VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ŘÍZENÍ OBCHODU VE SPOLEČNOSTI

THE DRAFT STRATEGY PURCHASING MANAGEMENT IN COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Andrea Šalomounová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

SUPERVISOR

BRNO 2017

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Andrea Šalomounová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie řízení obchodu ve společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis podnikání ve vybrané společnosti se zaměřením na:
- obchodní portfolio
- obchodní standard
- zákazníky

Cíle řešení
Analýza současného stavu obchodu
Vyhodnocení teoretických přístupů k tvorbě prodejní strategie
Tvorba strategie obchodu ve společnosti
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Přístupy k tvorbě efektivního strategického řízení prodeje vzhledem k rentabilnímu zajištění prodeje a tvorby přidané hodnoty pro zákazníka.

Základní literární prameny:

EMMETT,S. Řízení zásob. Brno: Computer Press 2008, 298 s., ISBN 978-80-251-1828-3.

FIŠER,R. Procesní řízení pro manažéry. Praha: Grada, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

CHRISTOPHER,M. Logistics and supply chain management. 2.edition, London:, Pearson Education Limited. 1998, 294 p., ISBN 0 273 63049 0.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1..

KERBER, B.; DRECKSHAGE, B. J. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011, 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika.. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

PRAŽSKÁ,L.,JINDRA,J. a kol. Obchodní podnikání. 1vyd. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

L.S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem strategie řízení obchodu ve společnosti. Práce se skládá z popisu podnikání společnosti HORPO, spol. s r. o., analýzy současného stavu maloobchodní jednotky, vyhodnocení teoretických východisek souvisejících s maloobchodní činností a vlastních návrhů řešení včetně podmínek realizace a přínosů těchto návrhů.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the proposal of a business management strategy in the company. The thesis consists of a description of HORPO´s business, an analysis of the current state of the retail unit, evaluation of the theoretical bases related to retail activities, and in the last part proposals of concrete solutions including the conditions of implementation and benefits of these proposals.

KLÍČOVÁ SLOVA

maloobchod, retail management, strategie, sortiment, zákazníci, zaměstnanci, SWOT analýza, modernizace

KEY WORDS

retail store, retail management, strategy, assortment, customers, employees, SWOT analysis, modernization

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠALOMOUNOVÁ, A. *Návrh strategie řízení obchodu ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 114 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 17. května 2017

……

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala při psaní této diplomové práce. Dále děkuji podnikatelskému subjektu HORPO, spol. s r. o., především jeho majitelům paní Martině Továrkové a panu Danielu Dubovi za to, že mi umožnili zpracovat diplomovou práci v jejich společnosti a poskytli informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD 12

1 Popis podnikání 14

1.1 Představení společnosti 14

1.2 Historie a současnost společnosti 14

1.3 Organizační struktura 16

1.4 Maloobchodní prodejna Jihlava 17

2 Cíl a metodika práce 25

3 Analýza současného stavu 26

3.1 Analýza vnějšího prostředí 26

3.1.1 Analýza obecného okolí podniku - SLEPT 26

3.1.2 Analýza odvětví – Porterův model pěti konkurenčních sil 30

3.2 Analýza vnitřního prostředí 33

3.3 Základní ekonomické údaje společnosti 36

3.3.1 Vývoj maloobchodního obratu 36

3.3.2 Nákupy a jejich průměrná výše 37

3.3.3 Hlavní provozní ukazatele maloobchodu 38

3.3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy 40

3.4 Index spokojenosti zákazníka 42

3.5 SWOT analýza 44

3.6 Shrnutí analytické části 47

4 Vyhodnocení teoretických přístupů k tvorbě prodejní strategie 49

4.1 Obchod a obchodní činnosti 49

4.1.1 Vymezení pojmu obchod 49

4.1.2 Historie obchodu 49

4.1.3 Specifika obchodu 50

4.1.4 Funkce obchodu 51
4.1.5 Klasifikace obchodu 52
4.1.6 Obchod a EU 52
4.2 Maloobchod 52
4.2.1 Historie maloobchodu v ČR 52
4.2.2 Současnost maloobchodu v ČR 53
4.2.3 Typologie maloobchodních jednotek 54
4.2.4 Současné trendy v retailingu 55
4.2.5 TOP trendy nákupu potravin roku 2017 56
4.3 Lidské zdroje v maloobchodě 56
4.3.1 Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě 57
4.3.2 Politika řízení lidských zdrojů v maloobchodě 59
4.3.3 Absence a fluktuace zaměstnanců 59
4.3.4 Agenturní práce 60
4.4 Řízení pohybu zboží v maloobchodě 61
4.4.1 Obchodní logistika 62
4.4.2 Nákup maloobchodu 62
4.4.3 Obchodní sortiment 64
4.5 Technologie v maloobchodě 66
4.6 Technologie obchodního provozu 67
4.7 Nákupní prostředí a atmosféra 68
4.7.1 Nákupní prostředí 68
4.7.2 Nákupní atmosféra 70
4.8 Zákazník 71
4.9 Etika podnikání 71
4.10 Analýza prostředí podniku 73

4.10.1 Zásady úspěšného strategického myšlení 73
4.10.2 SLEPT analýza 74
4.10.3 Porterův model pěti konkurenčních sil 75
4.10.4 Analýza 7S 76
4.10.5 SWOT analýza 76
4.10.6 Finanční analýza 77
4.11 Index spokojenosti zákazníka 79
5 Vlastní návrhy řešení 80
5.1 Modernizace prodejny 80
5.1.1 Topný a chladicí systém 80
5.1.2 Osvětlovací soustava 83
5.1.3 Chladicí a mrazicí zařízení 87
5.1.4 Pokladní boxy 89
5.2 Rozšíření služeb 92
5.2.1 Platba kartou 92
5.2.2 Donášková služba potravin 93
5.2.3 Pošta Partner 96
5.3 Agenturní práce 99
5.4 Celkové náklady na modernizaci prodejny 100
6 Přínosy realizace návrhů 101
6.1 Modernizace prodejny 101
6.2 Rozšíření služeb 102
6.3 Agenturní práce 102
ZÁVĚR 103
Seznam použitých zdrojů 107
Seznam obrázků, tabulek a grafů 112

Seznam příloh 114
PŘÍLOHY I

ÚVOD

V dnešní době má zákazník při nákupu potravinářského a nepotravinářského zboží denní potřeby velmi široké možnosti. A to jak z hlediska výběru prodejce a sortimentu, tak i z hlediska doprovodných služeb. Obecně odvětví obchodu je oblastí, ve které probíhá nejsilnější konkurenční boj. Zejména pak u tohoto druhu zboží svádí konkurenti tvrdé boje o své zákazníky, jejichž praktiky jsou již občas na hraně etiky i zákona. Maloobchodníci si totiž moc dobře uvědomují, jak snadné je pro spotřebitele přejít ke konkurenci. Je proto velmi důležité ustavičně sledovat zákaznické potřeby a požadavky, které se neustále zvyšují, a včas na ně reagovat. To ale v praxi nebývá vždy jednoduchým úkolem, protože věda o nakupování není zdaleka tak jednoduchou disciplínou, jak by se na první pohled mohlo zdát. Ještě těžší tuto úlohu mají malí nezávislí obchodníci, kteří se při svém podnikání musí obejít bez výhod velkých integrovaných firem v podobě marketingových oddělení, vlastních značek apod.

Jednou takovou společností je i společnost HORPO, spol. s r. o. (Horácké potraviny), jejíž pobočky, které jsou celkem tři, můžeme nalézt v Polné, Telči a v Jihlavě. Právě jihlavskou prodejní jednotkou, sídlící na adrese Žižkova 1872/89, se zabývá tato diplomová práce, jejíž hlavním cílem je pomocí konkrétních návrhů zajistit rentabilnější prodej a zvýšit celkovou spokojenost zákazníků této prodejny.

Práce je rozčleněna do několika kapitol. V první kapitole bude popsáno podnikání společnosti HORPO se zaměřením na obchodní portfolio, obchodní standard a zákazníky. V další kapitole bude provedena analýza současného stavu jihlavské prodejní jednotky, a to jak vnějšího tak i vnitřního prostředí. Vnější prostředí podniku bude analyzováno pomocí metod, které využívají strukturu analýzy SLEPT a analýzy odvětví, tedy Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí podniku pak bude popsáno pomocí analýzy, která využívá strukturu analýzy McKinsey 7S. Součástí analytické části budou i základní ekonomické údaje společnosti a index spokojenosti zákazníka, vypočtený na základě dotazníkového šetření. V závěru pak bude realizována SWOT analýza, která je kombinací analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, přičemž jejím úkolem je definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzované

prodejní jednotky. Další kapitola pak bude věnována vyhodnocení teoretických přístupů souvisejících s maloobchodní činností. Dojde k vymezení obchodu jako takového, maloobchodu, lidských zdrojů v maloobchodě, řízení pohybu zboží, maloobchodním technologiím, nákupní atmosféře, etice podnikání apod. Analytická a teoretická část diplomové práce budou podkladem pro poslední kapitolu, jež se bude věnovat konkrétním návrhům, které povedou ke splnění hlavního cíle této diplomové práce. V závěru pak uvedu také ekonomické a mimoekonomické přínosy jednotlivých návrhů řešení.

.

1 POPIS PODNIKÁNÍ

HORPO, spol. s r. o. (dále jen HORPO) je maloobchodní společnost, která se zabývá nákupem spotřebního zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Konkrétně jde o potravinářské i nepotravinářské zboží denní potřeby. Společnost HORPO má celkem tři prodejní jednotky, jejichž sídla jsou v Telči, Polné a v Jihlavě.

1.1 Představení společnosti

Obchodní jméno:	*HORPO, spol. s r. o.*
Datum zápisu do OR:	*25. dubna 1991*
Sídlo:	*Jihlava, Žižkova 1872/89, PSČ 586 01*
Identifikační číslo (IČO):	*155 27 051*
Právní forma:	*společnost s ručením omezeným (spol. s r. o.)*
Statutární orgán:	*2 jednatelé*
Způsob jednání:	*Každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.*
Základní kapitál:	*102 000,- Kč*
Předmět podnikání:	• *koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej* • *zprostředkování služeb*

1.2 Historie a současnost společnosti

V průběhu roku 1991 se rozpadal státní podnik Potraviny Brno a jeho jednotlivé prodejny byly, většinou formou veřejných dražeb, postupně prodávány.
Prodejna potravin HORPO Krystal (Žižkova 89, Jihlava) byla vydražena v prvním kole veřejné dražby dne 13. července 1991, do obchodního rejstříku poté zapsána 16. července 1991.

Prodejnu vydražili pracovníci Potravin Brno (pobočky v Jihlavě), Ing. Josef Duba, Ing. Jaroslav Tesař a Jaroslava Krejčová, kteří následně založili obchodní společnost Horácké potraviny (odtud HORPO) a stali se spolumajiteli podniku.

V průběhu srpna 1991 byla prodejna předána k užívání, byly vyřešeny nájemní vztahy s tehdejším vlastníkem budovy (Českou pojišťovnou) a uzavřeny nové pracovní smlouvy se zaměstnanci prodejny, jichž většina zůstala a přešla jen pod jiného zaměstnavatele.

Ing. Tesař na vlastní žádost firmu opustil v roce 1993, dva zbývající společníci převedli během let firmu na své děti – Daniela Dubu (v roce 2000) a Martinu Továrkovou (v roce 2006), kteří jsou spoluvlastníky a majiteli firmy i v současnosti.

V roce 1993 přesídlilo do budovy (Obchodní dům Krystal) na adrese Žižkova 89 i vedení společnosti. Společnost má dodnes v budově pronajaty dvě kanceláře a je zde i její archiv.

V současné době jsou majiteli celého objektu manželé Dobrovolní, nájemné je v pravidelných intervalech prodlužováno a upravováno o inflaci.

Prodejní plocha prodejny je 396 m^2, ostatní plocha jako sklad a zázemí zaměstnanců činí 498 m^2. V prodejně je zaměstnáno 12 prodavaček (z toho jedna na poloviční úvazek) a dva vedoucí prodejny, kteří jsou zároveň i skladníky.

6. září 1991 byla stejným způsobem vydražena i prodejna potravin na náměstí v Polné (Husovo náměstí 45). Prodejna potravin je i zde v nájmu, celý dům patří vlastníkům z Polné. Nájemné je i zde pravidelně prodlužováno a upravováno o inflaci. Prodejní plocha je 190 m^2, sklady a zázemí prodejny mají 165 m^2. Je zde zaměstnáno 12 prodavaček, vedoucí prodejny a její zástupkyně.

19. září 1991 byla pak vydražena i třetí prodejna společnosti, která má sídlo v Telči, její adresa je náměstí Zachariáše z Hradce číslo 64. Historický dům, kde se prodejna HORPO Telč nachází, patřil kdysi rodině Ambrožových z Prahy (8 spolumajitelů), kteří po smrti paní Ambrožové v roce 1994 celý dům prodali. Od roku 1995 pak patří panu Hronovi, který společnosti pravidelně prodlužuje a upravuje nájemné a zároveň v současné době rekonstruuje první a druhé patro nad prodejnou, kde v nejbližší době otevře hotel. Prodejní plocha je 75 m^2, sklad a zázemí prodejny má 80 m^2. V prodejně jsou zaměstnány 4 prodavačky, vedoucí prodejny a její zástupkyně.

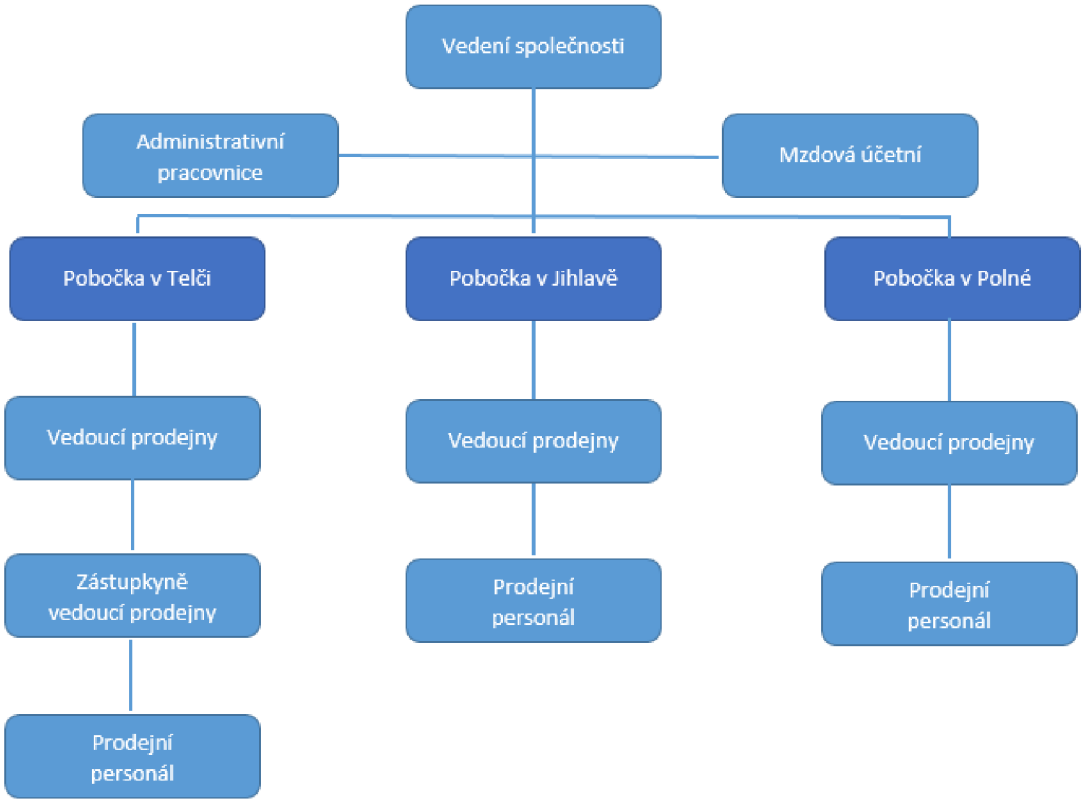
Na podzim roku 2012 firma vstoupila do bližší spolupráce s firmou Makro spol. s r. o. a prodejna v Polné byla zařazena do sítě prodejen Můj obchod, což zahrnuje individuální ceny po prodejny sítě a roznos letáků. Ostatní dvě prodejny letákový systém nemají. V říjnu 2016 byla podepsána smlouva se společností CBA a do jejich sítě bude během několika měsíců zařazena i prodejna v Jihlavě (při zachování jména i samostatnosti společnosti). Dosud se v Jihlavě nenachází prodejna, která by byla do této sítě zahrnuta (1).

Tabulka 1: Přehled poboček (Zdroj: vlastní zpracování)

	Otevírací doba v týdnu (PO – PÁ)	*Otevírací doba o víkendu (SO)*	*Počet zaměstnanců*	*Velikost prodejní plochy*
HORPO Jihlava *Žižkova 89*	*6-18*	*7-11.30*	*14*	*396 m^2*
HORPO Polná *Husovo nám. 45*	*6-18*	*6-11*	*16*	*190 m^2*
HORPO Telč *nám. Z. z Hradce 64*	*7-18*	*7-11*	*6*	*75 m^2*

1.3 Organizační struktura

V současné době pracuje ve společnosti celkem 40 zaměstnanců – z toho 37 žen a 3 muži. Ve vedení společnosti jsou zároveň i její majitelé, kteří taktéž vystupují navenek jako jednatelé. Majitelka paní Továrková se stará převážně o vedení účetnictví, zatímco pan Duba zajišťuje chod společnosti, spravuje počítačovou síť a stará se o pracovní smlouvy zaměstnanců. O zásadních otázkách rozhodují oba majitelé společně. Další dvě administrativní pracovnice mají na starost administrativu a mzdové účetnictví. Každá pobočka má dvě či dva vedoucí prodejny vyjma pobočky v Telči, kterou vede pouze jedna vedoucí. Nedílnou součást organizační struktury tvoří prodejní personál. Jeho počet se v každé prodejně liší: Jihlava – dvanáct prodavaček, Polná – čtrnáct prodavaček, Telč – pět prodavaček. S největšími personálními problémy, týkající se fluktuace zaměstnanců, se potýká právě jihlavská pobočka.



Obrázek 1: Organizační schéma (Zdroj: vlastní zpracování)

1.4 Maloobchodní prodejna Jihlava

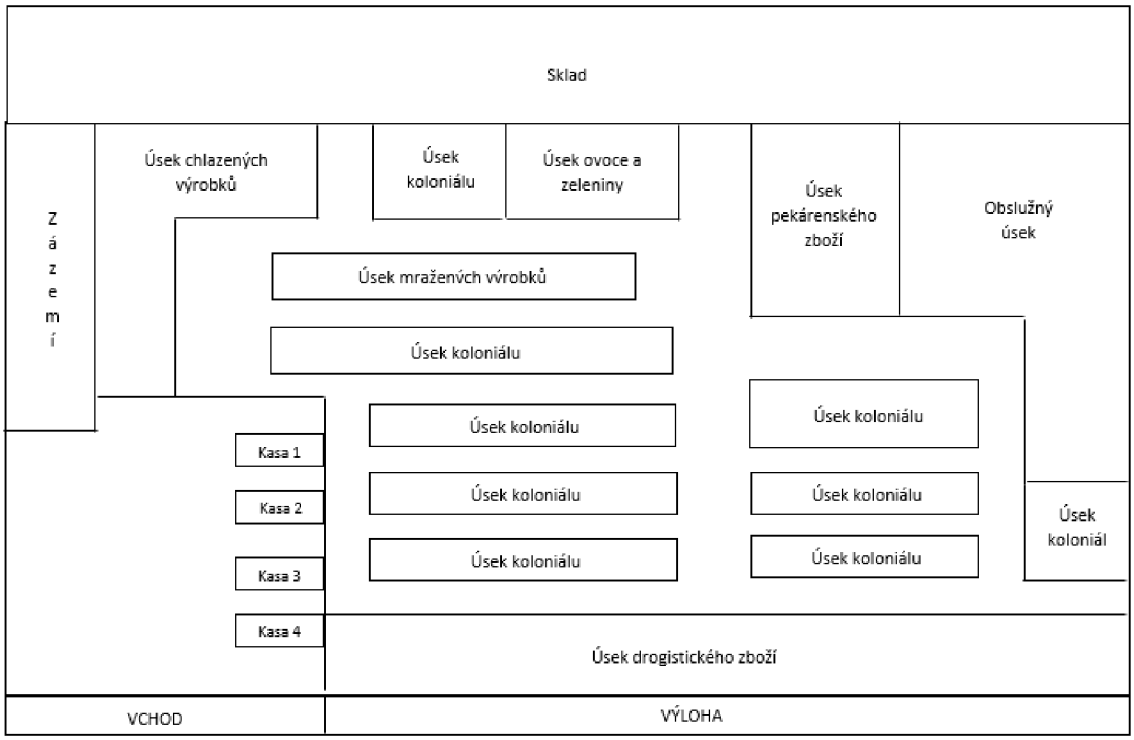
Diplomová práce se bude zabývat prodejnou Horáckých potravin (HORPO) v Jihlavě. Jihlava je krajské město kraje Vysočina a má zhruba 51 000 obyvatel. Samotná prodejna je součástí obchodního centra Krystal. Toto obchodní centrum datuje svůj vznik už k roku 1968. Obchodní dům Krystal, včetně prodejny HORPO, využívají především obyvatelé sídliště s názvem U Hřbitova, které se nachází v jeho těsné blízkosti. Centrum jim nabízí služby nejrůznějšího charakteru přes restaurační zařízení až po design interiéru. Jak v Jihlavském deníku uvedl majitel Krystalu Jaroslav Dobrovolný (2): *„Historicky v Krystalu vždycky byly služby, které sloužily lidem z okolí, hlavně ze sídliště“*. Výhodou je, že se obchodní centrum nachází u hlavní silnice, která je hlavní spojkou s okolními částmi města Jihlavy. Prodejní plocha prodejny se rozkládá na ploše 396 m^2. Otevírací doba jihlavské prodejny je pondělí až pátek 6,00 – 18,00 hodin, v sobotu pak 7,00 – 11,30 hodin.

Obrázek 2: Mapa (Zdroj: 3)

Obrázek 3: HORPO Jihlava (Zdroj: 4)

Nyní budou vyjmenovány jednotlivé úseky sortimentu maloobchodní prodejny v Jihlavě a zároveň budou popsány základní provozní procesy, které v nich probíhají. Celkem je těchto úseků šest, a sice:

- úsek chlazených výrobků;
- úsek mražených výrobků;
- úsek ovoce a zeleniny;
- úsek pekárenských výrobků;
- obslužný úsek;
- úsek koloniálu a drogistického zboží.



Obrázek 4: Uspořádání prodejny (Zdroj: vlastní zpracování)

Úsek chlazených výrobků

Úsek chlazeného zboží je vůbec prvním úsekem, kterým zákazníci prodejny procházejí. Najdeme zde jak mléčné výrobky, tak i třeba uzeniny, balené lahůdkářské výrobky nebo hotová jídla. Tomuto úseku je potřeba věnovat značnou péči. Zboží, které se v něm nachází, totiž podléhá rychlé zkáze, proto je nezbytné často kontrolovat expirační lhůty výrobků. Pokud se blíží konec záruční doby výrobku, nepřemisťuje se tento výrobek do

samostatné sekce zlevněných výrobků, tak jak to dělá většina konkurenčních společností, ale pouze se označí novou cenovou výrazné barvy a zlevní se někdy až o 90% z původní ceny tak, aby přilákal pozornost zákazníků a rychle se prodal. Většinou se nestává, že by se výrobek neprodal a musel se likvidovat. Úsek chlazených výrobků se sestává z dvou chladících zařízení. Každé dopoledne se mu věnuje jedna z prodavaček, která připravuje zboží k prodeji, což zahrnuje porcování, vážení, vybalování a označování cenou. Prodavačka tohoto úseku nejenže do tohoto úseku zboží doplňuje, ale také ho každý den přebírá od dodavatelů a kontroluje. V odpoledních hodinách přebírají její úlohu pokladní, které pouze doplňují ve volných chvílích tento sortiment. Výrobky tohoto úseku se skladují ve dvou chlazených skladech, které jsou dostatečně prostorné. Objednávky zboží provádí jeden z vedoucích prodejny spolu s prodavačkou.

Obrázek 5: Úsek chlazených výrobků (Zdroj: vlastní)

Úsek mražených výrobků

Úsek mražených výrobků v prodejně následuje hned po úseku chlazených výrobků. Tento úsek není nikterak velký, jedná se pouze o 4 menší mrazicí boxy. V tom, který zaujímá nejvíce prostoru, mohou zákazníci nalézt mražené maso, mraženou zeleninu a ovoce či pizzy. Ve zbývajících třech jsou pak zmrzliny a nanukové dorty. Tento úsek má na starosti jedna z pokladních, která se stará o to, aby bylo veškeré zboží vystaveno a doplněno. Mražené výrobky se uchovávají v mrazícím skladu, který je podobně jak chladící sklady velmi prostorný a není zde problém s nedostatkem místa. Tento sortiment objednává taktéž jeden z vedoucích ve spolupráci s touto pokladní.

Obrázek 6: Úsek mražených výrobků (Zdroj: vlastní)

Úsek ovoce a zeleniny

Úsek ovoce a zeleniny není též nikterak velký, zákazníci zde mohou zakoupit pouze základní druhy ovoce a zeleniny. Stejně tak jako úseku chlazených výrobků, tak i úseku ovoce a zeleniny je potřeba věnovat větší pozornost než úsekům ostatním, tvoří totiž jakousi pomyslnou vizitku prodejny. Vzhledem k tomu, že ovoce a zelenina se rychle kazí (i během dne) je nezbytné tento úsek neustále kontrolovat. Tento úsek obsluhuje celé dopoledne, spolu s úsekem pekárenských výrobků, jedna z prodavaček. Nejenže kontroluje kvalitu sortimentu, ale také zboží připravuje k prodeji (porcuje, balí, váží). V neposlední řadě také připravuje cenovky vzhledem k tomu, že zboží, které přijde od dodavatelů, má většinou pokaždé jinou cenu, i když se jedná o stejný druh a stejného dodavatele. Vedoucí maloobchodu objednává tento sortiment pouze od dvou dodavatelů. Nedostatek dodavatelů ovoce a zeleniny je totiž celostátním problémem.

Obrázek 7: Úsek ovoce a zeleniny (Zdroj: vlastní)

Úsek pekárenských výrobků

Paradoxně vzhledem k velikosti prodejny je nabídka pekárenského zboží bohatá. Prodejna nabízí jak bílé tak i celozrnné pečivo. Konkrétně mohou zákazníci vybírat z cca 8 druhů chleba, z 5 druhů rohlíků, z 6 druhů housek, dále z vek, toustových chlebů, ale nechybí ani sladké pečivo (balené i nebalené), kterého je denně zhruba okolo 20 druhů. Řekla bych, že na pečivu si prodejna opravdu zakládá. Jak již bylo řečeno, úsek zaopatřuje stejná pracovnice jako úsek zeleniny a ovoce. Ta nejenže doplňuje pečivo (které chodí do prodejny i během dne, ne jen ráno), ale také krájí zákazníkům chléb na poloviny apod. Každý den po zavírací době je pak potřeba tento úsek řádně uklidit, především košíky na pečivo. Do tohoto úseku se objednává zboží každý den. Nicméně odhad velikosti objednávky bývá náročný. Musí se brát v úvahu víkendy, státní svátky či jiné mimořádné události, které by mohly zvýšit či snížit prodej pekárenského zboží. Trvanlivost tohoto druhu zboží je pouhých 24 hodin, proto v případě neprodání vznikají podniku zbytečné ztráty. Proto se o velikosti objednávek vedoucí většinou radí s více prodavačkami.

