpory prodeje prodejen nezávislého maloobchodu s prodejny obchodních řetězců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

5.1.1 Shrnutí výsledku výzkumu

Mezi **silné stránky nezávislého maloobchodu** v Hradci Králové ve sledovaných lokalitách patří jeho snadná dostupnost. Prodejny jsou situovány na frekventovaná místa nebo v městských zástavbách v návaznosti na zastávky městské hromadné dopravy. Právě snadná dostupnost prodejen (která umožní zákazníkům uskutečnit rychlý nákup) je jednou z nejdůležitější konkurenčních výhod nezávislého maloobchodu. Další výhodou je osobní přístup obsluhujícího personálu k zákazníkům. Znalost potřeb a nákupního chování zákazníků dává totiž možnost optimalizovat prodáváný obchodní sortiment a rychle reagovat na požadavky trhu.

Slabou stránkou nezávislého maloobchodu je nedostatečné uspořádání prodejny. Obchodníci by měli uspořádat prodejny tak, aby lépe vyhovovaly novým nákupním zvyklostem zákazníků (přehlednost nabídky, jednoduchost a pohodlnost nákupu). Měli by se více zaměřit na vytvoření příjemné nákupní atmosféry (od interiéru prodejny až po personál). Nevýhodou malých prodejen je i nedostatečná, popř. žádná možnost parkování před obchodem. Nedostatečný sortiment byl v prodejnách zaznamenán v kategoriích zdravé výživy, ovoce a zeleniny a nabídky čerstvého (chlazeného) masa.

Největší **hrozbou nezávislého maloobchodu** jsou významné investice obchodních řetězců do modernizace své stávající obchodní sítě a jejich pokračující expanze napříč formáty (obchodní řetězce nově otevírají i malé prodejny). Stejně tak i hrozba z nedostatku zaměstnanců, protože vzhledem k pokračujícímu nedostatku pracovních sil na trhu práce se dá se očekávat růst mezd a zaměstnaneckých benefitů, které nabízejí zaměstnancům obchodní řetězce.

Příležitostí pro nezávislý maloobchod jsou nákupní preference zákazníků a rostoucí zájem o výrobky zdravé výživy. Obchodníci by proto měli pro zvýšení návštěvnosti rozšířit sortiment zdravé výživy. Celkově roste tlak zákazníků na kvalitu potravin a zájem o jejich původ, zájem poroste např. o farmářské produkty nebo lokální výrobky. Zájem zákazníků je i o doplňkové služby v prodejně.

Pro obchodníky je i příležitostí více využívat in-store marketing. Zákazníci chtějí trávit nákupem stále méně času a efektivní komunikace se zákazníky v místě prodeje (kde se uskutečňuje až 87 % nákupních rozhodnutí) nezdrží zákazníka příliš komplikovaným výběrem. Další příležitostí pro nezávislý maloobchod jak zvýšit konkurenceschopnost je vstup do fungující obchodní aliance.

Tabulka 9: Ukazatele konkurenční pozice nezávislého maloobchodu

Známky konkurenčních předností nezávislého maloobchodu:	Známky konkurenčních nedostatků nezávislého maloobchodu:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Snadná dostupnost prodejny. 2. Rychlost uskutečnění nákupu. 3. Osobní přístup prodejního personálu k zákazníkům. 4. Pružná reakce obchodníků na aktuální poptávku. 5. V prodejnách je nabízen základní sortiment k uspokojení běžného nákupu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatečné investice do zvyšování nákupní atmosféry prodejny. 2. Malá efektivita využití místa prodeje. 3. Nedostatečný sortiment v kategoriích zdravé výživy, ovoce a zeleniny a nabídky čerstvého (chlazeného) masa. 4. Malé spektrum poskytovaných služeb v prodejně.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti nezávislého maloobchodu

Na základě výsledků zrealizovaného výzkumu maloobchodních prodejen a provedené analýzy konkurence v odvětví byly formulovány návrhy a doporučení. **Pro obchodníka provozujícího maloobchodní prodejnu na nezávislém trhu by měly být tyto návrhy a doporučení přínosem k lepšímu pochopení jeho slabých stránek a upozornit ho na potenciální hrozby na trhu, které tak může včas eliminovat. Ke svému dalšímu podnikání může zase naopak rozvíjet silné stránky a lépe využít příležitosti, které se nabízejí. Návrhy a doporučení jsou primárně zaměřeny na sledovanou lokalitu města Hradce Králové.**