Obrázek 8: Úsek pekárenských výrobků (Zdroj: vlastní)

Obslužný úsek

V obslužném úseku mohou zákazníci zakoupit maso, uzeniny a lahůdkářské výroby jako jsou pomazánky, aspiky apod. Čerstvé maso dostává prodejna dvakrát týdně (úterý a pátek). To objedná od dodavatele, ale porcovat ho potom do prodejny přichází soukromý řezník, s nímž má společnost smlouvu. V obslužném úseku jsou jak na ranní tak i odpolední směně dvě prodavačky. Jedna většinou obsluhuje zákazníky, druhá se

stará o to, aby bylo nakrájeno dostatečné množství salámů. Obě pak kontrolují, zda jsou všechny výrobky dostatečně doplněny, jejich záruční doby a také to, zda nejsou oschlé, což je velmi důležité, protože to by mohlo odradit zákazníky od koupi. I zde je totiž doba prodejnosti zboží ovlivněna poměrně krátkou trvanlivostí zboží. Každý večer se pak musí umývat vitríny a odnášet zboží do chladniček, které má tento úsek vlastní. Zboží opět objednává vedoucí prodejny v závislosti na jeho prodaném množství.

Obrázek 9: Obslužný úsek (Zdroj: vlastní)

Úsek koloniálu a drogistického zboží

Posledním úsekem je úsek koloniálu a drogistického zboží, který zaujímá největší část prodejní plochy a kam patří všechno ostatní zboží, které nebylo zmíněno výše. V případě úseku koloniálu se jedná například o těstoviny, konzervy, pochutiny, alkoholické a nealkoholické nápoje, koření apod. Co se týče drogistického zboží, jde o kosmetické přípravky osobní hygieny, úklidové a prací prostředky apod. Tento druh sortimentu nepotřebuje obzvlášť výraznou péči. Jedná se totiž o sortiment, jehož doba trvanlivosti bývá zpravidla delší (cca několik měsíců, u drogistického zboží i roků). Ta se kontroluje při hlavní inventuře, která se koná v prodejně v letních měsících. V tomto úseku je zapotřebí, aby bylo vše zboží řádně doplněno, úhledně srovnáno a v neposlední řadě správně oceněno. Vzhledem k množství zboží, které se musí doplnit, se na doplňování podílejí celý prodejní personál. Výhodou je, že od některých firem jako je třeba Opavia či Mondeléz dojíždějí do prodejny jejich obchodní zástupci, kteří se o zboží těchto značek starají, tedy doplňují ho a, zároveň po domluvě s vedoucím prodejny, objednávají, případně ho přímo dovážejí. Výhoda návštěv obchodních

zástupců na prodejně spočívá v aktivní, účinné a aktuální nabídce zboží. Další bonus spočívá v přímém řešení reklamací, osobním kontaktu a v případě solidního jednání i stabilitu dodavatelsko-odběratelských vztahů. Maloobchodu tedy odpadá starost o tyto výrobky. Ostatní zboží se ale musí objednávat. To má na starosti vedoucí prodejny.

Obrázek 10: Úsek koloniálu a drogistického zboží (Zdroj: vlastní)

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýz vnějšího i vnitřního prostředí vybraného podniku (HORPO, spol. s r. o.) navrhnout taková opatření, která by zlepšila postavení podniku na trhu, především jeho konkurenceschopnost, zajistila rentabilnější prodej a v neposlední řadě zvýšila celkovou spokojenost zákazníků.

Dosažení hlavního cíle bude podpořeno následujícími dílčími cíli práce:

- popis podnikání ve vybrané obchodní společnosti;
- analýza současného stavu obchodní společnosti;
- rešerše literatury zabývající se danou problematikou;
- vyvození závěrů analýzy;
- návrhy opatření vedoucí ke zlepšení situace společnosti;
- podmínky realizace návrhů;
- posouzení ekonomických i mimoekonomických přínosů.

Při zpracování diplomové práce budou využity následující metody:

- literární rešerše;
- odborné konzultace s majiteli společnosti;
- analýza interních materiálů společnosti;
- SLEPT analýza;
- Porterův model pěti konkurenčních sil;
- Analýza McKinsey 7S;
- Index spokojenosti zákazníka;
- SWOT analýza.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude zpracována strategická analýza společnosti HORPO, spol. s r. o., která se sestává z analýzy vnějšího prostředí podniku (analýza obecného okolí – SLEPT, analýza odvětví – Porterova analýza pěti hybných sil) a z analýzy vnitřního prostředí podniku (analýza McKinsey 7S). Součástí strategické analýzy a této praktické části je i nástin finanční situace společnosti. Zároveň bude proveden výpočet evropského indexu spokojenosti zákazníka, který je jednou z metod průzkumu trhu. V závěru pak bude zpracována SWOT analýza, která je kombinací analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, přičemž jejím úkolem je shrnutí všech předešlých analýz.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Do analýzy vnějšího prostředí patří analýza SLEPT a Porterova analýza pěti hybných sil. Ty zahrnují faktory, které na podnik působí z okolí a lze je tedy obtížně, často vůbec, ovlivnit z toho důvodu, že přicházejí obvykle z vyšší moci.

3.1.1 Analýza obecného okolí podniku - SLEPT

SLEPT analýza zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. I přes to, že faktory vycházejí z minulého vývoje, je důležité se na ně zaměřit, protože na základě nich můžeme odhadnout budoucí vývoj vlivů. Nyní budou uvedeny jednotlivé vlivy, které působí na jihlavskou pobočku společnosti HORPO.

S – Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že se jedná o potraviny a smíšené zboží, nelze přesně určit věkové rozmezí zákazníků. Zákazníci prodejny jsou lidé z nejbližšího okolí, kterým je z velké části panelové sídliště U Hřbitova. Jedná se o jedno z nejstarších sídlišť krajského města Jihlavy, průměr jeho obyvatel je tedy spíše vyšší. V prodejně ale nakupují jak senioři, tak i mladí lidé. Mladí lidé provádějí spíše menší nákupy denní potřeby, na velké nákupy pak jezdí do nákupních zón, které se nachází v okrajových částí města a které jim nabízí širší výběr a často i příznivější ceny. Naopak senioři, vzhledem k jejich snížené mobilitě, zde nakupují stále. Co se týče věku zákazníků, můžeme tedy tvrdit, že jsou jimi spíše senioři. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že se maloobchodní jednotka

nachází v těsné blízkosti centrálního hřbitova. Co se týče vzdělání, příjmů a blahobytu zákazníků, můžeme říci, že jsou spíše průměrné až nižší

Podle Českého statistického úřadu se očekává, že populace v České republice bude v první polovině 21. století dále výrazně stárnout. V 50. letech tohoto století má být počet obyvatel ve věku 65 let až dvojnásobný oproti dnešku, počet obyvatel ve věku 85 let a výše má vzrůst dokonce čtyřikrát. Vzhledem k tomu, že starší lidé mají rádi menší prodejny s přátelským prostředím, je tato skutečnost pro společnost HORPO velmi příznivá (5).

Dostupnost prodejní jednotky hodnotím pozitivně. Prodejna se nachází u hlavní rušné silnice, která přivádí do města provoz z okolních obcí v jihovýchodní části kraje Vysočina. Hned u hlavní silnice se taky nachází parkoviště pro zákazníky obchodního domu Krystal. Kolemjedoucí tak mají možnost zaparkovat, ale parkoviště není příliš velké. Navíc z důvodu jeho umístění mohou mít někteří řidiči problém. Pokud totiž chce zákazník zaparkovat, musí zastavit dopravu v jednom pruhu, což může být pro některé zákazníky příliš stresující a tím pádem rozumným důvodem vybrat si pro svůj nákup jinou prodejnu. Pro pěší je prodejna velmi vhodně situována, v její blízkosti jsou totiž hned dvě zastávky (v obou směrech) čtyř linek městské hromadné dopravy.

L – Legislativní faktory

Provozování maloobchodu je omezeno řadou závazných zákonů či nařízení, které upravují jeho podmínky. Jedná se o občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, živnostenský zákon, zákon o ochraně hospodářské soutěže (zahrnující i ochranu proti nekalé soutěži), zákon o cenách (obsahující mimo jiné i cenové regulace ze strany státu), zákon o ochraně spotřebitele (upravující vztah mezi prodávajícím a spotřebitelem), zákon o České obchodní inspekci (ČOI zasahuje v případě porušení zákona o ochraně spotřebitele). Podnikatelé se musí držet i nařízení vlády o obchodním věstníku, které jim ukládá povinnost zveřejňovat své údaje. Jde o údaje zapsané v Obchodním rejstříku, výroční zprávy apod.

20. července 2016 schválila Poslanecká sněmovna zákon č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodech a velkoobchodech, s platností od 1. října 2016. Jedná se o 7 svátků v roce, po které musí mít prodejní jednotky s prodejní plochou větší než 200 m^2 zavřeno. Konkrétně jde o svátky: 1. ledna, Velikonoční pondělí, 8. května, 28. září, 25.

a 26. prosince a omezení otevírací doby 24. prosince od 12:00 – 24:00. Při porušení tohoto zákona hrozí podnikateli pokuta až do výše jednoho milionu korun.
Dne 13. dubna 2016 nabyl platnosti i zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb (ZoET)**.** Konkrétně maloobchody pak mají evidenční povinnost od 1. března roku 2017. Od 1. září 2016 je už ale možné zažádat o autentizační údaje, které slouží pro přihlášení do webové aplikace. Pokud se podnik z jakéhokoliv důvodu rozhodne výše zmíněné zákony a nařízení ignorovat, hrozí mu za tento počin vysoké sankce a tresty, proto je důležité si všechny povinnosti hlídat.

E – Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dány současným stavem ekonomiky. Patří sem hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, úroková míra, devizový kurz, apod. Změna těchto faktorů může pozitivně či negativně ovlivnit podnik, resp. jeho zákazníky.

Tabulka 2: Vybrané ekonomické ukazatele v ČR v letech 2010-2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle 6)

	2010 (k 31. 12.)	**2011 (k 31. 12.)**	**2012 (k 31. 12.)**	**2013 (k 31. 12.)**	**2014 (k 31. 12.)**	**2015 (k 31. 12.)**	**2016 (k 31. 12.)**
HDP (meziroční změna)	2,50%	1,80%	–1,0%-	–0,9%	2%	3,90%	1,90%
inflace	1,50%	1,90%	3,30%	1,40%	0,40%	0,30%	0,30%
nezaměstnanost	9,60%	8,60%	9,40%	8,20%	7,50%	6,20%	5,20%

Hrubý domácí produkt (HDP), který vyjadřuje ekonomický růst, v posledních 3 letech pouze rostl, to znamená, že ekonomika země jde nahoru a zvyšuje se tak spotřeba. Lidé více utrácejí své peníze, což je pro podnik pozitivní zpráva. Dalším ukazatelem, podle kterého poznáme stav ekonomiky, je **inflace.** Ta od roku 2013 stále klesá, resp. stagnuje. V roce 2016 byla míra inflace stejná jako v roce 2015, nicméně pořád jde o přívětivá čísla. Můžeme tedy říci, že i dle inflace se stav ekonomiky v ČR zlepšuje. Co se týká **nezaměstnanosti,** její vysoká míra ovlivní maloobchody s potravinami a spotřebním zbožím ze všech odvětví asi nejméně, protože zabezpečení základních potřeb je pro člověka primární potřebou. Nicméně nezaměstnaný člověk s velkou pravděpodobností sníží objemy svých dosavadních nákupů. Ale vzhledem k tomu, že ekonomika roste, nezaměstnanost se rok od roku snižuje. K 31. prosinci 2016 registroval Český statistický úřad v kraji Vysočina pouze 5,17% nezaměstnaných.

Dalšími ekonomickými faktory, které podnik ovlivňují, jsou například **úroková míra**, která ovlivňuje především výnosnost podniku, ale i strukturu použitých finančních prostředků (míru použití cizích zdrojů) a cenu kapitálu, která je stěžejním rozhodovacím kritériem pro investiční činnost podniku.

Do ekonomických faktorů patří ještě vývoj **devizového kurzu**, ten ale nemusí naši analyzovanou společnost zajímat, protože nemá žádné zahraniční aktivity.

Nemalou měrou ovlivňují maloobchodní podnikání i **daňové zákony**. Při změně sazeb daně z přidané hodnoty musí obchodníci měnit ceny zboží, což je velmi náročné i na administrativu. Od roku 2013 se ale obě sazby ustálily, což je pro podnik pozitivní jev. Co se týká daně z příjmů právnických osob, ta je stabilní od roku 2009.

Tabulka 3: Vývoj sazeb daní DPH a DPPO v ČR v letech 2008-2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle 7)

	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
DPH (základní sazba)	19%	19%	20%	20%	20%	21%	21%	21%	21%
DPH (snížená sazba)	9%	9%	10%	10%	14%	15%	15%	15%	15%
Daň z příjmů PO	20%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%

P – Politické faktory

Česká republika je unitární stát s parlamentní demokracií. Moc je rozdělena takto: na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Zákonodárnou moc zastává Parlament ČR, který se skládá ze dvou komor. Výkonná moc je přisuzována vládě ČR a prezidentu republiky.

Soudobá politická situace v České republice je stabilní. V současné době je u moci koalice tří stran (ČSSD, ANO a KDU-ČSL). Politické vztahy se zahraničím jsou až na pár výjimek standardní. Česká republika je členem Evropské unie, odkud pro ni plynou nejenom významné příležitosti, ale také současně i ohrožení, a jejíž legislativou se musí podnik též řídit.

T – Technologické faktory

Ani maloobchodní prodejny se nevyhnou technologickému pokroku, i když ten není v tomto odvětví příliš zřetelný a razantní – pokud se objeví něco zásadního, trvá pár let, než se technologie (či zařízení) zcela vymění. Mám na mysli třeba kasy - ještě dnes můžeme v některých menších prodejnách vidět ty, které byly v kurzu před 20 lety.

V odvětví obchodu se dnes ale klade důraz na rychlost nákupu (především odbavení) a komfort zákazníka.

3.1.2 Analýza odvětví – Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza patří stejně jako SLEPT analýza do analýz vnějšího prostředí. Konkrétně jde o analýzu odvětví a jeho rizik, které skýtá. Zahrnuje pět hybných sil, které udávají rivalitu mezi konkurenty, velikost hrozby vstupu nových konkurentů na trh, smluvní sílu dodavatelů a zákazníků a existenci substitučních výrobků na trhu.

Konkurenční prostředí (rivalita)

Konkurence v tomto odvětví je obrovská. Maloobchodní jednotka, vzhledem k tomu že se nachází ve velkém městě, má mnoho konkurentů. Za největšího konkurenta se dá považovat Coop Terno, který se nachází u stejné hlavní třídy a je vzdálený 800 metrů od HORPO Jihlava. I když má o něco větší prodejní plochu, delší provozní dobu, otevřeno i v neděli a nabízí podobný sortiment, lepší polohu má právě naše společnost. Coop Terno se nachází v podstatě na okraji Jihlavy a tato část je již značně méně osídlena. I přes to, že prodejna HORPO vždy nenabízí nižší ceny než má konkurence, má svoji letitou tradici (25 let) a za dobu svého působení si vybudovala stabilní zákaznickou základnu, možná pro své výhodné umístění (u sídliště, hřbitova a zastávky MHD) nebo možná proto, že nabízí tradiční výrobky (jako příklad uvedu limonády ZON z Třebíče), které jsou velmi oblíbené, ale v dnešní době hůře k dostání.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že toto odvětví si nežádá žádné speciální know-how, není kapitálově náročné, nepotřebuje kvalifikované pracovníky s několikaletou praxí v oboru a ani není legislativně omezeno, je tu určitá pravděpodobnost, že se nějaký nový konkurent na trhu v blízké době objeví. Jedinou bariérou pro nového konkurenta může být umístění prodejny. I toto je ale téměř nevyřešitelným problémem. Pokud by nový konkurent chtěl přebrat prodejně HORPO její zákazníky (obyvatele sídliště), musel by nalézt prostor mezi panelovými domy, což nepovažuji za lehký úkol. Nový konkurent pak ještě musí posoudit, zda se mu vyplatí na trh vstupovat z hlediska odezvy stávajících konkurentů.

Ti totiž často na nového konkurenta útočí v podobě snižování cen, zvyšováním kvality a intenzivnější reklamní činností.

Smluvní síla dodavatelů

Společnosti tohoto typu nebývají zpravidla závislé na jednom dodavateli. Naopak jich bývá velké množství. Je málo běžné, aby jeden dodavatel (popř. výrobce) měl ve své nabídce všechny výrobky, které prodejna smíšeného zboží nabízí. V každém úseku má jihlavské HORPO většinou více než 10 dodavatelů, přičemž často jde o regionální dodavatele. Vzhledem k tomu, že jednotliví dodavatelé nabízejí málo diferencované produkty (můžeme říci, že se jedná většinou o substituty) jsou náklady na jejich změnu zanedbatelné a jejich vyjednávací síla nízká. I tak je ale zapotřebí udržovat s dodavateli přátelské a solidní vztahy, tedy platit včas faktury apod. Výjimkou jsou pouze čeští dodavatelé z úseku ovoce a zelenina, kterých je obecně v České republice velmi málo. I proto je cena ovoce a zeleniny od těchto dodavatelů vyšší, než je cena ovoce a zeleniny v supermarketech a hypermarketech, kam dodávají tento druh sortimentu i větší zahraniční dodavatelé.

Dodavatelé úseku chlazených výrobků

Mezi dodavatele mlékárenských výrobků a sýrů patří MORAVIA LACTO, DANONE, SAVENCIA, VESNA, Mlékárna Polná, MADETA, Beskyd, Alimplex Food a ACCOM. Lahůdkářské výrobky jako jsou saláty, pomazánky nebo obložené bagety zajišťují Lahůdky JITŘENA, Jihlavské lahůdky, Lahůdky J + T, Lahůdky u Cábů, KARLÍK a SVOBODA knedlíky. Celkem je v tomto úseku patnáct dodavatelů, z nichž devět je regionálních.

Dodavatelé úseku mražených výrobků

Do úseku mražených výrobků dodává ARKTIDA mrazírny, Mrazírny Brtnice, Bidwest (Nowaco), POLAR Trading a Eisberg. Celkem tedy pět dodavatelů, z nichž pouze jeden je regionální.

Dodavatelé úseku ovoce a zeleniny

Jak již bylo zmíněno, českých dodavatelů zeleniny a ovoce není mnoho. Společnost HORPO nyní spolupracuje s havlíčkobrodským dodavatelem BOVYS, společností GIRA, která má sídlo v Záboří a s panem Kittlerem z Velkého Beranova, který dodává žampiony.

Dodavatelé úseku pekárenských výrobků

V tomto úseku jsou všichni dodavatelé, kromě dvou, regionální. Je to dáno i charakterem tohoto zboží. Dodavatelé pekárenského zboží jsou LAPEK, Agrostar, Ježek a syn, Pekárna HOMOLKA, Petr Žák, Paulas pekařství, ADÉLKA, Libor Martinů, Pekařství Michal Marek, Pekárna VILÉM, Pavel David, UNITED BAKERIES, DK OPEN a Rásochová.

Dodavatelé obslužného úseku

I v tomto úseku mají větší podíl právě regionální dodavatelé. Jsou mezi nimi Kostelecké uzeniny, Masozávod KRAHULÍK, MP Krásno, Řeznictví PRCHAL, Masna KRATOCHVÍL, Sláma, Le&Co, GORNICKÝ, AGRO Měřín, Havlíček a Steinex. Celkem jich je jedenáct, z toho šest je regionálních.

Dodavatelé úseku koloniálu a drogistického zboží

V úseku koloniálu a drogistického zboží najdeme, vzhledem k jeho velikosti, nejvíce dodavatelů. Tak například oblast pivo a limo zajišťují dodavatelé Pivovar Jihlava (Brewery), COOP, COCA COLA, Plzeňský pivovar, Staropramen, UNIKOM, Velkoobchod nápoji Vrtal, Pavel Brabec či Carlos Maliday. Ostatní potravinářské zboží dodávají například Jihlavské potraviny, Cheap food, CBA, Makro, MINI TRADE Mareček, Nutrend, Kotányi, EMCO, Hosova obchodní společnost, NATURAL Jihlava, POEX, Nový Věk, HARIBO, HAMÉ, Mondeléz apod. Tabákový sortiment jako noviny a časopisy dodává PNS GROSSO a Mediaprint KAPA, cigarety potom společnost. Imperial Tobacco Group. Co se týče drogistického zboží, spolupracuje prodejna HORPO Jihlava se společností Brassica, SOLVENT, HIPS a CZ drogerie. Celkový počet dodavatelů tohoto úseku se pohybuje kolem čtyřiceti. Podíl regionálních dodavatelů je nízký.

Smluvní síla odběratelů

I když smluvní síla odběratelů (zákazníků) v čase roste, je stále nízká. Zároveň smluvní sílu mají všichni zákazníci stejně velkou. Je to z toho důvodu, že zákazníků prodejny je velké množství a všichni nakupují v podobném množství. Výjimkou může být pouze jeden z jihlavských hotelů, který od společnosti pravidelně ve větším množství odebírá uzeniny.

Hrozba substitučních výrobků

Vzhledem k tomu, jaký druh zboží společnost HORPO nabízí, je hrozba substitučních výrobků obrovská. Na trhu se v současné chvíli nachází nepřeberné množství spotřebního zboží. Pokud zákazník nebude chtít daný výrobek, vybere si jiný, ať už u nás nebo u konkurence. Jeho náklady na přechod k substitutu jsou, z hlediska velkého počtu konkurence v tomto odvětví, takřka nulové.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

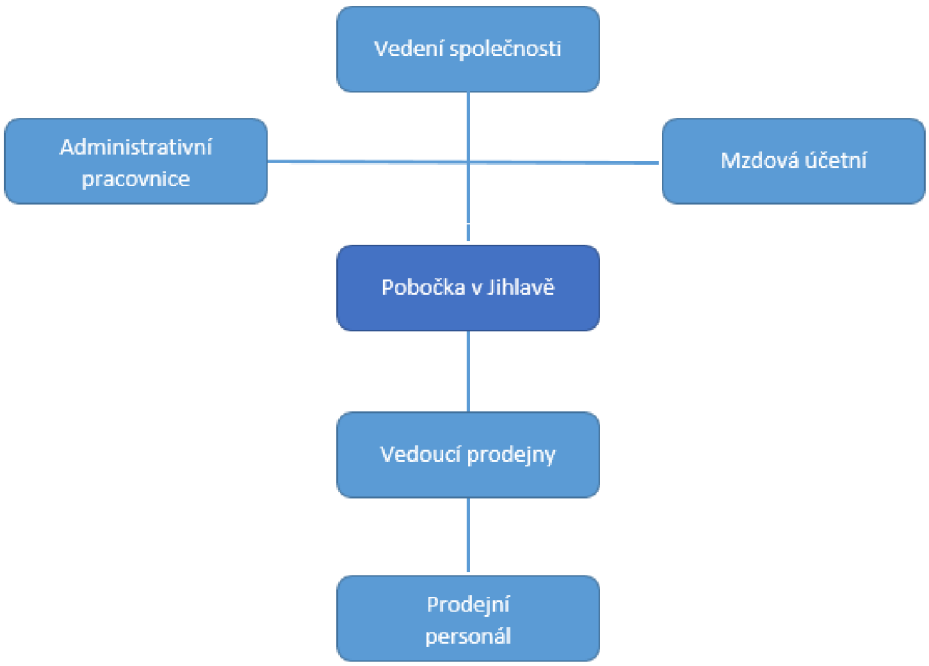
Pokud chce podnikatel úspěšně realizovat svoji strategii, musí se zaměřit na kritické faktory úspěchu, které nalezne uvnitř svého podniku. Těchto faktorů je celkem sedm a patří sem strategie, struktura, informační systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti. Nyní tedy bude provedena analýza, která využívá strukturu analýzy McKinsey 7S.

Strategie

Společnost HORPO nemá přesně definovanou strategii zachycenou v podnikové dokumentaci. Dlouhodobým cílem společnosti je ale udržení si dobrého jména (tradice), udržení si stávajících zákazníků a přilákání zákazníků nových, zajištění dosavadní vysoké kvality nabízeného sortimentu, rozšiřování sortimentu a v neposlední řadě zajištění přátelského, komfortnějšího a modernější prostředí, kam se budou zákazníci opakovaně vracet za svými nákupy.

Struktura

Organizační struktura společnosti není vzhledem k velikosti podniku příliš složitá. Můžeme říci, že se jedná o liniovou organizační strukturu. V současné době pracuje ve společnosti celkem 40 zaměstnanců – z toho 37 žen a 3 muži. Tento poměr je dán tím, že odvětví je obvyklé spíše pro ženy. Ve vedení společnosti jsou zároveň i její majitelé, kteří taktéž vystupují navenek jako jednatelé. Majitelka paní Továrková se stará převážně o vedení účetnictví, zatímco pan Duba zajišťuje chod společnosti, spravuje PC síť a stará se o pracovní smlouvy zaměstnanců. O zásadních otázkách rozhodují oba majitelé společně. Majitelům je k dispozici jedna administrativní pracovnice a jedna mzdová účetní. Co se týče jihlavské pobočky, v jejím čele stojí dva vedoucí. Prodejní personál tvoří dvanáct prodavaček. S největšími personálními problémy se ze všech tří poboček potýká nejvíce právě jihlavská pobočka. Je zde vysoká fluktuace prodejního personálu.



Obrázek 11: Organizační struktura jihlavské pobočky (Zdroj: vlastní zpracování)

Informační systémy

Podnik vlastní celkem dva informační systémy. Pro vedení účetnictví a zpracování mezd používá informační systém Aconto, který dodává a vyvíjí společnost PCS –

Software. Pro pokladny pak pokladní systém Conto Standard od společnosti Consulta, který je vhodný pro nově vzniklou povinnost elektronické evidence tržeb. Tento systém umožňuje připojení na skladový software Conto Sklad, QMP4 Gastro, Money S3, S4 a S5 a software Pohoda. Maloobchodní jednotka používá skladový software QMP4 Gastro, který je paradoxně určen pro restaurační zařízení. Prodejna HORPO Jihlava provádí své objednávky přes internet, ale především telefonicky. Je to hlavně z toho důvodu, že se často mění jejich objem, i během dne, a tento způsob objednávek je nejrychlejší.

Styl řízení

Podnik nepoužívá konkrétní styl vedení. Je to hlavně z důvodu malého počtu zaměstnanců. Hlavní slovo zde mají dva majitelé. Nepořádají se žádné pravidelné meetingy. Všichni zaměstnanci mají přesně rozdělené úkoly. Pokud vyvstane nějaký problém či záležitost k vyřešení, řeší se operativně a většinou ihned. Majitelé společnosti sídlí totiž ve stejné budově jako prodejna HORPO Jihlava. V prodejně panuje přátelská atmosféra, vztahy mezi zaměstnanci jsou založeny na upřímnosti a spravedlnosti.

Spolupracovníci

Prodejna v Jihlavě má dva vedoucí pracovníky, jimiž jsou muži, zbytek tvoří ženy (dvanáct prodavaček). Věkový průměr prodavaček jihlavské prodejny je 42 let. Většina z nich má s maloobchodem několikaletou praxi. Zákazníci přijdou do styku právě s prodejním personálem, ten tvoří obraz společnosti, proto je důležité vybírat takové zaměstnance, kteří jsou ochotní, vstřícní, trpěliví a empatičtí. To je v dnešní době nelehký úkol. Při nástupu dostane každá pracovnice pracovní plášť a je zaškolena na svoji pozici. Ta může být buď pokladní, pracovnice v obslužném úseku, pracovnice v úseku chlazených výrobků či pracovnice v úseku pekárenského zboží, která má současně na starosti i úsek ovoce a zeleniny.

Sdílené hodnoty

Hodnotami, které jsou vymáhány vedením a akceptovány zaměstnanci, tedy sdílené, jsou kvalitní a vždy čerstvé zboží a profesionální a přátelský přístup k zákazníkovi. Tyto hodnoty dopomohou k dobrému jménu podniku.

Schopnosti

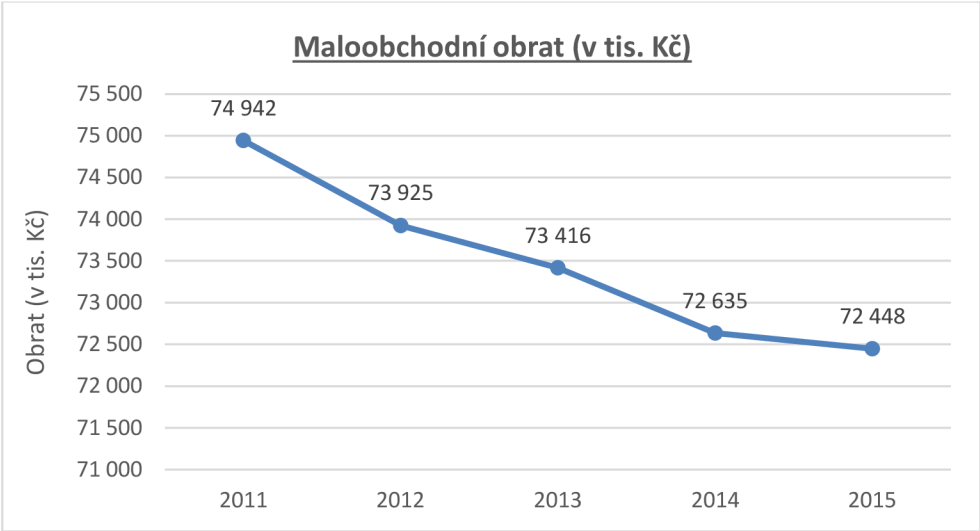
Pro práci v maloobchodní prodejně s potravinami není vyžadováno speciální vzdělání či znalosti. Spíše se klade důraz na schopnosti, dovednosti a vlastnosti, se kterými se člověk rodí, a kterým se víceméně nedá naučit. Je to například vstřícnost, ochota, zodpovědnost, pečlivost při práci, pracovitost a v neposlední řadě i odolnost vůči stresu. Výhodou samozřejmě je i předchozí praxe v oboru.

3.3 Základní ekonomické údaje společnosti

Tato kapitola je věnována ekonomickým údajům společnosti HORPO. Bude zde zobrazen vývoj maloobchodního obratu, vývoj hlavních provozních ukazatelů maloobchodu a vývoj vybraných ukazatelů finanční analýzy, které považuji u obchodního podniku za strategicky významné, a které hrají důležitou roli v dalším rozhodování společnosti. Chybět nebude ani zobrazení počtu uskutečněných nákupů a jejich průměrná výše v druhé polovině roku 2016.

3.3.1 Vývoj maloobchodního obratu

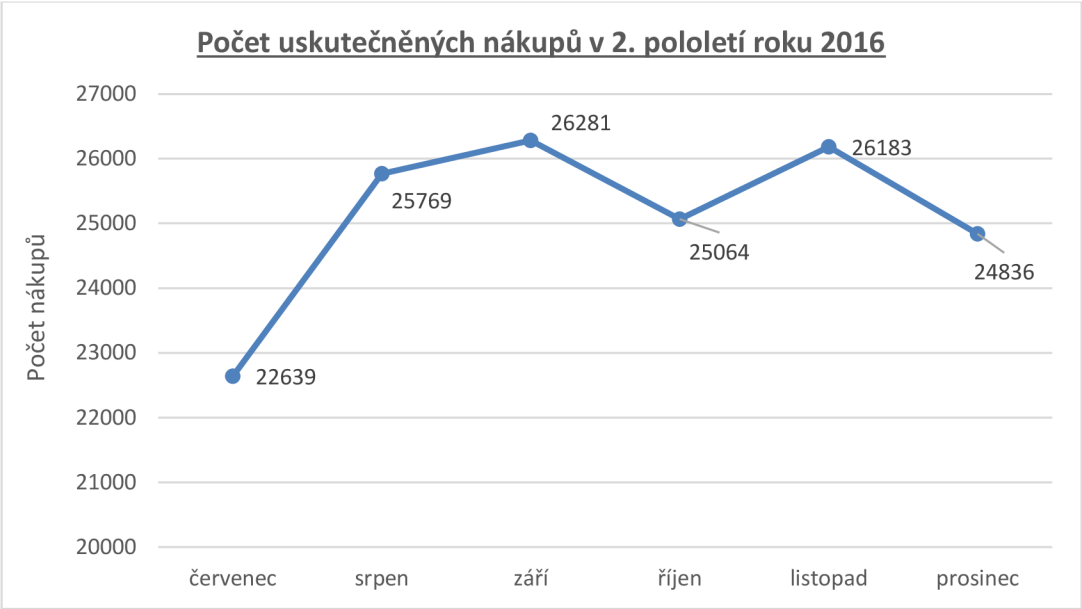
Obrat u obchodníka znamená souhrn jeho tržeb. Jak je možné vidět z grafu, maloobchodní obrat společnosti HORPO rok od roku klesá. Největšího obratu dosáhla společnost v prvním sledovaném roce 2011 a to téměř 75 mil. Kč. Rozdíl mezi prvním a posledním sledovaným rokem je tedy téměř 2,5 milionu. Největší pokles maloobchodního obratu zaznamenala společnost mezi roky 2011 a 2012, naopak nejmenší pokles mezi roky 2014 a 2015.



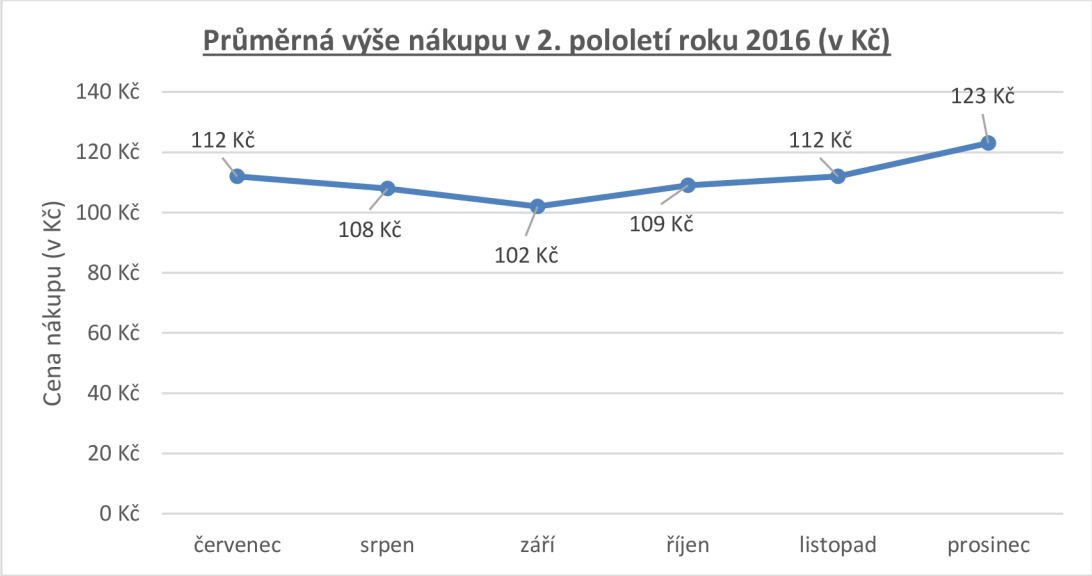
Graf 1: Vývoj maloobchodního obratu v letech 2011-2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle 1)

3.3.2 Nákupy a jejich průměrná výše

Počet uskutečněných nákupů v jihlavské prodejně v jednotlivých měsících v celém sledovaném období značně kolísal. V červenci roku 2016 uskutečnili zákazníci nejméně nákupů – pouze 22 639. To je o 3 642 nákupů méně než v září, které bylo z tohoto hlediska nejúspěšnější. Červenec je jeden z letních měsíců, kdy teploty dosahují svého maxima. V červenci roku 2016 dosáhla maximální teplota na 36°C. Lidé obecně, a především zákazníci prodejny HORPO, kterými jsou ve většině případů obyvatelé panelákového sídliště, tráví v tomto období velké množství svého volného času mimo domov. Navíc chuť k jídlu se v těchto teplých dnech snižuje. To mohou být důvody, proč byl červenec z hlediska počtu nákupů nejslabší. I přes to, že byl červenec nejslabší, průměrná výše nákupu v tomto měsíci činila 112 Kč, což je druhý nejlepší výsledek, ale z mého pohledu je to velmi malá částka. Nejdražší nákupy měli zákazníci v prosinci, kdy jejich průměrná výše dosáhla částky 123 Kč. Je to pravděpodobně kvůli tomu, že v období Vánoc si zákazníci dopřávají víc než v ostatních měsících, nákupu jsou tedy větší než obvykle. Naopak nejmíň utratili zákazníci v prodejně HORPO v září. Průměrný počet nákupů za druhou polovinu roku 2016 je tedy 25 129, přičemž průměrná výše jednoho nákupu pak 111 Kč.



Graf 2: Počet uskutečněných nákupů v 2. pololetí roku 2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle 1)



Graf 3: Průměrná výše nákupu v 2. pololetí roku 2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle 1)

3.3.3 Hlavní provozní ukazatele maloobchodu

V tabulce uvedené níže jsou zachyceny hlavní provozní ukazatele maloobchodu. V posledním sloupci je pak uveden obvyklý průměr supermarketů dle německého výzkumného a vzdělávacího EHI Retail institutu, který se zabývá retail managementem. Supermarkety mívají prodejní plochu větší než 400 m^2. Prodejní plocha analyzované prodejny je 396 m^2. Vzhledem k tomu, že výkaz zisku a ztráty společnosti je sestaven pro všechny tři pobočky dohromady, sečteme tedy jejich prodejní plochy. Celková

prodejní plocha všech tří poboček činí 661 m^2, což odpovídá velikosti prodejní plochy supermarketu. Hodnoty naší společnosti a hodnoty dle EHI můžeme tedy mezi sebou porovnávat.

První ukazatel, personální náklady, říká, kolik procent z celkového obratu firmy představuje tu část, kterou musela společnost vyplatit svým zaměstnancům, tedy mzdy. Samozřejmě zahrnuje i povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění. V důsledku toho, že obrat společnosti po celé sledované období klesal, tak by **personální náklady v % vzhledem k obratu** měly růst (při neměnném stavu zaměstnanců). K tomu ale došlo pouze v roce 2012. Od roku 2013 až do konce sledovaného období se poměr personální nákladů snižoval. Mohlo k tomu dojít právě z důvodu změny počtu zaměstnanců. Nejmenší personální náklady měla společnost v roce 2015, a sice 12,35 % k obratu (8,945 mil. Kč), naopak největší personálních nákladů dosáhla v roce 2012, a sice 13,05 % k obratu (9,648 mil. Kč). V porovnání s hodnotou dle EHI jsou personální náklady podstatně nižší (zhruba o 2-3 procentní body). Může to být způsobeno tím, že německý Retail institut do svých výzkumů zahrnuje země západní Evropy, kde jsou odlišné platové podmínky a samozřejmě i zdanění.

Co se týče velikosti **nájemného v % k obratu**, jeho hodnoty se stále nepatrně zvyšují. Je to opět dáno klesajícím obratem ve sledovaném období. V podstatě jde ale o zanedbatelné rozdíly, protože velikost nájemného představuje pouze malý podíl z celkového obratu. V porovnáním s hodnotami německého institutu jsou hodnoty opět nižší.

Stejně tak, jako se snižoval celkový obrat společnosti, snižoval se i **obrat na jednoho pracovníka**. Obrat na jednoho zaměstnance je po všechny monitorované roky necelé 2 mil. Kč. Dle institutu EHI je průměrný obrat na pracovníka více než dvojnásobný.

Pokud jde o **zásobu zboží na 1 m^2** po celé období (kromě roku 2012) klesala. Optimální hodnota by měla být co nejnižší, protože zásoby na sebe vážou náklady. Proto nejlepšího výsledku dosáhla společnost v posledním sledovaném roce 2015, kdy zásoba zboží na 1 m^2 činila 4 616 Kč.

Obrátka zásob poskytuje informace o efektivnosti řízení zásob. Udává, kolikrát se zásoby během roku protočí, tedy kolikrát se spotřebují a znovu doplní. Logicky je tedy nejlepší výsledek největší počet obrátek. Toho dosáhla společnost v roce 2015, kdy

obrátila zásoby v průběhu jednoho roku téměř 24x. Naopak nejhorší výsledek vykázala v roce 2012.

Tabulka 4: Hlavní provozní ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle 1, 8)

Náklady	2011	2012	2013	2014	2015	EHI
personální náklady (v % k obratu)	12,92	13,05	12,56	12,51	12,35	15
nájemné (v % k obratu)	1,52	1,54	1,55	1,57	1,57	5,9
roční obrat na pracovníka (v tis. Kč)	1 874	1 848	1 835	1 815	1 811	4 100
zásoba zboží/m^2 prodejní plochy (v Kč)	5 770	5 970	5 587	5 086	4 616	8 100
obrátka zásob (počet obrátek/rok)	19,65	18,73	19,88	21,60	23,75	12

3.3.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Ukazatel **běžné likvidity** by se měl v ideálním případě pohybovat mezi hodnotami 1,6-2,5, resp. běžná likvidita by v žádném případě neměla nikdy klesnout pod 1. První doporučení společnost HORPO nesplnila. Těmto doporučeným hodnotám se přiblížila pouze v roce 2011. Avšak v žádném roce nevyšla likvidita menší než 1, jak je doporučováno v odborné literatuře.

Optimální **doba obratu zásob** by měla být logicky co nejkratší, protože tímto ukazatelem zjišťujeme počet dnů, po které máme zásoby vázány v podniku do doby, než se jakýmkoli způsobem spotřebují. Z pohledu tohoto ukazatele byl nejlepší rok 2015, kdy měla společnost zásoby vázané v podnikání po dobu necelých 16 dní. Naopak v roce 2012 dosáhla nejhoršího výsledku, zásoby zboží byly vázány v podnikání po dobu téměř 20 dnů.

Dle **doby splatnosti pohledávek** poskytovala společnost svým věřitelům bezplatný obchodní úvěr méně než 4 dny. Hodnoty tohoto ukazatele se obvykle pohybují kolem běžné doby splatnosti faktur. Nízké hodnoty v tomto případě jsou způsobeny tím, že společnost HORPO málokdy vystavuje svým zákazníkům faktury, zákazníci platí ve většině případů v hotovosti. Ukazatel byl ale počítán z důvodu porovnání s ukazatelem doby splatnosti závazků. Platí totiž, že doba splatnosti závazků by měla delší než doba splatnosti pohledávek. Toto pravidlo ve všech sledovaných letech společnost splnila.

Doba **splatnosti závazků** se za celé sledované období pohybovala v průměru kolem 19 dnů. Po tuto dobu tedy společnost využívala bezplatného obchodního úvěru od svých

dodavatelů. V roce 2015 a 2011 potřebovala společnost nejkratší čas pro splacení svých závazků, v roce 2014 tomu bylo naopak.

Optimální výsledky ukazatele **celkové zadluženosti** se pohybují v intervalu 30-60%. Nelze určit zcela optimální poměr vlastního a cizího kapitálu, proto zde můžeme pouze konstatovat, že společnost ve všech sledovaných letech dosahuje správného poměru zadlužení. Nejméně byla zadlužená v roce 2011, naopak nejvíce v roce 2014.

Tabulka 5: Vybrané ukazatele finanční analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle 1)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
běžná likvidita *oběžná aktiva/krátkodobé závazky*	1,55	1,25	1,21	1,16	1,21
doba obratu zásob (dny) *zásoby/(tržby/360)*	18,32	19,22	18,11	16,66	15,16
doba splatnosti pohledávek (dny) *pohledávky/(tržby/360)*	3,76	2,50	1,61	1,68	1,42
doba splatnosti závazků (dny) *krátkodobé závazky/(tržby/360)*	18,28	19,94	19,78	20,72	18,26
celková zadluženost (%) *cizí zdroje/aktiva celkem*	45%	53%	53%	53%	52%

3.4 Index spokojenosti zákazníka

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována hodnota *evropského indexu spokojenosti zákazníka*. Výzkumným úkolem bylo zjistit celkovou spokojenost zákazníků prodejny HORPO Jihlava včetně jejich loajality vůči této prodejně, která se též zahrnuje do indexu spokojenosti zákazníka. Dotazník (viz příloha č. 1) byl zákazníkům prodejny HORPO Jihlava předložen k vyplnění v období 6. – 18. ledna 2017. Byl anonymní, obsahoval celkem 6 uzavřených otázek (z toho jednu otázku filtrační) a respondentům zabral v průměru 1 minutu jejich času. Průzkumu se zúčastnilo celkem 82 respondentů, z toho 13 respondentů ve věku 15- 30 let, 24 respondentů ve věku 31-45 let, 31 respondentů ve věku 46-60 let a 14 respondentů ve věku 61 let a více.

V tabulce uvedené níže lze nalézt výsledky *evropského indexu spokojenosti zákazníka*:

Tabulka 6: Index spokojenosti zákazníka – výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)

	Index spokojenosti zákazníka (ESCI) v %
ESCI celkový	**58,95%**
ESCI u zákazníků 15-30 let	43,79%
ESCI u zákazníků 31-45 let	58,18%
ESCI u zákazníků 46-60 let	58,18%
ESCI u zákazníků 61 let a více	76,06%

Celková hodnota indexu spokojenosti zákazníka vyšla 58,95%, což značí celkovou spokojenost zákazníků, kteří se zúčastnili průzkumu. Spokojenost je tedy mírně nadprůměrná, je zde ale určitě prostor ke zlepšení.

Zákazníci ve věku 15-30 let jsou spokojeni pouze na 43,79 %, tedy spíše nespokojeni. Důvody jejich nespokojenosti můžeme spatřovat například v nemožnosti platby kartou, kterou mladí lidé dnes již považují za samozřejmost. Důvodem může být také úzký výběr některých druhů zboží. Mladí lidé totiž rádi experimentují a zkoušejí nové věci. V neposlední řadě nemusí být spokojeni se vzhledem a vybavením prodejny, které je starší a neodpovídá novým trendům.

Spokojenost u zákazníků ve věku 31-45 let a u zákazníků ve věku 46-60 let je dle průzkumu stejná – 58,18 %.

Zákazníci ve věku 61 let a více byli spokojení ze všech věkových kategorií nejvíce. Jejich spokojenost dosáhla míry 76,06 %. Zákazníci ve vyšším věku jsou s prodejnou HORPO spokojeni možná z toho důvodu, že prodejna zde působí již mnoho let, proto

jsou na ni zvyklí. V prodejně se toho za celou dobu její působnosti moc nezměnilo. To seniorům, kteří mají celkově averzi ke změnám, vyhovuje. Najdou zde vždy vše, co k většinou nenáročnému způsobu života potřebují, aniž by museli zboží dlouho hledat v nepřeberné nabídce. Personál prodejny HORPO je velice vstřícný ke starším zákazníkům, čehož si zákazníci cení. To mohou být důvody, proč jsou zákazníci ve věku 61 let a více o více jak 32 procentních bodů spokojenější než zákazníci ve věku 15-30 let.

Seznam otázek:

1. Jak jste celkově spokojen/a s prodejnou HORPO Jihlava dle Vašich zkušeností?
2. Do jaké míry naplňuje HORPO Jihlava Vaše očekávání?
3. Představte si prodejnu, která je ve Vašich ohledech dokonalá. Jak blízko je této ideální prodejně HORPO Jihlava?
4. Plánujete opětovně uskutečnit svůj nákup v prodejně HORPO Jihlava?
5. Doporučil/a byste prodejnu HORPO Jihlava svým příbuzným a známým?

Tabulka 7: Nejčastější odpovědi v jednotlivých věkových kategoriích (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka	Zákazníci			
	15-30 let	**31-45 let**	**46-60 let**	**61 let a více**
č. 1	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše spokojen/a	zcela spokojen/a
č. 2	přibližně tolik, kolik jsem očekával/a	přibližně tolik, kolik jsem očekával/a	přibližně tolik, kolik jsem očekával/a	přibližně tolik, kolik jsem očekával/a
č. 3	spíše daleko	spíše daleko	spíše daleko	velmi blízko
č. 4	spíše ne	spíše ano	spíše ano	určitě ano
č. 5	určitě ne	spíše ne	spíše ne	spíše ne

V rámci průzkumu jsem se také dotazovala celkem 23 zákazníků, zda by měli zájem o služby České pošty, které by mohli využít přímo v prodejně. Pokud budeme brát v úvahu to, že zákazníci prodejny HORPO jsou většinou obyvatelé sídliště U Hřbitova, pak pobočka České pošty, pod kterou toto sídliště spadá (Pošta 1 – Masarykovo náměstí 4321/8) je vzdálena 1,8 km. Nejbližší pošta (Pošta 4 – Erbenova 2598/33) je pak vzdálena 1 km od tohoto sídliště. Navíc k této poště nevede žádná trasa městské hromadné dopravy. Proto může být trasa k oběma poštám pro seniory, a zvláště pak v zimních měsících, dosti problematická. Rozšíření služeb prodejny HORPO o poštovní služby by tedy tento problém vyřešilo, navíc bychom tímto mohli do prodejny přilákat

více zákazníků, které by při této příležitosti uskutečnili svůj nákup. Z 23 dotazovaných zákazníků by 21 z nich služby České pošty uvítalo.

3.5 SWOT analýza

Nyní se na základě SWOT analýzy pokusím shrnout všechny předešlé analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Výsledky, jimiž budou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, budou zaznamenány do níže uvedené matice. Na základě SWOT analýzy pak budou stanoveny návrhy pro další rozvoj prodejny.

Silné stránky

Prodejna má **tradici** od roku 1991. Za tu dobu si vybudovala okruh svých **věrných zákazníků**, se kterými udržuje velmi **přátelské vztahy.** To je jeden z důvodů, proč se zákazníci do této prodejny rádi vrací. A nejen to, prodejna HORPO nabízí svým zákazníkům **kvalitní české výrobky**. Velkým kladem společnosti je to, že má **velkou a stabilní dodavatelskou základnu**, nemusí se tedy příliš bát ztráty dodavatele, protože v každém úseku má okolo 10 dodavatelů. Prodejna HORPO zaměstnává **zkušené prodavačky**, i to lze považovat za její silnou stránku. Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, prodejna je velmi **dobře situována.**

Slabé stránky

Hned u hlavní silnice se sice nachází **parkoviště** pro zákazníky obchodního domu Krystal, to ale **není příliš velké a vždy volné**. Navíc z důvodu jeho umístění bezprostředně u hlavní silnice mohou mít s parkováním někteří řidiči problém. Pokud tu totiž chce zákazník zaparkovat, musí zastavit dopravu v jednom pruhu, což může být pro některé zákazníky příliš stresující a tedy dostatečně racionální důvod pro to vybrat si prodejnou jinou, kde zaparkuje bez problému.

Samotná prodejna již dlouho dobu nebyla modernizována. Její **vybavení** je velmi zastaralé a dalo by se říct i dosti poruchové. Jejím dalším nedostatkem je malá **prodejní plocha**, díky tomu lze jen velmi obtížně dále rozšiřovat sortiment.

V prodejně dosud nebyla zavedena možnost **platby kartou**, což některé zákazníky může odrazovat od nákupu v této prodejně. Často se stává, že tuto skutečnost zákazníci zjistí až při placení a požadují částečné nebo úplné storno svého nákupu.
Co se týče **marketingu**, je společnost velmi pozadu. Nemá žádný v dnešní době již tak běžný **věrnostní program**, dokonce neuskutečňuje ani roznos letáků, což je dnes téměř samozřejmostí u podobně velkých prodejen.
Prodejna HORPO se také v poslední době potýká s častou **fluktuací zaměstnanců.** Nejedná se o všechny zaměstnance, část z nich je v prodejně zaměstnána přes 10 let a více a stále v ní zůstává. Ale i malá část často se měnících zaměstnanců bývá nepříjemná. Většinou to odnesou stálí zaměstnanci. Po dobu, než majitelé naleznou nové zaměstnance, musí stabilní zaměstnanci za tyto pracovníky zaskakovat, to znamená, že pracují přesčas, poté musí nové prodavače zaškolovat, což je vše velmi náročné.

Příležitosti

Za příležitost pro prodejnu považuji její **modernizaci**, která zlepší celkový dojem z prodejny. Další příležitostí je efektivnější využití místa na prodejní ploše, jenž by umožnilo **rozšíření sortimentu**. Nezbytností je ale zavedení **platebního terminálu** pro platbu kartou. V zavedení **věrnostního systému**, který by zvýšil loajalitu zákazníků, vidím také významnou příležitost, stejně tak jako ve **spolupráci s novými dodavateli** např. těmi, kteří nabízí bio výrobky, které prodejna ve svém sortimentu dosud nemá. Vzhledem k průměrnému věku zákazníků prodejny HORPO, který je spíše vyšší, můžeme vidět příležitost také v zavedení **donáškové služby potravin** k zákazníkům domů. Poslední, ale neméně významnou příležitostí je rozšíření služeb zákazníkům o **poštovní služby**, které by jistě zákazníci, zvláště pak ti v seniorském věku, rádi uvítali.

Hrozby

Hrozeb trhu je bohužel více než příležitostí. První hrozbou je **ztráta některých dodavatelů**, jako například dodavatele ovoce a zeleniny, které má prodejna pouze dva.
Nasycenost trhu můžeme též považovat jako hrozbu, protože z hlediska velké množství konkurence je složité přicházet s něčím novým a získávat stále nové a nové zákazníky. Vzhledem k nízké bariéře vstupu na trhu je další hrozbou **vstup nového**

konkurenta do odvětví. I **růst daňových sazeb** by značně ovlivnil hospodářské výsledky společnosti, zejména pak růst daně z přidané hodnoty, jejíž růst by zvýšil cenu zboží. **Nestabilita ekonomiky** ovlivňuje téměř všechny podniky, výjimkou není ani analyzovaná společnost. Pokud by šla ekonomika státu dolů a země se dostala do krize, lidé sníží objemy svých nákupů, čímž klesnou tržby. Rovněž **ztrátou klíčových zaměstnanců** by společnost utrpěla ztrátu, ne sice finanční, ale hodnotovou ano. Poslední hrozbu pak představuje různá nová **legislativní opatření** (např. hygienická), která často zvyšují podnikům náklady.