5.2.1 Oblast: provoz prodejny

Investice do designu prodejny a zlepšení nákupního prostředí: jak vyplynulo z provedené analýzy konkurence v odvětví, obchodní řetězce investují nemalé finanční prostředky do modernizace svých obchodních sítí. Tomuto trendu by se měl přizpůsobit i obchodník na nezávislém trhu a investovat do designu prodejny a zvýšit úroveň nákupního prostředí a snažit se, aby atmosféra ladila s celkovou koncepcí prodejny. Jednou z cest jak dosáhnout remodelingu prodejny je stát se součástí sítě nezávislých maloobchodních prodejen, např. formou franchisingu a získat tak potřebné finanční prostředky pro zajištění požadovaného nákupního prostředí a technického vybavení prodejny.

Vstup do sítě nezávislých maloobchodní prodejen: výraznou příležitostí pro nezávislý maloobchod jak zvýšit konkurenceschopnost je vstup do obchodní aliance nebo formou franchisingu. V lokalitě města Hradce Králové jsou to například maloobchodní sítě prodejen Hruška nebo aliance Můj obchod, kterou provozuje MAKRO Cash & Carry ČR. Z dostupných franchisingových konceptů v této lokalitě je to koncept Družstva CBA. Využití franchisingového konceptu dává obchodníkům možnost, jak získat podporu na zajištění technického vybavení prodejny, jak získat výhodnější nákupní podmínky u dodavatelů, marketingovou podporu, rady, jaké zboží nakoupit s ohledem na tržní trendy nebo získat sortiment privátních značek.

Využití programů na podporu malého a středního podnikání: příležitostí pro nezávislý maloobchod jak zvýšit konkurenceschopnost je čerpání dotačních programů pro obchodníky vyhlášených ministerstvy a krajskými úřady. Přehled dotačních programů pro obchodníky je zveřejněn na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na adrese www.mpo.cz/podporaobchodu.

Například Královéhradeckým kraji letos nově nabízí dotační program na podporu provozu prodejen potravin v malých obcích. V podmínkách dotace je 50% účast obce. Rozpětí dotace se pohybuje mezi 20 a 50 tisíci korun ročně a finanční prostředky lze čerpat na úhradu energií nebo mezd zaměstnanců prodejny (Kr-kralovehradecky.cz, 2018).

Zaměstnanci prodejny: obchodníci by se měli ve svých prodejnách snažit zákazníkům poskytnout kvalifikovanou a příjemnou obsluhu. Jak vyplynulo z provedeného výzkumu, osobní přístup prodejního personálu by mohl být jednou z konkurenčních výhod nezávislého maloobchodu.

Díky dlouhodobé nízké nezaměstnanosti je ale aktuálním tématem péče o stávající zaměstnance. Obchodní řetězce nabízejí vysoký nástupní plat a řadu zaměstnaneckých benefitů, proto by se měl obchodník na nezávislém trhu snažit udržet kvalitní personál např. poskytnutím slevy na nákup zboží v prodejně, sick days, flexibilní pracovní dobou.

Certifikace prodejny: Asociace českého tradičního obchodu udílí prodejnám na základě certifikačního procesu značku kvality s názvem Tradiční český obchod - certifikováno. Prodejna získá certifikát, který osvědčuje český obchod, kvalitu služeb, zákaznický komfort a převážnou část českého sortimentu. Pokud se obchodník do projektu zapojí, získá od asociace i detailní analýzu svých silných a slabých stránek v prodejně nebo kontakty na ověřené dodavatele.

5.2.2 Oblast: obchodní sortiment

Rozšíření sortimentu zdravé výživy: nákupní preference zákazníků ukazují o rostoucí zájem o výrobky zdravé výživy. Obchodníci by proto měli rozšířit sortiment zdravé výživy, včetně srozumitelného označení kategorie. Nabídku rozšířit nejen

o biopotraviny, ale i potraviny určené pro zákazníky s potravinovou intolerancí (např. bezlepkové potraviny).

Zvýšený zájem zákazníků o kvalitu potravin a o jejich původ: celkově roste zájem zákazníků o kvalitu potravin a o jejich původ (maly-obchod.cz, 2016). Obchodníci by měli na tento trend reagovat a zařadit do nabídky regionální nebo farmářské výrobky. Výrobky na prodejní ploše pak zřetelně označit, aby bylo na první pohled jasné, že se jedná o regionální nebo farmářský výrobek. Z provedené analýzy vyplynulo, že roste zájem zákazníků i o specializované prodejny.