Tabulka 8: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza	
Silné stránky	**Slabé stránky**
*zavedená značka (tradice od roku 1991) *stálí zákazníci *přátelské vztahy se zákazníky *kvalitní české výrobky *velká a stabilní dodavatelská základna *zkušení zaměstnanci *poloha prodejny	*nevyhovující parkování *zastaralé vybavení a vzhled prodejny *malá prodejní plocha *nemožnost platby kartou *nízká úroveň marketingu *žádný věrnostní systém *častá fluktuace zaměstnanců
Příležitosti	**Hrozby**
*modernizace prodejny *rozšíření sortimentu *platební terminál *zavedení věrnostního programu *spolupráce s novými dodavateli *donášková služba potravin *poskytování poštovních služeb	*ztráta některých dodavatelů *nasycenost trhu *vstup nových konkurentů *růst daňových sazeb (DPH, DPPO) *nestabilita ekonomiky *ztráta klíčových zaměstnanců *legislativní opatření (nové předpisy)

3.6 Shrnutí analytické části

Analýza vnějšího prostředí byla provedena na základě SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ve SLEPT analýze obecného okolí byly vymezeny sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které působí na prodejnu HORPO. Porterův model pěti konkurenčních sil (analýza odvětví) ukázal, že největším konkurentem HORPO je prodejna potravin a smíšeného zboží Coop Terno vzdálená 800 m. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně vysoká, protože neexistují bariéry vstupu pro toto odvětví. Smluvní síla dodavatelů není příliš velká, protože prodejna má v každém úseku okolo 10 dodavatelů a ztráta jednoho ji nijak výrazně neohrozí. Výjimku tvoří pouze dodavatelé ovoce a zeleniny, které má HORPO ve svém registru pouze 2. Hrozba substitučních výrobků je v tomto případě velmi vysoká.

Analýza vnitřního prostředí potom byla provedena na základě analýzy, která využívá strukturu MCKinsey 7S. Detailně bylo popsáno těchto 7 kritických faktorů úspěchu: strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnost. Ukázalo se například, že společnost nemá ve svých materiálech definovanou strategii, ale dlouhodobě se soustředí na udržení si dobrého jména nebo také to, že v tomto oboru vítězí měkké dovednosti pracovníků nad těmi tvrdými.

Dále byly zobrazeny některé ekonomické údaje pro nastínění finanční situace společnosti. Tak například byl zachycen vývoj obratu v letech 2011-2015. Po celých těchto 5 let obrat pouze klesal. Celkový rozdíl mezi těmito roky je pokles zhruba o 2,5 mil. Kč. Byl zobrazen i vývoj počtu uskutečněných nákupů v jednotlivých měsících v období červenec-prosinec roku 2016 a jejich průměrná výše. Průměrný počet uskutečněných nákupů v tomto období byl 25 129, přičemž průměrná výše jednoho nákupu činila 111 Kč. Také byly spočítány některé provozní ukazatele, např. personální náklady a nájemné v % k obratu, obrat na pracovníka (který se pohyboval kolem 1,8 mil. Kč), zásoba zboží na m^2 (která se po celé sledované období snižovala) a počet obrátek zásob za rok. Nechyběly ani některé vybrané ukazatele finanční analýzy, které jsou pro společnost strategicky významné, jako např. běžná likvidita pro kontrolu schopnosti podniku uhradit své závazky. Výsledky běžné likvidity sice nedosáhly na optimální hodnoty, nedostaly se ale ani pod kritickou hranici. Doba obratu zásob se

v pěti sledovaných letech pohybovala od 15 do 20 dnů. Doba splatnosti pohledávek byla počítána z důvodu kontroly ukazatele doby splatnosti závazků. Udává se totiž, že doba splatnosti závazků by měla být delší než doba splatnosti pohledávek. Tento požadavek společnost splnila. Celková zadluženost se pohybovala kolem 50%, což je optimální míra zadlužení.

V závěru byl ještě proveden jednorázový průzkum, jehož výsledky byly zpracovány na základě *evropského indexu spokojenosti zákazníka* (ESCI). Na základě tohoto indexu tedy byla zjišťována zákaznická spokojenost a loajalita vůči prodejně HORPO Jihlava. Ukázalo se, že zákazníci jsou celkově spokojení a loajální na 58,19%, což můžeme považovat za mírně nadprůměrné. V rámci tohoto průzkumu bylo celkem 23 zákazníků ještě dotazováno, zda by měli zájem o služby České pošty, které by mohli využít přímo v prodejně. Z 23 dotazovaných by o tuto službu mělo zájem 21 z nich (91%).

Všechny analýzy potom byly shrnuty na základě SWOT analýzy. Silné stránky společnosti jsou: zavedená značka, stálí zákazníci, přátelské vztahy se zákazníky, české výrobky, velká a stabilní dodavatelská základna, zkušení zaměstnanci a poloha prodejny. Naopak slabé stránky jsou: nevyhovující parkování pro zákazníci, zastaralé vybavení a vzhled prodejny, malá prodejní plocha, nemožnost platby kartou, nízká úroveň marketingu, žádný věrnostní systém a častá fluktuace zaměstnanců. Příležitosti vidím v: modernizaci prodejny, rozšiřování sortimentu, zavedení platby kartou, zavedení věrnostního programu, spolupráci s novými dodavateli, v poskytování poštovních služeb a v zavedení donáškové služby potravin. Naopak prodejna by se mohla obávat následujících hrozeb: ztráty některých dodavatelů, nasycenosti trhu, vstupu nových konkurentů, růstu daňových sazeb (zejména pak DPH a DPPO), nestability ekonomiky, ztráty klíčových zaměstnanců nebo nových legislativních opatření.

Na základě SWOT analýzy jsem se tedy rozhodla pro realizaci návrhů, které se budou primárně týkat těchto oblastí:

- **modernizace prodejny** (topný a chladicí systém, osvětlovací soustava, chladicí a mrazicí zařízení a pokladní boxy);
- **rozšíření služeb** (zavedení platby kartou, donášková služba potravin a Pošta Partner);
- **agenturní práce**.

4 VYHODNOCENÍ TEORETICKÝCH PŘÍSTUPŮ K TVORBĚ PRODEJNÍ STRATEGIE

V této části dojde k objasnění teoretických pojmů a východisek, které dopomohou k sestavení vhodné prodejní strategie společnosti, jež je hlavní náplní této diplomové práce.

4.1 Obchod a obchodní činnosti

Předtím než budou objasněny definice obchodu, jeho historie, specifika, funkce a klasifikace, uvedu citaci z knihy Jiřího Brabce (9, str. 3), která napovídá, jak bychom měli k obchodu přistupovat: *„Obchod se vždy musí vyznačovat vzájemnou úctou a pochopením, protože každý obchod je uzavírání smlouvy mezi obchodní partnery, prodávajícím a kupujícím.“*

4.1.1 Vymezení pojmu obchod

Obchod jako činnost – v nejširším slova smyslu jde o nákup a prodej zboží a služeb mezi dodavateli a odběrateli. Zahrnuje i prodej fyzických, organizačních a informačních úkonů, jako např. rezervace zboží či úprava velikosti (8).

Obchod v institucionálním pojetí – jde o subjekty, které se zabývají obchodní činností. Těmito subjekty myslíme obchodní instituce, jejichž činnost spočívá v nákupu fyzického zboží za účelem jeho dalšího prodeje, aniž by na tomto zboží byla provedena podstatnější úprava (8).

4.1.2 Historie obchodu

Obchod jako specializovaná činnost vznikl v důsledku společenské dělby práce. Zpočátku tvořila prodejnu menší místnost, kde za pultem obsluhoval zákazníky většinou jeden prodavač. Nabídka zboží nebyla pestrá, počet zákazníků byl malý. Až s příchodem průmyslové revoluce začala životní úroveň obyvatel růst. I přes to, že prodejní pulty nevymizely, prodejny byly stále větší a specializovanější. Obchodní domy, které vznikaly v 19. století, byly již značně reprezentativní, ale stále neměly podobu dnešních obchodních domů. Na začátku minulého století se začaly objevovat v USA první samoobsluhy, které vznikaly především z důvodu rostoucího zájmu o větší

nákupy. Ty zaznamenaly větší rozmach ve 30. letech a největší pak po 2. světové válce, tentokrát i v Evropě. Zde už bylo potřeba řešit problém spojený s dělením a balením zboží, jeho označování a cenění, způsob platby apod. Tento nový formát prodeje se začal rychle rozšiřovat – prodejní plochy se zvětšovaly a stejně tak se rozšiřovala i nabídka zboží (8, 10).

Významné milníky v historii světového obchodu (11):

- *přibližně 200 let př. n. l. – vznik prvního řetězce obchodů (Čína)*
- *17. století – zrod zásilkového prodeje*
- *1852 – vznik prvního obchodního domu (Francie)*
- *1915 – vznik první samoobsluhy (USA)*

4.1.3 Specifika obchodu

Pokud chceme hodnotit činnosti obchodníka včetně jeho marketingových aktivit, musíme brát v úvahu jeho specifické postavení v rámci národní ekonomiky. Původ těchto specifik lze nalézt v působení obchodu v roli prostředníka, kterou hraje mezi výrobcem a konečným spotřebitelem (10):

- **Obchod jako prostředník**

Obchod slouží oběma zúčastněným stranám (výrobci i spotřebiteli) tím, že jim usnadňuje jejich úlohy a zajišťuje jejich efektivní spojení tak, aby byly synchronizovány požadavky těchto subjektů.

- **Obchod jako barometr zdraví ekonomiky**

Úroveň obchodu a jeho technická vybavenost, šířka a hloubka sortimentu, kvalita a čerstvost zboží, výše cen, kompetentnost prodejního personálu a další aspekty zapříčiňují, že právě obchod je nejviditelnějším měřítkem hospodářské a kulturní úrovně země.

- **Městotvorná funkce města**

Obchody podobně jako architektonická řešení či historické památky vštěpují městům tvář a podílí se značně na utváření jejich charakteru.

- **Přímý kontakt se spotřebitelem**

Na rozdíl od výrobce může obchod hodnotit spotřebitele z hlediska jejich nákupního chování či sociodemografických rysů. Je to dáno tím, že obchod denně vstupuje do kontaktu se zákazníky a je schopen tedy sledovat jejich chování a nejrůznější percepce.

- **Nebývalý význam živé práce**

V dnešní době je řada obchodů řešena formou samoobsluhy. V těchto obchodních formátech se ale značně snižuje osobní kontakt zákazníka s prodejním personálem. To může ale být pro některé segmenty nepříjemné. Tuto situaci tedy řeší snaha obchodníků poskytovat osobní kontakty prostřednictvím nejrůznějších informátorů.

- **Specifika výkonů**

Lze jen velmi obtížně hodnotit výkon obchodu. Za hlavní kritérium obchodní výkonnosti můžeme považovat tržby. Ty ale bohužel nevyjadřují okolnosti, které souvisí v prodejem, jako je např. kvalita informací, ochota a vhodné předvedení výrobku. Proto tyto doprovodné služby bývají tím, čím se obchod diferencuje a zvyšuje tak svoji konkurenční pozici na trhu.

4.1.4 Funkce obchodu

Obchod jako takový plní řadu funkcí (8):

1. **Přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní**
   Tato přeměna probíhá na základě zákaznických požadavků.
2. **Překonání odlišností mezi místem výroby a místem prodeje**
   Obchod zprostředkuje prodej či dodávku zboží na správné místo ve správný čas.
3. **Zabezpečení kvality nabízeného zboží**
   Nespočívá v kontrole dodaného zboží, nýbrž ve výběru správného dodavatele.
4. **Podnětné ovlivňování výroby**
   Ovlivňování výroby z hlediska sortimentu, času, místa a vyrobeného množství.
5. **Zajištění logistiky (zásobovacích cest)**
   Důraz na nízkou prodejní cenu ve vztahu k zásobování.
6. **Zajištění rychlejší platby dodavatelům**

4.1.5 Klasifikace obchodu

Obchod můžeme kategorizovat z hlediska různých kritérií (8):

- velkoobchod či maloobchod
- maloobchod v síti prodejen či maloobchod mimo síť prodejen
- potravinářský či nepotravinářský maloobchod
- specializovaný či nespecializovaný maloobchod
- stánkový prodej či tržiště

4.1.6 Obchod a EU

V Evropské unii, hned po sektoru průmyslu, pracuje nejvíce osob právě v sektoru obchodu (cca 22 milionů osob). Je tedy nutné tomuto sektoru věnovat značnou pozornost. Proto dne 27. ledna 1999 vydala Evropská komise Bílou kniho o obchodu, která se zaměřuje na 4 skupiny oblastí (8):

1. lepší využívání politických nástrojů na pomoc obchodu;
2. zlepšení prostředí administrativního, legislativního a finančního;
3. zvýšení konkurenceschopnosti a podpory podnikání;
4. zvýšení evropeizace a internacionalizace.

Vstup do EU v roce 2004 znamenal pro Českou republiku zavedení směrnic ohledně ochrany spotřebitele a korektnosti hospodářské soutěže s důrazem na bezpečnost výrobků a dodržování hygienických norem (8).

4.2 Maloobchod

Maloobchod je *„jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z maloobchodní činnosti.“* (13, s. 542)
Maloobchodní činnost (retailing) pak můžeme definovat jako *„všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití.“* (13, s. 542)

4.2.1 Historie maloobchodu v ČR

Ve 30. letech 20. století bylo v českých zemích evidováno cca 170 tisíc prodejen. Šlo spíše o menší prodejny, ve kterých pracovaly v průměru dvě osoby. Celkový počet osob

zaměstnaných v tomto sektoru činil tedy zhruba 340 tisíc. Pouze o malou část převažovaly na trhu potravinářské prodejny (55%). Kromě těchto prodejen provozovalo svoji činnost ještě asi 35 tisíc prodejních jednotek spojených s výrobou – jako například cukrářství či pekařství. Jedna maloobchodní jednotka připadala na 52 obyvatel. Po druhé světové válce se počet prodejen výrazně snížil na 82 tisíc – z toho 76 tisíc provozovali soukromníci, 4,7 tisíc spotřební družstva a cca 1,2 tisíc prodejen pak státní organizace (8).

4.2.2 Současnost maloobchodu v ČR

Současný obchod a jeho prostředí se vyvíjí velmi progresivně. Zároveň se neustále zvyšují požadavky zákazníků. Velký význam má v dnešní době i obchod elektronický. Vývoj obchodu má od 90. let minulého století až po současnost několik specifických období (10):

- **1990-1994**

Toto období je charakteristické otevřením „vrátek“ zahraničním retailingovým firmám. Mezi prvními firmami, které vstoupily na český trh, byly např. Euronova, Billa, Baumax.

- **1995-1998**

V roce 1996 se začínaly v České republice objevovat první hypermarkety. Později se začaly na českém trhu objevovat i jiné typy obchodních formátů jako diskonty a supermarkety. Zároveň pomalu zanikaly postprivatizační obchodní řetězce z důvodu silného konkurenčního tlaku zahraničních obchodníků.

- **1999-2002**

V tomto období vzrůstá obliba nákupu ve velkoplošných prodejnách. Mnoho domácností preferuje nákup právě v hypermarketech, supermarketech a diskontech. Začínají se objevovat první obchodní centra, kde lidé naleznou mimo nákupů i zábavu a odpočinek. Rok 2000 je pro supermarkety zlomový – začíná slábnout jejich obliba. Přestávají se stavět nové hypermarkety, protože dochází vhodné parcely pro jejich stavbu.

- **2003 – současnost**

Vzrůstá obliba diskontních prodejen, které jsou zaměřeny na nízké ceny. Zvyšují se požadavky zákazníků na kvalitu zboží. V roce 2005 a 2006 odcházejí z českého trhu řetězce Carrefour a Julius Meinl, zároveň v této době dochází znovu k rozmachu hypermarketů – své místo nalézají často ne už jen ve velkých městech, ale i v těch středních a menších. Dochází taky ke slučování zahraničních firem.

4.2.3 Typologie maloobchodních jednotek

Maloobchodní formáty se rozlišují především podle šíře a hloubky sortimentu, velikosti prodejní plochy, formy prodeje, cenové hladiny a dalších kritérií (10, 15):

Specializované prodejny – úzký, ale hluboký sortiment nabízeného zboží; vyšší cenová hladina.

Smíšené prodejny – sortiment je široký, ale mělký; jedná se o zboží denní potřeby; typické pro venkov.

Supereta – sortiment potravin je široký; pouze základní druhy nepotravinářského zboží; prodejní plocha cca 200-400 m^2; samoobsluha; často umístěny v sídlištní zástavbě či jako součást větších nákupních center.

Diskontní prodejna – vyznačují se nízkou cenovou hladinou; nabízí zejména rychloobrátkové zboží; sortiment obsahuje 800-2500 druhů zboží; prodejní plocha cca 400-1000 m^2; omezené služby; nízká úroveň vybavenosti, samoobsluha, prodloužená otevírací doba.

Supermarkety – kompletní sortiment zboží zahrnující 5-10 tisíc druhů zboží včetně nepotravinářského zboží (do max. 20% prodejní plochy); prodejní plocha 400-2500 m^2; samoobsluha; obslužné úseky; nejčastěji v obytných zónách s dostupností 400-700 m, v centrech měst a v nákupních centrech.

Hypermarkety – kompletní sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží (15-100 tisíc druhů zboží); prodejní plocha nad 500 m^2; zajištěno občerstvení zákazníků; nízká cenová hladina; samoobsluha; obslužné úseky.

Odborné velkoprodejny – nabízí široký sortiment nepotravinářského zboží; většinou halové stavby; prodejní plocha 3-10 tisíc m^2; samoobsluha; vyšší cenová hladina; zejména hobby prodejny.

Nákupní centra – jednotný celek prodejen, stravovacích zařízení a provozoven se službami vlastněný jedním majitelem; provozovatelé obchodních jednotek jsou pouze v nájmu; celková plocha je min. 5 000 m^2; vyšší cenová hladina; často umisťovány v příměstských částí; možnost zábavy či odpočinku; součástí jsou parkovací plochy.

4.2.4 Současné trendy v retailingu

Málokdo ví, že Česká republika má prvenství v nejvyšším počtu hypermarketů na milion obyvatel ve střední Evropě. Podle výzkumů (Shopping Monitor 2005/06) Češi velmi rádi nakupují a nelitují času stráveného v obchodech. Prodejny, kde uskuteční svůj nákup, si svědomitě vybírají, i když se ještě najdou jedinci, které si místo nákupu vybírají dle dostupnosti a nerozhodují se tak podle značky obchodního řetězce. Některé zahraniční výzkumy také tvrdí, že Češi mají na rozdíl od jiných národností velmi vysoké „nákupní IQ“, to zahrnuje to, že jsou šetrní a informace o zboží mají ještě předtím, než do prodejny vstoupí. Obecně ale v menších obchodech nakupují převážně senioři z důvodu přátelštějšího prostředí, které zde panuje na rozdíl od velkoprodejen, které mají v oblibě spíše mladší lidé s vyššími příjmy. Průměrná hodnota nákupu v hypermarketu je 419 Kč, v menší prodejně (supermarketu) je 157 Kč. Menší samoobsluha ale zůstává v Pardubickém kraji a na Vysočině stále číslem jedna v oblíbenosti (10, 15).

Současné megatrendy retailingu (16):

- zaměření na výkon a úspěch (exkluzivita, gurmánství, luxus)
- neokonzervativismus (staré zvyky, návrat k tradicím, nostalgie)
- alternativní zaměření (návrat k přírodě, zdravý životní styl, biopotraviny)

I přes současné působící megatrendy je nutno dodat, že v maloobchodě není potřeba vynalézat nové věci. Nápady jsou nepochybně důležité pro potřebné změny, vylepšení a rozvoj, nicméně ve většině případů jde o nápad, který už předtím někoho napadl. Reatiler může být inovativní, když bude vylepšovat stávající nápady a nově kombinovat stávající postupy. Nicméně nové nápady nejsou stoprocentní zárukou úspěchu (11).

Obecným trendem, který panuje mezi malými a středními podniky je snaha o sdružování se za účelem dosažení větší hromadné síly. Sdružováním pak vznikají

podnikatelské sítě, strategické aliance či klastry. Podniky sdružené v podnikatelské síti dosahují svých cílů lehčeji, přitom neztrácejí své postavení. Výhody, které plynou z těchto seskupení, jsou např. růst zisku, dlouhodobě udržitelný rozvoj, práce s informacemi uvnitř sítě, společná reklama a marketing, kvalita nabízených produktů a služeb apod. (17).

4.2.5 TOP trendy nákupu potravin roku 2017

Hlavními zákazníky se stává generace Y (lidé narození mezi roky 1975-2000). Pro udržení loajality těchto zákazníků začnou řetězce supermarketů využívat svoji digitální taktiku. To znamená, že vybaví své prodejny digitální technikou, kterou budou moci zákazníci při nákupu používat. Skrze chytré telefony jim obchodní řetězce budou nabízet slevové kupóny či upozorňovat na akční nabídky zboží. Vzroste počet a obliba on-line obchodů s potravinami a zákazníci tak budou moci provádět své nákupy z pohodlí domova. Zákazníci mnohem více než kdy jindy požadují rychlý a pohodlný nákup. Trendem se stanou nové mobilní aplikace, prostřednictvím kterých budou moci zákazníci nákup zaplatit a také ruční skenery, které umožní zákazníkům nakupovat „přímo do tašky“ a odpadne jim tak povinnost vyskládat zboží po jeho výběru na pokladní pásy a poté znovu do nákupního košíku či tašky. Obchodní řetězce budou nabízet více druhů bio ovoce a zeleniny. Poroste i obliba regionálních produktů. Do konce roku 2017 bude mít mnoho potravinářských výrobků nové inteligentní obaly, které poskytnou spotřebitelům snadný přístup k podrobným informacím o tom, co kupují. Zákazníci budou moci naskenovat čárový kód přímo v obchodě nebo si budou moci on-line nalézt informace o složkách a dalších atributech širokého spektra baleného zboží (19).

4.3 Lidské zdroje v maloobchodě

Silná organizační struktura je jedním ze zásadních faktorů konkurenceschopnosti podniku. Měla by být tak silná, aby byla schopna přilákat a udržet špičkové talenty. To ale není lehký úkol, protože v tomto oboru pracují obvykle zaměstnanci, kteří mají nízkou kvalifikaci, je zde vysoký podíl žen a nízká průměrná zda ve srovnání s jiným odvětvími. Proto je nutné věnovat řízení lidských zdrojů vyšší pozornost (8).

Tabulka 9: Potřeby zákazníků, zaměstnanců a firmy (Zdroj: vlastní zpracování dle 8)

Zákazník	Zaměstnanec	Firma
• rychlost obsluhy • dlouhá otevírací doba • nízké ceny • kvalifikovaní zaměstnanci	• málo práce • volné víkendy • přijatelná pracovní doba • vyšší mzda • benefity	• spokojení zákazníci • spokojení zaměstnanci • velký podíl na trhu • nízké náklady • vysoký zisk

Důvody budování kvalitního prodejního týmu (11):

- **Šetření nákladů**

Úspora nákladů vychází v neposlední řadě i ze spokojených zaměstnanců. Pokud máme spokojené zaměstnance, můžeme počítat s jejich nižší fluktuací. To znamená úsporu nákladů spojených s hledáním nových pracovníků, jejich zaškolováním apod. Spokojení zaměstnanci se raději podílí na lepším chodu provozovny, jsou poctivější a také pomáhají se zamezením krádeží ze strany zákazníků.

- **Spokojení zákazníci**

Tajemství spokojených zákazníků spočívá právě ve spokojenosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou veselejší, vlídnější a ochotnější vůči zákazníkům. Proto bychom se měli zaměřit na motivaci zaměstnanců, která je kombinací 5 prvků, a sice: finanční odměny, předpokládaných sankcí, sebeúcty, nepeněžních odměn a uznáním za dobře vykonanou práci.

4.3.1 Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

Řízení lidských zdrojů vykazuje značné rozdíly např. od řízení lidských zdrojů ve výrobních podnicích (8):

- **Prodejní personál je tváří obchodu**

Při výběrovém řízení se maloobchodník zaměřuje na měkké dovednosti potenciálních zaměstnanců. Mnohem důležitější u prodavačů jsou dobré komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, ochota a chuť pracovat, než stupeň dosaženého vzdělání. Práce s lidmi je totiž velmi náročná, proto se tyto schopnosti u zaměstnanců předpokládají, a to jak u pokladních, pracovníků obslužných a informačních úseků, ale zejména pracovníků pověřených k vyřizování reklamací.

- **Nepravidelná pracovní doba**

Pracovní doba musí být rozvržena tak, aby v době, kdy končí standardní pracovní doba, byla na prodejně větší koncentrace prodavačů. V dopoledních prodejnách uskutečňuje své nákupy poměrně méně lidí, než je tomu v ranních či dopoledních hodinách. Je tedy nutné zamezit tomu, aby se např. tvořily fronty u pokladen a doba odbavení zákazníků se zvyšovala z důvodu nedostatečného počtu pokladních. Maloobchodníci tak často nemohou vyjít vstříc svým zaměstnancům z hlediska optimální pracovní doby či požadavků na volno.

- **Vysoká koncentrace nekvalifikovaných pracovníků**

Týká se především pracovníků provozu (prodejního personálu) a často je spojena s nižší motivací, nízkou loajalitou, častou absencí či dokonce vyšší fluktuací.

- **Vysoký podíl žen**

I přes to, že v současné době se počet mužů zaměstnaných v tomto odvětví zvyšuje, stále zde ještě převažují ženy. Retaileři se často potýkají s problémy skloubení nestejnoměrné pracovní doby s péčí o rodinu.

- **Nízká průměrná mzda pracovníků provozu**

I s přechodem ze systému centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství se sice mzdy v obchodě začaly zvyšovat, nicméně stále se toto odvětví vyznačuje jednou z nejnižších průměrných mezd. Je to zejména z důvodu nízké kvalifikace a vysokého podílu žen v tomto odvětví. Poslední dobou ale roste obliba nefinančních odměn. Příčinou je vzájemná výhodnost. Firma zvyšuje příjem zaměstnanců, ale mzda se nezvyšuje. Z benefitů se neodvádí zákonné odvody, tak jak je tomu u mezd. Ačkoli se mzda zaměstnanců nefinančními odměnami reálně zvyšuje, obvykle je neuvádějí v daňovém přiznání.

4.3.2 Politika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

Faktory, které determinují politiku řízení lidských zdrojů, jsou (16):

- **Strategie firmy a její základní cíle**

Firma si musí určit, zda bude udržovat současné trhy či bude expandovat do zahraničí, zda bude nakupovat nové provozní jednotky atd. Tyto a řada dalších stanovisek se pak promítá do řízení lidských zdrojů.

- **Technická zařízení a technologie používané v podniku**

Tento aspekt určuje, jaké profese, počet pracovníků, kvalifikaci bude maloobchodník při výběru zaměstnanců požadovat.