Znalost potřeb lokálního zákazníka: obchodník by měl pracovat s osobní prodejní zkušeností personálu ke stálým zákazníkům a využít jí pro personalizované nabídky.

5.2.3 Oblast: služby pro zákazníky

Zavedení možnosti placení platební kartou v prodejně: stále více zákazníků upřednostňuje bezhotovostní platby. Výhodou pro obchodníka při zavedení bezhotovostní platby je mimo jiné i minimalizace riziko krádeží, zpronevěry a oběhu padělaných peněz. Technologickou pomoc se zavedením platebního terminálu například nabízí společnost Mastercard. Nevýhodou zavedení akceptace platební karty v prodejně jsou mezibankovní poplatky mezi bankou obchodníka a bankou zákazníka.

Výdejní místo pro internetové obchody: roste zájem o nákup zboží přes internet a na tento trend nedokáže malý obchod distribučně reagovat. Obchodníkům na nezávislém trhu se ale otevírá možnost jak přilákat do své prodejny nové zákazníky - stát se výdejním místem pro internetové obchody. Zatímco internetové obchody budou hledat možnosti jak rozšířit počet výdejních míst pro nákupy z e-shopů, obchodníkům na nezávislém trhu by tato vzájemná spolupráce mohla přilákat řadu nových zákazníků, kteří při osobním odběru objednaného zboží v jejich prodejně nakoupí a zvýší jim tržby.

Rozšíření poskytovaných služeb v prodejně: na základě provedeného výzkumu bylo v nezávislém maloobchodě zaznamenáno poměrně široké spektrum služeb (hodnoceno celkově). Posuzováno samostatně ovšem v jednotlivých prodejnách už nabídka služeb není tak široká. Návrh služeb, které by mohli obchodníci v jednotlivých prodejnách standardně nabízet:

- propagace výrobků formou ochutnávky,
- dárková balicí služba potravin,
- umístit do prodejny automat na kávu,
- vyhradit místo pro děti s hracím prvkem,
- vyhradit prostor pro konzumaci zakoupeného zboží,
- poskytnout zákazníkům finanční službu cashback,
- akceptace elektronické stravenky,
- akceptace platby platební kartou,
- možnost platby složenky nebo převodu hotových peněz na zákazníkem udaný bankovní účet,
- provoz terminálu Sazky,
- prodej jízdenek městské hromadné dopravy.

5.2.4 Oblast: marketing

Efektivní využití místa prodeje a pokladní zóny: pro obchodníky je i příležitostí více využívat in-store marketing. Zákazníci chtějí trávit nákupem stále méně času a efektivní komunikace se zákazníky v místě prodeje, kde se uskutečňuje až 87 % nákupních rozhodnutí (popai.cz, 2015) nezdrží zákazníka příliš komplikovaným výběrem. Ze zjištěných výsledků průzkumu vyplynulo, že dostatečnou pozornost místu prodeje nevěnuje až 84,6 % prodejen. Řešení může být spolupráce s obchodním zástupcem dodavatelské firmy nebo distribučního partnera, na základě jejich znalosti trhu.

Reklamní tašky: obchodní řetězce se snaží ve svých prodejnách snižovat produkci plastového odpadu, končí s prodejem plastových nákupních tašek a nahrazují je ekologičtějšími papírovými taškami nebo z bio bavlny. Papírová taška se může stát pro

obchodníky zajímavým reklamním médiem. Náklady na pořízení papírové tašky o velikosti A4 včetně reklamního potisku se při objednání 100 Ks pohybují (dle monitoringu nabídky výrobců na internetu) od 3,00 do 3,30 Kč/ks.

Promoční a cenové aktivity: obchodníci na nezávislém trhu by měli více spolupracovat s obchodními dodavateli a velkoobchody, aby zvýšili podíl svých promočních aktivit v prodejnách. Lepší komunikace ceny výrobků a hodnoty výrobků přitáhne do prodejny více zákazníků.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo posoudit konkurenceschopnost nezávislého maloobchodu. Výzkumem nezávislého maloobchodu, výzkumem v obchodních řetězcích a analýzou konkurence v odvětví bylo zjištěno, že nezávislý maloobchod má pouze několik konkurenčních výhod, jako je snadná dostupnost prodejen, osobní přístup obsluhujícího personálu k zákazníkům a pružná reakce obchodníků na aktuální poptávku.