- **Obchodní cíle a záměry v kultuře prodeje**

Mají vliv na požadovanou kvalifikaci a počet prodavačů.

- **Ekonomická situace firmy**

Finanční situace podniku v zásadě určuje výši mezd a objem prostředků na nefinanční benefity, na kontrolu a bezpečnost práce a v neposlední řadě i na technické vybavení a sociální zázemí pracovníků.

- **Podniková kultura a hodnoty manažerů**

4.3.3 Absence a fluktuace zaměstnanců

Absence zaměstnanců

Problém absence některých zaměstnanců lze řešit dočasným externím pracovníkem (agenturní práce, brigáda), přesčasy či zvýšeným úsilím přítomných zaměstnanců. Často ale na úkor snížení kvality nabízených služeb. Tato situace zároveň zvyšuje náklady - mzdové i časové (16).

Způsoby snížení procenta absencí (16):

a) potlačovací, donucovací a kontrolní metody;
b) nástroje pro zvýšení docházky (např. úprava pracovní doby, lepší organizace práce, správné zaškolení a výcvik);
c) metody pro lepší přístup k práci;
d) zlepšení podmínek práce, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Pro dosažení nejlepšího výsledku je často nutné tyto způsoby kombinovat.

Fluktuace zaměstnanců

„Fluktuací rozumíme rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru.“ (16, s. 573)

Míra fluktuace se dá vypočítat pomocí **ukazatele**, v jeho čitateli je celková suma rozvázání pracovních poměrů z důvodu přechodu do nového zaměstnání, ve jmenovateli je pak průměrný evidenční stav zaměstnanců.

Důvodem fluktuace jsou především sociálně ekonomické rozpory mezi zaměstnanci a firmou. Obecně příčiny fluktuace můžeme shrnout do následujících skupin (16):

- nízké mzdy;
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti;
- fyzicky náročná nebo stereotypní práce;
- neuspokojivá pracovní doba;
- nevyhovující podmínky práce;
- špatné vyhlídky a nemožnost kariérního růstu;
- velká vzdálenost zaměstnání;
- nutnost následování manžela;
- ztráta důvěry z důvodu špatného plnění pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele.

Většinu příčin fluktuace lze ovlivňovat. Fluktuaci můžeme snižovat např. intenzivnější péčí o zaměstnance, zvýšenou bezpečností práce nebo pořádáním akcí pro stmelení pracovního kolektivu (teambuilding) (16).

4.3.4 Agenturní práce

Pod pojmem agenturní práce máme na mysli dočasné přidělení (pronájem) pracovníka od personální agentury, která službu nabízí. Ve světě je tato služba zcela běžnou praxí, v České republice se teprve rozvíjí, ale její obliba stále stoupá, zejména u velkých maloobchodních řetězců. Využijí ji zejména tehdy, pokud potřebují pokrýt výkyvy v potřebě pracovníků. V maloobchodě se často uplatňuje například v předvánočním a

vánočním období, kdy je frekvence zákazníků je zvýšená na rozdíl od jiných období v roce (8).

Tabulka 10: Příklady výhod a nevýhod agenturní práce pro maloobchodní firmu (Zdroj: 8)

Výhody	Nevýhody
• flexibilní nasazení pracovníka • pokrytí sezónních výkyvů (např. víkendy, vánoce atd.) • využití specialisty na krátkou dobu • zákonné odvody za zaměstnance odvádí agentura • odpadají náklady na výběrová řízení • možnost výměny nevhodného pracovníka	• kolektiv zaměstnanců není stabilní • nízká motivace zaměstnanců • nízká loajalita zaměstnanců • vyšší časové a finanční náklady na zaškolování pracovníků

4.4 Řízení pohybu zboží v maloobchodě

V maloobchodě probíhají tyto provozní operace (8):

Příjem zboží – zahrnuje převzetí zboží od dodavatele; fyzickou kontrolu zboží podle dodacího listu (spočívá v kontrole počtu obalových jednotek); kvantitativní, kvalitativní, ale i sortimentní přejímku zboží (např. zachycení poškozeného zboží pro reklamaci).

Skladování zboží – nejdříve se zboží musí připravit ke skladování tím, že se vybalí z kartonů či jiných manipulačních jednotek, ve kterém se zboží běžně dopravuje a následně se uloží do skladu.

Příprava zboží k prodeji – jde zejména o úpravu zboží, jako je porcování, vážení, dopékání pečiva, označení zboží cenou a v neposlední řadě samotné vystavení zboží do regálu či jiného výstavního zařízení. Vystavení a doplňování zboží je velmi náročné z hlediska času i energie, proto je při něm nutné dodržovat určité zásady:

- zboží musí mít na prodejní ploše své rezervované místo;
- maximálně využít prodejní plochy a prostoru s ohledem na bezpečnost;
- zboží doplňovat v době, kdy je nejnižší koncentrace zákazníků na prodejně, nejlépe mimo otevírací dobu a jednorázově;
- v nejlepším případě vystavit celou zásobu zboží mezi dvěma dodávkami;
- využívat přepravní prostředky k vystavení zboží (pouze ty prostředky, které jsou k tomuto účelu vhodné);

- vystavovat zboží přehledně (tak, aby jeho vystavení umožňovalo snadnou orientaci o zásobách).

Prodej zboží – zahrnuje nabídku, výběr, placení (hotově či platební kartou) a výdej zboží (předání zboží v prodejní místnosti či výdej ze skladu).

4.4.1 Obchodní logistika

Logistika obecně tvoří soubor postupů a nástrojů potřebných pro pohyb surovin, materiálu, zboží, obalového materiálu, odpadu a informací od výroby až po konečné užití. Objektem logistiky je tedy organizování materiálových a informačních toků takovým způsobem, aby správná komodita (výrobek, zboží) byla ve správný čas na správném místě s co nejnižšími náklady (8).

Obchodní logistika je spojena s retailingem, jde tedy o logistiku uplatněnou v obchodě. Zabývá se toky komodit, které míří a končí u spotřebitele. Zahrnuje nákup maloobchodu, skladování, rozvoz a prodej zboží (8).

V logistickém řetězci rozlišujeme **aktivní a pasivní prvky** (prostředky). Pasivními prvky jsou prvky, které procházejí logistickým řetězcem, tedy suroviny, materiál, zboží, obalový materiál, odpady a informace. Aktivní prvky slouží k přesunu pasivních prvků, jedná se např. o manipulační a dopravní prostředky, zařízení ve skladech apod. (8).

Logistika má **dva cíle** – výkonový a ekonomický. Výkonový cíl znamená zaopatřit odpovídající úroveň služeb (správné množství, druh, kvalita, čas i místo). Ekonomický cíl spočívá v dosažení výkonového cíle s co nejnižšími náklady. Přístup, který se zabývá těmito cíli je obsažen v tzv. Supply Chain Managementu (SCM – řízení dodavatelského řetězce) (8).

4.4.2 Nákup maloobchodu

Zásadním požadavkem maloobchodu na nákup je druh, jakost a cena zboží. Toto ale nejsou jediné požadavky maloobchodu, existuje ještě řada dalších (8):

- pohodlný a časově nenáročný výběr zboží
- rychlá reakce na objednávku
- vhodné časové rozložení dodávek

- akceptovatelná velikost dodávky

Maloobchod může objednávat zboží přímo ve výrobě nebo u samostatných velkoobchodní podniků (specializovaný velkoobchod, dodávkový velkoobchod, samoobslužný velkoobchod typu Cash & Carry). První způsob není tak rozšířený z důvodu ekonomické nevýhodnosti a je typický spíše pro regionální potravinářské zboží (8).

Proces nákupu, resp. **způsob objednávání zboží**, může probíhat různými způsoby (8, 16):

- **Písemná objednávka**

Tato nejstarší forma objednání zboží se používá už jen velmi zřídka. Využívají ji zejména drobní maloobchodníci, kteří nemají k dispozici IT technologie. Maloobchodníci zpravidla využívají předtištěných objednacích formulářů (reglet), které zasílají poštou či faxem.

- **Telefonická objednávka**

Představuje nejrychlejší formu objednání zboží. Používá se zpravidla u zboží, které podléhá rychlé zkáze – ovoce, zelenina, pečivo či lahůdkářské výrobky, nebo tehdy, pokud maloobchodník potřebuje svoji objednávku dodatečně upravit (doobjednat nebo zrušit některé položky v objednávce).

- **Elektronická objednávka**

Jedná se o nejrozšířenější způsob objednání zboží. Maloobchodníci využívají speciálních softwarů či objednávacích formulářů umístěných na webových stránkách výrobců či velkoobchodů. Do této kategorie spadá i objednávka pomocí e-mailu.

- **Objednávka podle standardu**

Můžeme mít formu písemné nebo elektronické objednávky. Princip spočívá v tom, že maloobchodník se s velkoobchodem dohodne na předem stanovenou výši zásob (standard). Vedoucí prodejny potom do předtištěného formuláře vyplňuje aktuální stav zásob a velkoobchod mu do velikosti tohoto standardu zboží dodává.

- **Prostřednictvím obchodního zástupce velkoobchodu**

Spočívá v návštěvě obchodního zástupce firmy na prodejně. Jedná se o velmi nákladný způsob, ale zahrnuje řadu výhod, jako třeba aktivní, efektivní a aktuální nabídku zboží, přímé řešení reklamací či posilování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Uplatňuje se zejména v menším maloobchodu či v maloobchodu se speciálním zbožím.

4.4.3 Obchodní sortiment

Sortiment tvoří soubor výrobků, které nepředstavují pouhé nahromadění výrobků, nýbrž určité množství systematicky sestavené, utříděné a nabízené obchodníkem za konkrétních podmínek (technických, technologických, organizačních atd.). V případě obchodní firmy se jedná o **obchodní sortiment**, jehož součástí jsou i nabízené **služby**, které značně dotvářejí image podniku. Rozlišujeme základní a doplňkové služby. Základní služby zákazník automaticky očekává (považuje je za samozřejmost) a doplňkové služby, kterými se snaží obchodník zákazníka překvapit a snaží se tak o diferenciaci, tedy pomáhají vytvářet konkurenční výhodu (8, 10).

Existuje velké množství **kritérií,** podle kterých se sortiment člení. Základním členěním je dělení spotřebního zboží na potravinářské (food) a nepotravinářské (non-food). Potravinářské zboží se dále člení na zboží z velkoobchodu, které nevyžaduje zvláštní podmínky skladování – „suchý sortiment“ (dry goods) a rychloobrátkové zboží podléhající rychlé zkáze „čerstvé zboží“ (fresh foods) (8).

Sortiment je charakterizován **hloubkou, šířkou, délkou a konzistencí**. Šířka sortimentu prodejny je dána počtem výrobkových řad, které podnik (prodejna) nabízí. Hloubka sortimentu je dána možností výběru (počtem položek) v dané výrobkové řadě (10).

Změny probíhající v sortimentu (8):

- **Vývojové změny** – spojené s inovováním, zdokonalováním a pokrokem výrobního procesu a změnami v potřebách obyvatelstva.
- **Sezónní změny** – spojené s výkyvy v poptávce po zboží a uzancemi během roku.

Hodnota konečného produktu či služby se tvoří díky primárním provozním procesům. Hodnototvorný řetězec v případě maloobchodní firmy zahrnuje (8):
Nákup a zásobovací logistiku – skladování – vnitropodnikovou logistiku a distribuci zboží – prodej – poskytování služeb a poprodejní servis.

Některé činnosti z tohoto řetězce, které mají nižší přidanou hodnotu nebo ty, které se firmě nevyplatí ve vlastní režii, je možno nakupovat formou **outsorcingu** (např. reklamní agentury, účetní firmy, logistická centra) (8).

V retailingové společnosti se zpravidla využívá nákladové tvorby cen. K nákupní ceně zboží se připočte **obchodní marže** (obchodní přirážka), která závisí na několika faktorech (10):

- charakterem sortimentu;
- cíli výrobce (strategie firmy);
- obrátkovost daného zboží;
- cenami konkurence;
- výše poptávky a její elasticita;
- náklady na nákup sortimentu;
- personální náklady;
- náklady zásob;
- náklady ploch (prodejní, skladovací, atd.);
- marketingové náklady;
- stav národní ekonomiky;
- legislativa;
- kulturní a etické činitele.

V České republice se výše obchodní marže pohybuje kolem 15-16%. Platí zde většinou pravidlo, že čím větší podnik, tím nižší marže (10).

Při stanovení ceny musíme vycházet z cílové skupiny, na kterou se zaměřujeme. Pro vybranou cílovou skupinu musí být správně nastavená cenová úroveň, ta může být (10):

a) **nízká** – pro skupinu zákazníků, kteří jsou citliví na ceny;
b) **průměrná** – pro skupinu zákazníků, kteří se zaměřují na poměr cena/kvalita;

c) **vysoká** – pro skupinu zákazníků, kteří vyhledávají luxusní zboží, nejsou citliví na ceny a požadují doplňkové služby.

4.5 Technologie v maloobchodě

Nezbytnou podmínkou pro **podporu klíčových procesů**, které probíhají v maloobchodním či velkoobchodním podnikání, jsou informační systémy a technologie. V maloobchodě se uplatní především v oblasti optimalizace všech procesů dodavatelsko-odběratelského řetězce, tzn. nejvýhodnější nákupní podmínky a nejnižší náklady na vnitřní a vnější logistiku (8).

Sam Walton definoval tři podmínky úspěchu retailingové společnosti (8):

1. Tvrdá negociace s dodavateli či výrobci.
2. Jednoduchá marketingová strategie: „Každý den nejnižší ceny."
3. Vynikající informační technologie.

Klíčové procesy retailingové firmy můžeme rozdělit na tři úrovně (8):

1. **Front-office procesy** – procesy, které probíhají přímo na prodejně, kde nastává přímý kontakt se zákazníkem. Dále se člení na:
    - **POS systémy** (pokladní systémy) – systémy inteligentních pokladen zahrnující senzory čárových (EAN) kódů a platebních karet. Mohou být na bázi speciálních hardware nebo standardních PC. Jsou na ně kladeny vysoké nároky z hlediska rychlosti, jednoduchosti ovládání a bezpečnosti dat.
    - **Doplňkové systémy** – jde o váhové systémy, váho-scannery, price checkery (pro kontrolu cen), systémy pro tvorbu etiket.
2. **Back-office procesy –** souvisí s činnostmi, které se přímo nedotýkají koncového zákazníka. Jsou realizovány v zázemí prodejny.
3. **Head-office procesy** – jde o činnosti, které se týkají financí a ekonomiky podniku, tedy účtování, výkaznictví apod. Můžeme říci, že se jedná o neretailové procesy.

Abychom předešli častým nemocím z povolání a tím i fluktuaci zaměstnanců a v neposlední řadě snížili náklady na vyškolení personálu pokladen, je důležité zejména

pokladním vytvořit ergonomické pracovní místo. Při výběru pokladních boxů by se měl maloobchodník zaměřit na evropský typ uspořádání boxů. Dále je nutné dodržet tyto zásady: funkční omezení frontálního zorného úhlu pohybu hlavy, polohu zápěstí, zónu zápěstí a kloubů, nastavitelnou výšku sezení a zónu základního vidění displeje v rozhraní 360° C (16).

4.6 Technologie obchodního provozu

V maloobchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředků a to díky rozmanitosti provozních operací. Mechanizační prostředky a zařízení slouží v prvé řadě k provedení obchodních operací. Tyto technické prostředky a zařízení můžeme dle provozních činností, při kterých se využívají, rozdělit na prostředky a zařízení určené pro (8):

- **manipulaci** – vykládka, uskladnění, přemisťování, kompletace a nakládka zboží (zdvižné vozíky, regálové zakladače, dopravníky, paletové vozíky, atd.);
- **dopravu** – vnější doprava (nákladní a dodávkové vozy);
- **skladování –** zařízení pro skladování zboží ve skladu (skladové regály, lednice, mrazicí boxy);
- **prodej –** soubor strojů, přístrojů a zařízení sloužící k přípravě zboží k prodeji (váhy, elektrické kráječe, balící přístroje), přímo k prodeji (pulty, výstavní regály a zařízení, chladící a mrazící vany), k platbě (pokladny, platební terminály, zabudované váhy, scannery čárových kódů), k pohybu zákazníka po prodejně při nákupu (nákupní vozíky).

Pracovní prostředky se v každém podniku liší, avšak při jejich výběru lze nalézt některé společné požadavky na jejich vlastnosti (8):

- ergonomie;
- vysoký výkon či kapacita;
- flexibilnost;
- spolehlivost;
- hospodárnost.

4.7 Nákupní prostředí a atmosféra

Maloobchodní jednotka by neměla opomenout ani nákupní prostředí a atmosféru, jež tvoří důležitou součást provozní jednotky.

4.7.1 Nákupní prostředí

Zbožím, pracovníky, zařízením, plochami, stavbou, provozními operacemi, zákazníky – tím vším je tvořeno nákupní prostředí. Do souboru prvků nákupního prostředí patří (8):

- design prodejny;
- uspořádání prodejny (layout);
- vystavení zboží;
- personál;
- zákazníci.

Design prodejny

- **Exterior design (vnější design)**

Cílem exterior designu je „přilákat“ zákazníka ke vstupu do prodejny. Zahrnuje tyto prvky (8):

Architektura prodejní jednotky působí na zákazníka již z velké vzdálenosti, zvláště její zajímavé architektonické řešení. Může prozradit původ (např. asijský), velikost prodejní plochy, kvalitu či cenovou úroveň nabízeného sortimentu.

Vstupní prostory by měly dovolit zákazníkovi co nejjednodušší, nejpříjemnější a nejrychlejší vstup do prodejny, v nejlepším případě tak, aby zákazník vůbec nevnímal, že do prodejny právě vstoupil. Vstup by neměl mít žádné bariéry (např. schody) a měl by být dostatečně široký, zvláště pak v případě prodejny potravin, kde bývá vysoká frekvence zákazníků.

Výkladní skříně mají za úkol identifikovat prodejnu a její nabízený sortiment a nalákat zákazníky ke vstupu do prodejny. Vzezřením výkladní skříně si zákazník může vytvořit představu o ucelené nabídce zboží, aktuálních změnách v sortimentu či o cenových relacích. Vzhledem k tomu, že výlohy působí na zákazníka celých 24 hodiny denně, měla by být vhodně určena její velikost, tvar, barevné řešení, téma, správné zboží pro

prezentaci a jeho umístění. Zboží, které obchodník vybere pro prezentaci, by mělo být takové, na které se společnost specializuje a z kterého má společnost vyšší výnos. Zboží ve výkladní skříni by pak mělo být přehledně uspořádané.

Stejně důležité jako výkladní skříně jsou i **nápisy** na prodejní jednotce. Měly by být dostatečně viditelné (např. neonové či podsvícené), pravdivé, úplně a měly by poskytovat informace:

- kdo prodává (název, logo);
- co prodává (např. potraviny, svítidla);
- formu prodeje (používalo se hlavně v minulosti);
- otevírací dobu, adresu atd.

Dalším prvkem exterior designu a externím stimulem, který může značně přispět k vytváření nákupní atmosféry, jsou **parkovací plochy.** Měly by se vyznačovat dostatečnou kapacitu, krátkou vzdáleností a měly by být bezplatné. Výhodou také je, pokud se na ně zákazníci mohou dostat s nákupními vozíky a jsou vybaveny orientačními cedulemi.

- **Interior design (vnější design)**

Interior design souvisí s interiérem prodejny a technickým řešením jeho prvků (8):

Základním prvkem je **použitý materiál** na zdi, podlahy a stropy, který musí být v souladu s hygienickými a bezpečnostními předpisy a v neposlední řadě i s charakterem prodávaného zboží.

I **obchodní zařízení** vytváří nákupní atmosféru v obchodě, zejména to které je určeno pro prezentaci zboží (např. regály) či pro realizaci nákupu (např. nákupní vozíky, váhy). Obchodní zařízení bývá nejčastěji obměňováno, protože poměrně rychle zastarává.

Osvětlení v obchodě tvoří jak celkové osvětlení, osvětlení regálů, pultů, některých druhů zboží tak i nápisů. Důležité je zvolit ideální intenzitu (moc či málo světla škodí, jak zákazníkům, tak i zaměstnancům) a barvu. Ta je důležitá zejména z hlediska prodeje potravin, kdy může ovlivnit jejich vzhled, proto je teplejší barva osvětlení vhodná například pro maso či ovoce a zeleninu.

Barevné řešení prodejní jednotky dokáže ovlivnit rozhodování zákazníka. Zvláště v případě prodeje potravin je nutno přistupovat k volbě barev interiéru velmi uvážlivě. Doporučují se používat teplé barvy v kombinaci s firemními.

Pro zpříjemnění pobytu zákazníků na prodejně se zároveň doporučují používat **zvukové kulisy**. Je prokázáno, že hudební kulisa výrazně ovlivňuje pohyb zákazníků po prodejně. Při pomalejším tempu hudby se zákazníci při nákupu pohybují pomaleji, což znamená delší pobyt na prodejně a může znamenat větší nákupy zákazníků a tím i větší tržby.

Neodmyslitelným prvkem nákupního prostředí jsou **mikroklimatické podmínky** prodejny, které zahrnují teplotu, vlhkost, prašnost či větrání. V prodejně nesmí být vysoká vlhkost, kvůli znehodnocení zboží ani vysoká či nízká teplota vzduchu, která by zkracovala pobyt zákazníků na prodejně.

4.7.2 Nákupní atmosféra

Výsledkem působení všech prvků nákupního prostředí je pak nákupní atmosféra. Při analýze problému nákupní atmosféry vycházíme z modelu, který vyjadřuje vztahy: *stimuly – emoce – reakce.*

Stimuly představují prvky nákupního prostředí a jejich charakteristiky. Charakteristiky mohou být jednak kvantitativního typu, tj. velikost, objem či kvalitativního typu, tj. uspořádání, řešení, vzhled.

Stimuly svým působením vyvolávají u zákazníků **emoce.** Emociální postoje jsou tzv. „černou skříňkou zákazníka“, protože jejich tvorba, na rozdíl od stimulů, zůstává obchodníkovi zatajena. Emocionální postoje se vytváří na základě působení stimulů a osobních vlastností zákazníka.

Na základě těchto vytvořených emocionálních postojů pak zákazník reaguje. **Reakce** může být buď kladná, kdy zákazník má požitek z nákupu a má v plánu se do prodejny vrátit, nebo záporná. Tvorba nákupní atmosféry je tedy důležitá z hlediska komunikace obchodníka se zákazníky a tvorby image (8).

4.8 Zákazník

V dnešní době, a zvláště v prodejnách s potravinami a spotřebním zbožím, kde zákazník může nalézt podobný sortiment, již tolik nezáleží na merchandisignu (vystavení zboží na prodejně). Dnešní zákazník již nechce v obchodě trávit tolik času jako jeho předchůdce, jenž považoval nakupování za zábavu a volnočasovou aktivitu, a vyžaduje především pohodlí a rychlost, jak při výběru zboží tak při inkasu u pokladny. Důkazem je stále rostoucí obliba nakupování v internetových obchodech (8).

Zákazník považuje za důležité tyto aspekty nákupních podmínek (8):

- komplexnost nákupu a pestrost nabídky – velké prodejní jednotky;
- levný nákup standardního zboží - diskont, věrnostní programy atd.;
- úspora času při nákupu;
- dlouhá otevírací doba;
- možnost vrácení zboží;
- volnost pohybu při výběru zboží – zákazník si chce zboží prohlédnout, popř. vyzkoušet;
- možnost úvěru či leasingu;
- možnost bezhotovostní platby;
- slevy a výprodeje – může si dovolit pouze ten obchodník, který má dostatečně velký obrat;
- věrnost oblíbenému obchodníkovi a značce;
- nadstandardní péče a doprovodné služby.

4.9 Etika podnikání

Každé podnikání by mělo být korektní, proto Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR vydal etický kodex podnikání, který obsahuje obecně uznávané etické zásady podnikání a mezilidských vztahů v demokratické společnosti. Níže jsou pak uvedeny některé zásady etického kodexu podnikání (8):

- svobodný trh (odmítání protekcionismu a nadbytečné legislativy);
- bezpečnost a ochrana spotřebitele;

- ochrana hospodářské soutěže;
- důvěryhodnost, spolehlivost a zákonné jednání vůči ostatním subjektům;
- poctivost a pravdivost reklamy vůči spotřebiteli;
- úcta ke svým zaměstnancům (spravedlivé odměňování, bezpečnost, hygiena, rovné příležitosti);
- účast na veřejně prospěšných či charitativních akcích (dle ekonomických možností podniku);
- ochrana a zlepšování životního prostředí.

Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky také doporučuje společnostem vydat vlastní firemní etický kodex. Pro inspiraci mohou společnosti použít vzorový firemní etický kodex vydaný tímto svazem. Měl by obsahovat práva a povinnosti každého člena společnosti, jako např. korektní jednání se zákazníky a partnery, plnění vnitřních předpisů, dbát o image firmy a nepoškozovat ji, plnit přidělené úkoly, ochraňovat majetek a dušení vlastnictví podniku apod. (8).

V České republice jsou spotřebitelé chráněni zákonem o ochraně spotřebitele, který definuje poslání veřejné správy v této oblasti. Orgány, které provádí dohled nad ochranou spotřebitele, jsou (8):

Česká obchodní inspekce (ČOI) je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu a má za úkol kontrolovat právnické a fyzické osoby, které prodávají výrobky či poskytují služby na vnitřním trhu konečným spotřebitelům.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce je podřízena Ministerstvu zemědělství. Ta u fyzických a právních osob kontroluje potraviny nebo suroviny potřebné k jejich výrobě.

Orgány ochrany veřejného zdraví kam patří Ministerstvo zdravotnictví, krajská hygienická stanice a Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra.

Orgány veterinární správy kam zahrnujeme Ministerstvo zemědělství, ale i Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra, obce, Státní veterinární správu, krajské veterinární správy atd.

Živnostenské úřady, které provádějí kontrolu živností a patří sem Živnostenský úřad ČR, krajské a obecní živnostenské úřady.

Celní orgány kam spadá Ministerstvo financí, celní ředitelství a celní úřady.

4.10 Analýza prostředí podniku

V této kapitole budou objasněny principy úspěšného strategického myšlení podniku. Jedním z nich je i analyzování prostředí, které zahrnuje analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Mezi metody analýzy vnějšího prostředí podniku patří SLEPT analýza a Porterův model 5 hybných sil, mezi metody analýzy vnitřního prostředí pak model 7 kritických faktorů McKinsey 7S a SWOT analýza. Zmíněné metody byly vybrány pro diplomovou práci, jejíž cílem je návrh vhodné strategie řízení obchodu ve společnosti. Všechny uvedené metody a mnohé další představují strategickou analýzu. Podle Sedláčkové (22, str. 3): *„cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“*. I přes to, že mnohé podniky neřeší svoji strategii a dávají přednost spíše operativnímu řízení, je strategie velmi důležitá, protože se od ní odvíjí taktické i operativní plány (21, 22).

Vysvětleny budou též vybrané ukazatele finanční analýzy, které byly použity v analytické části pro nástin finanční situace podniku.

4.10.1 Zásady úspěšného strategického myšlení

Analýza prostředí

Podnik musí nepřetržitě sledovat vývoj v jeho okolí, snažit se porozumět příčinám událostí, včasně naplánovat své kroky a flexibilně reagovat na změny, které nelze předvídat dopředu. Jedině tak si může zajistit úspěch. Aby toho dosáhl, musí si vytvořit soustavu, která mu bude včas sdělovat přesné, obsažné a relevantní informace o faktorech, které přímo či nepřímo ovlivňují strategii firmy, protože právě informace jsou účinnou strategickou zbraní (21).

Zaměření se na zákazníka

Na prvním místě musí vždy být zákazník. Podnik tedy musí hodně času věnovat předvídání a uspokojování potřeb zákazníka. Pokud se mu podaří zjistit skutečné potřeby zákazníků, umístit výrobky tam, kde je zákazník koupí, nastavit takovou cenu, za kterou je zákazník koupí a v neposlední řadě zvolit takovou formu reklamy,

prostřednictvím které se zákazník o výrobcích dozví, pak může očekávat jistou loajalitu zákazníků, projevující se opakovanými nákupy (21).

Variantnost

Budoucnost se vždy nebude vyvíjet podle našich předpokladů, proto je nutné připravovat více možných variant plánů. Při změněné situaci musí podnik vždy svá strategická rozhodnutí přizpůsobit (21).

Pružnost a inovace

Současné podnikatelské prostředí je velmi dynamické. Proto většinou uspějí ty společnosti, které dovedou pružně reagovat na změny a nabídnout tak nejrychleji zákazníkovi to, co aktuálně potřebuje. Součástí pružnosti firem musí být i jejich inovační schopnost, tedy schopnost řešit nové situace s využitím stávajících nástrojů a metod. Slabým místem inovací je to, že nemusí být vždy úspěšné. Proto podniky, které tento přístup využívají, musí být ochotny riskovat. I neúspěšná inovace ale podnik obohatí cenným poučením (21).

Kvalita

Pokud si chce firma udržet konkurenceschopnost, musí nepřetržitě zvyšovat jakost. Ta se netýká pouze výrobků a služeb, které nabízí, ale všeho a všech ve firmě (21).

4.10.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy také označovaná jako PEST analýza, se zabývá analýzou makrookolí podniku. Do faktorů, které působí na podnik na makro úrovni, lze zařadit sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Právě počáteční písmena vyjmenovaných faktorů tvoří zkratu SLEPT. Tato analýza se zaměřuje na minulý vývoj a snaží se předvídat budoucí vlivy prostředí v pěti již zmíněných oblastech, které různou měrou podnik ovlivňují (21, 24):

Sociální faktory – např. demografické faktory (velikost, věk, struktura populace), velikost příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, blahobyt, pracovní zvyklosti, životní hodnoty, mobilita, volný čas, atd.

Legislativní faktory – např. obchodní právo, pracovní právo, daňová politika, atd.

Ekonomické faktory – např. HDP, inflace, nezaměstnanost, rozpočet státu, podpora investic, devizový kurz, bankovní systém, vývoj daňových sazeb, atd.

Politické faktory – např. politická stabilita, politická strana u moci, zahraniční obchod, vztahy se zahraničím, atd.

Technologické faktory – technologický pokrok, morální zastarávání, investice do výzkumu, technologická úroveň, atd.

4.10.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza je analýzou odvětví a jeho rizik. Základem modelu je pět faktorů (sil), které na podnik působí na mikro úrovni, protože základy tohoto modelu vychází z mikroekonomie.
Vzhledem k tomu, že model definuje podmínky panující na trhu, které vykazují vysokou turbulentnost, měl by být pravidelně aktualizován (25, 26):

Konkurenční rivalita - zjišťujeme množství stávajících konkurentů a jejich vliv na cenu a množství nabízených výrobků či poskytovaných služeb.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – zjišťujeme jaká je možnost (např. bariéry) vstupu nových konkurentů na trh, kteří by mohli ovlivnit cenu a množství nabízených výrobků či poskytovaných služeb.

Smluvní síla dodavatelů – zjišťujeme, jakou smluvní sílu mají naši dodavatelé. Smluvní síla dodavatelů se liší v závislosti na druhu odvětví, ale obecně je vyšší, čím jsme na nich závislejší.

Smluvní síla odběratelů – zjišťujeme, jakou smluvní sílu mají naši zákazníci, respektive jejich moc ovlivnit cenu. Je velmi důležitým faktorem, protože zákazníci při špatně zvolené ceně mohou nakoupit menší objem zboží či odejít ke konkurenci.

Hrozba substitučních výrobků – zjišťujeme, jak snadno či obtížně lze nahradit výrobky či služby, které poskytujeme.

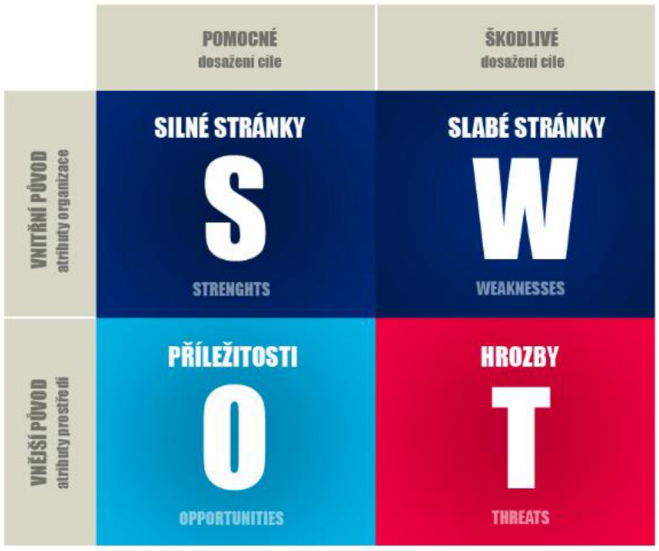
4.10.4 Analýza 7S

Analýza 7S je nástroj, který byl vyvinut v roce 1980 společností McKinsey (odtud název), a který analyzuje sedm klíčových prvků uvnitř organizace s cílem zjistit, zda jsou tyto prvky efektivně sladěny a umožňují tak organizaci úspěšně dosahovat svých cílů. Klíčové prvky jsou navzájem propojeny a změna v jedné oblasti vyžaduje změny v ostatních prvcích. V modelu jsou zahrnuty prvky „měkkých“ i „tvrdých“ oblastí. Do první zmiňované oblasti patří styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnot a schopnosti, do druhé pak prvky strategie, struktura a systémy. Nyní více rozvedu jednotlivé prvky (27):

1. **strategie** – definice cílů organizace a způsoby jejich dosažení;
2. **struktura** – organizační struktura podniku;
3. **systémy** – procesy a postupy v organizaci, technologie, informační systémy, atd.;
4. **styl řízení** – styl manažerské práce;
5. **spolupracovníci** – např. složení, motivace, kvalifikace, specializace a nábor zaměstnanců;
6. **sdílené hodnoty** – poslání, vize, firemní kultura;
7. **schopnosti** – dovednosti, znalosti.

4.10.5 SWOT analýza

Kombinací analýzy vnějšího i vnitřního prostředí je SWOT analýza. Má formu matice, do které se zaznamenávají silné a slabé stránky (vnitřní prostředí podniku), příležitosti a hrozby (okolí podniku) dané společnosti. SWOT analýza by měla dát přehled o tom, jaké silné stránky rozvíjet, jaké slabé stránky naopak potlačovat, které příležitosti využít a jaké hrozby eliminovat. Analýza se provádí obvykle na závěr strategické analýzy, protože shrnuje poznatky z předchozích analýz (10, 22).



Obrázek 12: SWOT analýza (Zdroj: 28)

4.10.6 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí analýzy zdrojů a zahrnuje rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních záměrů, marketingu či dluhové politiky. Cílem finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku. Lze na ni nahlížet jako na analýzu *ex post*, která hodnotí minulý vývoj nebo jako na analýzu *ex ante* zaměřenou na budoucnost, která je zvlášť významná ve strategické analýze. Záměrem finanční analýzy ve strategické analýze je stanovit, zda podnik využívá efektivně své finanční zdroje. Situaci ve zdrojích podniku prozradí především ukazatele ziskovost a likvidita. Pokud je finanční analýza využita jako součást analýzy zdrojů, potom musíme brát v potaz následující fakta (22):

1. **Poměrové ukazatele samy o sobě nejsou tak důležité** – důležitější jsou vazby a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli, zvláště při použití těchto ukazatelů ve strategické analýze.
2. **Pouze některé aktivity jsou strategicky významné** – pro každý podnik jsou strategicky významné jiné ukazatele. Pro obchodní podnik může být významný např. obrat zásob.
3. **Podstatné činnosti se mění** – v každé fázi či situaci podniku budeme sledovat odlišné ukazatele.

Vybrané finanční ukazatele

Pro povrchové zhodnocení finanční situace můžeme použít tyto, pro podnik strategicky významné, finanční ukazatele (29, 30):

Běžná likvidita patří spolu s pohotovou a okamžitou likviditou do skupiny ukazatelů likvidity. Pracuje se všemi složkami oběžných aktiv. Její výsledná hodnota znamená, kolikrát je podnik schopen dostát svým závazkům, pokud by v danou chvíli přeměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Optimálně by se výsledná hodnota měla pohybovat v intervalu 1,6-2,5, resp. se doporučuje, aby nikdy neklesla pod číslo 1.

Doba obratu zásob patří do skupiny ukazatelů aktivity. Tento ukazatel vyjadřuje počet dní, po které jsou zásoby poutány v podnikání do té doby, než se nějakým způsobem spotřebují. Vypočítá se jako poměr zásob k denním tržbám.

Doba splatnosti pohledávek je ze stejné skupiny jako předchozí ukazatel. Měří průměrný počet dnů od okamžiku, kdy vystavíme fakturu až po okamžik její úhrady našimi věřiteli. Čili jedná se o délku dobu, po kterou poskytujeme našim věřitelům bezplatný obchodní úvěr. Výpočet tohoto ukazatele se udává jako poměr pohledávek k denním tržbám.

Doba splatnosti závazků udává dobu splatnosti závazků, resp. dobu, po kterou podnik odkládá platbu přijatých faktur. Podle tohoto ukazatele mohou posuzovat např. banky svého klienta žádajícího o úvěr. Je tedy velmi důležitý. Vypočítá se jako poměr krátkodobých závazků k denním tržbám.

Celková zadluženost je podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku. Ideální poměr těchto dvou položek je 1:1, resp. se doporučuje zadlužení ve výši 30-60 %. Pokud má podnik více vlastního než cizího kapitálu, pak je tato situace pro něj bezpečnější, nemůžeme ale tvrdit, že levnější. Vlastní kapitál je totiž zpravidla dražší než cizí kapitál. Tento ukazatel, stejně jako ukazatel doby obratu závazků, je důležitý z pohledu věřitelů.

4.11 Index spokojenosti zákazníka

Výzkum spokojenosti zákazníka nabývá v posledních letech stále většího významu, protože právě zákazníci nabízejí nové příležitosti. Pro měření spokojenosti zákazníka se využívá index spokojenosti zákazníka – americký (ACSI) a evropský (ECSI). Evropský index spokojenosti zákazníka, který byl vytvořen na bázi amerického vzoru, se používá pro měření spokojenosti zákazníků v různých oblastech – celkem sedmi hypotetických proměnných: image, očekávání zákazníka, vnímání kvality, vnímání hodnoty, stížnosti a loajalita zákazníka. Je značně oblíbený díky své porovnatelnosti, spolehlivosti a robustnosti (15, 31).

Dle Spilkové (15) lze spokojenost a loajalitu zákazníka zjišťovat na základě těchto otázek:

1. Jak je zákazník celkově spokojen se společností dle jeho zkušeností?
2. Do jaké míry naplňuje společnost zákazníkovo očekávání?
3. Jak blízko je naše společnost té společnosti, kterou zákazník považuje za perfektní?
4. Plánuje zákazník opětovně nakoupit v naší prodejně?
5. Je zákazník ochoten doporučit naši prodejnu svým známým?

Zákazník může na dané otázky odpovídat buď pomocí číselné škály (např. 1 až 10) či slovní škály (např. zcela spokojen až zcela nespokojen).

Výpočet indexu spokojenosti zákazníka se provede na základě vztahu (31):

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} v_{ij} * x_{ij}}{5 \sum_{i=10}^{n} v_{ij}};$$

kde:

I_j	index spokojenosti zákazníka j
v_{ij}	váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu
x_{ij}	hodnota měřitelné proměnné
číslo 5	vztahuje se k použité škále (stupnice od 1 do 5)
n	počet měřitelných proměnných

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

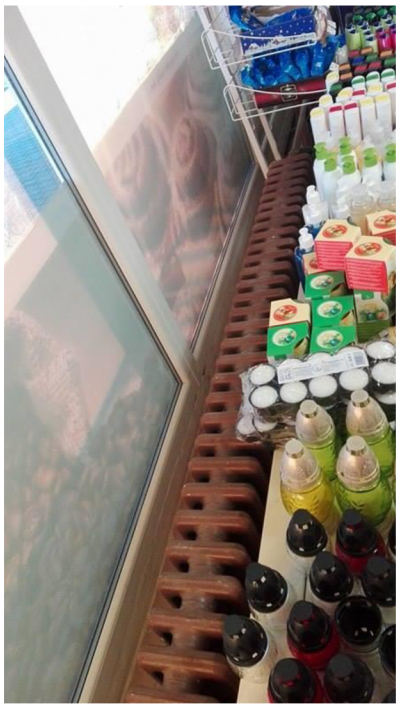
K dosažení cíle je vždy nutné zvolit vhodnou strategii. Cílem jihlavské prodejny a obecně společnosti HORPO je dlouhodobě zvyšovat spokojenost svých zákazníků. Záměrem této kapitoly je tedy návrh optimální strategie, která vychází ze závěrů analytické části, kde byly identifikovány jisté nedostatky a příležitosti, na které by se měla prodejna ve svém budoucím vývoji zaměřit tak, aby dosáhla svého vytyčeného cíle. U každého návrhu jsou potom vyčísleny přibližné náklady a nechybí ani podmínky realizace. Ekonomické a mimoekonomické přínosy jsou pak náplní další kapitoly.

5.1 Modernizace prodejny

V analytické části se jako jedna ze slabých stránek společnosti ukázala zastaralost vybavení prodejny a příležitost pro její modernizaci. Návrhy této oblasti nezajistí pouze modernější vzhled ale i větší komfort jak zákazníků, tak i zaměstnanců, vyšší bezpečnost a některé z nich i snížení nákladů.

5.1.1 Topný a chladicí systém

V současné době je topení umístěno přímo u výlohy, jak můžeme vidět na obrázku č. 13. Toto řešení ale není příliš optimální hned z několika důvodů. Teplo může procházet okny, která nejsou příliš izolovaná v porovnání se zdmi. Topné těleso zabírá prostor, který by mohl být jinak využit pro vystavení dalšího zboží či rozšíření sortimentu. Pokud by totiž bylo topení z tohoto místa odstraněno, mohli by majitelé pořídit vysoké regály, které by umístili k výloze, která je v současné době otevřená. Otevřené výlohy ale v dnešní době již nejsou trendem a to především z hlediska bezpečnosti. A posledním důvodem je to, že topení umístěné v těsné blízkosti zboží, může ono zboží znehodnocovat. To je problém zejména topné sezóny. V teplých letních měsících je zase problémem chybějící klimatizace. Ta by opět vyřešila otázku znehodnocování zboží v teplých dnech a také by zvýšila komfort zaměstnanců, ale především zákazníků. Ti by díky příjemné teplotě mohli v obchodě setrvat déle.



Obrázek 13: Umístění současného topení na prodejně (Zdroj: vlastní)

Vyřešit tyto dva problémy by mohl právě **stropní systém pro vytápění a chlazení**, který funguje na podobném principu jako sluneční záření. Obvykle je systém zabudován do sádrokartonových podhledů, které zajistí moderní vzhled. Systém má mnoho výhod (32):

- udržuje stálou teplotu uvnitř místnosti;
- je energeticky úsporným řešením (úspora kolem 40% energie);
- díky umístění na stropě nezabírá místo v interiéru;
- představuje zdravou formu vytápění;
- rychlost vytápění (doba vytopení prostoru 30-90 minut).

Při tomto tempu vytápění se prodejně naskýtá možnost úplného zastavení topení během nočních hodin. Zaměstnanci přicházejí do prodejny každý den minimálně hodinu před začátkem provozní doby. Za tuto dobu by se prodejní plocha stihla vytopit minimálně na 70% požadované teploty (v nejhorším případě). Pokud by na tuto variantu vedení přistoupilo, zkrátila by se doba topení denně zhruba o 11 hodin. Tato varianta ale obnáší každodenní sledování předpovědi počasí. Topení by se nemohlo na noc vypnout, pokud by měly noční teploty klesnout hluboko pod bod mrazu. Tato starost by odpadla, pokud by se vedení rozhodlo pro pořízení **regulátoru vytápění s venkovním čidlem**, který

automaticky řídí vytápění u topných soustav různých druhů na základě reakce na změnu venkovní teploty.

Obrázek 14: Vzhled stropu po montáži topného a chladicího systému (Zdroj: 33)

Na trhu je velké množství firem, které zmiňovaný systém nabízí. Některé z nich jsou pouze jeho dodavateli a montáž samotného systému již nezajišťují. Proto jsem pro tento účel vybrala společnost Zehnder Group Czech Republic, která zabezpečí i montáž. Stropní topení a klimatizace se bude montovat na prodejní plochu o velikosti 396 m^2.

Tabulka 11: Topný a chladicí systém – cena (Zdroj: vlastní zpracování dle 34)

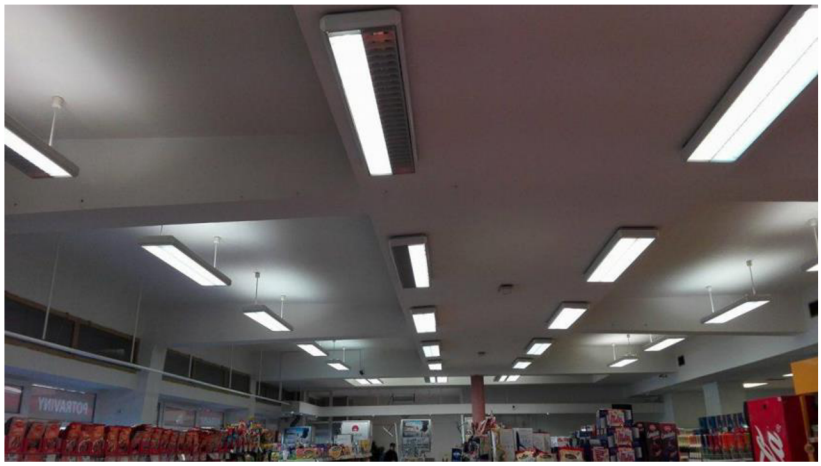
Položka	Dodavatel	Cena
stropní systém (cena za 1 m^2 je 2 200,-Kč)	Zehnder, Sezimovo Ústí	871 200 Kč
montáž (30% z celkové ceny zakázky)	Zehnder, Sezimovo Ústí	261 360 Kč
regulátor vytápění	Zehnder, Sezimovo Ústí	6 500 Kč

Měsíční zálohy na vytápění jihlavské prodejny HORPO činí **9 000,- Kč**. Vyúčtování probíhá jedenkrát ročně, přičemž tato částka přibližně pokryje náklady (jeden rok se spotřeba a zálohy mírně zvýší, další rok je tomu naopak).

Výrobce výše zmiňovaného stropního systému uvádí úsporu energie zhruba ve výši 40%. Pak by roční úspora nákladů na vytápění byla **43 200,- Kč.**

5.1.2 Osvětlovací soustava

Dalším problémem je osvětlovací soustava. V současné době je prodejna vybavena trubicovými mřížkovými svítidly s klasickými trubicovými zářivkami (obrázek č. 15). Ty mají nejenže zastaralý vzhled, horší zrakový výkon, ale jsou i poměrně energeticky náročné. Zrakový výkon je v tomto případě velmi podstatný. Jak bylo zmíněno v analytické části této práce, v prodejně nakupují z velké části senioři, pro které kvalitní osvětlení při jejich nákupu hraje důležitou roli. Současně ponurá atmosféra zapříčiněná špatným osvětlením odrazuje zákazníka od nákupu v prodejně a je také dokázáno, že při takovéto atmosféře zákazník koupí opravdu jen to, co potřebuje. Navíc tento typ zářivek nemá příliš dlouhou životnost, proto se prodejna nevyhne jejich časté výměně. V dnešní době existují však alternativy k tomuto typu osvětlení. Alternativy na bázi LED mají oproti klasickým zářivkám několikanásobně delší životnost. Tento fakt se projeví především v přímých úsporách nákladů, ale i ve snížení nákladů na servisní práce (35).



Obrázek 15: Současná osvětlovací soustava (Zdroj: vlastní)

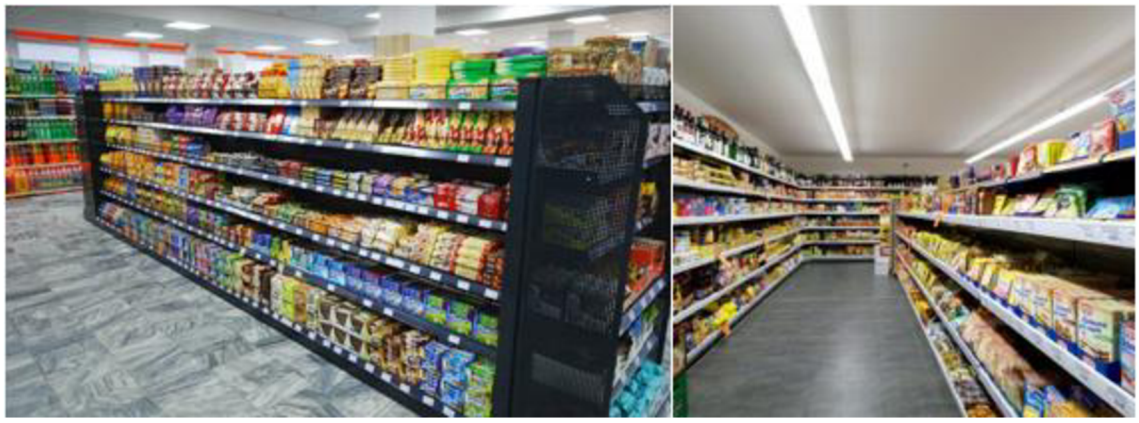
Kromě posuzování energetické náročnosti osvětlení je důležité se zaměřit také na ideální světelné mikroklima, které zajistí uspokojení základních potřeb uživatelů (36):

- vyhovující zrakový výkon;
- zrakovou pohodu (vyplývá z realizace zrakově příjemného prostředí);
- bezpečnost uživatelů osvětlení (zabránit vzniku rušivých jevů – oslnění apod.).

V případě prodeje potravin je také důležitá teplota chromatičnosti světla, která do značné míry ovlivňuje prezentaci zboží, zvláště pak vzhled čerstvých potravin. Základním pravidlem je osvětlení pečiva, ovoce a zeleniny teplými barvami reflektorů,

naopak maso a uzeniny by měly být osvětleny reflektory, jejichž záření je podobné dennímu světlu, v praxi jsou tyto reflektory nazývány „natura“.

Jako celoplošné osvětlení (především pro úsek koloniálu a drogistického zboží) bych zvolila LED panely, které budou součástí sádrokartonového podhledu, pod kterým bude ukryt výše zmiňovaný topný a chladicí systém. Podobu LED panelů můžeme najít v levé části obrázku č. 16. Pokud by se vedení prodejny nerozhodlo pro instalaci systému, pak doporučuji lineární LED osvětlení, které můžeme vidět v pravé části identického obrázku.



Obrázek 16: LED osvětlení (Zdroj: 37)

Tabulka 12: Osvětlení prodejny – cena (Zdroj: vlastní zpracování dle 38)

Položka	Dodavatel	Cena
LED panely (cena za 1 ks 4 570 Kč)	Feschu, Praha	114 250 Kč
montáž	Feschu, Praha	12 300 Kč
lineární LED svítidla (cena za 1 ks 6 537 Kč)	Feschu, Praha	130 740 Kč
montáž	Feschu, Praha	9 800 Kč

Pro úsek ovoce a zeleniny a úsek pekárenské zboží jsem zvolila akcentní lištová svítidla, která tyto úseky zdůrazní a vytvoří zde příjemnou a útulnou atmosféru. Výhodou také je, že svítidla lze natáčet různými směry pro dosažení nejlepšího výsledku. Podobu těchto svítidel zachycuje obrázek č. 17. Každý z těchto úseků bude mít svoji vlastní lištu, na které budou 3 reflektory. Tento počet je pro velikost úseků dostačující.

Obrázek 17: Akcentní lištová svítidla (Zdroj: 38)

Tabulka 13: Akcentní lištová svítidla – cena (Zdroj: vlastní zpracování dle 38)

Položka	Dodavatel	Cena
lištový systém vč. reflektorů 3 ks (BS System) - pečivo	Feschu, Praha	9 571 Kč
lištový systém vč. reflektorů 3 ks (BS System) - zelenina	Feschu, Praha	9 571 Kč
montáž	Feschu, Praha	2 300 Kč

Důležitou podmínkou realizace je dodržení normy *ČSN EN 15 193 Energetická náročnost budov – Energetické požadavky na osvětlení.*

Správné osvětlení obslužného úseku bude řešeno v následujícím návrhu.

Dotace z Evropské unie

Jedním z hlavních přínosů předchozích dvou návrhů je úspora elektrické energie. Z tohoto důvodu je možné na ně získat dotaci z Evropské unie v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v dotačním období 2014-2020. Dotaci je možnost získat ve čtyřech oblastech podpory – Rozvoj výzkumu a vývoje, Podpora podnikání malých a středních firem, Efektivnější nakládání s energií a Rozvoj informačních a komunikačních technologií. Dotační program, který by mohla prodejna HORPO využít se nazývá Úspory energie a jak z názvu vyplývá, je zaměřen na snížení energetické náročnosti výroby, na omezení výdajů za energie v podnicích či na výměnu starých technologií za úspornější. Program je určen pro podniky všech velikostí. Podmínkou je, že projekt musí být zrealizován mimo území hlavního města Prahy. Program je v současné době otevřen – termín podávání žádostí je od 28. 11. 2016 do 30. 3. 2018. Výše dotace se pohybuje od **500 tis. do 250 mil. Kč** a konkrétně pro malý podnik (do 49 zaměstnanců) je ve výši 50% prokázaných způsobilých výdajů (39).

Program se mimo jiné vztahuje na (39):

- modernizaci a rekonstrukci rozvodů elektřiny, plynu a tepla;
- modernizaci soustav osvětlení budov.

Hodnotící kritéria (39):

- míra kvality zpracování projektové dokumentace včetně rozpočtu projektu;
- míra úspory tepelné či elektrické energie;
- poměr investice vůči celkovému snížení emisí CO2 v kg za 1 rok.