Naproti tomu hlavními konkurenčními výhodami obchodních řetězců je pohodlný a bezbariérový přístup do prodejen, dostatečná kapacita parkovací plochy, úroveň nákupní atmosféry, širší obchodního sortimentu, způsob oslovení zákazníků na prodejní ploše, privátní značky nebo slevové akce.

Analýza konkurence v odvětví ukázala, že přestože se neočekává vstup nového maloobchodního řetězce, konkurence na trhu a konsolidace trhu nadále poroste v důsledku expanze obchodních řetězců. Novým distribučním kanálem pro prodej potravin v maloobchodě by mohl být on-line prodej, který zároveň může být i příležitostí pro nezávislé maloobchodníky. Kromě toho trend lokálních výrobků a výrobců by mohl pomoci nezávislému maloobchodu v konkurenci s obchodními řetězci. Stejně tak i specializace nezávislých prodejen nebo uspořádání prodejen tak, aby lépe vyhovovaly novým nákupním zvyklostem zákazníků (přehlednost nabídky, jednoduchost a pohodlnost nákupu). Obchodníci by se měli více zaměřit na vytvoření příjemné nákupní atmosféry (od interiéru prodejny až po personál) a využít zájmu zákazníků o kvalitu potravin a o jejich původ.

Další z cest, jak obchodníci mohou ještě posílit konkurenceschopnost, je stát se součástí sítě nezávislých maloobchodních prodejen formou franchisingu a získat tak potřebné finanční prostředky pro zajištění vybavení prodejny, know how, výhodnější nákupní podmínky u dodavatelů, potřebnou marketingovou podporu prodejny, sortiment privátních značek nebo rady, jaké zboží nakoupit s ohledem na tržní trendy.

7 Seznam použitých zdrojů

BRYAN, R. *Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*. KOGAN PAGE, 2012. ISBN 978-07-494-6273-4.

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

CIMLER, Petr. *Provozní strategie obchodních firem*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 106 s. ISBN 80-7079-724-X.

CIMLER, Petr. *Retail management: lokalizace a provoz maloobchodu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998 dotisk, 112 s. ISBN 80-7079-596-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 2018, 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

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

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie = Competitive Strategy: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA a kol. *Obchodní podnikání = Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

STARZYCZNÁ, Halina a Jan STEINER. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2000. ISBN 80-7248-084-7.

STARZYCZNÁ, Halina. *Transformace maloobchodu v České a Slovenské republice v letech 1993-2003 v jejích historických souvislostech*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. Studia oeconomica: vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. ISBN 978-80-7248-666-3.

SZCZYRBA, Zdeněk. *Geografie obchodu - se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, 90 s. Skripta. ISBN 80-244-1453-8.

SZCZYRBA, Zdeněk. *Maloobchod v ČR po roce 1989: vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, 126 s. ISBN 80-244-1274-8.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013, 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

Internetové zdroje:

Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2018 [online]. 10. 4. 2018 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/akcni-plan-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-rok-2018--236034/>

Albert pokračuje v investicích do modernizace obchodů [online]. 3. 7. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/aktualne/albert-pokracuje-v-investicich-do-modernizace-obchodu/>

BILLA v roce 2018 otevřela 8 nových prodejen a 23 zmodernizovala [online]. 20. 12. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.billa.cz/specialfolder/footer/o-nas/tiskove-zpravy/20-12-2018-billa-cr-billa-v-roce-2018-otevrela-8-novych-prodejen-a-23-zmodernizovala>

ČEPOS - Česká potravinářská obchodní a.s. [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.cepos.cz/>

Česká e-commerce překonala očekávání, obraty za prodej zboží on-line dosáhly v roce 2018 na 135 miliard korun [online]. 6. 1. 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/ceska-e-commerce-prekonala-ocekavani-obraty-za-pr>

Česko má 4,5 mil. m² velkoplošných obchodních komplexů [online]. 12. 5. 2015 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/2015/01/12/cesko-ma-45-mil-m2-velkoplosnych-obchodnich-komplexu/>