Podání žádosti o dotaci z EU nebylo nikdy tak snadné jako v letech 2014-2020. Na webových stránkách *www.dotaceeu.cz* najde žadatel vše, co bude k úspěšnému podání žádosti potřebovat. Dozví se tu např. koho o dotaci požádat, co bude muset doložit a jaké termíny si musí pohlídat. Navíc je tu připraveno několik edukačních videí. Pokud žadateli není něco jasné, má možnost se obrátit telefonicky či prostřednictvím chatu na operátory bezplatné telefonní linky, kterou portál poskytuje. V každém krajském městě je pak k žadatelům k dispozici také kontaktní místo Euro centrum. V Jihlavě se toto kontaktní místo nachází na adrese Tolstého 1914/15. Samotná žádost a následné zprávy o realizaci projektu se v tomto období podávají pouze elektronicky. Kompletní žádost o dotaci vyplní žadatel na portálu *mseu.mssf.cz*. Elektronická žádost ISKP (informační systém koncového příjemce) je součástí nového, jednotného a jednoduššího monitorovacího systému. ISKP má řadu inovovaných funkcí – např. sledování změn, o kterých bude informován prostřednictvím mobilního telefonu či e-mailu. Najde tu zde např. i posudky hodnotitelů či bodové hodnocení projektu (40).

10 zásadních kroků pro získání dotace z EU (40):

1. Vytvoření projektového záměru (především specifikovat cíl projektu a sestavit jeho rozpočet a způsob financování).
2. Nalezení vhodného dotačního programu pro náš záměr.
3. Podání žádosti o dotaci (elektronicky).
4. Posouzení žádosti o podporu (provádí řídící orgán dle hodnotících kritérií).
5. Realizace projektu (následuje po podepsání smlouvy, která stanoví podmínky realizace).

6. Žádost o platbu (platby mohou být poskytnuty dopředu či mohou být proplaceny již vydané výdaje).
7. Vyhodnocení a vyúčtování (vyhodnocuje se způsobilost výdajů).
8. Kontrola na místě (plánované či namátkové).
9. Publicita projektu (je povinná pro každého příjemce dotace).
10. Udržitelnost projektu (projekt musí být udržován na živu i po realizaci poslední platby).

5.1.3 Chladicí a mrazicí zařízení

Předposledním návrhem z oblasti modernizace prodejny je pořízení nových chladicích vitrín a mrazicích boxů. Současná chladicí a mrazicí zařízení jsou vzhledem ke svému stáří dosti poruchová a nevzhledná. V neposlední řadě spotřebují o mnoho více elektrické energie, než ty které se dají pořídit dnes. A to platí i u domácích spotřebičů. Dnes už se totiž vyrábějí zařízení, která jsou několikanásobně energeticky úspornější, takže investice do nich se v několika málo následujících letech vrátí.

Úsek chlazených výrobků

V úseku chlazených výrobků se nyní nachází dvě chladicí přístěnné vitríny (levá část obrázku č. 18). Vitríny nejsou od stejného výrobce – každá má jiný design. Řešením je nákup dvou stejných přístěnných vitrín lišících se rozměry, které by sjednotily vzhled tohoto úseku (pravá část obrázku č. 18). Současné dispoziční uspořádání zůstane zachováno. Doprava od dodavatele je zdarma.

Obrázek 18: Chladicí přístěnné vitríny (Zdroj: vlastní, 41)

Tabulka 14: Chladicí přístěnné vitríny – cena (Zdroj: 41)

Položka	Dodavatel	Cena
chladicí přístěnná vitrína Praga 250/80/225	SANDI, Zlín	87 673 Kč
chladicí přístěnná vitrína Praga 160/80/225	SANDI, Zlín	68 746 Kč

Úsek mražených výrobků

V úseku mražených výrobků se nachází celkem pět mrazicích boxů, z nichž tři jsou ve špatném stavu a potřebovaly by vyměnit. Stejně tak, jak tomu bylo v úseku chlazených výrobků i zde není vzhled mrazicích van sjednocen, což je patrné i z obrázku č. 19. Proto navrhuji výměnu těchto třech starých mrazicích van za dvě nové. Objem mrazicích boxů zůstane i po změně stejný. Doprava i od tohoto dodavatele je zdarma.

Obrázek 19: Mrazicí boxy (Zdroj: vlastní, 42)

Tabulka 15: Mrazicí boxy – cena (Zdroj: 42)

Položka	Dodavatel	Cena
Scan mrazicí truhla prosklená (1,865 m)	GASTRO-EIS-TECHNIK	16 780 Kč
Scan mrazicí truhla prosklená (1,865 m)	GASTRO-EIS-TECHNIK	16 780 Kč

Obslužný úsek

V obslužném úseku by byla výměna chladicích vitrín nejmarkantnější. Rozhodně by se tím zlepšil celkový dojem z nabídky masa, uzenin a lahůdkářských výrobků. Na stránkách společnosti UNITA, která se zabývá interiéry prodejen, jsem vybrala jeden již zrealizovaný návrh v řeznictví, který se dispozičním řešením podobá našemu obslužnému úseku. Z obrázku č. 20 si tedy můžeme udělat reálnou představu o přestavbě. Společnost UNITA by dodala celý rohový pult včetně osvětlení s reflektory typu Fresh Meat, které mají správnou barvu záření pro tento druh zboží a současně by provedla montáž nového vybavení.

Obrázek 20: Modernizace obslužného úseku (Zdroj: vlastní, 43)

Tabulka 16: Obslužný pult – cena (Zdroj: vlastní zpracování dle 44)

Položka	Dodavatel	Cena
rohový pult	UNITA, Letohrad	300 000 Kč*
svítidla Fresh Meat (5 x 2500,- Kč)	UNITA, Letohrad	12 500 Kč
závěsná lišta	UNITA, Letohrad	3 400 Kč
doprava + montáž	UNITA, Letohrad	50 000 Kč

**Cena pultu je pouze přibližná, konečná cena se odvíjí od konkrétních požadavků zákazníka jako např. specifické rozměry pultu, zahrnutí agregátu, apod.*

5.1.4 Pokladní boxy

V současné době se nachází v jihlavské prodejně čtyři pokladní boxy, přičemž stabilně se využívají pouze tři z nich. Tyto pokladní boxy jsou již velmi zastaralé, posuvné pásy na zboží velmi úzké, takže se někdy stává, že zboží z pásu padá na zem a znehodnocuje se. Dalším nedostatkem je velmi málo prostoru v místě za pokladnou. Pokud má zákazník větší nákup, musí pokladní čekat, než si zákazník zboží odebere a pak teprve může pokračovat ve své práci, protože současné pokladní boxy nemají tzv. oddělovače zboží. Problémem je i váha ovoce a zeleniny. Zákazníci si musí vážit tento sortiment sami. Váha je ale velmi nepřehledná a poruchová a zejména senioři, kteří na váhu nejsou zvyklí, mají problém se na ní sami obsloužit. V dnešní době je trendem zabudovat váhy do pokladen. Tato změna by odstranila situace, kdy se zákazníci k váze vrací během platby nebo si rovnou odmítají nezvážené zboží zakoupit z důvodu nedostatku času. Tím se výrazně prodlužuje doba odbavení zákazníků čekajících ve frontě. A posledním argumentem pro změnu je fakt, že i samotné pokladní si stěžují na nedostatek komfortu.

Obrázek 21: Současné pokladní boxy (Zdroj: vlastní)

Z těchto důvodů jsem se rozhodla pro výměnu starých pokladních boxů za nové, které by měly v sobě zabudovány váho-skenery, díky kterým by zákazníkům odpadla povinnost vážit si ovoce a zeleninu. Nové pokladny prodejna pořizovat nemusí, ty totiž byly pořízeny nedávno a splňují požadavky zákona o elektronické evidenci tržeb (EET). V neposlední řadě by se zvýšil komfort zákazníků i pokladních a určitě i ergonomie na pracovní místo, protože nové pokladní boxy budou širší než ty současné. Jak již bylo řečeno, nyní se v prodejně nachází celkem čtyři pokladní boxy, z nichž se stabilně využívají pouze tři z nich. Z této zkušenosti není tedy potřeba pořizovat čtyři nové pokladní boxy, ale pouze tři. Právě díky tomu mohou být nové boxy širší. Součástí nových pokladních boxů bude i platební terminál. Zavedení platby kartou se považuje za rozšíření služeb zákazníkům, proto tento návrh bude řešen v další kapitole této práce, která se touto oblastí zabývá.

Obrázek 22: Nové pokladní boxy od společnosti Wanzl (Zdroj: 45)

Pro výměnu pokladních boxů jsem vybrala společnost Wanzl, která dodává pokladní boxy vyznačující se vysokou kvalitou a bezpečností. Jejich konstrukce bere zřetel na optimální obsluhu pokladních a rychlost a pohodlí při odbavení zákazníka. Mimo jiné se pokladní boxy od této společnosti vyznačují bezpečným a plynulým chodem a dlouhou životností. Prodejna HORPO si může vybrat ze široké škály funkčních doplňků, jako např. detekční rámy, které by mohly snížit četnost krádeží, se kterými se prodejna v posledních měsících potýká. Současně společnost Wanzl poskytuje rychlou a kvalitní montáž pokladních boxů svými proškolenými montéry (45).

Tabulka 17: Pokladní boxy – cena (Zdroj: 45)

Položka	Dodavatel	Cena
pokladní boxy (3 ks)	Wanzl, Hněvotín	214 455 Kč
váho-skenery (3 ks)	Wanzl, Hněvotín	82 440 Kč
montáž	Wanzl, Hněvotín	17 500 Kč

5.2 Rozšíření služeb

V analytické části se objevily příležitosti pro rozšíření služeb, proto by jich prodejna měla využít. Rozšiřováním služeb se totiž zvyšuje hodnota pro zákazníka, která se projevuje v růstu jeho spokojenosti a věrnosti.

5.2.1 Platba kartou

Dosud se v prodejně nedá platit kartou. Tato skutečnost prodejně zcela jistě ubírá jednu konkurenční výhodu. Platba kartou je dnes zcela běžnou záležitostí, bez které si mnozí zákazníci už ani nedovedou svůj nákup představit a považují ji za automatickou. V neposlední řadě utratí ti zákazníci, kteří platí kartou, více peněz než ti, kteří platí hotově. Někteří zákazníci, zvláště pak nově příchozí, o této skutečnosti nevědí. Stává se tak, že při placení svého nákupu pak bohužel zdržují tím, že chtějí celý nákup či jeho část stornovat pro nedostatek hotovosti v jejich peněžence. To některé zákazníky odrazuje být prodejně HORPO loajální.

Důvody akceptace platebních karet (46,47):

- větší prestiž obchodu;
- vyšší obrat, počet nákupů i hodnota průměrného nákupu (některé internetové portály uvádějí navýšení tržeb cca o **30%**);
- vyšší komfort zákazníků;
- větší bezpečnost – snížení rizika přijetí falešných bankovek, nižší objem hotovosti v pokladně v důsledku odcizení či ztráty peněz).

S pořízením platebních terminálů to ovšem není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Provozovatelem platebních terminálů jsou banky, proto je nutné, v případě rozhodnutí se pro jeho pořízení, kontaktovat některou z nich. Lze se také obrátit na jednu ze společností, které fungují jako prostředník mezi bankou a obchodníkem, a které obchodníkovi dokáží v bance vyjednat výhodnější sazbu (48).

Poplatky za provozování platebních terminálů se skládají ze tří složek (48):

- podíl bance, která poskytuje platební terminál (od prosince 2015 strop pro debetní kartu 0,2% z platby, pro kreditní kartu 0,3% z platby);
- podíl karetní asociaci (cca 0,1%);

- podíl bance, která vystavila platební kartu (0,2-0,3 %).

I přes to, že jsou platební terminály stále dostupnější a banky se snaží uspět s nabídkou platebních terminálů u malých a středních podnikatelů, je vyjednávací síla velkých obchodních řetězců stále vysoká. V minulém roce rozšířila své portfolio služeb i nízkonákladová Fio Banka a tím iniciovala i konkurenční boj, protože nabízí tuto službu podnikatelům za dosud nejvýhodnějších podmínek. Připojila se tak k dalším pěti bankovním institucím, které tyto služby v České Republice nabízí - ČSOB, Česká spořitelna, Komerční banka, Raiffeisenbank a UniCredit Bank. Druhá nejvýhodnější z hlediska poplatků vychází UniCredit Bank (48).

Tabulka 18: FIO platební terminál (Zdroj: 47)

Položka	
cena terminálu / měsíční pronájem	ZDARMA
měsíční paušál za provoz terminálu	ZDARMA
poplatek bance za transakci	0,75-0,85%
založení vedení podnikatelského účtu	ZDARMA
pomoc při instalaci terminálu	ZDARMA

Pokud budeme vycházet z posledních dostupných dat, tržby jihlavské prodejní jednotky dosáhly v roce 2016 celkové výše **33 437 164,- Kč.**
Jak již bylo řečeno, dle poskytovatelů služeb spojených s poskytováním platebních terminálů, se zvyšují tržby jejich klientům zhruba o 30%.
Pokud se budeme držet střízlivější varianty tohoto odhadu, a to 20%, pak by tržby jihlavské prodejny v absolutním vyjádření vzrostly téměř o 6,7 mil. Kč na **40 124 596,8 Kč.**

5.2.2 Donášková služba potravin

Pro zavedení donáškové služby potravin jsem se rozhodla hned z několika důvodů:

1. V prodejně nakupuje mnoho zákazníků v seniorském věku, kteří by tuto službu mohli uvítat.
2. Prodejna má k dispozici služební dodávku, která je prakticky nevyužitá.
3. V širokém okolí žádný jiný obchod tuto službu nenabízí, proto by mohla prodejna získat zavedením tohoto návrhu konkurenční výhodu.

4. Možnost získání finanční dotace od města Jihlavy (donášková služba pro seniory se považuje za sociální službu a město Jihlava nabízí dotaci subjektům, které službu tohoto charakteru poskytují).

Donášková služba by mohla fungovat následovně:

- telefonické objednávky každý všední den od 6.00 do 8.00 hodin;
- rozvoz objednávek každý všední od 8.30 hodin (v případě zájmu možno přidat i odpolední rozvoz např. kolem 17. hodiny).

V přijímání telefonických objednávek od zákazníků by se každý den střídaly pracovnice z obslužného úseku, z úseku mlékárenských výrobků a z úseku ovoce a zeleniny. Ty se totiž mohou vzdálit od svého pracoviště na rozdíl od pokladních, které musí být na pokladně stabilně. Pro tyto účely doporučuji prodejně pořídit mobilní telefon s bezdrátovým hands free, které by pracovnicím umožnilo: být stále v pohotovosti, pohybovat se po prodejně a sdělovat zákazníkům aktuální nabídku požadovaného zboží či jeho cenu a následné zaznamenání objednávky do formuláře. Tím by se alespoň částečně odstranila nevýhoda plynoucí z chybějících webových stránek umožňující přímý výběr zboží, kterými ostatní společnosti nabízející tuto službu obvykle disponují. Po shromáždění objednávek, zhruba kolem půl deváté hodiny ranní, by vždy jeden z vedoucích prodejny objednávky rozvezl služební dodávkou. Ta v současné době není označena žádným logem ani názvem společnosti. V souvislosti s tím, že službu budou využívat zejména senioři, by nebylo od věci polepit dodávkový automobil alespoň názvem společnosti. Senioři tím získají větší důvěru, pokud při rozvozu zahlédnou dodávku, označenou jim známou firmou. V neposlední řadě v pořízení polepů můžeme vidět výhodu i v tom, že při rozvozu potravin bude dodávka dělat prodejně reklamu. Aby byla reklama opravdu účinná, pak doporučuji polepit auto ještě telefonním číslem a informací, že se jedná o rozvoz potravin. Lze předpokládat, že tuto službu by přivítali především občané v důchodovém věku či zdravotně postižení.

Jak jsem již zmínila, město Jihlava poskytuje finanční dotace subjektům angažujícím se v sociální oblasti. Vzhledem k tomu že žádost města o poskytnutí finanční dotace je velmi náročný proces z hlediska administrace, doporučuji prodejně zrealizovat zkušební provoz, kterým by se zjistil skutečný zájem zákazníků o tuto službu. Ještě před samotným zkušebním provozem je potřeba vytvořit informační kampaň, která by zákazníky dostatečně informovala o tomto záměru. Zaměstnanci mohou nejen vystavit

informační letáky v prodejně, ale s ohledem na dobré vztahy se zákazníky, mohou zaměstnanci informovat zákazníky i osobně. Tuto službu by samozřejmě mohli využívat i další lidé, např. ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené či pracovně vytížení lidé. Pouze senioři by ale měli rozvoz zdarma či za sníženou cenu (s ohledem na výši přidělené dotace). Konkrétní ceny pro všechny skupiny příjemců služby by si pak vedení prodejny stanovilo samo s ohledem na požadovanou výši marže apod., stejně tak jako v jak velkém okruhu (v km) jsou ochotni rozvoz zboží realizovat.

Tabulka 19: Náklady spojené s donáškovou službou (Zdroj: 49)

Položka	Cena
Mobilní telefon Nokia 130	790 Kč
Hands Free Plantronics Explorer 50	499 Kč
polep firemní dodávky vč. instalace	3 000 Kč

Velmi zjednodušeně nyní popíši administrativní proces a podmínky, které by prodejna HORPO musela splnit, pokud by se rozhodla pro realizaci tohoto návrhu, který by byl dotován městem Jihlava. Poskytovat sociální službu, vymezenou v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, může právnická osoba pouze na základě oprávnění – registrace, o kterou může zažádat na místně příslušném krajském úřadě. Žadatel vyplní formulář *Žádost o registraci sociálních služeb* a *Údaje o registrované sociální službě*. K druhému formuláři se pak ještě přikládá *Popis realizace poskytování sociální služby*, *Popis personálního zajištění poskytované sociální služby* vč. jmenného seznamu pracovníků a také *Plán finančního zajištění sociální služby*. Pokud krajský úřad žádosti vyhoví, pak je žadatel zapsán do Registru poskytovatelů sociální služeb a může danou sociální službu začít vykonávat. Pouze při splnění těchto podmínek může subjekt žádat město o poskytnutí dotace na financování sociální služby a to tak, že vyplní *Žádost o finanční dotaci na sociální službu*, kterou lze nalézt v příloze č. 2 této diplomové práce. Poté tuto žádost předá odboru sociálních věcí Magistrátu města Jihlavy (50).

Žadatel o dotaci pak musí splnit mimo jiné tyto podmínky (51):

- analytické účtování – žadatel musí být schopen předložit skutečné náklady spojené s poskytováním sociální služby;
- sociální služby musí být poskytovány na území města Jihlavy.

Výše dotace, která je procentuálním podílem z alokované částky v rozpočtu města Jihlavy, je pak vypočtena na základně objemu nákladů na službu (51).

5.2.3 Pošta Partner

I tento návrh by, stejně jako ten předchozí, mohli uvítat především zákazníci v seniorském věku, ale nejen oni. Jde o poskytování základních služeb České pošty přímo v prodejně HORPO v rámci projektu Pošta Partner. Jak vyplynulo z průzkumu v analytické části této práce, z celkem 23 dotazovaných zákazníků by tuto službu v prodejně uvítalo 21 z nich. Pošta, pod kterou spadá sídliště, jehož obyvateli jsou z převážné části i zákazníky prodejny HORPO, je vzdálena téměř 2 km od tohoto sídliště. Tato vzdálenost by mohla být zejména pro seniory (zvláště v zimních měsících) náročná a stresující. Realizací tohoto návrhu bychom mohli tedy do prodejny přilákat více zákazníků (52).

Pošta Partner je v podstatě nový projekt, který byl představen vládě České republiky na jednání dne 22. 4. 2015. Cílem tohoto projektu je převést pošty na pošty Partner (jde o franšízy provozované obcemi či soukromníky). Nejedná se o projekt, který by vznikl na zelené louce, v zahraničí tento koncept úspěšně funguje již několik let. Pošty Partner poskytují občanům základní poštovní služby. Ohlasy občanů obcí, kde už byly pošty Partner uvedeny do provozu, jsou velmi pozitivní. Občané si pochvalují zejména příznivější rozsah hodin otevírací doby. V současné době je projekt pro provozovatele velmi výhodný, protože Česká pošta nabízí za provozování své pobočky smluvním partnerům velice atraktivní výši odměny (52).

Podmínky partnerství

Partner poskytuje služby za úplatu, ve vlastní provozovně, na svoje náklady a využívá vybavení zapůjčeného Českou poštou. Dále jménem, na účet a odpovědnost České pošty, finanční instituce a poskytovatele vybraných služeb. Smluvním partnerem může být buď subjekt zapsaný v obchodním rejstříku či subjekt podnikají na základě živnostenského oprávnění. Pošta Partner musí být otevřena každý pracovní den tak, aby součet provozních hodin činil alespoň 15 hodin v týdnu (rozsah hodin se sjednává při přípravě smlouvy), přičemž doporučená plocha jedné přepážky je alespoň 15 m^2. Smluvní partner také musí zajistit instalaci externích označení provozovny, jako jsou

smaltované cedule, odkaz na nejbližší otevřenou poštu apod. Partner musí zajistit i vhodné pracovníky, tedy takové, kteří ovládají základy práce s výpočetní technikou a mají předpoklady pro kvalitní poskytování poštovních služeb. Poslední podmínkou, kterou musí smluvní partner splnit, je datové připojení a telefonické spojení (52).

Kroky, které musí zájemce udělat

Pokud se zájemce rozhodne pro provozování pošty Partner, musí kontaktovat příslušný region České pošty, jehož kontakt najde na webových stránkách České pošty. Dalším krokem je projednání záměru na místním obecním úřadě. Následně se podepíše smlouva mezi smluvním zástupcem a Českou poštou, která obsahuje mimo jiné účel a předmět smlouvy, předpoklady pro poskytování služeb, povinnost obou smluvních stran, ochranu osobních údajů klientů, stanovení výše provize apod. Na základě Smlouvy a poskytování služeb pak smluvní partner poskytuje služby České pošty (52).

Rozsah služeb

Smlouva s Českou poštou umožňuje poště Partner poskytovat tyto služby (52):

- příjem a výdej vnitrostátních a mezinárodních listovních a balíkových zásilek a zásilek EMS;
- příjem poštovních poukázek;
- výplata poštovních poukázek a důchodů;
- operace platební kartou (vklady, výplaty, příkazy);
- příkaz k úhradě;
- operace vkladní knížkou, výplatní poukázky, šekové poukázky;
- prodej poštovních cenin a zboží, losů, dobíjení kreditu, kolků, dálničních kuponů.

Zajištění provozu

V rámci uzavřené smlouvy zapůjčí Česká pošta přepážky, nábytek, výpočetní techniku a bezpečnostní vybavení. Zároveň zajistí školení potřebného počtu zaměstnanců, které trvá 3 dny a je bezplatné. Obsahem školení je poštovní provoz, bankovní služby, logistická a technická podpora (52).

Motivační systém

Provize, kterou dostane smluvní partner (provozovatel pošty Partner), se skládá z fixní a variabilní části. Fixní provize se pohybuje v rozmezí 9 000 – 12 300 Kč měsíčně, v závislosti na rozsahu otevíracích hodin, lokalitě a výši variabilní části. Variabilní část se pak odvíjí od počtu provedených výkonů či transakcí, objemu prodaných poštovních cenin apod. (52).

V případě realizaci tohoto návrhu, by prodejna musela přijmout dalšího zaměstnance. Vzhledem k tomu, že Česká pošta požaduje provozní dobu pošty Partner v rozsahu minimálně 15 hodin týdně, mohl by být ten pracovní úvazek zkrácený, tedy vhodný například pro ženy na mateřské či rodičovské dovolené. Protože se často jedná o diskrétní operace (jako vyplácení důchodů apod.), mělo by vedení prodejny vybrat takového zaměstnance, který by vzbuzoval v lidech důvěru, byl empatický a v neposlední řadě spolehlivý, vzhledem k práci s poměrně vysokými objemy peněz.

Česká pošta požaduje, aby otevírací doba byla v minimálním rozsahu 15 hodin týdně. Vedení prodejny HORPO se může rozhodnout např. pro 20 hodin provozování pošty Partner týdně. Přepážka pošty Partner by tedy byla otevřena každý všední den 4 hodiny. Vedení se může rozhodnout buď pro plynulou čtyřhodinovou provozní dobu, nebo může provoz rozložit na 2 hodiny v ranních a 2 hodiny v odpoledních hodinách. Pokud by se prodejna rozhodla pro rozsah 20 hodin týdně, pak by měsíční náklady na 1 zaměstnance byly následující:

Počet odpracovaných hodin za 1 měsíc: **80 hodin**
Mzdová sazba: **100,- Kč / hod**
Hrubá mzda zaměstnance: **8 000,- Kč**

Pokud budeme předpokládat, že odvody na zdravotní a sociální pojištění jsou přibližně 35 %, pak mzdové náklady na tohoto zaměstnance budou ve výši **10 800,- Kč.**

5.3 Agenturní práce

Jak již bylo řečeno, jihlavská prodejna se potýká s poměrně vysokou fluktuací svých zaměstnanců. Nejde ale jen o fluktuaci jako takovou, prodejna bojuje i s vysokou zaměstnaneckou absencí. Důvod může být dán jednak nepoměrem mezi odvedenou prací, která je poměrně fyzicky a často i psychicky náročná, a mzdovým ohodnocením a jednak současným stavem trhu práce. Míra nezaměstnanosti je totiž extrémně nízká, přičemž firmy, a zejména pak ty výrobní, mají zájem o nábor dalších zaměstnanců. To přináší několik vedlejších efektů. Firmy zvyšují mzdy a navyšují počet benefitů pro zvýšení počtu zájemců o danou profesi. Nezaměstnanost klesla natolik, že na trhu práce zůstávají především už jen „pasivní uchazeči", tedy ti kteří např. vyhlásili osobní bankrot, jsou v exekuci apod. Firmy své požadavky na zaměstnance snižují na minimum. Poslední efekt pak způsobuje to, že dnes dostanou práci i takoví lidé, kteří by díky své povaze, přístupu k práci, vzdělání a dalším aspektům, hledali práci jen velmi těžko. Tato skutečnost s sebou nese i to, že u těchto zaměstnanců se častěji vyskytuje nespolehlivost, absence, problémy na pracovišti apod. Z tohoto důvodu doporučuji vedení prodejny HORPO obrátit se na personální agenturu Grafton Recruitment sídlící v Jihlavě a využít jejich služeb v podobě agenturního zaměstnávání. Agenturní pracovníci by mohli vykrýt dobu, kdy z prodejny zaměstnanec odejde a prodejna hledá zaměstnance nového nebo jen pár dní, kdy je některý ze zaměstnanců prodejny nemocný. Zákon personální agentuře umožňuje přidělit agenturního pracovníka i na pouhý jeden den. Vzhledem k charakteru práce, která nevyžaduje zdlouhavé zaškolování, by mohla prodejna využít agenturní pracovníky i na takto krátkou dobu. V současné době řeší prodejna tento problém nasazením svých bývalých zaměstnanců, kteří jsou již v důchodu a příležitostně vypomáhají. Ne vždy však prodejna s tímto řešením uspěje, protože ne pokaždé má některý z bývalých zaměstnanců o tuto práci ještě zájem. Ostatní zaměstnanci se pak často přetěžováni, protože pokud vedení nesežene záskok, musí chybějícího zaměstnance zaskočit oni, či si jeho práci rozdělit mezi sebe.

Kalkulace nákladů na agenturního pracovníka je stejná jako kalkulace nákladů na kmenového zaměstnance společnosti. Avšak společnost, která chce využít agenturních pracovníků, musí agentuře zaplatit provizi za tuto službu. Konkrétní výši provize

bohužel pracovní agentura nesděluje, protože je součástí smluvního obchodního tajemství (53).