Český nezávislý trh v minulém roce utrpěl těžké ztráty. Skončilo přes tisíc malých prodejen [online]. 10. 4. 2018 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.acto.cz/aktuality/cesky-nezavisly-trh-v-minulem-roce-utrpel-tezke-ztraty-skoncilo-pres-tisic-malyc>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vyhledavani&katalog=all&vyhltext=Hradec%20Kr%C3%A1lov%C3%A9#katalog=30831>

DOSTÁL, Dalibor. *Obchody na venkově ubývají. Od roku 2000 jich zmizela třetina* [online]. 2. 2. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchody-na-venkove-ubyvaji-od-roku-2000-jich-zmizela-tretina-101170.html>

Globus dosud vhodnou lokalitu v Hradci dosud nenašel [online]. 22. 1. 2019 [cit. 2019-03-5]. Dostupné z: <http://www.hkcity.cz/2019/01/22/globus-vhodnou-lokalitu-v-hradci-dosud-nenasel/>

Hypermarkety opět posílily svou pozici na českém trhu s rychloobrátkovým zbožím [online]. 15. 3. 2017 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/cz/insights/press-release/hypermarkety-opet-posilily-svou-pozici-na-ceskem-trhu-s-rychloobratkovym-zbozim/>

IGD: five trends food-to-go will deliver on in 2018 [online]. 12. 1. 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.igd.com/about-us/media/press-releases/press-release/t/igd-five-trends-food-to-go-will-deliver-on-in-2018/i/18204>

IGD: growth in European grocery retail to be powered by Central and Eastern Europe [online]. 1. 11. 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.igd.com/about-us/media/press-releases/press-release/t/igd-growth-in-european-grocery-retail-to-be-powered-by-central-and-eastern-europe/i/17778>

INPUNCTO. AKTUALIZACE ANALÝZY MALOOBCHODNÍ SÍŤE V HRADCI KRÁLOVÉ [online]. 2007 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: http://web2.mmhk.cz/dld/rm/maloobchod_07.pdf

Jak vnímají zákazníci LOKÁLNÍ PRODUCENTY A PĚSTITELE? [online]. září 2016 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.maly-obchod.cz/index.php/pruzkumy-a-analyzy/>

Kaufland v ČR letos do výstavby a modernizace prodejen investoval 120 milionů eur [online]. 20. 12. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2018.m=12.n=kaufland-v-cr-letos-do-vystavby-a-modernizace-prodejen-investoval-120-milionu-eur.html>

MAKRO Inspirace Redesign [online]. 8. 2. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2018/makro-inspirace-redesign>

Nabízíme tradičním českým obchodníkům radu, pomoc či výměnu zkušeností v každodenním zápasu s legislativními nástrahami či nekalými praktikami konkurence. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.acto.cz/poslani>

NEUMANN, Pavel. *Kvalitní design prodejny vytváří konkurenční výhodu.* *Retail News* [online]. 2018 (3) [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2018/03/26/kvalitni-design-prodejny-vytvari-konkurencni-vyhodu/>

OC Aupark v Hradci Králové směřuje ke svému otevření [online]. 6. 5. 2016 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/aktualne/oc-aupark-v-hradci-kralove-smeruje-ke-svemu-otevreni/>

PENNY PRODEJNY NA MÍRU [online]. 24. 1. 2019 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2019/190124_TZ_Penny_na%20miru.pdf

Podíl tradičního trhu s potravinami je v Česku pod celosvětovým průměrem [online]. 20. 12. 2018 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/12/20/podil-tradicniho-trhu-s-potravinami-je-v-cesku-pod-celosvetovym-prumerem/>

Priority českého nezávislého obchodu pro rok 2019 [online]. 31. 1. 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.acto.cz/aktuality/priority-ceskeho-nezavisleho-obchodu-pro-rok-2019>

Prodeje potravin i nepotravinářského zboží rostou rychleji než inflace. Postupující digitalizace ovlivňuje nákupní chování Čechů [online]. 20. 11. 2018 [cit. 2019-2-28]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/cz/insights/press-release/prodeje-potravin-i-nepotravinarskeho-zbozi-rostou-rychleji-nez-inflace-postupujici-digitalizace-ovli/>

Profil města Hradec Králové 2008 [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id_org=4687&query=profil+m%C4%9Bsta&submit.x=0&submit.y=0

SHOPPER ENGAGEMENT STUDY CZECH REPUBLIC 2015 ZPRÁVA Z VÝZKUMU [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.popai.cz/projekty/pruzkumy/shopper-engagement-study/shopper-engagement-study-czech-republic-2015-zprava-z-vyzkumu>

Silná expanze větších formátů prodeje [online]. 1. 12. 2017 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2017/12/01/silna-expanzi-vetsich-formatu-prodejen/>

Spustili jsme další web pro maloobchodníky [online]. 25. 7. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://amsp.cz/spustili-jsme-dalsi-web-pro-maloobchodniky/>

Tesco prodalo obchodní dům. Koupil ho majitel Atria [online]. 6. 3. 2018 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.hkcity.cz/2018/03/06/tesco-prodalo-obchodni-dum-koupil-ho-majitel-atria/>

Tisková konference SOCR ČR a NIELSEN [online]. 7. 3. 2017 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/tiskova-konference-socr-cr-a-nielsen/>

Top 30 [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>

Tržby v maloobchodě za rok 2017 vzrostly o 5,6 % [online]. 6. 2. 2018 [cit. 2018-10-7].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-prosinec-2017>

Venkovským prodejnám pomůže nový dotační titul [online]. 24. 10. 2018 [cit. 2019-02-10].
Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/tiskove-centrum/aktuality1/venkovskym-prodejnam-pomuze-novy-dotacni-titul-300405/>

Význam sektoru obchodu v české ekonomice [online]. 21. 4. 2015 [cit. 2018-10-7].
Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/vnitri-obchod/vyznam-sektoru-obchodu-v-ceske-ekonomice--157508/>

Zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě [online]. 2016 [cit. 2019-2-28].
Dostupné z: <https://www.coi.cz/pro-podnikatele/zakon-o-prodejni-dobe-v-maloobchode-a-velkoobchode/>

Zmodernizovanou prodejnu Lidlu otevřou v Hranicích [online]. 8. 8. 2018 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/08/08/otevzmodernizovanou-prodejnu-lidlu-v-hranicich-otevrou/>

Ročenky:

SKÁLA, Z. a kol. *Ročenka českého a slovenského obchodu 2010: Yearbook of the Czech and Slovak trade 2010: analýza českého a slovenského obchodu, profily firem; příloha časopisu Moderní obchod*. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86835-06-8.

8 Přílohy

Příloha 1: Hodnoticí formulář výzkumu

Hodnocení vnějších stimulů prodejny:	A	N	Poznámka:
1. Je výloha obchodu využita pro marketingovou komunikaci se zákazníky?			
2. Umožňují vstupní prostory snadný přístup do prodejny?			
3. Je před prodejnou možnost parkování?			
4. Je do prodejny bezbariérový přístup?			
Hodnocení vnitřních stimulů prodejny:	A	N	Poznámka:
5. Je přehledná orientace po prodejní ploše prodejny?			
6. Je vnitřní design prodejny jednotný?			
7. Je prezentace vystaveného zboží v regálech přehledná?			
8. Je v prodejně dostatečné osvětlení?			
9. Je v prodejně efektivně využita pokladní zóna?			
Sortimentní nabídka prodejny:	A	N	Poznámka:
10. Jsou v prodejně zastoupeny všechny výrobové kategorie rychloobrátkového zboží?			
11. Byl během nákupu zaznamenán v nabídce prodejny sortiment zdravé výživy?			
12. Je v nabídce prodejny čerstvé ovoce a zelenina?			
13. Je v nabídce prodejny prodej čerstvého masa?			
14. Nabízí prodejna privátní značky?			
Úroveň poskytovaných služeb v prodejně:	A	N	Poznámka:
15. Byl v prodejně zaznamenán osobní přístup k zákazníkům?			
16. Byl nákup odbaven rychle?			
17. Je v prodejně akceptována platba platebními kartami?			
Marketingová komunikace v prodejně:	A	N	Poznámka:
18. Je na prodejní ploše využitý in-store marketing?			
19. Nabízí prodejna vstup do věrnostního programu?			
20. Byly v prodejně k dispozici tištěné letáky?			
21. Probíhala v době nákupu nějaká slevová akce?			
22. Jaké další služby byly nabízeny v době nákupu?			
23. Je prodejna součástí nějaké nákupní aliance?			
24. Jaká je otevírací doba prodejny?			
25. Jaká je forma prodeje?			

Zdroj: vlastní zpracování