5.4 Celkové náklady na modernizaci prodejny

Náklady na modernizaci na prodejny jsou shrnuty v tabulce č. 20.

Tabulka 20: Celkové náklady na modernizaci prodejny (Zdroj: vlastní)

Položka	Dodavatel	Cena
stropní topný a chladicí systém	Zehnder, Sezimovo ústí	1 139 060 Kč
osvětlení - prodejna	Feschu, Praha	114 250 Kč
osvětlení - pečivo	Feschu, Praha	10 721 Kč
osvětlení - ovoce a zelenina	Feschu, Praha	10 271 Kč
osvětlení - obslužný úsek	UNITA, Letohrad	15 900 Kč
chladicí zařízení	SANDI, Zlín	156 419 Kč
mrazicí zařízení	GASTRO-EIS-TECHNIK, Praha	33 560 Kč
obslužný úsek	UNITA, Letohrad	350 000 Kč
pokladní boxy	Wanzl, Hněvotín	314 395 Kč
CELKEM		**2 145 026 Kč**

Celkové náklady na modernizace prodejny jsou tedy ve výši 2 145 026 Kč. Vlivem zavedení návrhů se předpokládá růst tržeb. I přes to, že se v maloobchodě tato oblast velmi těžce prognózuje, po konzultaci s majiteli společnosti i na základě odborných zdrojů, by se budoucí tržby mohly navýšit o 20% oproti stávajícím. V porovnání s údaji o tržbách z roku 2016 toto navýšení odpovídá téměř 6,7 mil. Kč

Vzhledem k tomu, že společnost nemá v současné době volné peněžní prostředky, financovala by tuto investici formou bankovního úvěru. Na základě odborného odhadu a minulých zkušeností majitelů je společnost schopna tuto sumu splatit přibližně za 5 let, aniž by se to dotklo pozitivního vývoje ekonomické stránky podniku.

6 PŘÍNOSY REALIZACE NÁVRHŮ

Tato kapitola je věnována přínosům realizace jednotlivých návrhů, a to jak těm ekonomickým, tak i mimoekonomickým přínosům.

6.1 Modernizace prodejny

Topný a chladicí systém

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* možnost rozšíření sortimentu	* nižší energetická náročnost
* zvýšená bezpečnost	* úspora nákladů
* příjemnější klima v prodejně	
* ochrana kvality zboží	
* modernější vzhled	

Osvětlovací soustava

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* lepší atmosféra a viditelnost v prodejně	* nižší energetická náročnost
* modernější vzhled	* úspora nákladů
* lepší prezentace zboží	

Chladicí a mrazicí zařízení

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* modernější vzhled	* nižší energetická náročnost
* lepší prezentace zboží	* úspora nákladů
* ochrana kvality zboží	

Pokladní boxy

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* modernější vzhled	* snížení četnosti krádeží
* urychlení nákupu zákazníků	
* zvýšení spokojenosti zákazníků	
* zrychlení doby odbavení zákazníků	
* větší komfort zákazníků	
* lepší ergonomie pracovního místa	
* větší komfort zaměstnanců	
* nižší fluktuace zaměstnanců	

6.2 Rozšíření služeb

Platba kartou

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* rozšíření služeb	* navýšení tržeb
* růst spokojenosti zákazníků	* zvýšení hodnoty průměrného nákupu

Donášková služba potravin

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* rozšíření služeb	* navýšení tržeb
* růst spokojenosti zákazníků	* finanční dotace
* věrnost zákazníků	

Pošta Partner

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* rozšíření služeb	* zvýšení počtu nákupů
* růst spokojenosti zákazníků	* navýšení tržeb
* věrnost zákazníků	

6.3 Agenturní práce

Mimoekonomické přínosy	*Ekonomické přínosy*
* dostatek personálu	* snížení nákladů na získávání pracovníků
* nepřetěžování vlastních zaměstnanců	
* snížení fluktuace zaměstnanců	

ZÁVĚR

V průběhu 9 měsíců (srpen 2016 – duben 2017) jsem pravidelně docházela do prodejny HORPO jako brigádník, přičemž za dobu svého působení jsem postupně prošla všemi jejími úseky. To mi umožnilo dostatečně pochopit fungování prodejny a všech jejích procesů tak, abych mohla ve své diplomové práci splnit vytýčený cíl. Děkuji tedy majitelům společnosti, že mi toto umožnili.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýz vnějšího i vnitřního prostředí navrhnout taková opatření, která by zlepšila postavení podniku na trhu, zajistila rentabilnější prodej a v neposlední řadě zvýšila celkovou spokojenost zákazníků maloobchodní prodejní jednotky HORPO v Jihlavě.

V úvodu byla představena společnost HORPO, spol. s r. o., která se zabývá nákupem spotřebního zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Byla popsána historie společnosti a její organizační struktura. Posléze byla detailněji představena jedna ze tří prodejních jednotek společnosti se sídlem v Jihlavě, kterou se tato diplomová práce zabývá.

V další části byla provedena analýza současného stavu společnosti HORPO, spol. s r. o. i jihlavské prodejní jednotky na základě strategické analýzy. Jako podklad pro analytickou část sloužily interní materiály společnosti a konzultace s majiteli. Strategická analýza se sestávala z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita analýza obecného okolí SLEPT a analýza odvětví – Porterova analýza pěti hybných sil. Analýza vnitřního prostředí podniku pak byla provedena na základě struktury analýzy McKinsey 7S. Součástí analytické části byl i nástin finanční situace společnosti. Nebyly zaznamenány žádné velké finanční obtíže, se kterými by se společnost potýkala nebo potýká. Zároveň byl proveden jednorázový průzkum trhu formou dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na zjišťování takových údajů o respondentech (zákaznících), které umožňují výpočet evropského indexu spokojenosti zákazníka, jež poskytuje informace o tom, jak jsou zákazníci spokojení a loajální k dané prodejně. V tomto případě vyšel index 58,95%. Není to sice nejhorší výsledek, ale je z něho patrné, že určitý prostor pro zlepšení zde existuje, a tento prostor není malý. V závěru této části byla provedena SWOT analýza, která je kombinací všech předešlých analýz a vyvozuje určité závěry, z kterých můžeme

vycházet v návrhové části. Jako silné stránky prodejny se projevily: zavedená značka, stálí zákazníci, přátelské vztahy se zákazníky, kvalitní české výroby, velká a stabilní dodavatelská základna, zkušení zaměstnanci a poloha prodejny. Naopak za slabé stránky můžeme považovat: nevyhovující parkování, zastaralé vybavení a vzhled prodejny, malá prodejní plocha, nemožnost platby kartou, nízká úroveň marketingu, žádný věrnostní systém a častá fluktuace zaměstnanců. Příležitosti vidím v: modernizaci prodejny, rozšíření sortimentu, přízeníplatebního terminálu, zavedení věrnostního programu, spolupráci s novými dodavateli, donáškové službě potravin a poskytování poštovních služeb. Jako hrozby se ukázaly: ztráta některých dodavatelů, nasycenost trhu, vstup nových konkurentů, růst daňových sazeb, nestabilita ekonomiky, ztráta klíčových zaměstnanců a nová legislativní opatření.

Před samotnou návrhovou částí jsem na základě knižních a internetových zdrojů vypracovala teoretickou část, která vysvětlovala základní pojmy související s maloobchodní činností, ale také metody, které byly použity v analytické části.

V návrhové části jsem zpracovala celkem 8 návrhů, pro které jsem se rozhodla na základě SWOT analýzy. Návrhy jsem rozdělila do 3 oblastí – modernizace prodejny, rozšíření služeb zákazníkům a agenturní práce. U každého návrhu není opomenuta ani jejich ekonomická stránka.

První oblast **modernizace prodejny** zahrnovala celkem 4 návrhy, a to: *topný a chladicí systém, novou osvětlovací soustavu, pořízení nových chladicích a mrazicích zařízení a nové pokladní boxy*. Vzhledem k tomu, že jedním z ekonomických přínosů prvních 3 zmiňovaných návrhů je úspora energií, lze na jejich realizaci využít finanční prostředky z Evropské unie formou dotace. Podmínky poskytnutí dotace byly detailně popsány, jednou z nich je i zpracování kvalitní projektové dokumentace.

Do oblasti **rozšíření služeb** zákazníkům jsem zařadila: *pořízení platebního terminálu pro bezhotovostní platby, donáškovou službu potravin zákazníkům a nový projekt České pošty - Pošta Partner*. Vzhledem k tomu, že donáškovou službu potravin lze považovat za sociální službu, lze na ni také využít finanční prostředky z rozpočtu města formou dotace. Podmínky poskytnutí dotace jsou opět detailně popsány, jednou z nich je například to, že podnikatelský subjekt se musí stát poskytovatelem sociálních služeb na

základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. O registraci lze požádat na místně příslušném krajském úřadě.

A poslední oblastí je poskytnutí **agenturních pracovníků** od pracovní agentury, což by mohlo pomoci majitelům prodejny s častou fluktuací jejich zaměstnanců na jihlavské prodejně.

V poslední kapitole se pak věnuji **ekonomickým i mimoekonomickým přínosům** jednotlivých návrhů. V případě topného a chladicího systému jsou mimoekonomické přínosy: možnost rozšíření sortimentu, zvýšená bezpečnost, příjemnější klima v prodejně, ochrana kvality zboží a modernější vzhled. Novou osvětlovací soustavou se dosáhne lepší atmosféry a viditelnosti v prodejně, modernějšího vzhledu a lepší prezentace zboží. Nové chladicí a mrazicí zařízení bude mít za následek taktéž modernější vzhled a lepší prezentaci zboží, ale i zvýšenou ochranu kvality zboží. Ekonomické přínosy těchto tří návrhů jsou společné a jsou jimi nižší energetická náročnost a úspora nákladů. V případě topného a chladicího systému je roční úspora nákladů na vytápění ve výši 43 200,- Kč. Nové pokladní boxy budou mít zejména mimoekonomické přínosy: modernější vzhled, urychlení nákupu zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků, zrychlení doby odbavení, větší komfort zákazníků ale i zaměstnanců. Za ekonomický přínos můžeme považovat snížení četnosti krádeží z důvodu instalace detekčních rámů, které by měly odradit potenciální zloděje. Zavedení platby kartou na prodejně s sebou přinese především navýšení tržeb a to přibližně 30%, dle zkušeností poskytovatelů platebních terminálů. Navýšení tržeb bude mít za následek i zavedení donáškové služby potravin, stejně jako projekt Pošta Partner. Vzhledem k tomu, že se jedná o rozšíření služeb zákazníkům, mimoekonomickými přínosy obou těchto návrhů bude určitě i zvýšení spokojenosti a věrnosti zákazníků. Spolupráce s pracovní agenturou, která poskytne prodejně v případě potřeby své agenturní zaměstnance, sníží vedení společnosti náklady na samotný proces získávání pracovníků. I když v konečném důsledku se náklady na pracovníky zvýší (v podobě provize pracovní agentuře), mimoekonomické přínosy převáží ty ekonomické, protože stávající zaměstnanci přestanou být přetěžováni, což by mohlo vést k vyšší fluktuaci.

Pevně doufám, že vedení společnosti si jednotlivé návrhy v mé diplomové práci prostuduje a zváží jejich realizaci či pro něho budou alespoň inspirací.

Dle mého názoru byl stanovený cíl diplomové práce splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

(1) Interní materiály společnosti HORPO, spol. s r. o.

(2) DENÍK. Jihlavské obchodní centrum se rozroste. *Denik.cz* [online]. © 2005-2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: http://jihlavsky.denik.cz/zpravy_region/20070419jihlava_krystal.html

(3) GOOGLE. Google maps. *Google.cz* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: https://www.google.cz/maps

(4) FIRMY. HORPO, spol. s r. o. *Firmy.cz* [online]. © 1996-2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: https://www.firmy.cz/detail/260081-horpo-jihlava.html

(5) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Senioři a politika stárnutí. *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/2856

(6) KURZY. Makroekonomika – makroekonomické údaje v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 1996-2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/

(7) ÚČETNÍ PORTÁL. Vývoj sazeb daní. *Ucetni-portal.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: http://www.ucetniportal.cz/soubory/prehledy2/51.pdf

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

(9) BRABEC, Jiří. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0325-0.

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

(11) HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4162-8.

(12) EMMET, Stuart. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

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

(14) CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and supply chain mangement.* London: Pearson Education Limited, 1998. ISBN 0 273 63049 0.

(15) SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-1951-4.

(16) PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

(17) JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9330-1.

(18) KERBER, Bill a Brian J. DRECKSHAGE. *Lean and supply chain mangement essentials: a framework for materiál managers.* Boca Raton: CRC Press, 2011. ISBN 978-143-9840-825.

(19) PR NEWSWIRE. News: Top Trends in Grocery Shopping for 2017 Announced. *PR Newswire.com* [online]. Cleveland: John Karolefski, 2016-12-16 © 2017 [cit. 17-01-26]. Dostupné z: http://www.prnewswire.com/news-releases/top-trends-in-grocery-shopping-for-2017-announced-300379626.html

(20) LAMBERT, Douglas, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

(21) KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

(22) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

(23) FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažéry*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3611-2.

(24) MARTIN ZEMAN. SLEPT (PEST) analýza. *Zeman.webdone.cz* [online]. © 2008 [cit. 17-02-11]. Dostupné z: http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/

(25) BUSINESS VIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Business vize.cz* [online]. © 2010-2011 [cit. 17-02-13]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

(26) MANAGEMENT MANIA. Analýza pěti sil 5F. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 17-02-13]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/analyza-5f

(27) STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT. McKinsey 7S Model. *Strategicmangementinsight.com* [online]. © 2013-2017 [cit. 17-02-14]. Dostupné z: https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html

(28) DREAM ACADEMY. SWOT analýza. *Dreamacademy.com* [online]. © 2013 [cit. 17-02-13]. Dostupné z: http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/

(29) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

(30) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

(31) FORET, Miroslav a Jana Stávková. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

(32) ZEHNDER. Stropní systémy pro vytápění a chlazení. *Zehnder.cz* [online]. [cit. 17-03-20]. Dostupné z: http://www.zehnder.cz/vyrobky-a-systemy/stropni-systemy-pro-vytapeni-chlazeni

(33) ZKD Sušice. Aktuality. *Zkdsusice.cz* [online]. © 2013 [cit. 17-03-10]. Dostupné z: http://www.zkdsusice.cz/doc/i0000038101.jpg

(34) SLAČÍKOVÁ, Adéla. *E-mail*. Zehnder Group Czech Republic s. r. o., Pionýrů 641, Sezimovo Ústí. 15. 3. 2017.

(35) ENVIWEB. Po žárovkách umírají už i trubicové zářivky. *Enviweb.cz* [online]. © 2003-2012 [cit. 17-03-11]. Dostupné z: http://www.enviweb.cz/clanek/svit/83403/po-zarovkach-umiraji-uz-i-trubicove-zarivky

(36) TZBINFO. Energetická náročnost osvětlovacích soustav. *Elektro.tzb-info.cz* [online]. © 2001-2007 [cit. 17-03-11]. Dostupné z: http://elektro.tzb-info.cz/osvetleni/10162-energeticka-narocnost-osvetlovacich-soustav

(37) FESCHU. Reference. *Feschu.cz* [online]. © 2011-2017 [cit. 17-03-12]. Dostupné z: http://www.feschu.cz/reference/

(38) FRAIT, Jiří. *E-mail*. FESCHU lighting & design s. r. o., Přátelství 733/8, Praha 22 – Uhříněves. 24. 3. 2017.

(39) OPPIK. Úspory energie. *Oppik.cz* [online]. [cit. 17-03-12]. Dostupné z: http://www.oppik.cz/dotacni-programy/uspory-energie

(40) DOTACE EU. Jak získat dotaci. *Dotaceeu.cz* [online]. © 2012 [cit. 17-03-12]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-na-projekt

(41) SANDI. Chladicí vitríny přístěnné. *Sandi.cz* [online]. © 2010-2017 [cit. 17-03-13]. Dostupné z: http://www.sandi.cz/gastrozarizeni/praga-250-80-225-doprava-zdarma/

(42) GET. Mrazicí truhly prosklené. *Getsro.cz* [online]. © 2017 [cit. 17-03-13]. Dostupné z: http://www.getsro.cz/prodej-scan-mrazici-truhla-prosklena-xs-601-detail-3797

(43) UNITA. Reference. *Unita.cz* [online]. [cit. 17-03-13]. Dostupné z: http://www.unita.cz/reference#slide-1-field_gallery-1123

(44) MIKULA, Vladimír. *E-mail.* UNITA, V Aleji 845, Letohrad. 13. 3. 2017.

(45) WANZL. Pokladní boxy. *Wanzl.com* [online]. [cit. 17-03-13]. Dostupné z: https://www.wanzl.com/cs_CZ/produkty/regalove-systemy-a-vybaveni-interieru-prodejen/pokladni-boxy/

(46) PLATEBNÍ SYSTÉMY. Platební systémy s EET. *Terminalzdarma.cz* [online]. © 2013-2017 [cit. 17-03-14]. Dostupné z: http://www.terminalzdarma.cz/

(47) FIO. Platební terminály a platební brána. *Fio.cz* [online]. © 2017 [cit. 17-03-14]. Dostupné z: https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/platebni-karty/platebni-terminaly-brana

(48) PENÍZE. Platební terminály pro podnikatele stále dostupnější. Na kolik vyjdou? *Peníze.cz* [online]. © 2010-2017 [cit. 17-03-14]. Dostupné z: http://www.penize.cz/platebni-karty/310308-platebni-terminaly-pro-podnikatele-stale-dostupnejsi-na-kolik-vyjdou

(49) METLICKÝ, Jan. *E-mail*. Ottova tiskárna s. r. o., U Stavoservisu 1, Praha 10 Malešice. 21. 3. 2017.

(50) Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ze dne 14. března 2006.

(51) JIHLAVA. Zásady pro činnost Komise pro neziskovou, sociální oblast a prevenci Rady města Jihlavy. *Jihlava.cz* [online]. © 2017 [cit. 17-03-16].

Dostupné z: https://www.jihlava.cz/zasady-pro-cinnost-komise-pro-neziskovou-socialni-oblast-a-prevenci-rady-mesta-jihlavy/d-236382

(52) ČESKÁ POŠTA. Pošta Partner. *Partnercp.cz* [online]. © 2017 [cit. 17-03-17]. Dostupné z: http://www.partnercp.cz/o-poste-partner

(53) ORGOŇOVÁ, Hana. *E-mail*. Grafton Recruitment s. r. o., Palackého 18, Jihlava. 20. 3. 2017.

(54) JIHLAVA. Odbor sociálních věcí. *Jihlava.cz* [online]. © 2017 [cit. 17-03-16].
Dostupné z: https://www.jihlava.cz/formulare/ds53299/p1=50135

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma 17
Obrázek 2: Mapa 18
Obrázek 3: HORPO Jihlava 18
Obrázek 4: Uspořádání prodejny 19
Obrázek 5: Úsek chlazených výrobků 20
Obrázek 6: Úsek mražených výrobků 21
Obrázek 7: Úsek ovoce a zeleniny 21
Obrázek 8: Úsek pekárenských výrobků 22
Obrázek 9: Obslužný úsek 23
Obrázek 10: Úsek koloniálu a drogistického zboží 24
Obrázek 11: Organizační struktura jihlavské pobočky 34
Obrázek 12: SWOT analýza 77
Obrázek 13: Umístění současného topení na prodejně 81
Obrázek 14: Vzhled stropu po montáži topného a chladicího systému 82
Obrázek 15: Současná osvětlovací soustava 83
Obrázek 16: LED osvětlení 84
Obrázek 17: Akcentní lištová svítidla 85
Obrázek 18: Chladicí přístěnné vitríny 87
Obrázek 19: Mrazicí boxy 88
Obrázek 20: Modernizace obslužného úseku 89
Obrázek 21: Současné pokladní boxy 90
Obrázek 22: Nové pokladní boxy od společnosti Wanzl 91

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled poboček 16
Tabulka 2: Vybrané ekonomické ukazatele v ČR v letech 2010-2016 28
Tabulka 3: Vývoj sazeb daní DPH a DPPO v ČR v letech 2008-2016 29
Tabulka 4: Hlavní provozní ukazatele 40
Tabulka 5: Vybrané ukazatele finanční analýzy 41

Tabulka 6: Index spokojenosti zákazníka – výsledky 42
Tabulka 7: Nejčastější odpovědi v jednotlivých věkových kategoriích 43
Tabulka 8: SWOT analýza 46
Tabulka 9: Potřeby zákazníků, zaměstnanců a firmy 57
Tabulka 10: Příklady výhod a nevýhod agenturní práce pro maloobchodní firmu 61
Tabulka 11: Topný a chladicí systém – cena 82
Tabulka 12: Osvětlení prodejny – cena 84
Tabulka 13: Akcentní lištová svítidla – cena 85
Tabulka 14: Chladicí přístěnné vitríny – cena 88
Tabulka 15: Mrazicí boxy – cena 88
Tabulka 16: Obslužný pult – cena 89
Tabulka 17: Pokladní boxy – cena 91
Tabulka 18: FIO platební terminál 93
Tabulka 19: Náklady spojené s donáškovou službou 95
Tabulka 20: Celkové náklady na modernizaci prodejny 100

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj maloobchodního obratu v letech 2011-2015 37
Graf 2: Počet uskutečněných nákupů v 2. pololetí roku 2016 38
Graf 3: Průměrná výše nákupu v 2. pololetí roku 2016 38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník I
Příloha 2: Žádost o finanční dotaci III

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Spokojenost a loajalita zákazníků prodejny HORPO, spol. s r. o. v Jihlavě

Dobrý den,

tento dotazník slouží jako podklad pro moji diplomovou práci s názvem Návrh strategie řízení obchodu ve společnosti. Dotazník je zcela anonymní a je určen zákazníkům prodejny HORPO (Jihlava, Žižkova 89). Zabere Vám 1 minutu Vašeho času.

Děkuji, velmi si vážím Vašeho času, který věnujete vyplnění dotazníku.

Bc. Andrea Šalomounová, Fakulta podnikatelská VUT v Brně

1. **Do jaké věkové kategorie byste se zařadili?**
   - 15-30 let
   - 31-45 let
   - 46-60 let
   - 61 let a více

2. **Jak jste celkově spokojen/a s prodejnou HORPO Jihlava dle Vašich zkušeností?**
   - zcela spokojen/a
   - spíše spokojen/a
   - ani spokojen/a, ani nespokojen/a
   - spíše nespokojen/a
   - zcela nespokojen/a

3. **Do jaké míry naplňuje HORPO Jihlava Vaše očekávání?**
   - mnohem více, než jsem očekával/a
   - více, než jsem očekával/a
   - přibližně tolik, kolik jsem očekával/a
   - méně než jsem očekával/a
   - mnohem méně, než jsem očekával/a

4. **Představte si prodejnu, která je ve Vašich ohledech dokonalá. Jak blízko je této ideální prodejně HORPO Jihlava?**
    - stejně
    - velmi blízko
    - spíše blízko
    - spíše daleko
    - velmi daleko

5. **Plánujete opětovně uskutečnit svůj nákup v prodejně HORPO Jihlava?**
    - určitě ano
    - spíše ano
    - ještě nevím
    - spíše ne
    - určitě ne

6. **Doporučil/a byste prodejnu HORPO Jihlava svým příbuzným a známým?**
    - určitě ano
    - spíše ano
    - ještě nevím
    - spíše ne
    - určitě ne

Příloha 2: Žádost o finanční dotaci (Zdroj: 54)

Žádost o finanční dotaci na sociální službu,

činnost neziskového sektoru v sociální oblasti, preventivního, osvětového či veřejně prospěšného charakteru,

pro rok .....

<table>
<tr><td colspan="2">Žadatel - poskytovatel sociální služby / činnosti (název odpovídající registraci, u fyzické osoby jméno a příjmení):</td></tr>
<tr><td>Typ:

Právnická osoba ČR* Fyzická osoba ČR*</td><td>IČO / datum narození (fyzická osoba):</td></tr>
<tr><td colspan="2">Právní forma:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Adresa sídla / bydliště (fyzická osoba):</td></tr>
<tr><td colspan="2">Osoba zastupující žadatele - právnickou osobu (v případě více zastupujících osob uvést v příloze):

Jméno / název dle platného dokladu o právní subjektivitě:

Příjmení:

Datum narození / IČO:

Právní důvod zastoupení – doložit v příloze:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kontakty:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Adresa:</td></tr>
<tr><td colspan="2">E-mail: Telefon:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Web:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Osoby s podílem v právnické osobě - žadateli (v případě více osob uvést v příloze):

Jméno / název dle platného dokladu o právní subjektivitě:</td></tr>
</table>

Příjmení: **Datum narození / IČO:** **Výše podílu – doložit v příloze:**
Osoby, v nichž má právnická osoba - žadatel podíl (v případě více osob uvést v příloze): **Název dle platného dokladu o právní subjektivitě:** **IČO:** **Výše podílu – doložit v příloze:**
Účel (poskytovaná sociální služba / činnost), na který bude dotace použita:
Registrační číslo v registru poskytovatelů sociálních služeb:
Zařízení žadatele, na které bude dotace použita (název):
Vedoucí zařízení:
Adresa zařízení:
Kontakty:
Telefon:
E-mail:
Web:
Forma poskytování: Terénní* Ambulantní* Pobytová*
Poskytováno od:
Počet pracovníků poskytujících službu / činnost:
Cílová skupina klientů:
Věková kategorie klientů:

Kapacita poskytování u formy:		
Terénní*	Ambulantní*	Pobytová*
Provozní doba u formy:		
Terénní*	Ambulantní*	Pobytová*
Působnost v krajích:		
Počet uživatelů za předchozí rok:		
Počet uživatelů z Jihlavy za předchozí rok:		
Počet intervencí u klientů za předchozí rok:		
Počet intervencí u klientů z Jihlavy za předchozí rok:		
Předpokládané náklady na sociální službu / činnost:		
Celkové neinvestiční náklady:		
Z toho celkové mzdové náklady:		
Další náklady:		
Celkové předpokládané náklady:		
Předpokládané výnosy ze sociální služby / činnosti:		
Celkové výnosy:		
Z toho vlastní výnosy:		
dotace a dary:		
Další výnosy:		
Celkové předpokládané výnosy:		
Předpokládaná ztráta:		
POŽADOVANÁ VÝŠE DOTACE (Kč):		

Bankovní spojení (přiložte smlouvu o účtu):	
Peněžní ústav (název, adresa):	
Číslo účtu:	
Variabilní symbol:	
Specifický symbol:	

Žadatel uděluje, s ohledem na zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, a v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlas se zpracování osobních údajů fyzické osoby, která žádá o finanční dotaci z rozpočtu statutárního města Jihlavy, a to pro vnitřní potřebu statutárního města Jihlavy související s vyřízením žádosti o dotaci.
Fyzická osoba tímto uděluje souhlas ke zveřejnění informací o své osobě včetně kontaktu na úřední desce statutárního města Jihlavy.

Vypracoval/a: **Telefon:**	**Datum, razítko a podpis:**

*Nehodící se škrtněte

Poznámka:

V případě, že vyplňujete žádost elektronicky, používejte netučný (normální) typ písma.

Přílohy: