



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Marketing v maloobchodě

Vypracoval: Bc. Jaroslava Plachá  
Vedoucí práce: Ing. Viktor Vojtko, Ph. D.

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jaroslava PLACHÁ  
Osobní číslo: E13849  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání  
Název tématu: Marketing v maloobchodě  
Zadávatel katedra: Katedra obchodu a cestovního ruchu

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Zhodnotit a analyzovat marketing u vybraného maloobchodního subjektu. Na základě marketingového výzkumu navrhnout vhodná opatření na zlepšení současné pozice na trhu.

#### Metodický postup:

1. Studium teoretických podkladů a teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - pozorování, strukturované rozhovory
3. Situační analýza
4. Návrhy opatření včetně ekonomického zhodnocení

#### Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl práce.
2. Přehled řešené problematiky.
3. Metodika.
4. Řešení a výsledky.
5. Závěr.
6. Seznam použitých zdrojů.
7. Seznam příloh (jsou-li v práci přílohy).
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ.** *Retail management.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611676.

**KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 9788024735276.


**LEVY, Michael a Barton A WEITZ.** *Retailing management.* Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009. ISBN 9780073381046.

**PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA.** *Obchodní podnikání = Retail management.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 9788072610594.


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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolípek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph. D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji majiteli analyzovaného maloobchodního subjektu za podklady a informace, které mi poskytl k vypracování této diplomové práce.

# Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>3</b>
2.1. Maloobchod.....	3
2.1.1. Definice maloobchodu.....	3
2.1.2. Formy prodeje .....	4
2.2. Marketing .....	5
2.2.1. Marketingový mix .....	6
2.2.1.1. Produkt.....	9
2.2.1.2. Cena .....	11
2.2.1.3. Komunikace .....	12
2.2.1.4. Distribuce.....	16
2.2.2. Marketingový výzkum.....	18
2.2.2.1. Pozorování .....	19
2.2.2.2. Experiment.....	20
2.3. Marketing v maloobchodě.....	21
2.3.1. Strategický řídicí proces .....	21
2.3.2. Situační analýza.....	22
2.3.3. Územní analýza .....	24
2.3.4. Dispoziční řešení (store layout).....	26
2.3.5. Design prodejny a optimalizace prodejní plochy .....	27
2.3.6. Merchandising .....	27
<b>3. CÍL PRÁCE, METODIKA A HYPOTÉZY.....</b>	<b>30</b>
<b>4. ANALÝZA A SYNTÉZA VÝSLEDKŮ VLASTNÍHO ZKOUMÁNÍ.....</b>	<b>32</b>
4.1. Popis vybraného maloobchodního subjektu.....	32
4.2. Analytická část .....	33
4.2.1. Pozorování Prodejny a konkurence .....	33
4.2.2. Strukturovaný rozhovor.....	37
4.2.3. Situační analýza.....	43
4.2.4. Územní analýza .....	46
4.2.5. Analýza komunikačních prostředků využívaných Prodejnou .....	49

4.2.6. Experiment .....	55
<b>5. VLASTNÍ NÁVRHY .....</b>	<b>66</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

# 1. Úvod

Téma této diplomové práce zní Marketing v maloobchodě. Největší rozmach maloobchodních prodejen je spojen s obdobím 90. let minulého století, kdy se masově prodávaly bývalé prodejny za velmi nízké ceny. Taktéž v té době mohl začít podnikat každý na základě výučního listu. V této době se jen ve městě, kde se nachází analyzovaný maloobchodní subjekt, otevřelo asi 20 nových prodejen včetně té, již je tato diplomová práce věnována. Ve stejném období, v polovině 90. let, se však situace maloobchodu značně změnila. Na trhu začaly působit obchodní řetězce, které mnohé pultové prodejny výrazně ohrozily a zapříčinily jejich ukončení činnosti. Pouze ti nejsilnější obstáli v tomto konkurenčním boji. Do dnešní doby výstavba nových subjektů obchodních řetězců pokračuje a prakticky v každém městě i obci můžeme nalézt minimálně jeden takový subjekt. Zároveň je nutné uvědomit si neustále nově otvírané večerky, které také mohou malé samostatné subjekty ohrozit.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla věnovat malé pultové prodejně nacházející se na maloměstě, kterou konkurence neustále ohrožuje, avšak tato prodejna stále odolává. Také se ale domnívám, že jsou v této prodejně stále nevyužité rezervy, jejichž využití by mohlo analyzovanou maloobchodní jednotku posílit a zvýšit její konkurenceschopnost.

Marketing je podstatnou součástí každého podnikání, ale někteří vlastníci malých subjektů si to nemyslí. Naopak se domnívají, že je to činnost, která by měla být vyvíjena především ve velkých podnicích, kde se zavádějí marketingová oddělení. Zároveň se však často stává, že někteří odpůrci marketingu jej provádějí, aniž by si toho byli vědomi, protože mnoho marketingových činností je založeno na logice a snaze dosáhnout zisku a spokojenosti zákazníků.



Diplomová práce na téma Marketing v maloobchodě by měla sloužit nejen jako vysvětlení teoretických pojmů s praktickým využitím, ale zároveň by měla ukázat maloobchodníkům, že marketing není nic náročného a naopak některé dobře plánované kroky mohou vést k překvapivým výsledkům.

Součástí mé práce je mimo jiné experiment, který by měl ukázat, jaký vliv na prodejnost má změna umístění zboží. Obchodní řetězce neustále zboží přemísťují, aby nejen noví ale i stálí zákazníci byli donuceni projít celý prodejní prostor a koupili si nejen potřebné artikly, ale i jiné, neplánované. Obchodní řetězce všeobecně provádějí nespočet taktických kroků, aby přilákali zákazníky, ať už se jedná o rozesílání akčních letáků, nebo pořádání různých soutěží, věrnostních programů apod. Přesto, že jsou některé tyto akce nákladné na finance, měly by se jim věnovat i malé obchodní subjekty, aby se řetězcům vyrovnaly, upozornily na svou existenci a ukázaly snahu být moderní.

Cílem mé diplomové práce je ukázka výsledků provedeného experimentu a marketingových akcí analyzované prodejny, její situační a územní analýza a taktéž pozorování a porovnání sledovaného subjektu s konkurencí.

## **2. Literární přehled**

V literárním přehledu mé diplomové práce se zaměřím na vysvětlení pojmů maloobchod, marketing a marketing v maloobchodě. Marketing v maloobchodě je zaměřen na konkrétní kroky, které by měl prodejce podniknout, aby si zajistil výhodnou pozici na trhu a odolával působení konkurence.

### **2.1. Maloobchod**

V této kapitole budou vysvětlena základní teoretická východiska maloobchodu, tedy jak různí autoři definují pojem maloobchod, jak jej dělíme a jaké formy prodeje rozeznáváme.

#### **2.1.1. Definice maloobchodu**

Levy, Weitz (2009, s. 6) ve své knize píše, že maloobchod je soubor obchodních aktivit, které přidávají hodnotu výrobkům a službám, které se prodávají spotřebitelům pro jejich osobní či rodinné použití.

Podle Cimlera a Zdražilové (2007, s. 12) je maloobchod podnik (nebo činnost) zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.

Nejčastěji dělíme maloobchod na potravinářský a nepotravinářský. V potravinářském maloobchodu se setkáváme s prodejem potravin. Vedle tohoto prodeje však pod tento typ maloobchodu řadíme i prodej tabáku a tabákových výrobků nebo drogistické zboží. Potravinářský maloobchod je velmi rozšířený právě díky typu prodejního sortimentu a vysokého zájmu zákazníků o nákup denně potřebného zboží. Oproti tomu nepotravinářský maloobchod zahrnuje širokou oblast typů prodejen, mimo jiné prodej sortimentu pro volný čas, výpočetní techniku, audiovizuální techniky a další.

Dalšími typy maloobchodu je maloobchod specializovaný, nespécializovaný a realizovaný v síti prodejen, tzv. store retail, dále maloobchod uskutečňovaný mimo prodejní síť (non-store retail), který zahrnuje např. prodejní automaty nebo internetový obchod, a v neposlední řadě je také nutno zmínit zvláštní typy maloobchodu, mezi něž řadíme stánkový prodej, tržnice a tržiště (Cimler, Zadražilová, 2007).

Maloobchod tedy můžeme popsat jako činnost, která přidává zboží určitou hodnotu a následně je nabízena zákazníkům. Rozeznáváme několik typů maloobchodu, přičemž nejvýznamnější formou v dnešní době je potravinářský, který je nejrozšířenější a je převážně uskutečňován v rámci obchodních řetězců.

### **2.1.2. Formy prodeje**

Nyní si popíšeme jednotlivé formy prodeje, a jak jsou rozlišovány. Vzhledem ke zvolenému tématu diplomové práce a vybranému maloobchodnímu subjektu je tato podkapitola zaměřena spíše na pultový prodej.

Podle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 222) jsou formy prodeje vymezovány nejčastěji s ohledem na

- účast zákazníka na jednotlivých fázích prodeje (nejčastější hledisko),
- přístup zákazníka ke zboží,
- způsob předání zboží zákazníkovi (dovoz do bytu, vlastní odběr zboží).

Podle účasti zákazníka a provozních pracovníků obchodu na jednotlivých fázích prodeje se setkáváme u prodeje v provozních jednotkách s těmito skupinami forem prodeje:

1. prodej, při kterém se zákazník obsluhuje převážně sám, tj. samoobslužný prodej,
2. prodej s převážnou obsluhou prodavačem, tj. pultový prodej, prodej volným výběrem, prodej podle vzorků,
3. prodej na objednávku.

Podle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 225-226) je nejstarší formou prodeje v maloobchodě pultový prodej. Nabídka se uskutečňuje formou prodejního rozhovoru, což zvyšuje náročnost na práci prodavače, např. znalostmi sortimentu, upraveností, osobním vystupováním. Zákazník je oddělen od zásoby zboží a to přináší vyšší nároky na zjištění jeho přání.

Obchodní firmy mohou podle velikosti a tvaru prodejní jednotky volit různé prvky v řešení pultového prodeje:

- prodavač nabízí veškerý sortiment,
- prodejna je rozdělena na specializovaná oddělení,
- prodavač obsluhuje i inkasuje,
- inkaso je vyčleněno,
- inkaso je spojeno s výdejem,
- výdej je vyčleněn apod.

Pultový prodej je charakteristický především oddělením zákazníka od zboží. Vstup je vhodné umístit do středu průčelí a i v kombinaci s výkladními skříněmi. Pokud jde o poměr plochy, doporučuje se 55 % pro pohyb zákazníka, 45 % pro pracoviště prodavače, včetně pultového a přístěnného výstavního zařízení.

## **2.2. Marketing**

Kapitola Marketing je zaměřena na definice tohoto pojmu různými autory, marketingový mix, prvky marketingového mixu a jejich vysvětlení a na závěr marketingový výzkum, bez kterého provádění marketingu pozbývá na významu.

Zamazalová (2010, s. 3) definuje marketing jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníků.

Obecně tedy můžeme říci, že podstata marketingu spočívá v souladu zájmů zákazníků a podnikatele. Zákazníci by tedy měli být středem zájmu při marketingových úvahách a jeho provádění (Zamazalová, 2010).

Podle Boučkové (2003, s. 3) lze marketing definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.

Bárta, Pátík, Postler (2009, s. 18) citují definici marketingu Britského institutu pro marketing, která říká, že marketing je řídicí proces odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování zákazníků, od něhož se požaduje, aby přinesl zisk.

Výše uvedené definice směřují ke stejnému výsledku, kterým je uspokojování potřeb nejen zákazníků, ale i celého podniku.

### **2.2.1. Marketingový mix**

Podle Zamazalové (2009, s. 39) chápeme marketingový mix (4P) jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt.

Produktem se myslí jak samotný výrobek nebo služba, tak i kvalita, design, obal, značka, záruka a další znaky výrobku, jež ovlivňují spotřebitele z hlediska uspokojení jeho potřeb.

Cenu můžeme specifikovat jako peněžní hodnotu, za níž se výrobek prodává. Zároveň pod tento prvek zahrnujeme i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo úvěr.

Komunikace popisuje možnosti, prostřednictvím kterých se spotřebitel o výrobku dozví. V oblasti komunikace se využívají různé prostředky, ať už přímý prodej, public relations, reklama nebo podpora prodeje.

Místo specifikuje, kde a jak bude výrobek prodáván, jaké budou distribuční cesty a jejich dostupnost, zásobování nebo doprava.

Pokud jsou prvky marketingového mixu vhodně zkombinovány, vzniká tak účinný marketingový mix, který přináší zákazníkovi nejvyšší uspokojení a zároveň plní firemní cíle. Můžeme tedy říci, že marketingový mix jsou nástroje použité k realizaci firemní strategie (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

Marketingový mix (4P) je chápán z pohledu prodávajícího, avšak tato kombinace nebere v úvahu přání zákazníka. Z tohoto důvodu se 4P nahrazují 4C, které označujeme jako Lauterbornovo pojetí (Zamazalová, 2009).

**Tabulka 1: Marketingový mix 4P x 4C**

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Product	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion	Communication (komunikace)

*Zdroj: Zamazalová, 2009, s. 41*

Marketing by se tedy měl více zaměřit na pohled zákazníka než na pohled prodejce. Marketingový mix v praxi znamená, že pokud chce firma dosáhnout svého cíle a úspěchu, měla by nabídnout kvalitní výrobek nebo službu, navrhnout přiměřenou cenu cílovému trhu, musí se svými zákazníky efektivně komunikovat a zajistit způsob přemístění a prodeje svých výrobků konečným spotřebitelům (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

Marketingový mix je tedy velmi proměnlivý. Jednak záleží na typu podniku, zda se jedná o výrobní nebo obchodní podnik, taktéž je mix závislý na čase a okolních podmínkách a také na aktuální situaci na trhu a v podniku. Je tedy jasné, že marketingový mix se nedá použít univerzálně na každý podnik. Firma si vždy marketingový mix přizpůsobuje svým specifickým potřebám a sama rozhoduje o tom, na který prvek se zaměří (Zamazalová, 2009).

Zamazalová (2009, s. 41-42) píše, že zatímco u výrobce je tím nejzákladnějším prvkem marketingového mixu, jakýmsi „srdcem“ marketingu, výrobek, u obchodníka je jím distribuce (lokalizace) a cena. Někteří autoři pořadí těchto dvou nástrojů zaměňují. Kromě odlišné důležitosti marketingových nástrojů výrobce a obchodníka bude specifická i obsahová náplň těchto proměnných. Jeden z možných pohledů přináší následující tabulka.

**Tabulka 2: Specifika prvků marketingového mixu**

<p><b>Produkt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Branding</li> <li>- Balení</li> <li>- Rozmanitost sortimentu</li> <li>- služby</li> </ul>	<p><b>Cena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- náklady na zboží</li> <li>- business expanse</li> <li>- obchodní rozpětí</li> <li>- zisk</li> </ul>
<p><b>Komunikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reklama</li> <li>- osobní prodej</li> <li>- podpora prodeje</li> <li>- public relations</li> <li>- merchandising</li> </ul>	<p><b>Distribuce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- logistika</li> <li>- lokalizace obchodu</li> <li>- situační analýza</li> </ul>

*Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 42*

Z výše uvedeného vyplývá, že marketingový mix je třeba přizpůsobit nejen současné pozici na trhu, ale především velikosti a působnosti daného subjektu. Maloobchodní subjekt s lokální působností se tedy bude spíše zaměřovat na cenu a komunikaci, která může pomoci při konkurenčním boji.

Dále si podrobněji vysvětlíme jednotlivé prvky marketingového mixu.

### 2.2.1.1. Produkt

Produkt je nejdůležitější prvek marketingového mixu, jelikož právě produkt uspokojuje potřeby zákazníků. Nejdůležitější je také z toho důvodu, že významně ovlivňuje rozhodování podniku o ceně, distribuci a komunikaci. V marketingu tedy produkt znamená vše, co se prodává a nakupuje.

Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 199) přitom může jít o:

- materiální věci – potraviny, léky, elektronika apod., ale také suroviny, materiály či polotovary určené k další výrobní spotřebě;
- služby – poradenské, stravovací, ubytovací, bankovní, zdravotnické atd.;
- osoby a organizace – umělci, sportovci nebo politické strany, kluby, svazy, ale také jednotlivé firmy jako takové;
- myšlenku – pomoc hendikepovaným, boj proti drogám, ochrana životního prostředí apod.;
- místo – např. na dovolenou.

Další dělení produktu může být na produkt podle hmotné povahy, životnosti, typu zákazníka nebo na jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt (Srpová, Řehoř, 2010).

Vzhledem ke zvolenému tématu diplomové práce a vybraného maloobchodního subjektu, který bude následně analyzován, je nutné zmínit se o sortimentu, jelikož produkty nevyrábí, ale pouze prodává zákazníkům.

Cimler, Zadražilová (2007, s. 95) ve své knize píše, že označení obchodní sortiment přísluší souboru výrobků vstupujících do sféry oběhu a uspořádaných podle určitého obchodního záměru. Dále píše, že obchodní sortiment nepředstavuje tedy pouhé nahromadění výrobků, nýbrž určité množství určitým způsobem sestavené, utříděné a nabízené za určitých konkrétních technických, technologických, organizačních a jiných podmínek.



Pokud tedy mluvíme o prodejně, která prodává zboží ke konečné spotřebě, pak se nazývá jako spotřební zboží. Hlavní činností prodejny je nákup a prodej zboží v nezměněné podobě, přičemž nabídku zboží subjekt přizpůsobuje poptávce a jejím změnám. Poptávka přitom určuje i hloubku a šíři nabízeného sortimentu zboží. Jak píše Cimler, Zadražilová ve své knize Retail Management (2007, s. 97) šířka sortimentu prodejny je dána počtem skupin zboží vzniklých účelovým seskupením výrobků, hloubka sortimentu je dána možností výběru v dané skupině v závislosti na užitných vlastnostech, výrobci, ceně apod.

Produkt maloobchodního subjektu tedy nechápeme jako výrobek a výrobní proces s ním spojený. Zde produkt znamená zprostředkování prodeje od dodavatelů a velkoobchodů ke konečnému zákazníkovi. Zákazník také hraje důležitou roli v nabídce sortimentu, protože pokud chce být subjekt úspěšný, měl by zohledňovat požadavky a přání zákazníků.

## **PRIVÁTNÍ ZNAČKA MALOOBCHODU**

V současné době se stále více využívá maloobchodních privátních značek, které jsou majetkem obchodních řetězců. Znamená to, že výrobce vyrábí pro obchodní řetězec zboží, jež na trh neuvádí sám výrobce, ale vzdává se své značky za účelem zisku obchodních řetězců. V České republice můžeme nalézt tři typy vlastních značek obchodních řetězců. Značku nese přímo název řetězce (Tesco), upozorňuje na nízkou cenu (dr. Halíř) nebo nemá žádnou vypovídací schopnost (ARO – Makro Cash & Carry) (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

Hlavními výhodami privátních značek maloobchodu je pro prodejce především odlišení od konkurence, možnost prodeje s nižší cenou než konkurence. V souvislosti s tím výroba pod privátní značkou přináší výrobcí dlouhodobé vztahy s odběratelem a zjednodušují distribuci, resp. prodej (Zamazalová, 2010).

### **2.2.1.2. Cena**

Cena je dalším velmi důležitým nástrojem v konkurenčním boji podniku. Srpová, Řehoř (2010, s. 206) ve své knize píše, že v nejobecnějším smyslu slova cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů. Současně vzhledem k vynaložení finančních prostředků zákazníků definují cenu také jako takové množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem.

Při stanovení ceny je nutné respektovat firemní cíle, horní a spodní hranici ceny, ceny konkurence a zvolení vhodné metody určení ceny. V určování cen rozeznáváme tři základní přístupy, a to přístupy založené na nákladech, poptávce a konkurenci (Srpová, Řehoř, 2010, s. 207).

Nákladová metoda tvorby ceny je nejjednodušší a vychází ze součtu nákladů na nákup výrobku a ziskové přírážky. Ziskovou přírážku, resp. obchodní marži, můžeme popsat jako náklad, který prodejce vynaloží, aby mohl dané zboží nabízet. Zamazalová (2009, s. 156) tvrdí, že průměrná přírážka v maloobchodě se pohybuje kolem 15,5 %, u velkých podniků může být nižší. V současné době je cena ovlivňována výrobci, kteří stanovují tzv. doporučenou cenu, jež je uvedena na obalech jejich produktů. Tuto cenu pak zákazníci většinou vyžadují. Přesto, že tato metoda nebere ohled na vztah ceny a poptávky, je považována za nejspravedlivější.

Konkurenční metoda je ve své podstatě kopií cen konkurence, které si konkrétní subjekt upraví bez ohledu na náklady nebo poptávku.

Poptávková metoda je určena na základě hodnoty, kterou vnímá zákazník a kterou je ochoten zaplatit. V této metodě má své uplatnění experiment, prostřednictvím kterého se konečná cena určuje. Také je nutné zjistit, čemu zákazník při koupi věnuje nejvyšší pozornost, zda je to kvalita, vlastnosti produktu nebo pověst firmy (Zamazalová, 2009).

Jak již bylo řečeno, cena je pro maloobchodní subjekt velmi důležitá. Přesto, že rozeznáváme tři možnosti stanovení ceny, je dle mého názoru nejspravedlivější nákladová metoda. Při stanovení ceny zboží bychom však měly brát ohled na to, aby byl výrobek za výslednou cenu prodejný.

### **2.2.1.3. Komunikace**

Pod pojmem komunikace si představujeme reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing ale také události a zážitky. Jaké komunikační nástroje použije konkrétní jednotka, záleží především na velikosti regionu, na který by komunikační prostředky měly působit, dále na finančních možnostech dané jednotky a také podnikových cílech a strategiích. Zároveň by mělo platit, že každá jednotka si svůj komunikační mix sestaví na míru tak, aby plnil její požadavky.

Komunikační nástroje jsou děleny na externí a interní. Externí jsou takové, které nejsou přímo spojené s místem prodeje, oproti tomu interní komunikační nástroje jsou přímo spojené s místem prodeje (Zamazalová, 2009).

## **EXTERNÍ NÁSTROJE KOMUNIKACE**

Podle Zamazalové (2009, s. 191-192) je prvotním cílem komunikace obchodní firmy upozornění na samotnou existenci obchodní firmy a její vymezení vůči ostatním firmám, informování o jejím umístění, sortimentním a cenovém zaměření, o poskytovaných službách a dalších skutečnostech, které si firma přeje deklarovat. Pro tyto účely se využívá nástrojů reklamy, public relations a direct marketingu.

### **Reklama**

Reklama je nejznámější a nejpoužívanější způsob komunikace a můžeme ji definovat jako placený, neosobní komunikační nástroj. Reklama se vyznačuje sdělením velkému množství lidí prostřednictvím spotů v televizi, tiskovin, rozhlasu, časopisů nebo billboardů. Nevýhodou reklamy je především finanční náročnost a prakticky nepoužitelnost pro malé podniky s regionální nebo lokální působností (Přikrylová, Jahodová, 2010).

V souvislosti s reklamou je nutné zmínit i média. Média jsou prostředkem pro přenos reklamních spotů. Velké podniky s celostátním působením budou spíše využívat televizní a rozhlasová média, zatímco podniky s regionálním dosahem využijí spíše tiskovin, časopisů, v krajním případě i rozhlasu. (Zamazalová, 2009).

### **Leták**

Produktový leták v tiskové formě upozorňuje zákazníky na výhodné ceny v určitém časovém období. Jejím hlavním cílem je přimět zákazníka k návštěvě prodejny za účelem nákupu výhodně nabízeného zboží, přičemž jednotka počítá s tím, že si zákazník koupí i jiné zboží, které ho při návštěvě zaujme. Využívají se letáky ve formě e-mailů zasílané určité skupině lidí nebo zasláním letáků přímo do schránek obyvatel daného města. V obou případech však musíme počítat se skutečností, že pro některé potenciální zákazníky mohou letáky působit jako nevyžádaná reklama, kterou si nepřečtou a nevyužijí. Aby byl leták co nejvíce efektivní, měl by být především graficky zajímavý, aby zákazníky zaujal, a následně při pečlivém přečtení donutil zákazníka ke koupi nabízeného zboží (Zamazalová, 2009).

### **Public relations**

Public relations chápeme jako budování vztahů s veřejností. Přitom veřejnost představují nejen zákazníci, ale i dodavatelé, zaměstnanci, státní orgány a celou společnost, na níž podnik působí. Náklady na public relations jsou nízké a vytváří celkovou image podniku. To, jak firma působí na své okolí, se odráží na oblíbenosti podniku a může tak příznivě ovlivňovat povědomí zákazníků o podniku. V rámci public relations se také mluví o publicitě, která je považována za nejdůvěryhodnější a nejspolehlivější formu informací v porovnání s ostatními komunikačními nástroji. (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Pro maloobchodní subjekt s lokální působností bude reklama (pokud ji vnímáme jako reklamní spoty v médiích), která je masová a nejrozšířenější, zbytečná. Obdobný názor převládá i u public relations, jež není zrovna nejlepší. Pojem public relations je málo chápán, avšak měl by se týkat i maloobchodních subjektů, jelikož jen tak ukážeme náš vztah se zájmovými skupinami. Nejpoužívanější externím nástrojem komunikace z výše uvedených je zajisté leták. Ať už se jedná o online letáky nebo ty tištěné, které dostáváme do schránek, jsou nejdostupnějším řešením komunikace. Maloobchodní subjekt na malém městě by se tedy měl zaměřit na rozesílání letáků.

## **INTERNÍ NÁSTROJE KOMUNIKACE**

Podle Zamazalové (2009, s. 192) nástroje interní, tzn. v místě prodeje, přijdou na řadu ve chvíli, kdy se podaří přimět zákazníka prostřednictvím externích forem komunikace k návštěvě prodejny. V tuto chvíli se začnou uplatňovat nástroje in-store komunikace, osobní prodej, podpora prodeje, P-O-P reklama, merchandising.

### **Podpora prodeje**

Podle Přikrylové, Jahodové (2010, s. 43) jsou podpory prodeje chápány jako krátkodobé stimuly, zaměřené na zvýšení prodeje určitého produktu prostřednictvím poskytnutých krátkodobých výhod zákazníkům. Zahrnují cenová zvýhodnění, kupony opravňující ke slevě, ceny v soutěžích, ochutnávky, vzorky zdarma, účasti na výstavách a veletrzích, předvádění výrobků a další nepravidelné prodejní činnosti.

Výše uvedené nástroje podpory prodeje jsou využívány za účelem působení na zákazníky, aby si určitý produkt vyzkoušeli nebo zakoupili. Hlavní výhodou je patrný nárůst prodeje, a proto je podpora prodeje považována za velmi výhodný a populární prostředek komunikace. Podpory prodeje však mají i nevýhodu. Zákazníci si zakoupí více výrobků, jelikož jsou pro ně cenově výhodné, pak ale jistou dobu tento výrobek nekupují, protože mají zásoby, což se projevuje na následném poklesu prodeje (Karlíček, 2013).

Karlíček (2013, s. 196) píše o dalším problému podpory prodeje, kterým může být v některých případech negativní vliv na hodnotu značky. To se týká zejména nástrojů založených na snižování ceny produktu. Jak již bylo uvedeno, cena je obvykle klíčovou součástí positioningu (pozice na trhu) značky. Pokud cena určitého produktu klesá, byť jen krátkodobě, může v důsledku toho klesnout i vnímaná kvalita produktu. Např. navýšení počtu míčků v jednom balení z 12 na 15 mělo negativní vliv na prémiovou značku golfových míčků Strata. Takto velké balení působilo na zákazníky „levně“, což danou značku poškodilo.

Proto je nutné dodat, že je velmi důležité, jakou formu podpory prodeje podnik využije a zda budou na zákazníky působit pozitivním dojmem.

### **Osobní prodej**

Příkrylová, Jahodová (2010, s. 42) definují osobní prodej jako prezentaci výrobků nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o přímou formu, oboustrannou komunikaci, která má za cíl nejen prodat produkt, ale též vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image firmy i produktu. Nespornou výhodou tohoto nástroje je možnost okamžité zpětné vazby.

Pracovníci prodeje by měli být seznámeni s nabízeným sortimentem, aby byli schopni podat zákazníkům dostatečné množství informací, dále musejí být dobří psychologové, aby rozpoznali přání zákazníků a zároveň dokázali odlišit, zda se jedná o zákazníka nebo spotřebitele. Prodavači uplatňují i svou empatii, schopnost být zdvořilý, milý, ale nevtíravý, aby zákazník měl důvod vrátit se znovu do obchodní jednotky (Zamazalová, 2009).

Osobní prodej také zahrnuje i pultový prodej, který je pro námi zvolený maloobchodní subjekt klíčový. Aby byl pultový prodej účinný, musíme brát v úvahu nejen samotný prodej, kdy je zboží přesouváno k zákazníkovi, ale i osoba prodavače je velmi důležitá, jelikož právě on může ovlivnit co si zákazník koupí, nebo zda se do maloobchodního subjektu opět vrátí.

## **P-O-P a P-O-S materiály**

POP (Point of Purchase) a POS (Point of Sale) materiály můžeme přeložit jako materiály v místě prodeje resp. nákupu, přičemž je rozhodující, zda se jedná o pohled zákazníka nebo prodejce. Jsou to veškeré materiály, které upoutávají pozornost zákazníků a stimulují tak k nákupu (Zamazalová, 2010).

POP (POS) si můžeme představit například jako plakáty umístěné nad zbožím, kde je uvedena cena a další informace, které jsou již vyznačeny na obalech výrobků. Pomocí POS (POP) materiálů je pro zákazníka snadnější identifikovat speciální nabídku zboží nebo slevu (Levy, Weitz, 2010).

Pro maloobchodní subjekt jsou v rámci interních komunikačních prostředků vhodné všechny uvedené typy. Pokud chceme zvýšit tržby s okamžitou reakcí, měli bychom se zaměřit na podporu prodeje, konkrétně slevy, soutěže nebo věrnostní programy. POP (POS) materiály jsou sice nákladnější, ale dodavatelé je dávají zdarma, takže jediným úkolem prodejce je tyto materiály použít.

### **2.2.1.4. Distribuce**

Distribuce představuje souhrn činností, které souvisí s přemístěním zboží od prodejce, přes velkoobchod, maloobchod, až ke konečnému spotřebiteli (Zamazalová, 2009).

Distribuce však není pojímána jen jako přesun zboží od výrobce k zákazníkovi, ale také zohledňuje umístění prodejny. V oblasti maloobchodu je obzvláště důležité soustředit se na umístění prodejny vzhledem k blízkosti k zákazníkům v souladu s blízkostí konkurenčních jednotek (Levy, Weitz, 2010).

Zamazalová (2009, s. 128) píše, že marketingové řízení maloobchodní firmy prostřednictvím souboru nástrojů distribuční politiky je v tom smyslu spojeno především s těmito faktory:

- volba vhodné lokality;
- volba vhodných forem prodeje;
- analýza chování zákazníka ve vztahu k prodejně.

Dále podotýká, že rozhodování velkých retailingových společností a nezávislých maloobchodníků (malé a střední podniky) se bude lišit v úrovni řešení této otázky. Retailingová firma se zabývá možností expanze na cizí trhy a rozhoduje, které oblasti a státy jsou vhodné k podnikání a přinášejí růstové příležitosti. Tato otázka však nebude relevantní pro střední a malé obchodní firmy, jejich rozhodování o vhodné lokalitě se soustředí převážně na oblast regionu, města, respektive městské čtvrti. Drobný živnostník, který se zabývá prodejem zboží, se nebude ptát, zda je vhodné expandovat do Německa; bude se zajímat o to, zda uvolněná prodejna na náměstí může s ohledem na své umístění prosperovat.

Podle Zamazalové (2010, s. 242) se maloobchod zabývá závěrečnou fází distribuce, tj. prodejem zboží konečnému spotřebiteli. Může nakupovat zboží přímo u výrobce, u dovozce spotřebního zboží, u velkoobchodu a prodává jej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli pro jeho osobní spotřebu. Maloobchod vytváří prodejní sortiment co do druhu, množství, kvality, cenových poloh, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace svým dodavatelům.

Závěrem tedy můžeme říci, že v rámci maloobchodu neznamena distribuce to, jakým způsobem se produkt dostane od výrobce k zákazníkovi, ale kde bude maloobchodní prodejna umístěna, kolik bude parkovacích míst a jaké další subjekty v rámci dané lokality působí.



### **2.2.2. Marketingový výzkum**

Podle Kozla, Mynářové, Svobodové (2011, s. 13) je marketingový výzkum systematické a objektivní hledání a analýza informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu. Jedná se o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak. Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu jsou jeho jedinečnost (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysoká vypovídací schopnost (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. Zároveň je marketingový výzkum doprovázen relativně vysokou finanční náročností na získání informací, dále vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody.

Marketingový výzkum trhu můžeme také specifikovat jako sběr, analýzu a zobecnění informací, které vedou k zajištění marketingových cílů nebo způsobů, jak těchto cílů dosáhnout (Zamazalová, 2010).

Formulování cíle je základem marketingového výzkumu. Cíl by měl být co nejpřesněji definován, aby výzkumný pracovník mohl správně provést marketingový výzkum a jeho výsledky byly dostatečně vypovídající pro zadavatele výzkumu. Čím přesnější bude definice, tím menší bude riziko neúspěchu nebo nesprávného pochopení cíle výzkumu (Pražská, Jindra, 2002).

Pražská, Jindra (2002, s. 161-162) uvádí, že cíl bývá formulován jako

- problém, který má být řešen, resp. otázka, která z problému vyplývá a má být zodpovězena,
- úkol, který má být splněn (provést dotazování pomocí odsouhlaseného dotazníku, zjištění konkrétních statistických dat).

V rámci marketingového výzkumu rozlišujeme sekundární a primární výzkum. Sekundární výzkum používá data, která již byla sesbírána, třeba i pro jiný účel, zatímco data primárního výzkumu jsou sbírána právě pro jeho účel. Sekundární data můžeme zjistit například na stránkách Českého statistického úřadu nebo v rámci výročních zpráv podniků. Primární data zjišťujeme dvěma způsoby, prostřednictvím kvalitativního nebo kvantitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum se aplikuje na malý počet respondentů a jeho základem je otázka „Proč?“. Je tedy velmi vhodný pro zjištění důvodu neprodejnosti určitého typu zboží, avšak nevýhodou této metody je, že není jisté, zda zjištění na malém vzorku může být použito obecně, tedy na větší cílovou skupinu. V tomto ohledu je vhodnější použití kvantitativního výzkumu, který pracuje s větším množstvím respondentů, a jeho výsledky můžeme použít pro popis chování celé cílové skupiny. Základní otázkou je „Kolik?“, ale nezjistíme, proč jsou výsledky takové.

Metody kvalitativního výzkumu jsou např. skupinové rozhovory (focus group), hloubkové individuální rozhovory, případové studie apod. Hlavními metodami kvantitativního výzkumu je dotazování, pozorování a experiment (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).

Vzhledem k tématu diplomové práce se dále zaměříme na pozorování a experiment.

#### **2.2.2.1. Pozorování**

Pozorování se vyznačuje tím, že probíhá bez vědomí a komunikace s pozorovanými. Dále je velmi náročné na čas a bystrost pozorovatele. Rozlišujeme pět typů pozorování.

Prvním z nich je pozorování v přirozených a uměle vyvolaných podmínkách. Uměle vyvolané znamenají, že je pozorována situace, která není běžná. Druhým typem je zjevné a skryté pozorování, kde se rozlišuje, zda je pozorovaným známo, že jsou pozorováni. Třetím typem jsou strukturovaná a nestrukturovaná pozorování, kdy je brán, resp. nebrán ohled na strukturu pozorování a cíl výzkumu. Čtvrtým typem je přímé a nepřímé pozorování. Nepřímé pozorování je založeno na výsledcích určitého úkonu, kdežto přímé probíhá současně s daným jevem. Posledním typem je pozorování osobní a s pomůckami. Osobní pozorování je prováděno člověkem, zatímco pomůckami jsou rozuměny technická zařízení jako např. kamery, peplemetry apod. V současné době nabývá na významu i elektronické pozorování, které je prováděno počítačově návštěvnosti internetových stránek (Kozel, 2006).

#### **2.2.2.2. Experiment**

Experiment je založen na pozorování a zhodnocení chování v uměle vytvořeném prostředí. Jejím základem je stanovení závislé a nezávislé proměnné.

Kozel (2006, s. 145) tvrdí, že pro úspěch experimentu má velký význam validita šetření. Vnitřní (interní) validita představuje schopnost zajistit, aby výsledek neovlivnily jiné vstupy mimo testovaný prvek. Vnější (externí) validita se týká aplikovatelnosti výsledků, tj. možnosti zobecnit výsledky a promítnout je do reálné situace.

Rozlišujeme dva typy experimentů. Prvním je laboratorní experiment, který je proveden v umělém prostředí, kdy je velká hrozba nepřirozeného chování respondentů.

Jak píše Kozel (2006, s. 146) laboratorní experimenty probíhají většinou jako:

- výrobkové testy (chuť, obal, značka) – testy párového srovnání, vyřazovací testy, výběrové a řadící techniky;
- testování reklamy (reklamní spoty, tištěná média) – hodnocení reklamy, zapamatování, znalost;
- skupinové rozhovory – diskutování názorů na určitý výrobek, zkoumání spotřebitelského vnímání a preferencí.

Druhý typ, terénní experimenty, naopak probíhají v přirozeném prostředí, kdy se respondenti chovají zcela přirozeně. Tento typ experimentu se využívá především ke zjištění reakcí na nově zavedený produkt, změnu velikosti balení, cenu nebo umístění výrobků. Je nutné zmínit i mystery shopping, jež se používá pro zjištění chování zaměstnanců k zákazníkům, aniž by o testování zaměstnanci věděli (Kozel, 2006).

## **2.3. Marketing v maloobchodě**

Pojmy maloobchod a marketing jsme si již definovali. Nyní se zaměříme na marketing v maloobchodě, pod který můžeme zařadit následující kapitoly. Aby byl subjekt úspěšný, je třeba zjistit jeho současnou pozici na trhu a to prostřednictvím situační a územní analýzy. Pokud již současnou pozici známe, můžeme se dále zaměřit na další priority a to dispoziční řešení, design prodejny, prodejní plochu a merchandising. Tyto pojmy totiž taktéž mohou výrazným způsobem ovlivnit působení na trhu a zájem zákazníků.

### **2.3.1. Strategický řídicí proces**

Podle Horákové (2003, s. 20) je strategický řídicí proces souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku (ať je malý nebo velký), který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle.

Vzhledem ke strategickému marketingovému procesu si zaslouží zdůraznění následujících aktivit řídicího procesu:

1. Definování poslání podniku.
2. Specifikace cílů a nástin strategií.
3. Identifikace příležitostí podniku.

Na tento strategický řídicí proces navazuje strategický marketingový proces, který se skládá z následujících etap:

- Plánovací etapa, která zahrnuje marketingovou situační analýzu, stanovení cílů a formulování strategií a sestavení marketingového plánu.
- Realizační etapa, kde je plán realizován a je vytvořena marketingová organizace.
- Kontrolní etapa, v níž se měří dosažené výsledky a porovnávají s plánem (Horáková, 2003).

Vzhledem ke zvolenému tématu diplomové práce se budeme soustředit na plánovací etapu, konkrétně situační analýzu.

### **2.3.2. Situační analýza**

Podle Boučkové (2003, s. 17) je marketingová situační analýza systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení:

- Vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- Postavení podniku s vnějším prostředím s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.

Analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá:

- Minulý vývoj,
- Současný stav,
- Možný budoucí vývoj (odhad možného budoucího vývoje).

Marketingová analýza, která je pečlivě provedená, přináší podniku znalost okolí, které mohou ovlivnit uspokojení potřeb zákazníků. Marketingová situační analýza by měla být součástí marketingové činnosti podniku a zároveň i součástí celkové podnikové analýzy. V rámci situační analýzy se využívá analýza SWOT, která přináší podrobný popis silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (Boučková, 2003).

Analýza vnitřních silných a slabých stránek pomáhá určit faktory důležité pro úspěch nebo neúspěch podniku. Silné stránky může dále plně využívat pro úspěch, oproti tomu slabé stránky by měl podnik negovat. Silné stránky tedy pozitivně působí na podnik, jedná se především o schopnosti, dovednosti a zdroje, které jej vyvyšují nad konkurencí a přináší podniku zisk a konkurenční výhodu.

Silnou stránkou jsou například (Horáková, 2003, s. 43) kvalitní výrobky, tradice značky, kvalifikovaná pracovní síla, příznivé dopravní spojení, vysoká úroveň marketingové komunikace apod. Slabé stránky jsou jistým protikladem stránek silných. Slabými stránkami mohou být omezení, která brání efektivní výkonnosti. Slabou stránkou neboli kritickým místem mohou být například (Horáková, 2003, s. 43) nekvalitní výrobky, vysoká zadluženost, absence motivace v systému odměňování, velká vzdálenost trhu, špatná pověst podniku apod.

Příležitosti a ohrožení podniku se týkají vnějšího prostředí. Přesto, že je podnik nemůže příliš ovlivnit, může je však odvrátit nebo zeslabit, aby jejich důsledky byly mírnější. Příležitost jsou takové možnosti podniku, které napomáhají splnění cílů, lepšímu využití zdrojů a za předpokladu úspěšně prováděných marketingových činností získání konkurenční výhody. Příležitostí je například (Horáková, 2003, s. 44) neexistence domácí a zahraniční konkurence, zrušení ochranných opatření pro určité výrobky, snadný vstup na nové trhy apod. Ohrožení představuje překážku dobré pozice podniku, nebezpečí neúspěchu nebo i úpadek. Jsou to tedy situace, které mohou externí prostředí a jeho vývoj negativně ovlivnit. Ohrožením je např. (Horáková, 2003, s. 45) silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku, neschopnost konkurovat na trzích apod. (Horáková, 2003)

Jak je uvedeno výše, je klíčovou součástí situační analýzy SWOT analýza, která nám poměrně snadno určí, v jaké pozici na trhu se sledovaný subjekt nachází. Aby byla SWOT analýza efektivní, je nutné využít kvalitních znalostí analytika nebo využít názory a znalosti samotného majitele maloobchodního subjektu, který má poměrně dobré znalosti o konkurenci a své převaze nad ní.

### **2.3.3. Územní analýza**

Podle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 163) jsou maloobchodní podnikání a jeho efektivita úzce spjaty s místem působení, jsou závislé na místních podmínkách, resp. územních faktorech, tj. na zdrojích podnikání nerovnoměrně rozmístěných v území. Tímto zdrojem je koupěschopná poptávka, resp. kupní fondy (kupní síla) obyvatelstva.

S územní analýzou souvisí část území, ve kterém maloobchodní jednotka působí, a kterou nazýváme jako zájmovou oblast. V této oblasti jednotka zajišťuje realizaci nákupu a prodeje nabízeného sortimentu. Oblast, ve které se prodejní subjekt nachází, je odrazem konkurenčního prostředí, ve kterém působí i ostatní konkurenční jednotky se stejnou nabídkou určenou pro stejný okruh zákazníků. Se zájmovou oblastí souvisí i dostupnost oblasti, která je ovlivňována možnostmi dopravy, dobou strávenou v dopravních prostředcích a náklady s dopravou spojenými (Cimler, Zadražilová, 2007).

Dále můžeme v rámci územní analýzy zmínit nákupní spád, který nám popisuje geografický okruh obyvatel, kteří jsou ochotni se přemísťovat za účelem nákupu. S tím také souvisí návštěvy zařízení občanské vybavenosti, které taktéž mohou mít na nákupní spád vliv. Jedná se například o zdravotnická a kulturní zařízení, úřady, instituce, dojíždění do práce, škol apod. (Cimler, Zadražilová, 2007).

Podle Cimlera, Zadražilové (2007, s. 168) je východiskem pro určení kupního potenciálu zájmové oblasti v první řadě samo určení (vymezení) této zájmové oblasti v území v závislosti na charakteru sortimentu (frekvenci poptávky) a následně pak vyjasnění spádových poměrů (nákupního spádu ze zájmové oblasti a do zájmové oblasti). Rozeznáváme tři metody vymezení zájmové oblasti – metoda kruhová, časových vzdáleností a obchodní gravitace. Vzhledem k tématu práce je pro nás nejzajímavější metoda obchodní gravitace, která říká, že koupěschopná poptávka je přitahována do větších sídel.

K výpočtu této metody se používá Reillyho vzorec obchodní gravitace (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 170):

$$Hb = \frac{Dab}{1 + \sqrt{\frac{Pa}{Pb}}}$$

kde  $H_b$  – hraniční bod zájmové oblasti místa b

$D_{ab}$  – vzdálenost mezi oběma místy (a, b)

$P_a$  – počet obyvatel místa a

$P_b$  – počet obyvatel místa b

Výpočet je založen na hledání hraničního bodu zájmové oblasti místa (zde ve vzorci místa b), tj. takového mezilehlého místa, pro které je přitažlivost (nikoli vzdálenost!) obou míst a i b stejná, tedy místa, jehož poptávku si místa a i b rozdělují rovnoměrně.

Cimler, Zadražilová (2007, s. 170-171) dále uvádí, že uvedené vymezení nákupní oblasti je možné bez velkých nároků na informace a bez složitého terénního rozboru. Mluví zde o tzv. Huffovo pravděpodobnostním modelu:

$$P(C_{ij}) = \frac{\frac{S_j}{(T_{ij})^a}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{(T_{ij})^a}}$$



kde  $P(C_{ij})$  – pravděpodobnost, že zákazník (obyvatel) z místa  $i$  navštíví místo  $j$   
 $S_j$  – velikost místa  $j$ , daná např. prodejní plochou v místě  $j$   
 $T_{ij}$  – vzdálenost mezi místem  $i$  a  $j$   
 $n$  – počet možných míst nákupu  $j$  v okolí místa  $i$   
 $a$  – parametr vyjadřující ochotu zákazníka překonat určitou vzdálenost (vynaložit čas na její překonání), stanovenou empiricky pro jednotlivé druhy zboží, resp. nákupu.

Výsledkem toho modelu je tedy pravděpodobnost, s jakou konkrétní zákazník navštíví danou prodejnu vzhledem ke vzdálenosti k dané jednotce a velikosti prodejní plochy dané jednotky v porovnání s konkurencí (Cimler, Zadražilová, 2007).

### **2.3.4. Dispoziční řešení (store layout)**

Dispoziční řešení prodejní místnosti chápeme jako uspořádání prvků obchodu v prostoru prodejny. Rozlišujeme tyto modely dispozičního řešení:

- Pravidelné (grid layout) – jsou typické pro samoobsluhy. Uspořádání zařízení usměrňuje zákazníka žadaným směrem, který na zákazníka může působit omezeně v rámci rozhodování. Podnikatelskou výhodou je maximální využití ploch.
- S volným pohybem (free-flow layout) – zákazník se může pohybovat dle vlastní vůle, není určen směr pohybu. Využití prostoru je ale nižší. Používá se především u oděvního zboží.
- S polozavřenými prodejními úseky (boutique layout) – jednotlivé sortimentní skupiny jsou uspořádány do více či méně uzavřených prodejních úseků, které mají odlišnou cílovou skupinu, formu prodeje apod. Tato prodejní místnost pak působí zvláštní nákupní atmosférou. Používá se u luxusních sortimentů obchodních domů a specializovaných obchodů.
- Standardní obslužné (standard layout) – jsou to především pultové prodejny, kdy jsou po stranách místnosti pulty a střed prodejny je určen pro volný pohyb zákazníků (Cimler, Zadražilová, 2007).

### **2.3.5. Design prodejny a optimalizace prodejní plochy**

#### **DESIGN PRODEJNY**

Design prodejny můžeme rozdělit na vnitřní a vnější stimuly. Vnější stimuly jsou takové, které se nacházejí před nebo na prodejně a jejich hlavním úkolem je přinutit zákazníka k návštěvě prodejny. Před prodejnou jsou například umístovány informační tabule s aktuální nabídkou zboží, nebo jsou na venkovních stěnách prodejny nápisy, které informují o názvu prodejny, prodejní době, adrese, nebo reklamní poutače s logem výhradních dodavatelů. Jedním z neúčinnějších vnějších stimulů jsou výkladní skříně, které identifikují sortiment a lákají zákazníky k návštěvě a nákupu.

Vnitřní stimuly zahrnují především nápisy na podlahách a zdech, osvětlení prodejny, barevné řešení interiéru, hudbu, klima a vůni. Všechny tyto stimuly by měly být vhodně zvoleny vzhledem k nabízenému zboží, aby pro zákazníka vnitřní prostředí prodejny bylo co nejpříjemnější (Cimlér, Zadražilová, 2007).

#### **OPTIMALIZACE PRODEJNÍ PLOCHY**

Prodejní plocha je místo, kde se zboží prodává, a zahrnuje i prostor pro pohyb zákazníků, sklady zboží a prostory kolem pokladen. Abychom mohli zjistit výnosnost prodejní plochy, používá se ukazatel rentability prodejny (Hesková, Pícha, 2004).

Hesková, Pícha (2004, s. 70) uvádí propoččet:

$$\text{Rentabilita prodejny} = \frac{\text{tržby}}{m^2} \times 100$$

### **2.3.6. Merchandising**

Přesto, že není znám přesný překlad pojmu merchandising, můžeme říci, že se jedná o uspořádání zboží v prodejních místech. Používáme znalosti spotřebitelského chování s cílem ovlivnit zákazníka, aby si určité zboží zakoupil. K tomuto účelu slouží displeje, poutače, plakáty, cena a uložení zboží v regálech, soutěže, akce podpory prodeje a další prostředky (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

Bárta, Pátík a Postler (2009, s. 215-216) tvrdí, že nehledě na reklamu a na všechny soutěže a adresné nabídky, se o koupi zboží zákazník většinou rozhoduje až na místě prodeje. Nabídku v místě prodeje řeší merchandisingový systém, který zaručuje, že se správné zboží nachází na tom nejlepším místě pro zákazníka, objevuje se na regále v odpovídajícím čase, v dostatečném množství a s optimální cenou.

Merchandising (merchandise = zboží, merchandising = práce se zbožím v prodejním prostoru) je proces, jehož cílem je najít optimální vystavení sortimentu (v první úrovni kategorií, v druhé úrovni položek kategorie) vedoucí ke zvýšení prodeje (maximalizaci zisku). Toto slovo je používáno v mnoha významech, zpravidla mluvíme o splnění několika podmínek: správné zboží, na správném místě, ve správnou dobu, v odpovídající ceně, množství a ve správné kvalitě.

Bárta, Pátík, Postler (2009, s. 216-217) ve své knize píše, že mezi základní pravidla merchandisingu např. patří:

- realizace v místě, kde vzniká zákaznickova potřeba
- využití jak placených, tak i neplacených regálů, podle podílu na trhu;
- regál ve výšce 150 cm „prodává sám“ (optimální výška);
- umístění zboží u pokladny zvýší prodej až 4krát;
- záruční lhůty (zboží s kratší záruční lhůtou patří dopředu regálu, s delší záruční lhůtou patří do zadní části regálu);
- ze směru, kterým přichází nejvíce zákazníků, umístit pokud možno zboží první v řadě (první v toku zákazníků);
- zboží stejné značky musí být pohromadě, nikoli odděleno konkurenčními výrobky;
- při rozdělení výrobků podle kategorie výrobek levnější než srovnatelný konkurenční výrobek by měl být umístěn vedle konkurenčního výrobku (stále první v toku zákazníků);
- je-li výrobek dražší než srovnatelný konkurenční výrobek, měl by být umístěn dále od konkurenčního výrobku (stále první v toku zákazníků).

Merchandising můžeme tedy označit za velmi promyšlený systém, každodenní náplň pracovníků prodejny, která zároveň působí na psychologii zákazníků. Pokud chceme docílit toho, aby zákazník strávil v maloobchodní jednotce více času, doporučuje se obměňovat rozmístění výrobků, aby zákazníci byli donuceni strávit v obchodě a u regálu více času, kdy mohou snadno narazit na další výrobky, které si sice nechtěli koupit, ale přesto koupí, jelikož je zaujaly. Pokud by prodejce ponechával rozmístění zboží neměnné, zákazník by šel „najisto“ a nerozhlížel by se po ostatních výrobcích. Toto jen potvrzuje úvodní větu tohoto odstavce, že merchandising je skutečně denní náplní práce zaměstnanců maloobchodní jednotky (Underhill, 2002).

Pokud bychom měli literární přehled shrnout v několika větách, můžeme říci, že marketing v maloobchodě ovlivňuje poloha subjektu, jeho působení (lokální, regionální atd.), převaha nad konkurencí, cena, komunikační prostředky, uspořádání sortimentu v prodejně a neopomenutelně i pracovníci daného subjektu, kteří ovlivňují to, zda zákazník maloobchodní subjekt opět navštíví.

### **3. Cíl práce, metodika a hypotézy**

#### **3.1. Cíl práce**

Zhodnotit a analyzovat marketing u vybraného maloobchodního subjektu. Zjistit současnou pozici na trhu prostřednictvím situační analýzy. Na základě marketingového výzkumu navrhnout vhodná opatření na zlepšení současné pozice na trhu.

#### **3.2. Metodika**

##### **3.2.1. Studium teoretických východisek**

Prostudování odborné literatury, jež souvisí s tématem diplomové práce. Studované oblasti:

- Maloobchod, formy prodeje, dispoziční řešení, merchandising, analýza prostorového uspořádání maloobchodní jednotky,
- Marketingový mix, prvky marketingového mixu, marketingový výzkum.

##### **3.2.2. Pozorování, strukturovaný rozhovor**

Pozorováním layoutu prodejny, konkurence a strukturovaným rozhovorem s majitelem prodejny byla zjištěna východiska pro situační analýzu. Výsledná zjištění byla východiskem pro situační analýzu maloobchodního subjektu.

##### **3.2.3. Situační analýza a analýza komunikace maloobchodního subjektu**

Situační analýza byla provedena na základě teoretických východisek a SWOT analýzy s využitím pozorování, strukturovaného rozhovoru, primárních a sekundárních informací. Poté byla zjištěna současná pozice maloobchodní jednotky na trhu v porovnání s konkurenčními jednotkami. Dále byla provedena územní analýza a určení spádové oblasti. Zároveň byla provedena analýza komunikačních prostředků, zhodnocení soutěže a dárku zdarma k nákupu, které byly provedeny v letech 2012 a 2013 a jejich porovnání z hlediska tržeb s předešlým rokem. Pro tuto část práce byly využity primární a sekundární informace.

### **3.2.4. Experiment**

Experiment byl zaměřen na regál, kde se nachází především akční nabídka a nové zboží, které subjekt prodává poprvé. Do tohoto regálu bylo přemístěno zboží s vyšší obchodní marží. Původní zboží bylo dáno ke svým sortimentním druhům s výraznějším označením. Součástí experimentu bylo pozorování reakcí zákazníků na změny v uspořádání zboží. Výsledkem experimentu je porovnání prodejnosti před změnou a po změně. Experiment byl proveden ve dvou týdnech měsíce března 2014.

### **3.2.5. Návrh opatření**

Návrhy opatření na vylepšení současné pozice maloobchodní jednotky. Návrhy na využití dalších komunikačních prostředků a na základě výsledků pozorování a experimentu návrh na změnu umístění zboží v maloobchodní jednotce.

## **3.3. Hypotézy**

Hypotéza č. 1: Soutěž a dárek zdarma k nákupu zvýší tržby o 20 %.

Hypotéza č. 2: Změna umístění minerálních vod na viditelnější místo přinese zvýšení prodeje o 30 %.

Hypotéza č. 3: Původní zboží z viditelného regálu je přiřazeno ke svým sortimentním druhům a jejich prodej se zvýší o 10 %.

Hypotéza č. 4: Změna umístění sledovaného sortimentu přinese pozitivní změnu tržeb.

## **4. Analýza a syntéza výsledků vlastního zkoumání**

### **4.1. Popis vybraného maloobchodního subjektu**

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila maloobchodní subjekt ve vlastnictví fyzické osoby. Tato fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění si nepřála být jmenována, proto pro účely mé práce bude dále nazývána jako Prodejna.

Počátek působení Prodejny na trhu se datuje k 13. červnu 1991, kdy bylo poprvé otevřeno. Nachází se na malém městě čítajícím kolem 5 tis. obyvatel. V současné době zaměstnává 5 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Tato Prodejna má otevřeno sedm dní v týdnu, 364 (365) dní v roce, jedinou výjimku tvoří Nový rok. Otevírací doba v pracovním týdnu je od 5.00 do 18.00 hod., o víkendech a svátcích pouze v dopoledních hodinách. Výhodou otevírací doby je skutečnost, že během doby působení Prodejny se nezměnila a nikdy nebyl důvod Prodejnu uzavřít, ať už kvůli technickým nebo hygienickým důvodům. Navíc v letech 2002 – 2003 prošla Prodejna rekonstrukcí, která následně splňovala podmínky pro systém HACCP.

Prodejna se nachází poblíž náměstí na hlavní ulici protínající město a taktéž je umístěna poblíž různých turistických atrakcí, které v letních měsících lákají mnoho turistů. Na náměstí se pravidelně koná pouť a slavnosti města, kdy se může poloha Prodejny jevit jako výhodná. Stejně tak je tomu vzhledem k docházkové vzdálenosti k autobusové a vlakové zastávce.

Hlavní obchodní činností Prodejny je nákup a prodej zboží zákazníkům, zároveň však zajišťuje i zásobování místní základní školy a dvou mateřských školek.

Ve městě mimo Prodejny působí vedle večerních prodejen především dvě samoobslužné jednotky obchodních řetězců. Pro tuto práci jsou nazývány jako Konkurence 1 a Konkurence 2.

## **4.2. Analytická část**

V rámci analytické části své diplomové práce se budu věnovat popisu Prodejny a konkurence, který jsem prováděla pozorováním, a následně je uveden záznam ze strukturovaného rozhovoru s majitelem Prodejny. V další části bude provedena situační analýza na základě rozhovoru, určeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Další částí je územní analýza provedená prostřednictvím Reillyho vzorce a Huffova pravděpodobnostního modelu. Poté analyzuji využívané komunikační prostředky, konkrétně soutěž a dárek k nákupu zdarma a jejich vliv na vývoj tržeb. V závěru analytické části je popsán průběh experimentu, který by měl ukázat, jaký vliv má změna umístění zboží na prodejnost. Zároveň jsem na základě výsledků celého experimentu odhadla její roční ekonomický dopad, aby bylo patrné, jak velký úspěch nebo neúspěch může provedená změna umístění zboží mít a zda by bylo vhodné, aby změnu umístění analyzovaný subjekt prováděl i nadále.

### **4.2.1. Pozorování Prodejny a konkurence**

Mým prvním krokem bylo pozorování a navštívení Prodejny i obou konkurenčních jednotek, abych mohla svá pozorovaná data dále dle potřeby zpracovávat. Nejdůležitějšími body zájmu byly základní údaje, prodejní plocha a merchandising.

Prodejna se nachází na frekventované hlavní ulici, která protíná celé město. Využívá se zde pultová forma prodeje s částečnou samoobsluhou. Zákazník se zde ve vymezených prostorech může pohybovat volně, a není nutné projít inkasní zónou. Může tedy Prodejnu při nezájmu o koupi nějakého zboží opustit. Layout Prodejny je včetně legendy uveden v Příloze č. 1.



Jak je na první pohled patrné, je Prodejna rozdělena na dvě části a v každé z nich se nachází pokladna. Je tedy možné nakoupit pouze v jedné nebo druhé části obchodní jednotky, zároveň je však možné, aby zákazník nakoupil v obou částech a zaplatil u jedné z pokladen. Stejná možnost přecházení mezi částmi Prodejny platí i pro prodavače, jelikož se stále jedná o jeden a ten samý maloobchodní subjekt, ne tedy o dva, které mají pouze společný vchod, jak by se mohlo na první pohled zdát. Prodavač se věnuje svému konkrétnímu zákazníkovi po celou dobu jeho nakupování.

Při pozorování komunikace mezi prodávajícím a zákazníky bylo patrné, že se znají i z prostředí mimo Prodejnu, ale to není na tak malém městě žádným překvapením. Taktéž jsem si všimla, že u některých zákazníků, kteří vstoupili do obchodu, prodavači automaticky po pozdravu začali připravovat příslušné pečivo nebo cigarety, jelikož si stále zákazníky a jejich menší nákupy pamatovali. Stejně tak tomu bylo v případě pečiva, které je možné si zamluvit a mít tedy jistotu, že jej zákazník získá i v odpoledních hodinách. I zde prodavač po příchodu určitého zákazníka přinesl zamluvené pečivo, aniž by se musel dotazovat na jméno nebo typ objednaného pečiva.

Při pozorování merchandisingu, resp. umístění zboží v regálech, jsem zjistila, že je dodržena teorie popsaná v podkapitole merchandisingu, tedy že zboží s kratší záruční lhůtou bylo vystaveno vpředu, byly využívány horké zóny kolem pokladen, zboží stejné značky se nacházelo pohromadě, veškeré zboží bylo natočeno etiketou a názvem vpřed apod. O toto upravování zboží v regálech se vždy prodavač staral v době, kdy neobsluhoval zákazníky.

Velkou nevýhodu jsem vyzorovala v rozmístění zboží, kdy se některé sortimentní druhy nachází na více místech. Zároveň jsou některé druhy zboží pouze vystaveny a prodavač jej v případě zájmu zákazníka přináší ze skladů, které nejsou zákazníkům přístupny. Myslím tím především lahvové pivo a bonboniéry, které jsou umístěny v horních regálech a nejsou příliš viditelné, obdobně jako sirupy a oleje, jež jsou také pouze v horních regálech, ale prodavač má toto zboží umístěné pod pultem, kde je uloženo více kusů, které jsou následně prodávány. Nemyslím si, že je toto řešení úplně ideální, avšak vzhledem k velikosti prodejní plochy je pochopitelné, že je nutné využít každého místa. Zároveň je nutné brát v úvahu skutečnost, že tato Prodejna působí na trhu již několik let, proto je většina vybavení Prodejny a umístění zboží zastaralé.

Ve městě působí vedle Prodejny dvě samoobslužné prodejny obchodních řetězců, které představují největší konkurenci. Obě tyto konkurenční jednotky jsem také navštívila, abych mohla lépe porovnávat merchandising i jiné skutečnosti s Prodejnou. Ani zde nebylo nutné s kýmkoliv komunikovat. Mým hlavním cílem bylo zmapování prostoru a zjištění potřebných základních údajů. Obě konkurenční jednotky jsou srovnatelné, převažuje zde samoobslužný prodej, jedinou výjimku tvoří prodej uzenin, kdy jsou uzeniny baleny a oceňovány konkrétním prodavačem působícím v tomto oddělení. Zároveň je v obou jednotkách nutné projít inkasní zónou, kde se nacházejí dvě pokladny, není tedy možné subjekt opustit bez průchodu kolem pokladen. Pokud bych to shrnula, tak jsou obě konkurenční jednotky uspořádány tak, jak je více než obvyklé u subjektů působících v rámci obchodních řetězců.

Mezi všemi výše uvedenými jednotkami se vyskytují rozdíly, především v otevírací době, možnosti parkování, samozřejmě formě prodeje a nepatrně rozdílný je i nabízený sortiment. Aby tyto rozdíly byly viditelnější, rozhodla jsem se své pozorované údaje shrnout do následující tabulky.

**Tabulka 3: Základní údaje Prodejny a konkurenčních jednotek**

	<b>Prodejna</b>	<b>Konkurence 1</b>	<b>Konkurence 2</b>
<b>Otevírací doba</b>	Po - Pá: 5:00 - 18:00 So: 5:00 - 11:30 Ne: 7:00 - 11:30	Po - Pá: 7:00 - 21:00 So - Ne: 8:00 - 20:00	Po - Pá: 6:00 - 17:30 So: 6:00 - 11:30
<b>Možnost parkování</b>	před prodejnou 5 parkovacích míst, ve vzdálenosti do 30 m dalších 15 parkovacích míst	vlastní parkoviště, 15 parkovacích míst	před prodejnou se nenachází žádné parkoviště, parkování možné pouze v okolních ulicích
<b>Sortiment</b>	smíšené zboží, pivo, alkoholické nápoje, denní tisk, drogistické zboží, krmiva pro domácí zvířata	smíšené zboží, pivo, alkoholické nápoje, denní tisk, širší nabídka drogistického zboží	smíšené zboží, pivo, alkoholické nápoje, úzký sortiment drogistického zboží a krmiv
<b>Forma prodeje</b>	pultová s částečnou samoobsluhou	samoobsluha	samoobsluha

*Zdroj: vlastní zpracování - pozorování*

Z tabulky je patrné, že Prodejna je v ranních hodinách otevřena nejdříve, což může přinášet jisté výhody, například pro pracující docházející na ranní směnu nebo dojíždějící za prací do okolních měst a obcí. Obdobně tomu je o víkendu, kdy Prodejna otevírá nejdříve. Další nespornou výhodou je počet parkovacích míst pro zákazníky, kteří přijedou nakoupit automobilem. Před Prodejnou se nachází malé parkoviště a v blízkosti pak další s větším počtem parkovacích míst. Ovšem ani jedno z těchto parkovišť subjekt nevlastní, tudíž zde může parkovat prakticky každý a může obsadit volná parkovací místa zákazníků. V tomto ohledu shledávám výhodu Konkurence 1, která má vlastní parkoviště, které je označeno jako parkoviště pro zákazníky. Mohu tedy soudit, že parkování je zde pro ostatní osoby omezeno. Sortiment je u všech pozorovaných subjektů stejný pouze s rozdíly v širší nabídce drogistického zboží a krmiv pro domácí zvířata. Forma prodeje, jak již bylo zmíněno, se liší pouze u Prodejny, kde převažuje pultový prodej, který však může představovat výhodu v osobitějším přístupu prodávačů k zákazníkům.

Mohu tedy říci, že má Prodejna oproti konkurenci jisté výhody.

#### **4.2.2. Strukturovaný rozhovor**

Po ukončení pozorování Prodejny i Konkurence 1 a 2 jsem mohla pokračovat strukturovaným rozhovorem. Strukturovaný rozhovor je takový, kdy jsou stanoveny otázky, které jsou pokládány konkrétní osobě a její odpovědi by měly zjednodušit další analýzu subjektu.

Svůj strukturovaný rozhovor jsem realizovala s majitelem Prodejny, abych mohla dále provést SWOT analýzu. Před samotným dotazováním jsem majiteli vysvětlila základní podstatu SWOT analýzy, aby bylo jasné, kterým směrem se mají odpovědi jednotlivých otázek ubírat. Účelem rozhovoru bylo nejen odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale také zjištění dalších podstatných informací o samotném subjektu.

Seznam otázek strukturovaného rozhovoru určeného pro majitele subjektu, který jsem vytvořila, se nachází v Příloze č. 2. Odpovědi na otázky, resp. záznam našeho rozhovoru je zpracován dále. U každé otázky jsem se navíc dotazovala na významnost, resp. váhu jednotlivých faktorů, a to na škále 1 až 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce významná. Tato škála bude v rámci situační analýzy sloužit pro sestrojení SWOT matice.

Nejprve jsem se tázala na otázky týkající se silných a slabých stránek. Majitel je přesvědčený o výhodném umístění svého maloobchodního subjektu, především díky snadné dostupnosti automobily, výraznou viditelností, jelikož se nachází na hlavní ulici města a dále turistickými atraktivitami, jež se nacházejí poblíž Prodejny a jež mohou nalákat nové zákazníky, kteří zde však nakoupí pouze jednou. Dále je pro Prodejnu velmi příznivé, že otevírací doba se po celou dobu působení nezměnila, nikdy nebylo zavřeno, ale je zde patrná převaha konkurence, která má otevřeno déle než analyzovaný subjekt. Jméno Prodejny je na malém městě velmi známé, jak tvrdí majitel, zvláště kvůli tomu, že název subjektu nese příjmení rodiny, která jej provozuje, a členové této rodiny si zakládají na pozitivní pověsti. Dalšími asociacemi, které se pojí s názvem Prodejny, jsou nízké ceny a dlouhodobé působení na trhu.

Co se týče prodejní plochy a sortimentu, domnívá se majitel, že rozšíření prodejní plochy by bylo vhodné, avšak vzhledem ke konstrukci budovy a ploše se o této změně v současnosti neuvažuje, oproti tomu sortiment je pro stálé zákazníky přehledný, jelikož Prodejnu navštěvují každý den. Noví zákazníci naopak působí zmateně a často vyhledávají pomoc u prodavačů. Majitel dále říká, že sortiment samozřejmě neustále obnovuje, či přizpůsobuje přáním zákazníků, v krajním případě se snaží zajistit poptávku individuálně, například objednááním nebo dovezením konkrétního žádaného zboží. Objednání zboží je využíváno především v souvislosti se zákusky nebo pečivem v období Vánoc, Velikonoc nebo před místní poutí.

Prodejna se zásobuje převážně sama prostřednictvím vlastního automobilu a řidiče, kterého dokáže bez problémů zaplatit a tím, že nakupuje v českobudějovickém Makru Cash & Carry, se může pyšnit nízkými cenami, což konkurenční jednotky nemohou, jelikož jsou zásobovány dodávkami zprostředkovanými centrálou řetězce. Alespoň takto to vidí majitel. Zákazníci vědí, nebo se ptají, kdy bude dovezeno nové zboží a tak si mohou nakoupit čerstvé ovoce, zeleninu, uzeniny nebo mléčné výrobky.

Majitel o svých dodavatelích tvrdí, že nabízené výhody nebo slevy jsou minimální. Dodavatelé nabízejí pouze množstevní slevy, které často bývají pro Prodejnu nevýhodné, nebo občas nabízejí různé dárky, reklamní předměty, ochutnávky nebo nové zboží na zkoušku. Tyto nabídky jsou ale spíše výjimečné a pouze jeden z jejich dodavatelů jej pravidelně navštěvuje, aby zjistil spokojenost se spoluprací. Jak již bylo řečeno, majitel Prodejny dodává zboží místním mateřským školám a základní škole. Příjmy z tohoto dodávání přispívají k celkovým tržbám Prodejny a trvají po celou dobu působení subjektu na trhu.

Majitel o svých příjmech říká, že jsou sice rok od roku mírně nižší, zároveň jsou ale snadno předvídatelné a slouží především k plánování pracovní doby zaměstnanců. Zároveň tvrdí, že vzhledem k velikosti Prodejny oproti konkurenci je stále zisková a nemůže říci, že by se postupem času zisk výrazně snižoval. Opakované nákupy tvoří 90 – 95 % příjmů v zimních měsících, v letních je to spíše 80 – 85 %. Pokles v sezóně je způsoben především nákupy turistů a nemístních obyvatel, kteří mají poblíž chatu či chalupu.

Ceny jsou v Prodejně stanoveny s vyšší ziskovou přírůžkou, zároveň ale tak, aby ceny byly konkurenceschopné, zboží bylo prodejné a cena byla zajímavá a přitažlivá pro zákazníky. Majitel pravidelně sleduje konkurenční ceny a z tohoto důvodu může říci, že ceny mléčných výrobků, ovoce, zeleniny, uzenin, mražených výrobků a cukrovinek (např. sušenky, čokolády, bonbóny) jsou nižší než u konkurence a vzhledem k tomu, že se jedná o rychloobrátkové zboží, zákazníci v Prodejně při své návštěvě kupují i ostatní zboží, které má naopak levnější konkurence.

Majitel si myslí, že základem podnikání je poskytování kvalitního zboží a služeb zaměstnanců. Zároveň i dohlíží a usměrňuje své zaměstnance, aby měli příjemné vystupování a k zákazníkům byli vstřícní. Navíc by se rád zaměřil na zvýšení motivace, prémie, odměny, školení nebo návštěvu jiných provozoven pro porovnání se stávajícím pracovním místem, aby mohli snadněji porovnat stávající podmínky práce s jinými.

Další otázky byly zaměřeny na příležitosti a ohrožení. První z příležitostí by mohlo být již zmíněné rozšíření prodejní plochy nebo sortimentu. Majitel tvrdí, že rozšíření plochy by bylo možné zrušením a rekonstrukcí některého ze skladů, a následně by bylo možné i rozšířit sortiment. Za stávajícího stavu je však tato změna neproveditelná a neuvažuje o ní.

Pokud by chtěl majitel zvýšit příjmy, mohl by více investovat do komunikačních prostředků nebo zlevnit zboží, resp. snížit marži. V současné době Prodejna využívá v rámci komunikačních prostředků tabule s denními výhodnými cenami, které se nacházejí na chodníku před vchodem, poutače na místní pivo, značku ARO, název Prodejny je napsán na fasádě budovy a vstupních dveřích, zároveň jsou na fasádě vystaveny akční nabídky na 12 typů zboží, které trvají po dobu 14 dní. Dříve Prodejna využívala i letáky, které byly rozesílány do schránek obyvatel města, ale jak říkám sám majitel, jejich výroba byla umožňována zdarma, nyní ale výrobce tuto nabídku zrušil, a jelikož se jedná o finančně náročnou aktivitu, rozhodl se majitel více investovat do venkovních prostředků, které jsou levnější a přinášejí okamžitý efekt. Uvnitř Prodejny se používají především zvýrazněné ceny akčního zboží a plakáty dodavatelů, které upozorňují na to, kdo Prodejnu zásobuje mimo vlastních dodávek.

Další prodejní příležitosti jsou v současné době aktuální, jelikož koncem minulého roku majitel získal koncesi na rozlívání alkoholu, která mu nyní umožňuje provozovat pohostinskou činnost např. na místní pouti nebo slavnostech města. Dalšími možnostmi by mohl být prodej na trzích v okolních městech, se kterými již má své zkušenosti.

Naopak snížit náklady na provoz může majitel optimalizací nákladů na elektřinu, vodu, resp. změnou dodavatelů nebo využívaný automobil. Zároveň by také mohl snížit náklady změnou dodavatelů zboží, které zásobují Prodejnu mimo vlastní dodávky. V krajním případě by se musel uchýlit ke kratším pracovním úvazkům nebo snížení počtu zaměstnanců. Toto markantní snížení nákladů však majitel za stávajícího stavu provádět nepotřebuje.

Majitel Prodejny se domnívá, že jediné další způsoby uspokojení potřeb zákazníků představuje dovážka či odnos nákupu do domu, objednávky na zavolání nebo ochutnávky. Zároveň ale říká, že realizace těchto možností by byla problematická. Zákazníky oslovuje zmiňovanými komunikačními prostředky či prostředky podpory prodeje. Zajisté by se daly použít i již zmiňované letáky. V rámci podpory prodeje majitel podnikl v minulých letech jisté kroky. Prvním z nich bylo pořádání soutěže o skútr, kdy bylo hlavním účelem zaujmout stávající i potenciální zákazníky, aby se Prodejna zviditelnila. A dále v letech 2012 a 2013 proběhla akce na dárek k nákupu zdarma, který měl být odměnou především pro stálé zákazníky, kteří zde utrácejí nemalé částky. Tyto akce podpory prodeje jsou zpracovány dále. Mimo již zmíněných majitel uvažuje například o zákaznických kartách nebo slevových kuponech, které jsou v obchodních řetězcích zákazníkům běžně dostupné.

Ohrožení na Prodejnu působí každý den, jelikož se jedná o samostatný maloobchodní subjekt vedený fyzickou osobu. Jak říká sám majitel, konkurence má samozřejmě nižší ceny, zvláště u méně obrátkového zboží nebo pečiva, kde se domnívá, že je levnější, jelikož může využívat množstevní slevy. Dalšími neopomenutelnými hrozbami jsou krádeže, živelné pohromy (např. požár), porucha automobilu zajišťujícího zásobování nebo chladících zařízení a také neočekávané sankce a pokuty.

Nedodání zboží je pro majitele a Prodejnu velký problém. Zákazníci jsou v takových případech nepřijemní až agresivní, zklamaní a je zde určitá pravděpodobnost ztráty věrnosti zákazníků. To vše má negativní vliv na tržby, resp. zisk. Pokud není zboží dodáno a je na vině některý z dodavatelů, musí se vyčkávat na jeho příjezd a následně je upozorněn na možné ukončení spolupráce. V případě, kdy se jedná o běžné zboží, např. pivo, pečivo nebo uzeniny, může majitel dovézt zboží sám, jelikož se někteří dodavatelé nachází v přípustné dojezdové vzdálenosti.



Odběratelé by mohli bez problémů odebírat zboží od konkurence, jelikož by si mohli pro potřebné zboží dojet sami a zaplatit na pokladně stejným způsobem jako běžní zákazníci. Majitel jim však nabízí jistou výhodu a to přímým dodáním a platbou přes bankovní účet. Proto se ztráty odběratelů majitel Prodejny příliš neobává, jelikož je jejich vztah založen na dlouhodobé spolupráci ke spokojenosti obou stran.

Výstavba nebo otevření nové konkurenční jednotky je v současné době velmi aktuální, protože se uvažuje o výstavbě nového subjektu na okraji města. Tato nová konkurence bude mít, podle majitele, výrazný negativní vliv na příjmy, resp. tržby, budou se muset snížit zásoby, které vážou peněžní prostředky, a pravděpodobně bude nutné propustit některého ze zaměstnanců.

Mimo toto výrazné ohrožení nelze opomenout ani ohrožení vnějšího prostředí Prodejny. Jak řekl sám majitel politicko-legislativní faktory, konkrétně regulace nebo změny účetních a daňových zákonů jsou velkým problémem. Majitel se mi svěřil, že je vždy rozladěný při změně jakékoliv zákona, jelikož jsou tyto změny doprovázeny přísnějšími nároky, které se tohoto malého subjektu velmi dotýkají.

Z ekonomických faktorů zmínil především ekonomickou krizi, s ní související nezaměstnanost, která má negativní vliv na příjmy zákazníků a ti následně méně nakupují.

Technologické faktory naopak moc nevnímá. Majitel si je vědom stále novějších zařízení, která by Prodejně prospěla, avšak každé nové zařízení stojí nemalé částky a tato finanční vydání výrazně snižují rozpočet Prodejny.

Posledními faktory jsou sociálně-kulturní, které má majitel spojené především s neustálou mobilitou cizinců do České republiky, a na malém městě se snadno odhalí každý přistěhovalec. Problémem však u Prodejny je skutečnost, že cizinci často dostatečně dobře neovládají český jazyk, a proto raději, dle názoru majitele, navštěvují samoobslužné konkurenční jednotky, místo složitě domluvy v pultové Prodejně.

Majitel Prodejny říká, že nejvýznamnější negativní vlivy, které mohou změnit vztahy se zákazníky, jsou především prodavači, tedy jejich nezdvořilost nebo neochota, dále hygienické nedostatky, výše cen, úprava venkovních prostor Prodejny, nabídka na fasádě budovy, nepřehlednost nebo neupravenost sortimentu či čerstvost potravin. Tyto negativní vlivy pak mohou způsobit ztrátu zákazníků, která se projeví ve výši tržeb a samozřejmě ani majitel neopomíná známé pravidlo, že zákazník je dobrá reklama, tudíž pokud ztratí jednoho zákazníka, tak je velká pravděpodobnost ztráty i dalších. Všem zmíněným negativním vlivům se snaží majitel Prodejny předcházet.

Strukturovaný rozhovor s majitelem Prodejny proběhl bez komplikací, majitel byl velmi vstřícný a s jednotlivými otázkami si dokázal bez problémů poradit. Jak jsem již uvedla, byla ke každé odpovědi určena škála významnosti jednotlivých faktorů. Výsledná škála významnosti a rozdělení silných a slabých stránek jsou zpracovány v následující kapitole.

#### **4.2.3. Situační analýza**

Situační analýza je rovněž popsána v teoretické části mé diplomové práce. Tato analýza slouží ke zjištění současné pozice subjektu na trhu. Nejčastější metodou při takovémto zjištění je analýza SWOT, tedy analýza silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Slouží tedy k určení předností a záporů sledovaného subjektu, aby se následně mohly ohrožení a slabé stránky potlačit s využitím silných stránek a příležitostí. Ke zjištění těchto faktorů v mém případě sloužit právě provedený rozhovor s majitelem Prodejny a jeho záznam.

Odpovědi majitele na otázky strukturovaného rozhovoru jsem shrnula do tabulky, resp. SWOT matice, ve které je zároveň vyznačena škála významnosti (váhy) jednotlivých faktorů, a to na stupnici 1 – 5, kde 1 znamená nízký význam (váhu) a 5 naopak vysoký význam (váhu). Jak již bylo uvedeno, toto určení škály bylo součástí strukturovaného rozhovoru. Účelem vytvoření této tabulky je zobrazení situace maloobchodního subjektu na trhu s ohledem na konkurenci, ceny, příjmy, náklady, zásobování, zaměstnance a v neposlední řadě i zákazníky a jejich potřeby.

**Tabulka 4: SWOT matice**

		Typy faktorů			
		Pozitivní		Negativní	
Prostředí	Vnitřní	Silné stránky		Slabé stránky	
		4	Kladné vnímání jména Prodejny	4	Dodavatelé nabízejí výhody, slevy nevhodné pro malý maloobchodní subjekt
			Opakované nákupy zákazníků (jistota příjmu)	2	Nedostačující velikost prodejní plochy, nepřehledně rozmístěný sortiment
			Nižší ceny vybraného zboží oproti konkurenci	1	Vysoký počet zaměstnanců (vysoké náklady)
			Výhodné umístění Prodejny (frekventovaná ulice)		
		3	Neměnná otevírací doba po celou dobu působení na trhu		
			Obměna sortimentu pro potřeby zákazníků		
			Vlastní dodávání zboží (vlastní automobil)		
			Předvídatelné příjmy, stálý zisk		
		2	Prodej zboží s vyšší ziskovou přírůžkou, ale za přijatelné ceny		
	Kvalitní služby, spokojenost zákazníků, odběratelů				
		Zákazníci vědí, kdy je dodáváno zboží (čerstvé potraviny)			
	Vnější	Příležitosti		Ohrožení	
		5	Zvýšení příjmů investováním do komunikace (lepší oslovení zákazníků)	5	Příchod nové konkurence na trh
Další prodejní příležitosti na základě koncese			Negativní vztahy se zákazníky, ztráta zákazníků		
Změna dodavatelů energie, zboží					
3		Další možnosti uspokojení potřeb zákazníků (nákup do domu)	3	Nižší ceny vybraného zboží konkurence oproti Prodejně	
				Změny daňových a účetních zákonů, regulace	
1				Nízké příjmy zákazníků v důsledku ekonomické krize	
		Rozšíření prodejní plochy, sortimentu	2	Nedodání zboží vedoucí ke ztrátě zákazníků	
		1	Ztráta odběratelů		

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze SWOT matice jasně vyplývá, že Prodejna má převahu silných stránek. Jedinými slabými stránkami jsou neposkytované slevy a výhody od dodavatelů, rozšíření prodejní plochy a nabízeného sortimentu a náklady spojené s vysokým počtem zaměstnanců. Majitel Prodejny by mohl apelovat na dodavatele, aby nabízeli v rámci spolupráce více výhodných nabídek. Množstevní slevy jsou zde však nerealizovatelné, jelikož by Prodejna zřejmě nedokázala prodat větší množství zboží. Druhou slabou stránkou je nedostačující prodejní plocha a s tím související nepřehledně rozmístěný sortiment. Zvětšit prodejní plochu by Prodejně velmi zlepšilo postavení vůči konkurenci, avšak jak vyplývá ze strukturovaného rozhovoru, byla by tato změna celkově náročná. Sám majitel se také v rámci otázky sortimentu přiznal, že sortiment je vhodně rozmístěn spíše pro stálé zákazníky. Noví zákazníci mohou působit opravdu zmateně, jak jsem se sama přesvědčila při svém pozorování. K počtu zaměstnanců se sám majitel vyjádřil s tím, že v dohledné době plánuje snížení počtu pracovníků, zvláště ve spojitosti s výstavbou nové konkurenční jednotky.

Z nejvýznamnějších příležitostí by majitel měl využít další prodejní příležitosti, tedy zmíněnou pohostinskou činnost na pouti či slavnostech města, která by přispěla k příjmům Prodejny a dále použít další komunikační prostředky, jež by více přitahovaly zákazníky.

Nejvýznamnějšími ohroženími je výstavba a otevření nového subjektu a negativní vztahy se zákazníky. Pokud by vznikla nová konkurence, musel by majitel podniknout kroky, které by její dopady minimalizovaly, ať už v rámci komunikačních prostředků nebo nabízeného sortimentu, zároveň je nutné si uvědomit, že pokud zákazníci nebudou chtít nakupovat v Prodejně, bude jejich rozhodnutí těžko ovlivnitelné. S tímto ohrožením souvisí i negativní vztahy se zákazníky. Majitel i zaměstnanci Prodejny by si měli zakládat na dobrých vztazích a eliminovat jakoukoliv ztrátu zákazníků. Na jejich ztrátu může mít vliv především netaktní a nepříjemné vystupování prodavačů nebo to, že zákazníci žádané zboží nebude mít Prodejna v nabídce. Tuto nabídku může ovlivňovat právě majitel.

Další příležitosti a ohrožení jsou méně významné a jejich využití, resp. potlačení není možné nebo komplikované, jak již bylo popsáno v rámci strukturovaného rozhovoru.

Pokud bych porovnávala výsledky strukturovaného rozhovoru a svého pozorování, nezjistila jsem žádné výrazné odlišnosti. Mé pozorování vnitřního uspořádání a chodu Prodejny bylo po strukturovaném rozhovoru s majitelem potvrzeno.

Závěrem tedy mohu konstatovat, že podnik by se řídit SO strategií, tedy využít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí.

#### **4.2.4. Územní analýza**

Teoretický popis Reillyho vzorce a Huffova pravděpodobnostního modelu je vysvětlen v podkapitole 3.3.3. Územní analýza. Reillyho vzorec vychází z nákupního spádu, tedy jakou oblast zaujímá konkrétní město. V rámci mé diplomové práce jsem si vybrala 4 větší města, která jsou v různé vzdálenosti od našeho města do 4 světových stran (stejně jsou i města označena, např. město na sever = Město S, apod.). Aby mohl být Reillyho vzorec aplikován, je nutné uvést počty obyvatel vybraných měst i města, kde se naše Prodejna nachází. Toto město má 5 037 obyvatel.

**Tabulka 5: Reillyho vzorec**

	<b>Město S</b>	<b>Město J</b>	<b>Město V</b>	<b>Město Z</b>
<b>Počet obyvatel</b>	29 878	7 030	8 196	22 961
<b>Vzdálenost (km)</b>	14	8	19	28
<b>Reillyho vzorec (km)</b>	9,92	4,33	10,65	19,07
<b>Spádová oblast (km)</b>	<b>4,08</b>	<b>3,67</b>	<b>8,35</b>	<b>8,93</b>

*Zdroj: vzdálenost – Mapy.cz, počet obyvatel – Český statistický úřad, výpočty vlastní*

Na základě výsledků Reillyho vzorce můžeme říci, že sledované město přitahuje především zákazníky z nejbližších obcí, konkrétně z obcí maximálně vzdálených 4,08 km severně, 3,67 km jižně, 8,35 km východně a 8,93 km západně. Na první pohled je tento nákupní spád poměrně velký, avšak při porovnání se vzdálenostmi k jednotlivým městům je patrné, že naše Město je velmi malé a mnoho potenciálních zákazníků by mohlo spíše nakoupit ve větších městech, která byla součástí výpočtu.

Huffův pravděpodobnostní model se naopak soustředí na pravděpodobnost nákupu v určité obchodní jednotce. Model závisí na vzdálenosti místa bydliště zákazníka ke konkrétní jednotce a velikosti prodejní plochy, kterou jsem ve všech případech zjišťovala již v rámci pozorování Prodejny a konkurenčních jednotek. Zákazníci 1 – 5 byli náhodně vybráni (byla náhodně zvolena ulice, ve které zákazník bydlí a následně změřena vzdálenost k jednotlivým obchodním jednotkám), zákazníci 6 – 8 se nacházejí vždy na půl cesty mezi dvěma jednotkami, kdy mým cílem bylo zjistit, který maloobchodní subjekt bude pro zákazníka přitažlivější. Vstupní data, tedy zjištěné prodejní plochy jednotlivých jednotek a vzdálenosti k jednotlivým zákazníkům jsou zpracovány v tabulce č. 6.

**Tabulka 6: Huffův pravděpodobnostní model - vstupní data**

		<b>Prodejna</b>	<b>Konkurence 1</b>	<b>Konkurence 2</b>
<b>Prodejní plocha (m<sup>2</sup>)</b>		72	145	123
<b>Docházková vzdálenost (km)</b>	<b>Zákazník 1</b>	0,26	0,52	0,87
	<b>Zákazník 2</b>	0,36	0,66	0,54
	<b>Zákazník 3</b>	1,30	1,60	0,61
	<b>Zákazník 4</b>	0,97	0,73	1,70
	<b>Zákazník 5</b>	1,40	1,10	2,20
	<b>Zákazník 6</b>	0,15	0,15	0,85
	<b>Zákazník 7</b>	0,38	0,62	0,38
	<b>Zákazník 8</b>	0,25	0,50	0,50

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky vstupních dat je zřejmé, že Prodejna je co do plochy nejmenší, zatímco Konkurence 1 nabízí zboží na největší prodejní ploše. Výsledky Huffova pravděpodobnostního modelu jsou zpracovány v následující tabulce. Nejvyšší hodnoty, resp. největší pravděpodobnost nákupu zákazníka je podbarvena šedou barvou.

**Tabulka 7: Huffův pravděpodobnostní model – výsledky**

	Pravděpodobnost nákupu (v %)		
	Prodejna	Konkurence 1	Konkurence 2
<b>Zákazník 1</b>	60	30	9
<b>Zákazník 2</b>	42	25	32
<b>Zákazník 3</b>	10	13	77
<b>Zákazník 4</b>	20	70	11
<b>Zákazník 5</b>	20	66	14
<b>Zákazník 6</b>	33	66	2
<b>Zákazník 7</b>	29	22	49
<b>Zákazník 8</b>	52	26	22

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve výsledné tabulce můžeme vidět, že 3 z 8 analyzovaných zákazníků navštíví Prodejnu a Konkurenci 1, a 2 zákazníci navštíví Konkurenci 2.

Co se týče zákazníků 6 – 8, kteří se nacházejí na půl cesty mezi dvěma jednotkami, tak si můžeme všimnout, že v případě Prodejny a Konkurence 1 (Zákazník 6) nakoupí zákazník spíše v konkurenční jednotce, pokud se bude zákazník nacházet mezi Prodejnou a Konkurencí 2 (Zákazník 7), tak půjde nakoupit do Konkurence 2. Na základě těchto výsledků můžeme říci, že pokud se zákazník nachází mezi dvěma maloobchodními subjekty je rozhodující velikost prodejní plochy. Jistě zajímavým je Zákazník 8, který se sice nachází mezi Konkurencí 1 a 2, ale přesto by navštívil Prodejnu, jelikož se nachází ještě blíže k Zákazníkovi.

Huffův pravděpodobnostní model je tedy založen na určité logice, kdy zákazník nakoupí v nejbližší jednotce, rozhodující je tedy vzdálenost od bydliště, pokud se nachází mezi dvěma jednotkami, pak je důležitá velikost prodejní plochy. Tuto teorii nám potvrzují i provedené výpočty. V případě, že by majitel Prodejny chtěl zvýšit pravděpodobnost nákupu, bylo by vhodné rozšíření prodejny plochy.

Pokud bych chtěla vymežit okruh zákazníků, resp. konečných spotřebitelů, kteří by mohli v Prodejně nakoupit, mohu na základě svých výpočtů a odhadu říci, že by tento počet činil cca 1 500 spotřebitelů. Průměrný počet zákazníků Prodejny, který byl zjištěn z účetní agendy, činí během pracovních dní zhruba 700 zákazníků. Je ovšem nutné brát ohled na skutečnost, že odhadovaný počet spotřebitelů čítá rodiny s dětmi a mohu předpokládat, že nakupuje pouze jeden člen rodiny. V takovém případě je možné říci, že počet zákazníků odpovídá okruhu nakupujících. Ke zlepšení situace na trhu se může majitel zaměřit na segmentaci trhu a cílenou komunikaci.

Na závěr provedené situační a územní analýzy můžeme říci, že Prodejna má velmi dobré postavení na trhu, které může stále zlepšovat například prostřednictvím nových příležitostí. Zároveň má v porovnání s konkurencí jisté výhody a to v podobě delší pracovní doby, individuálního přístupu k zákazníkům a dlouhodobé spolupráce s odběrateli. Také je pro Prodejnu pozitivní skutečnost, že i přesto, že se jedná o malý subjekt, dokáže přitáhnout a zaujmout zákazníky, ať už kvůli vhodné poloze a příznivé docházkové vzdálenosti zákazníků, tak i konkurenceschopnými cenami a nabízeným sortimentem, který lze nalézt i ve větších samoobslužných jednotkách.

#### **4.2.5. Analýza komunikačních prostředků využívaných Prodejnou**

Komunikační prostředky, resp. komunikace, tvoří společně s produktem, cenou a distribucí základní nástroje marketingového mixu, které by měl každý uspořádat a řídit tak, aby vedly k maximální spokojenosti zákazníků a zároveň pomáhaly obchodnímu subjektu v boji s konkurencí.



Jelikož je Prodejna maloobchodní subjekt, jejíž činností je nákup a prodej zboží konečným zákazníkům, není možné zde mluvit o produktu, který je vyráběn. V rámci maloobchodu je za výrobek považován nabízený sortiment a jeho šířka a hloubka. Tento sortiment v Prodejně zahrnuje potraviny, ovoce, zeleninu, uzeniny, mléčné a mražené výrobky, tisk nebo krmiva pro domácí zvířata. Způsob, jakým je sortiment rozmístněn si můžeme prohlédnout v layoutu Prodejny, který se nachází v Příloze č. 1. Vzhledem k velikosti prodejní plochy je nabídka sortimentu poměrně omezena, přesto, jak vyplynulo ze strukturovaného rozhovoru, se majitel snaží uspokojit požadavky a přání zákazníků.

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena. Majitel cenu stanovuje na základě nákupní ceny, ke které přičítá ziskovou přírážku, tedy nákladovou metodou. Tato přírážka je různě vysoká v závislosti na typu zboží nebo ceně konkurence. Majitel Prodejny mi řekl, že zisková přírážka se pohybuje v rozmezí 5 – 30 % (nižší např. u pečiva, mléčných výrobků, vyšší u alkoholu a nápojů). Průměrná zisková přírážka Prodejny činí dle propočtů účetního 16 %. Nespornou výhodou, která také ovlivňuje výši ceny, je skutečnost, že majitel nakupuje v českobudějovickém Makro Cash & Carry některé artikly v akci a ve větším množství, což sice na jednu stranu váže nemalé finanční prostředky, ale na druhou stranu majiteli umožňuje nabízet zboží za výhodnou cenu.

Pod pojmem distribuce jsou většinou představovány mezičlánky, které zajišťují přesun zboží od výrobce k zákazníkovi. Ale jak jsem se již zmínila v teoretické části mé práce, v maloobchodě je distribuce spojována s umístěním prodejny a formou prodeje. V předešlých kapitolách analytické části mé práce jsem se již zmínila o výhodné poloze Prodejny, která se nachází na hlavní ulici, poblíž turistických atrakcí a v krátké docházkové vzdálenosti k autobusové či vlakové zastávce, lékařským zařízením nebo základní a mateřské škole.

Posledním prvkem marketingového mixu je komunikace. Komunikace je v Prodejně omezena na podporu prodeje a osobní prodej, resp. pultový prodej. Ostatní nástroje jsou pro maloobchodní subjekt s lokální působností nevhodné. Například reklama ve formě spotů v televizi či rozhlasu je pro Prodejnu nepoužitelná. Naopak reklama v tiskovinách by měla být více využívána stejně tak jako dříve rozesílané letáky.

Nyní ale k venkovním a vnitřním komunikačním prostředkům, které Prodejna používá. Ve venkovních prostorech se nacházejí tabule s aktuální denní i čtrnáctidenní akční nabídkou, poutače na značku ARO a místní pivo, název prodejny, který je zřetelně napsán na fasádě a vstupních dveřích Prodejny. Uvnitř jsou výrazně označeny ceny akčního zboží a plakáty dodavatelů, které ji zásobují mimo vlastní dodávky zboží. V rámci komunikace se Prodejna rozhodla v posledních dvou letech využít i další prostředky, konkrétně soutěž o skútr a dárek k nákupu zdarma. Tyto akce podpory prodeje byly první v historii Prodejny. Dosud se žádná z maloobchodních jednotek nepokusila o podobnou aktivitu.

Soutěž o skútr proběhla v roce 2012 od 12. března do 2. dubna. Tato soutěž byla založena na nákupech v hodnotě vyšší než 300 Kč. Nebyla stanovena žádná omezení, tedy do částky nákupu se počítalo jakékoliv zakoupené zboží. Pokud zákazník za tuto částku nakoupil, vyplnil si pod dohledem prodavače lístek, kde vyplnil pouze jméno a telefonní číslo, a následně tento soutěžní lístek vhodil do zapečetěného boxu. V rámci jednoho nákupu bylo možné vyplnit i více lístků, pokud tedy nakoupil v částce převyšující 600 Kč, vyplnil lístky dva atd. Po ukončení soutěže byl losován výherce. Aby nedošlo ke střetu zájmů, losoval výherce náhodný kolemjdoucí přímo na chodníku před Prodejnou. Výherce byl poté informován o výhře a v nejbližší možné době si skútr odvezl. Hodnota skútru činila 20 000 Kč a nepodléhala žádné dani. Tento skútr byl tedy převzat na základě darovací smlouvy. Jak mi majitel prozradil, v této soutěži bylo vypsáno zhruba 800 lístků, které byly po ukončení soutěže zlikvidovány, aby nemohlo dojít ke zneužití osobních údajů. Také je nutné podotknout, že informace o této soutěži byly publikovány v místním tisku.

Vliv soutěže na změnu tržeb Prodejny jsou zpracovány v tabulce č. 8, kde jsou tržby za jednotlivé dny soutěže porovnány s předcházejícím rokem. Aby výsledky byly porovnatelné, použila jsem z předcházejícího roku kalendářní týdny odpovídající týdnům, ve kterých soutěž proběhla.

**Tabulka 8: Změna tržeb v rámci soutěže**

Den	Tržby (v Kč)		Změna tržeb (v %)
	2011	2012	
1.	39 683	36 565	-7,86
2.	35 369	31 117	-12,02
3.	40 712	35 685	-12,35
4.	35 989	35 821	-0,47
5.	54 711	53 819	-1,63
6.	24 036	22 620	-5,89
7.	13 346	14 109	5,72
8.	41 224	42 146	2,24
9.	35 182	37 023	5,23
10.	38 660	37 763	-2,32
11.	36 729	38 251	4,14
12.	50 013	52 040	4,05
13.	28 602	25 685	-10,20
14.	13 430	9 688	-27,86
15.	35 886	36 951	2,97
16.	34 824	36 290	4,21
17.	37 947	38 413	1,23
18.	35 605	40 993	15,13
19.	53 416	50 520	-5,42
20.	24 574	23 938	-2,59
21.	18 121	13 780	-23,96
22.	34 723	35 332	1,75
<b>Průměr</b>	<b>34 672</b>	<b>34 025</b>	<b>-1,87</b>
<b>Celkem</b>	<b>762 782</b>	<b>748 549</b>	<b>-1,87</b>

*Zdroj: účetní agenda Prodejny, výpočty vlastní*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že změna tržeb Prodejny byla převážně a v průměru negativní. Vyšší tržby v roce, kdy soutěž proběhla, jsou pouze v deseti dnech z celkových 22 dní.

Negativní změnu tržeb si můžeme vysvětlit dvěma důvody. Prvních z nich je, že nižší tržby jsou zapříčiněny ekonomickou krizí a celkově nižší hodnotou nákupů zákazníků, zároveň však můžeme předpokládat, že pokud by soutěž neproběhla, byl by rozdíl mnohem větší. Druhým důvodem, který byl zmíněn i ve strukturovaném rozhovoru s majitelem Prodejny, je skutečnost, že hlavním účelem této soutěže nebylo pouhé zvýšení tržeb, ale především zaujmout stávající i potenciální zákazníky a zviditelnit jméno Prodejny. Pokud bychom se zaměřili pouze na druhý důvod soutěže, můžeme říci, že tento maloobchodní subjekt byl první, kdo takovouto soutěž realizoval a zároveň to byl první větší krok ke zviditelnění subjektu za celou dobu působení Prodejny na trhu.

Druhým velkým krokem podpory prodeje byly dárky zdarma k nákupu. Tato akce proběhla v kalendářním týdnu předcházejícím před Vánocemi v letech 2012 a 2013. V tomto týdnu si mohl zákazník zdarma odnést rychlovarnou konvici v bílé nebo vínově červené barvě. Jedinou podmínkou bylo splnění výše nákupu v hodnotě vyšší než 500 Kč, avšak do této částky se nepočítaly cigarety a obaly (vratné pивní lahve a přepravky). Pokud tuto hodnotu nákupu zákazník splnil, odnesl si neprodleně jednu vybranou rychlovarnou konvici. Oproti soutěži o skútr zde nebyla možnost odnést si např. dvě konvice při nákupu za 1000 Kč. V roce 2012 byl počet konvic dostačující po celou dobu akce a v následujícím roce 2013 se rozdávaly stejné konvice, ale jejich množství bylo vyčerpáno předposlední den trvání akce.

Vliv akce „Dárek k nákupu zdarma“ na změnu tržeb je zaznamenán v tabulce č. 9. V této tabulce jsou znázorněny denní tržby v jednotlivých letech a následně jejich meziroční změna.

**Tabulka 9: Změna tržeb v rámci akce „Dárek zdarma“**

Den	Tržby			Změna tržeb v %	
	2011	2012	2013	11/12	12/13
1.	37 102	35 343	35 517	-4,74	0,49
2.	38 868	32 650	36 645	-16,00	12,24
3.	41 003	38 090	34 246	-7,10	-10,09
4.	49 662	40 616	43 872	-18,22	8,02
5.	64 901	69 938	59 436	7,76	-15,02
6.	26 256	31 282	27 349	19,14	-12,57
7.	19 513	25 487	18 051	30,62	-29,18
<b>Průměr</b>	<b>39 615</b>	<b>39 058</b>	<b>36 445</b>	<b>-1,41</b>	<b>-6,69</b>
<b>Celkem</b>	<b>277 305</b>	<b>273 406</b>	<b>255 116</b>	<b>-1,41</b>	<b>-6,69</b>

*Zdroj: účetní agenda Prodejny, výpočty vlastní*

Z výsledků výpočtů je jasné, že změna tržeb byla v obou letech negativní. Meziroční změna tržeb mezi roky 2011 a 2012 je -1,41 %, mezi roky 2012 a 2013 je výsledek ještě více záporný - 6,69 %. Stejně jako u soutěže o skútr můžeme říci, že je výsledek záporný kvůli ekonomické krizi, zároveň bychom ale mohli najít lepší důvod.

Tím by totiž mohla být skutečnost, že akce probíhaly sice ve stejném kalendářním týdnu, avšak Štědrý den byl pokaždé v jiný den. Před Vánoci jsou pravděpodobně tržby vyšší, a pokud tedy byl Štědrý den jeden rok v sobotu a následně až v pondělí nebo v úterý, je logické, že tento kalendářní posun může mít vliv na tržby, a tedy i na výsledky výpočtů. Zákazníci tedy pravděpodobně více nakupují poslední dny před Štědrým dnem, než celý předcházející týden. Kdybych pominula tento vliv, mohu se znovu odkázat na rozhovor s majitelem Prodejny, který mi k tomuto tématu odpověděl, že tato akce proběhla především s cílem odměnit stávající zákazníky, kteří zde často a v nemalých částkách nakupují. Jestliže byly všechny rychlovarné konvice rozdány, můžeme říci, že tento účel akce splnila.

Výsledné změny tržeb obou provedených akcí na podporu prodeje byly záporné, proto jsem se rozhodla porovnat také tržby z jiného týdne ve stejných letech. Vybrala jsem si jeden listopadový týden a na základě údajů z účetní agendy a mých výpočtů bylo zjištěna meziroční pozitivní změna v letech 2011 a 2012 ve výši 3,09 %. Naopak v letech 2012 a 2013 byl zjištěn meziroční pokles -9,09 %.

Po porovnání změn tržeb během akce „dárek zdarma“ a jiného časového úseku mohu říci, že v prvním roce, kdy majitel provedl podporu prodeje, byla akce neúspěšná, oproti tomu ve druhém roce konání byl přínos dárku k nákupu zdarma vysoký. Z tohoto důvodu bych podobné akce podpory prodeje navrhovala Prodejně i nadále, jelikož jsou odměnou snahy bojovat s konkurencí a u větších podniků nebo obchodních řetězců se s nimi běžně setkáváme.

Na závěr bych také doporučila použít další komunikační prostředky, jejichž správné využití může Prodejně zajistit zvýšení průměrné hodnoty nákupu, která se v současnosti pohybuje v hodnotě pouhých 50 Kč, dále zvyšovat frekvenci nákupu nebo přilákat turisty, kteří si rádi z výletu přivezou například místní pivo nebo jiné zboží, které je cenově výhodně.

#### **4.2.6. Experiment**

Základem experimentu je pozorování a posouzení reakcí a změn chování zákazníků po provedení určité změny. Experiment rozlišujeme na laboratorní, který je proveden v umělém prostředí a je zde velká pravděpodobnost strojeného chování sledovaných osob, a terénní, který probíhá v běžném prostředí, proto se respondenti chovají přirozeněji. Terénní experiment se používá například při změně ceny, balení, obalů nebo umístění zboží.

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila právě terénní experiment s cílem zjistit, zda změna umístění zboží bude mít vliv na počet prodaných kusů a změnu tržeb sledovaného sortimentu. Tento experiment proběhl ve dvou kalendářních týdnech, od 3. do 16. března 2014. V prvním týdnu bylo sledováno množství prodaného zboží běžně umístěného, v druhém týdnu došlo k přemístění zboží a opět byl sledován počet prodaných kusů. Pro svůj experiment jsem si vybrala regál č. 13 (viz Příloha č. 1), který je určen pro nově zaváděné a akční zboží bez nutnosti zvláštního uložení v chladících či mrazicích zařízeních. Toto zboží je velmi dobře viditelné z obou částí Prodejny a podle majitele, jsou již zákazníci zvyklí se zde pozastavit a prohlédnout si novinky a akce. Můj návrh spočíval v tom, že toto zboží se přiloží ke svým sortimentním druhům a výrazněji se označí jako novinka nebo akce. Je nutné také podotknout, že některé akční zboží bylo vystaveno na dvou místech zároveň, jak v již zmíněném regálu č. 13, tak i v policích s příbuzným zbožím. Majitel se totiž domnívá, že takto je větší pravděpodobnost koupě zákazníkem. Dále bylo nutné stanovit, jaký sortiment bude přemístěn do tohoto regálu. Po důsledném zvážení jsme se s majitelem dohodli, že se na toto místo umístí minerální vody prodávané po kusech, které se běžně nacházejí v regálu č. 15 (viz Příloha č. 1) nad zeleninou a ovocem a pod destiláty. Tyto minerální vody majitel nakupuje ve větším množství při akci českobudějovického Makra a uplatňuje na ně vyšší obchodní přírážku.

Po stanovení sledovaného sortimentu bylo nutné vyřešit otázku, jak zjistit počty prodaných kusů. Nebylo možné, aby zaměstnanci během prodeje zapisovali, které zboží prodali, a pokladny nemají funkci, která by snadno vytiskla počet kusů v jednotlivém sortimentu, proto jsme se s majitelem Prodejny rozhodli pro denní inventuru sledovaného zboží, kdy jsme společně fyzicky spočítali denní konečný stav.

V prvním týdnu experimentu, tedy ve dnech 3. až 9. března 2014, byly počítány kusy prodaného zboží v jejich běžném umístění. Výsledky jsou znázorněny v tabulkách č. 10 a 11.

**Tabulka 10: Počet prodaných kusů zboží při původním umístění (regál č. 13)**

Název zboží	Počet prodaných ks za den							Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Čaj Pickwick	2	1	2	0	4	1	0	<b>10</b>
Čaj Teekanne	2	0	1	1	3	1	0	<b>8</b>
Müsli tyčinky	6	5	8	4	10	6	3	<b>42</b>
Sušenky Šmoulové	15	10	12	8	18	10	5	<b>78</b>
Zlaté věnečky Opavia	12	7	9	5	10	6	3	<b>52</b>
Lentilky Hello Kitty	10	4	6	7	11	8	2	<b>48</b>
Želatinová lízátka	6	2	3	3	4	3	0	<b>21</b>
Žvýkačky s náplní	9	2	2	3	8	5	1	<b>30</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 10 je popsán nabízený sortiment z regálu s novinkami a akcemi. Z této nabídky byly akčním zbožím pouze Zlaté věnečky Opavia, které se mimo tento regál nacházely i u svého sortimentního druhu. Ostatní zboží, jež je vypsáno v tabulce, je nově zaváděné a majitel chce zjistit, zda budou mít zákazníci o tento sortiment zájem. Pokud bude zboží dobře prodejné, stane se součástí obvykle nabízeného sortimentu. Pokračovat v prodeji bych zajisté majiteli navrhovala u sušenek a lentilek, které vykazují nejvyšší počet prodaných kusů.

V následující tabulce je uvedené počty prodaných kusů minerálních vod v jejich obvyklém umístění. Pouze bych dodala, že kromě Aro limonády, jež je o obsahu 2 litry, jsou všechny zmíněné lahve o objemu 1,5 litru.



**Tabulka 11: Počet prodaných kusů zboží při původním umístění (regál č. 15)**

Název zboží	Počet prodaných ks za den							Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
<b>Aro limonáda</b>	3	4	4	3	5	2	1	<b>22</b>
<b>Poděbradka</b>	4	3	3	2	5	1	0	<b>18</b>
<b>Magnesie</b>	4	3	4	5	4	2	1	<b>23</b>
<b>Mattoni bez příchutě</b>	5	3	4	4	6	4	2	<b>28</b>
<b>Mattoni s příchutí</b>	6	5	8	6	10	7	5	<b>47</b>
<b>Dobrá voda bez přích.</b>	6	9	7	6	9	6	3	<b>46</b>
<b>Dobrá voda s příchutí</b>	10	8	12	9	15	10	6	<b>70</b>
<b>Aro voda</b>	6	5	3	2	6	2	2	<b>26</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky, která zachycuje prodané minerální vody, je na první pohled patrné, že nejvíce prodávána je Dobrá voda s příchutí i bez příchutě a Mattoni s příchutí. Těchto minerálních vod se během jednoho týdne prodalo 163 kusů, včetně ostatních pak 280.

Poslední den po skončení otevírací doby prvního týdne experimentu, tedy 9. března, bylo nutné přemístění veškerého sledovaného zboží, s čímž jsem pomohla majiteli a zaměstnancům Prodejny. Prvním krokem byl přesun zboží ke svým sortimentním druhům, tedy např. sáčkové čaje (v tomto případě Pickwick a Teekanne) byly uloženy vedle ostatních, běžné prodáváných čajů a tyto nové byly výrazně označeny, aby zákazníkům bylo jasné, že se jedná o novinku a jaká je jejich cena. Veškeré zboží z analyzovaného regálu č. 13 bylo přemístěno do regálu č. 4 (viz Příloha č. 1), kde se nachází kromě již zmíněných čajů i cukrovinky a další zboží. Do regálu č. 13 byly tedy přesunuty minerální vody.

Důvod pro tento výběr byl již vysvětlen. Jelikož se tyto minerální vody nacházely pod destiláty, vznikl jejich přesunem volný prostor, který jsme zaplnili destiláty, které tak byly více viditelné a pro prodavače snadněji dostupné. Celá tato změna proběhla bez větších komplikací, jediným problémem byla nutná úprava výšky jednotlivých polic v regálu č. 13, aby odpovídaly výšce lahví. Dále byla před řady minerálních vod umístěna označení druhu a ceny.

Po ukončení tohoto procesu již nic nebránilo tomu, aby mohla začít druhá část mého experimentu, jež trvala od 10. do 16. března 2014. Stejně tak, jako v prvním týdnu experimentu byla každý den prováděna inventura sledovaného zboží. Počty prodaných kusů po dnech a za jednotlivé druhy zboží jsou zpracovány v následujících tabulkách.

**Tabulka 12: Počet prodaných kusů při novém umístění (původně regál č. 13)**

Název zboží	Počet prodaných ks za den							Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Čaj Pickwick	1	1	2	0	2	1	0	7
Čaj Teekanne	2	1	1	1	1	1	0	7
Müsli tyčinky	5	6	7	5	12	8	2	45
Sušenky Šmoulové	17	7	8	9	22	12	7	82
Lentilky Hello Kitty	15	8	11	8	12	8	4	66
Zlaté věnečky Opavia	12	6	8	5	13	5	3	52
Želatinová lízátka	4	0	2	1	5	2	1	15
Žvýkačky s náplní	7	1	3	1	9	3	0	24

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky č. 12 je patrné, že stále nejprodávanějšími druhy sledovaného zboží jsou sušenky Šmoulové a lentilky Hello Kitty. Jistě zajímavý je počet prodaných kusů Zlatých věneček Opavia, který je stále jedním z nejvyšších, i přesto, že se ve druhém týdnu experimentu nacházely pouze na jednom prodejním místě. Co se týče otázky, zda se nový sortiment dále prodávat či ne, mohu říci, že i po sledování prodejnosti při změně umístění bych další prodej navrhovala u již zmíněných sušenek a lentilek, tedy stejně tak, jako tomu bylo po prvním týdnu experimentu.

V další tabulce je uveden počet prodaných kusů minerálních vod, které dříve bylo možné koupit pouze po předání prodavačem. Ve druhém týdnu experimentu si mohl zákazník nápoj vybrat sám dle svého výběru a bez asistence prodavače.

**Tabulka 13: Počet prodaných kusů při novém umístění (původně regál č. 5)**

Název zboží	Počet prodaných ks za den							Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
<b>Aro limonáda</b>	4	3	5	4	6	3	3	<b>28</b>
<b>Poděbradka</b>	5	2	4	1	4	2	1	<b>19</b>
<b>Magnesie</b>	3	4	6	4	6	4	0	<b>27</b>
<b>Mattoni bez příchutě</b>	6	5	5	5	9	5	3	<b>38</b>
<b>Mattoni s příchutí</b>	8	9	9	7	15	8	4	<b>60</b>
<b>Dobrá voda bez přích.</b>	7	8	8	7	10	7	4	<b>51</b>
<b>Dobrá voda s příchutí</b>	12	7	10	9	17	11	5	<b>71</b>
<b>Aro voda</b>	5	4	5	3	7	1	3	<b>28</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výsledků prodeje minerálních vod je patrné, že se zájem zákazníků nezměnil, stále jsou nejvíce preferovány Dobré vody s příchutí a bez příchutě a Mattoni s příchutí. V prvních týdnu experimentu, při původním umístění zboží, byl celkový počet prodaných minerálních vod 280. V druhé fázi experimentu byl tento počet vyšší o 42, celkový počet tedy činil 322 kusů.

Nyní můžeme provést porovnání počtů prodaných kusů jednotlivých druhů zboží a zjistit, jakým způsobem a o kolik se jejich množství změnilo. Pro experiment byly stanoveny dvě hypotézy. První z nich byla zaměřena na zvýšení prodeje minerálních vod o 30 % a druhá na větší prodejnost o 10 % u nového a akčního zboží. Celkové počty prodaných kusů za jednotlivé týdny jsou uvedeny v tabulce č. 14. Sloupec označen Původní umístění udává celkové množství zboží z prvního týdne experimentu, Nové umístění pak z týdne druhého.

**Tabulka 14: Porovnání výsledků experimentu**

Název zboží	Počet prodaných ks		Změna prodaných kusů (v %)
	Původní umístění	Nové umístění	
Čaj Pickwick	10	7	-30,0
Čaj Teekanne	8	7	-12,5
Müsli tyčinky	42	45	7,1
Sušenky Šmoulové	78	82	5,1
Lentilky Hello Kitty	52	66	26,9
Zlaté věnečky Opavia	48	52	8,3
Želatinová lízátká	21	15	-28,6
Žvýkačky s náplní	30	24	-20,0
Aro limonáda	22	28	27,3
Poděbradka	18	19	5,6
Magnesie	23	27	17,4
Mattoni bez příchutě	28	38	35,7
Mattoni s příchutí	47	60	27,7
Dobrá voda bez příchutě	46	51	10,9
Dobrá voda s příchutí	70	71	1,4
Aro voda	26	28	7,7

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výsledné tabulky vyplývá, že experiment měl převážně kladný vliv na celkový prodej sledovaných druhů zboží. Pouze 4 druhy zboží vykazují záporné hodnoty, tedy pokles prodejnosti. Mluvíme zde o čajích Pickwick a Teekanne, želatinových lízátkách a žvýkačkách s náplní. Otázkou zůstává, z jakého důvodu je změna záporná právě u tohoto zboží. Jednou z možných odpovědí by mohla být skutečnost, že si zákazník nemůže zboží blíže prohlédnout, přečíst si např. příchut' nebo složení, a proto si jej raději nekoupil. Pokud by to tak opravdu bylo, mohly bychom očekávat nižší procentní změny i u ostatních artiklů.

Více pravděpodobným důvodem pro tyto výsledky by mohla být zřejmě cena. Přesto, že v této tabulce nejsou ceny uváděny, musí být každému spotřebiteli jasné, že čaj Pickwick bude poměrně dražší než čaj jiné značky. Pokud tedy sledované čaje byly výrazně označeny jako novinka a byla uvedena cena, mohl si snadno zákazník cenu porovnat a raději koupil čaj levnější. Obdobně tomu mohlo být v případě lízátek a žvýkaček. Tyto cukrovinky se od jiných výrobků lišily především cenou, tudíž i zde mohl být znám její vliv. Ostatní novinky vykazují zvýšení prodeje. Kdybychom stále brali ohled na cenu, můžeme říci, že tyto artikly byly levné a navíc nové v porovnání s běžným zbožím, a tak více přitahovaly zvědavost zákazníků. Průměrné zvýšení prodeje tohoto sledovaného sortimentu činilo -5,4 %.

Druhým sledovaným souborem zboží byly minerální vody. U všech minerálních vod jsou výsledkem kladné změny počtu prodaných kusů a pět z osmi artiklů vykazují zvýšení o více než 10 %. Pokud bychom zohledňovali pouze samotný efekt změny umístění zboží bez vedlejších vlivů, můžeme říci, že viditelnější umístění přináší vyšší tržby. Mohu se jen domnívat, že zákazníci si raději minerální vodu vybírají samostatně, kdy si mohou sami prohlédnout všechny nabízené varianty. Zvýšení prodeje minerálních vod bylo v průměru 16,7 %. Změna umístění zboží zvýšila počet prodaných kusů průměrně o 5,6 %.

V rámci experimentu byl, vedle zjištění změny počtu prodaných kusů sledovaného zboží, spočítán i vliv na změnu tržeb tohoto zboží. Změna tržeb způsobená experimentem je znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka 15: Změna tržeb – experiment**

Název zboží	Tržby (v Kč)		Změna tržeb (v Kč)	Změna tržeb (v %)
	Původní umístění	Nové umístění		
Čaj Pickwick	299	209,3	-89,7	-30,0
Čaj Teekanne	239,2	209,3	-29,9	-12,5
Müsli tyčinky	252	270	18,0	7,1
Sušenky Šmoulové	546	574	28,0	5,1
Lentilky Hello Kitty	514,8	653,4	138,6	26,9
Zlaté věnečky Opavia	811,2	878,8	67,6	8,3
Želatinová lízátko	333,9	238,5	-95,4	-28,6
Žvýkačky s náplní	297	237,6	-59,4	-20,0
Aro limonáda	264	336	72,0	27,3
Poděbradka	270	285	15,0	5,6
Magnesie	345	405	60,0	17,4
Mattoni bez příchutě	420	570	150,0	35,7
Mattoni s příchutí	799	1020	221,0	27,7
Dobrá voda bez příchutě	506	561	55,0	10,9
Dobrá voda s příchutí	1050	1065	15,0	1,4
Aro voda	174,2	187,6	13,4	7,7
<b>Celkem</b>	<b>7121,3</b>	<b>7700,5</b>	<b>579,2</b>	<b>8,1</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě propočtů tržeb za jednotlivé sledované druhy zboží a jejich celkový součet a následné porovnání, můžeme říci, že experiment přinesl zvýšení tržeb o téměř 580 Kč, tedy více než 8 %. Pokud bychom nebrali ohled na ostatní možné vlivy, ale zaměřili se pouze na samotnou změnu tržeb, můžeme konstatovat, že změna umístění zboží skutečně přináší pozitivní efekt. Tudíž lze předpokládat, že další změny v rozmístění sortimentu mohou přinést vyšší tržby, které jsou ovlivňovány cenou a objemem zboží, jež by bylo přesunuto.

Po ukončení celého experimentu jsem se ještě dotazovala majitele Prodejny na reakce zákazníků na přemístění zboží. Prozradil mi, že zákazníci byli překvapeni, ostatně jako vždy, když se v Prodejně něco změní. Nepůsobili příliš zmateně nebo bezradně, zato zaměstnanci si na nové umístění v prvních dnech nemohli zvyknout a při žádosti zákazníka o sledovanou cukrovinku se jejich první kroky ubíraly směrem k původnímu regálu. Nové umístění majitel ještě několik dní ponechal a poté vše vrátil do původního stavu.

Na závěr mohu říci, že změna umístění zboží přinesla převážně pozitivní efekt, a právě proto bych navrhovala i další. Domnívám se, že ze stejného důvodu takové střídání rozmístění sortimentu používají supermarkety, aby zákazníci déle hledali požadované zboží, strávili v obchodech více času, nakoupili více, než původně chtěli a v konečném důsledku utratili více peněz.

Pro tuto diplomovou práci jsem stanovila 4 hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Soutěž a dárek zdarma k nákupu zvýší tržby o 20 %.
- Hypotéza č. 2: Změna umístění minerálních vod na viditelnější místo přinese zvýšení prodeje o 30 %.
- Hypotéza č. 3: Původní zboží z viditelného regálu je přiřazeno ke svým sortimentním druhům a jejich prodej se zvýší o 10 %.
- Hypotéza č. 4: Změna umístění sledovaného sortimentu přinese pozitivní změnu tržeb.

Hypotézu č. 1 zamítám, protože obě provedené akce podpory prodeje přinesly snížení tržeb. Tržby se v rámci soutěže o skútr snížily o -1,87 %. Akce dárek zdarma k nákupu pak přinesla meziroční změnu v letech 2011 – 2012 o -1,41 % a v letech 2012 – 2013 -6,69 %. V obou případech tedy nebyla splněna hranice zvýšení tržeb o 20 %.

Hypotézu č. 2 zamítám, jelikož průměrné zvýšení prodejnosti minerálních vody činilo 16,7 %. Při sledování jednotlivých druhů mohu na základě tabulky č. 14 říci, že hranice třiceti procent dosáhly pouze minerální vody Mattoni bez příchutě, které vykazují zvýšení prodejnosti o 35,7 %. Aro limonády a Mattoni z příchutí se této hranici velmi přiblížily, protože dosáhly změny vyšší než 27 %. Nejnižšího zvýšení dosáhly Dobré vody s příchutí, jejich prodej se změnil o pouhý jeden kus.

Hypotézu č. 3 zamítám, protože se prodejnost v průměru snížila o -5,4 %. Na základě tabulky č. 14 mohu říci, že změna prodejnosti jednotlivých druhů byla u čtyř artiklů z osmi záporná, a ze zbylých tuto hranici přesáhl pouze jeden výrobek a to lentilky Hello Kitty, které dosáhly zvýšení prodeje o téměř 27 %. Zbývající tři výrobky vykazují zvýšení prodeje o více než 5 %.

Hypotézu č. 4 potvrzují. Tato hypotéza stanovila, že se tržby sledovaného sortimentu zvýší. Ve skutečnosti se tržby změnily o 579,20 Kč, tedy 8,1 %. Z důvodu této pozitivní změny je změna umístění zboží doporučována Prodejně i nadále.



## 5. Vlastní návrhy

Nejprve bylo provedeno pozorování sledovaného subjektu a dvou největších konkurenčních jednotek působících ve městě. Jak bylo zjištěno, nabízený sortiment se mezi jednotlivými jednotkami příliš neliší, největší rozdíly se týkají polohy, otevírací doby a možnosti parkování před prodejny. Prodejna má oproti konkurenci výhodu, jelikož se nachází na hlavní ulici protínající celé město, je v centru dění při slavnostech města nebo pouti, otevírá v brzkých ranních hodinách a je možné parkovat jak přímo před obchodem, tak i ve velmi krátké docházkové vzdálenosti.

V rámci situační analýzy byl proveden strukturovaný rozhovor s majitelem Prodejny, který mohl snadno odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Ze strukturovaného rozhovoru, resp. situační analýzy vyplynula SO strategie, tedy využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Prodejna může využít nově nabytou koncesi na pohostinskou činnost, aby zvýšila příjmy a také by se měla více věnovat komunikačním prostředkům. Největší hrozbou je otevření nové prodejny obchodního řetězce, které by výrazně ovlivnilo tržby a mohlo by vést k propuštění zaměstnanců. Výstavba nové jednotky se nyní v obci projednává a je tedy velmi aktuální. Aby mohl maloobchodní subjekt obstát v konkurenčním boji, měl by zvážit rozšíření prodejní plochy a tím i rozšíření nabízeného sortimentu. Zároveň však zůstává otázkou, jak silným dopadem se otevření nového subjektu dotkne této malé prodejny.

Územní analýza ukázala, kteří z vybraných zákazníků navštíví jaký subjekt. Z osmi náhodných zákazníků by Prodejnu navštívili tři, stejně jako Konkurenci 1. Přesto, že výsledky této analýzy nebyly příliš pozitivní, je nutné si uvědomit, že se sledovaný subjekt nachází poblíž centra města a sídliště, kde bydlí mnoho obyvatel. Vzhledem k průměrnému počtu zákazníků, který byl zjištěn z účetní agendy a činí 700 zákazníků v běžném pracovním dni a okruh zákazníků, který byl v rámci územní analýzy odhadnut, činí 1500 obyvatel, mohl by se majitel zamyslet nad segmentací trhu nebo zlepšením komunikace s tímto okruhem zákazníků.

Dále byla provedena analýza komunikačních prostředků. Všechny obchodní řetězce rozesílají letáky s akční nabídkou, prezentují se reklamními spoty nebo billboardy, zavádějí zákaznické karty, věrnostní programy nebo soutěže. Prodejna bohužel některé z těchto komunikačních prostředků použít nemůže, jelikož je samostatným subjektem s lokální působností. Zároveň by ale také mohla rozesílat letáky s akční nabídkou, které dříve používala.

Naprostou novinkou za dobu působení Prodejny na trhu byla soutěž o skútr a akce na rychlovarnou konvici k nákupu zdarma. Soutěž o skútr bylo možné při nákupu nad 300 Kč v březnu 2012 a bylo vyplněno cca 800 lístků. Přesto, že tato soutěž byla u zákazníků úspěšná, činila meziroční změna tržeb -1,87 %. Záporný výsledek je možné vysvětlit nižšími nákupy zákazníků nebo spíše tím, že Prodejna chtěla spíše než vyšších tržeb dosáhnout zájmu stálých a potenciálních zákazníků. Vzhledem k počtu vypsaných soutěžních lístků mohu konstatovat, že byl cíl soutěže naplněn.

Rychlovarná konvice zdarma k nákupu nad 500 Kč byla vydávána během předvánočního týdnu v letech 2012 a 2013. Vlivna tržby byl v obou letech záporný. Meziroční změna 2011/2012 byla -1,41 % a v letech 2012/2013 -6,69 %. Negativní vliv si opět můžeme vysvětlit ekonomickou krizí, ale pravděpodobnějším důvodem je skutečnost, že Štědrý den byl v jednotlivých letech jiný den, a protože jsou tržby těsně před Vánoci nejvyšší, mohly mít vliv na výsledky výpočtů. Jak sám majitel řekl, tato akce proběhla, aby byli odměněni stávající zákazníci, kteří zde utrácení nemalé částky. I přes záporné meziroční změny tržeb je úctyhodná snaha malé prodejny o získání pozornosti zákazníků.

Experiment, který je podstatnou součástí mé diplomové práce a proběhl ve dvou březnových týdnech, byl zaměřen na regál č. 13 (viz Příloha č. 1), který je určen pro nově zaváděné a akční zboží. Během prvního týdnu experimentu byl sledován počet prodaných kusů nového a akčního zboží a minerálních vod, které měly být v druhém týdnu přemístěny. Minerální vody byly vybrány, jelikož je na ně uplatňována vyšší obchodní marže. Po prvním týdnu byly přemístěny artikly z regálu č. 13 ke svým sortimentním druhům a na místo dosavadního zboží byly dány minerální vody.

V druhém týdnu experimentu bylo opět provedeno počítání prodaných kusů. Po uplynutí experimentu se výsledné počty porovnály a byla zjištěna změna prodejnosti a změna tržeb. Z celkem 16 sledovaných druhů zboží vykázaly pouze čtyři druhy záporná čísla. Tyto výsledky je možné vysvětlit tím, že je toto sledované zboží dražší než běžně prodávané a velký rozdíl ceny mohl mít vliv na rozhodnutí zákazníka při koupi.

Celkově však změna umístění zboží přinesla snížení prodejnosti nového a akčního zboží o -5,4 % a zvýšení prodejnosti minerálních vod o 16,7 %. Tržby sledovaného sortimentu byly touto změnou zvýšeny o 8,1 %. Obecně však provedená změna přinesla poznatek, že umístění zboží má značný vliv na počet prodaných kusů, resp. i tržby a zákazníci jsou změnou zaskočení, jelikož jsou zvyklí na určitý standard a stereotyp.

Z důvodu pozitivního výsledku jsem se rozhodla stanovit odhad ekonomického dopadu provedené změny na roční tržby, náklady a zisk a jejich optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu.

Tržby můžeme stanovit na základě výsledků experimentu, tedy změny umístění zboží. Během dvoutýdenního experimentu byly celkové tržby ve výši 14 821,80 Kč. Pokud bychom tuto částku převedli na roční tržby, pak by tato částka činila 385 366,80 Kč. Náklady můžeme stanovit z tržeb, od kterých odečteme ziskovou přírážku, která je v Prodejně průměrně ve výši 16 %. Na základě této teorie tedy mohu říci, že náklady na nákup sledovaného sortimentu jsou ve výši 332 213 Kč. V této situaci bereme ohled pouze na variabilní náklady, jelikož změna umístění zboží nemá vliv na náklady fixní. Roční zisk z této změny tedy činí 53 153,80 Kč. Zisk byl zjištěn z rozdílu tržeb a nákladů.

Tyto výsledky mohu nazvat realistickým odhadem ekonomického dopadu provedení experimentu, resp. změny umístění zboží. Abych mohla stanovit pesimistický a optimistický dopad, stanovím si procentní změnu  $\pm 15\%$ . Nyní známe vše potřebné pro sestavení odhadovaného ekonomického dopadu změny umístění zboží.

**Tabulka 16: Odhadovaný ekonomický dopad změny umístění zboží za rok 2014**

	Ekonomický dopad za rok 2014 (v Kč)		
	Pesimistický	Realistický	Optimistický
<b>Tržby</b>	327 561,8	385 366,8	443 171,8
<b>Náklady</b>	282 381,0	332 213,0	382 044,9
<b>Zisk</b>	45 180,8	53 153,8	61 126,9

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě předchozí tabulky tedy mohu říci, že změna umístění zboží může způsobit pozitivní změnu tržeb, resp. zisku. Přesto, že náklady na provedení této změny jsou stále stejné, jelikož tím nevznikají žádné další náklady. Z tohoto důvodu, tedy mohu provádění změn v umístění zboží doporučit i do budoucna, jelikož ve všech variantách odhadu se výsledný zisk pohybuje kolem částky 50 tis. Kč.

Závěrem bych Prodejně doporučila věnovat více pozornosti akcím podpory prodeje, i přes záporné výsledky, kdy je nutné si uvědomit, že by meziroční změny mohly být ještě více záporné, pokud by se tyto akce neuskutečnily. Dále bych obměňovala umístění sortimentu, aby zákazníci byli donuceni strávit v Prodejně více času a koupili tak více než měli v úmyslu. Pokud by to umožnily finanční prostředky, pokusila bych se o rozšíření prodejní plochy a rozšíření nabízeného sortimentu. Bezpodmínečně bych majiteli doporučila obměňování v uspořádání zboží, jelikož tato nenáročná změna může přinést pouze pozitivní výsledky. Zajisté bych doporučila nadále setrvat v dosavadní práci a snaze Prodejny, protože si myslím, že pokud dokázala odolávat konkurenci po více než 20 let, dokáže se jistě i nadále plně věnovat svým zákazníkům.

## 6. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zjištění současné pozice na trhu vybraného samostatného maloobchodního subjektu a návrh opatření na zlepšení stávající pozice.

Nejprve jsem studovala odbornou literaturu, která s tématem diplomové práce souvisí. V teoretické části této práce tedy byly definovány pojmy maloobchod a formy prodeje, marketing, marketingový mix a jeho prvky, marketingový výzkum, především pozorování a experiment, jelikož obě tyto výzkumné metody byly potřebné pro analytickou část mé práce dále pak marketing v maloobchodě, který se zaměřoval na situační a územní analýzu, dispoziční řešení, design prodejny a merchandising.

Pro diplomovou práci byl vybrán samostatný maloobchodní subjekt vedený fyzickou osobou na základě živnostenského listu. Tato jednotka působí na maloměstě od roku 1991, tedy v době, která je spojována s rozmachem maloobchodu. Ve městě, kde se sledovaná prodejny nachází, působí dvě samoobslužné prodejny obchodních řetězců, které pro jednotku představují největší konkurenci.

Aby bylo možné zjistit současnou pozici sledovaného subjektu, bylo nutné navštívit nejen samotný subjekt, ale i konkurenci, aby bylo možné odhalit základní rozdíly v umístění jednotlivých prodejen, formě prodeje, otevírací době, nabízeném sortimentu a možnostech parkování. Z pozorování je možné soudit, že sledovaný subjekt má výhodou polohu, jelikož se nachází na hlavní ulici, poblíž turistických atrakcí, lékařských zařízení a autobusových a vlakových zástavek. Nespornou výhodou je časná otevírací doba vhodná pro pracující docházející na pracovní směnu.

Dále byla provedena situační analýza na základě strukturovaného rozhovoru s majitelem Prodejny. Pokládané otázky pomohly odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, a navíc pomohly pro zpracování dalších částí analytické části této diplomové práce. Nejvýznamnějšími silnými stránkami je výhodné umístění subjektu, kladné vnímání jména Prodejny, opakované nákupy zákazníků a nižší ceny vybraného zboží oproti konkurenci.

Naopak slabými stránkami jsou nenabízené výhody a slevy dodavateli, nedostačující velikost prodejní plochy a nepřehledně umístěný sortiment pro nové zákazníky a vysoký počet zaměstnanců, kteří přinášejí vysoké mzdové náklady.

Neopomenutelnou příležitostí je zajisté nově nabytá koncese na pohostinskou činnost, která nabízí další možnosti zvýšení příjmů.

Největší hrozbou je naopak příchod nové konkurence, tedy otevření nové prodejny. Toto ohrožení je velmi aktuální, jelikož by během tohoto roku měla být otevřena nová samoobslužná prodejny obchodního řetězce. Výstupem situační analýzy strategie SO, tedy využít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí.

Dále byla provedena územní analýza, tedy určení nákupního spádu města, kde se analyzovaná jednotka nachází a následně stanovení pravděpodobnosti nákupu v určité obchodní jednotce. Z vybraných osmi zákazníků by sledovaný subjekt navštívili tři. Na základě výpočtů byl stanoven okruh 1500 obyvatel, kteří by mohli v Prodejně nakoupit. Z účetní agendy ale vyplývá, že průměrný počet zákazníků jednoho pracovního dne činí 700. Pokud pomineme skutečnost, že nakupuje pouze jeden člen rodiny, můžeme subjektu doporučit cílenou komunikaci.

Analýza komunikačních prostředků ukázala účinnost provedených akcí podpory prodeje. První akcí v roce 2012 byla soutěž o skútr, kdy zákazník vyplnil při nákupu za 300 Kč soutěžní lístek, a po ukončení soutěže byl losován vítěz. Během soutěže bylo vyplněno úctyhodných 800 lístků, ale dopad na tržby byl negativní. Tržby se v porovnání s předchozím rokem snížily o -1,87 %. Zápornou hodnotu je však možné si obhájit tím, že cílem této soutěže bylo především zaujmout stávající a potenciální zákazníky.

Druhou akcí prodeje byla rychlovarná konvice k nákupu zdarma. Tento dárek dostal každý, kdo splnil pětisetkorunový limit nákupu. Tato akce podpory prodeje proběhla v letech 2012 a 2013. Bohužel i v tomto případě byly změny tržeb negativní. Meziroční porovnání ukázalo, že změna tržeb v letech 2011/2012 byl -1,41 %, v letech 2012/2013 dokonce -6,69 %. Tato záporná čísla si opět můžeme obhájit tím, že účelem této akce bylo především odměnění stávajících zákazníků, kteří zde utrácejí nemalé částky.

Poslední částí analytické části této diplomové práce je experiment, jehož cílem bylo zjištění změny prodejnosti a tržeb konkrétního zboží při změně umístění. Experiment proběhl ve dvou týdnech měsíce března 2014 a byl zaměřen na regál, který slouží pro prodej nového a akčního zboží, nachází se na viditelném místě, a dále na minerální vody, které jsou prodávány s vyšší ziskovou přírážkou.

V prvním týdnu experimentu byly počítány prodané kusy sledovaného sortimentu, poté byly minerální vody přesunuty do viditelnějšího regálu, a zboží z původního umístění bylo dáno ke svým sortimentním druhům s výrazným označením, že se jedná o novinku.

Ve druhém týdnu experimentu byly opět počítány prodané kusy. Po ukončení experimentu, byly konečné hodnoty porovnány, aby bylo možné zjistit, zda změna umístění zboží má vliv na prodejnost a výši tržeb. Na základě provedených výpočtů je nutné říci, že tato změna má skutečně pozitivní vliv na změnu tržeb, jelikož se tržby sledovaného sortimentu zvýšily o 8,1 %. Z tohoto důvodu je možné se domnívat, že i další změny umístění zboží přinesou vyšší tržby.



Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny 4 hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Soutěž a dárek zdarma k nákupu zvýší tržby o 20 %.
- Hypotéza č. 2: Změna umístění minerálních vod na viditelnější místo přinese zvýšení prodeje o 30 %.
- Hypotéza č. 3: Původní zboží z viditelného regálu je přiřazeno ke svým sortimentním druhům a jejich prodej se zvýší o 10 %.
- Hypotéza č. 4: Změna umístění sledovaného sortimentu přinese pozitivní změnu tržeb.

Tři ze čtyř hypotéz byly zamítnuty. Provedený experiment má pozitivní odhadovaný ekonomický dopad, proto byla poslední hypotéza potvrzena a z tohoto důvodu bych změny umístění zboží navrhovala i do budoucna.

Závěrem tedy mohu konstatovat, že analyzovaný subjekt má v současnosti dobrou pozici na trhu, stále dokáže své zákazníky překvapovat a přitahovat, a pokud by i nadále obměňoval umístění zboží, pak by mohl získat vyšší tržby. Jedinou otázkou zůstává, jakým způsobem subjekt obstojí v boji s novou konkurenční jednotkou. Pokud by se však i nadále věnovala akcím podpory prodeje a zaměřila se na další komunikační prostředky, lze předpokládat, že by konečný důsledek nemusel mít nejhorší dopady.

## Summary

The aim of my thesis was to analyze the marketing of the retail subject. First, observations were made in the subject and the two largest competing units in the city. The Store has a convenient location, longer opening hours in the morning and parking in front of and close to the Store.

A structured interview revealed strengths and weaknesses, opportunities and threats. The Store can start to use the concession to hospitality activities. They should invest more in communication. A big threat is building of a new store which should be open soon.

The analyses of the territory showed that three of the eight selected customers would visit the Store. The result is not very positive, but the Store has an advantage of being located in the city center and nearby housing estates.

The Store does not use leaflets as competition, but it created two sales promotions. The first was competition for a scooter that was successful with customers, but did not increase sales. The aim was to attract new and existing customers. The second sales promotion was a kettle free to a purchase. This event also didn't have any positive effect on sales. Its aim was to reward existing customers for repeating of large purchases.

The experiment was focused on the shelf with the promotion a newly introduced articles and mineral water. In the first week of experiment we monitored quantity of sold units in the original location, in the second week the articles were moved to the new location. New and promotion articles were given to the same assortment area and mineral water were placed on the new location. The result of the experiment is that the change of location increases marketability of goods.

For this thesis four hypotheses were defined and three of four were rejected.

## Seznam použité literatury

- Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). *Retail marketing*. Praha: Management Press.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C H Beck.
- Cimler, P., & Zadražilová, H. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C H Beck.
- Hesková, M. & Pícha, K. (2004). *Vybrané problémy obchodního provozu: studijní pomůcka vhodná pro distanční formy studia*. České Budějovice: ZF JU.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Karlíček M. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing.
- Kozel, R., Mynářová L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2009). *Retailing Management*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Pražská, L. & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press.
- Příkrylová, J. & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J. & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: C H Beck.

## **Internetové zdroje**

*Databáze demografických údajů za obce ČR: Jihočeský kraj. (2013). Český statistický úřad. Retrieved February 15, 2014, from [http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)*

*Plánování a měření trasy. Mapy.cz. Retrieved February 15, 2014, from <http://www.mapy.cz/#!x=15.312268&y=49.817333&z=6&t=r>*

## Seznam tabulek

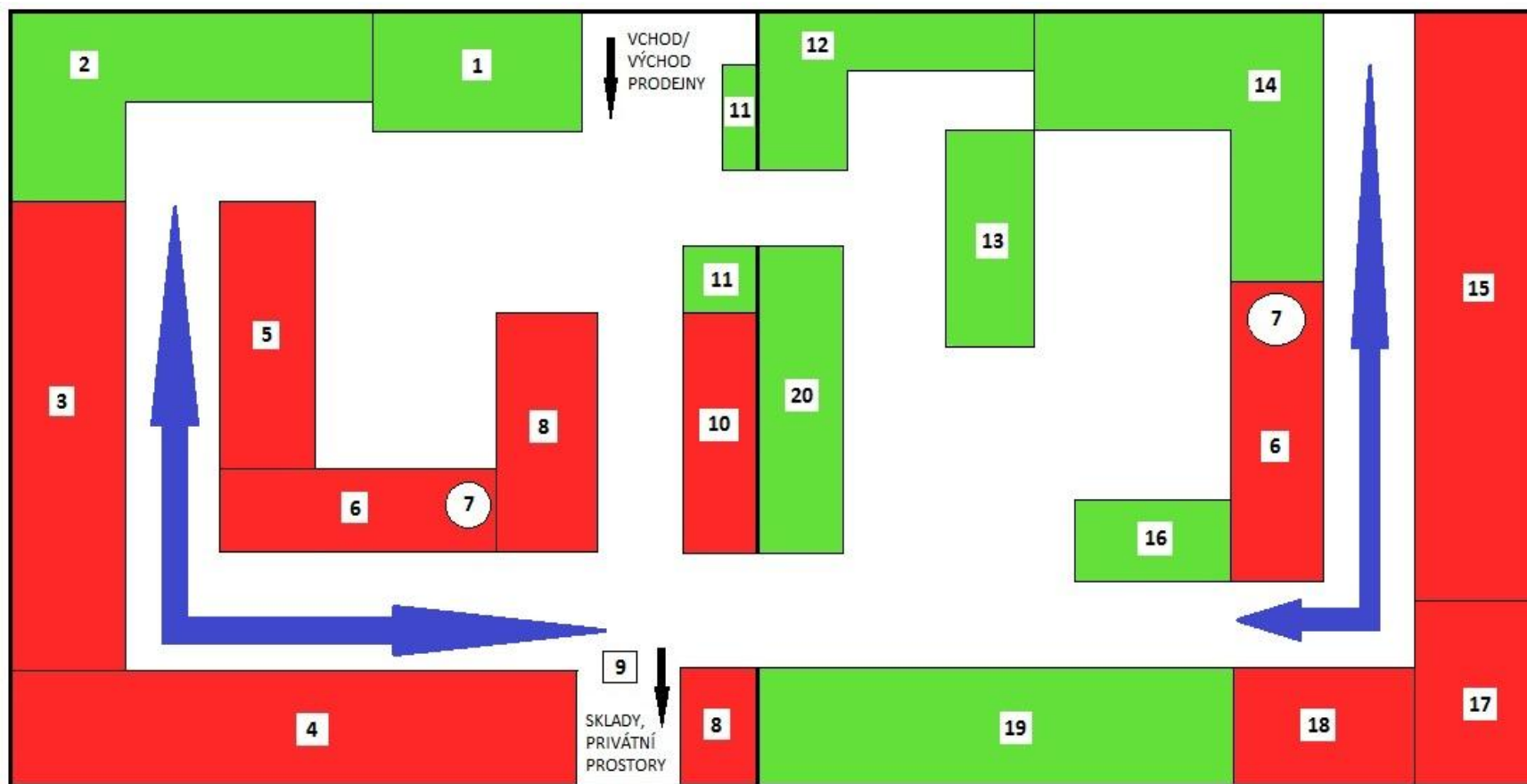
Tabulka 1: Marketingový mix 4P x 4C .....	7
Tabulka 2: Specifika prvků marketingového mixu.....	8
Tabulka 3: Základní údaje Prodejny a konkurenčních jednotek.....	36
Tabulka 4: SWOT matice .....	44
Tabulka 5: Reillyho vzorec .....	46
Tabulka 6: Huffův pravděpodobnostní model - vstupní data .....	47
Tabulka 7: Huffův pravděpodobnostní model – výsledky.....	48
Tabulka 8: Změna tržeb v rámci soutěže .....	52
Tabulka 9: Změna tržeb v rámci akce „Dárek zdarma“ .....	54
Tabulka 10: Počet prodaných kusů zboží při původním umístění (regál č. 13) .....	57
Tabulka 11: Počet prodaných kusů zboží při původním umístění (regál č. 15) .....	58
Tabulka 12: Počet prodaných kusů při novém umístění (původně regál č. 13).....	59
Tabulka 13: Počet prodaných kusů při novém umístění (původně regál č. 5).....	60
Tabulka 14: Porovnání výsledků experimentu .....	61
Tabulka 15: Změna tržeb – experiment .....	63
Tabulka 16: Odhadovaný ekonomický dopad změny umístění zboží za rok 2014 .....	69

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Layout Prodejny .....	80
Příloha č. 2 – Seznam otázek strukturovaného rozhovoru.....	82

# Přílohy





## Příloha č. 1 – Layout Prodejny



Zdroj: vlastní zpracování

## Legenda:

- 1 – balení minerálních vod
- 2 – drogistické zboží
- 3 – smíšené zboží – polévky, ochucovadla, sterilizované zeleniny, vystavené oleje a šťávy; vystavené cigarety
- 4 – smíšené zboží – mouky, luštěniny, těstoviny, pečivo, kompoty, konzervy, káva, čaj, cukroviny, vystavené bonboniéry
- 5 – uzeniny
- 6 – prostor pro pultový prodej
- 7 – pokladna
- 8 – mražené zboží
- 9 – vystavené druhy piva nad vchodem do skladů a privátních prostor
- 10 – zákusky, chlebičky, bagety
- 11 – denní tisk
- 12 – krmiva pro domácí zvířata, travní směsi
- 13 – regál určený pro nově zaváděné a akční zboží
- 14 – ovoce, zelenina
- 15 – ovoce, zelenina, minerální vody (po kusech), destiláty
- 16 – sušené ovoce
- 17 – chipsy, soletky, křupky
- 18 – vína, destiláty
- 19 – mléčné výrobky
- 20 – nápoje – Coca Cola, Pepsi, džusy

-  označení samoobslužných zón
-  označení zón pultového prodeje
-  označení prostoru pro pohyb prodavačů
-  označení prostoru pro pohyb zákazníků



## **Příloha č. 2 – Seznam otázek strukturovaného rozhovoru**

### **Silné a slabé stránky**

1. Myslíte si, že je umístění Vaší prodejny výhodné oproti konkurenci?
2. Měníte Vaši otevírací dobu? Je otevírací doba delší oproti konkurenci?
3. Domníváte se, že je jméno Vaší prodejny zákazníky vnímáno kladně?
4. Je současná prodejní plocha dostačující? Je sortiment přehledně rozmístěn?
5. Obnovujete sortiment, abyste splnily požadavky zákazníků?
6. Považujete za výhodu vlastní dodávání převážné většiny zboží?
7. Vědí zákazníci, které dny je dodáváno zboží, aby si mohli zakoupit čerstvé potraviny?
8. Nabízejí Vám dodavatelé výhody nebo slevy, které mají vliv na Vaše prodejní ceny?
9. Dodáváte zboží jiným subjektům? Jaký vliv má tato činnost na Vaše příjmy?
10. Jsou Vaše příjmy předvídatelné? Jakým způsobem to ovlivňuje Vaši činnost?
11. Jsou Vaše příjmy založeny především na opakovaných nákupech zákazníků?
12. Stanovujete ceny zboží s vyšší ziskovou přírážkou?
13. Jsou ceny některého zboží nižší než ceny konkurence? Jakým způsobem ceny konkurence zjišťujete?
14. Považujete své služby za kvalitní? Snažíte se o maximální spokojenost zákazníků a odběratelů?
15. Dbáte na příjemné vystupování Vašich prodavačů? Můžete jejich odvedenou práci a vystupování zlepšit?

### **Příležitosti**

1. Můžete rozšířit prodejní sortiment nebo plochu?
2. Jakým způsobem můžete zvýšit příjmy?
3. Existují další prodejní příležitosti, které by zvýšily Vaše příjmy?
4. Můžete snížit náklady?
5. Jakým způsobem můžete dále uspokojovat potřeby zákazníků?
6. Jaké komunikační prostředky můžete využívat, abyste oslovili stávající i potenciální zákazníky?

## **Ohrožení**

1. Má konkurence nižší ceny?
2. Které nepředvídatelné náklady mohou ohrozit Vaši prodejnu?
3. Jakým způsobem ovlivní Vaši prodejnu nedodání zboží?
4. Jakým způsobem řešíte nedodání zboží?
5. Mohou Vaši odběratelé odebírat zboží od konkurence?
6. Jak se projeví příchod nové konkurence v rámci Vašeho města?
7. Jaké faktory makroprostředí (politicko-legislativní, sociálně-kulturní, ekonomické, technologické) působí nejvíce na Vaši prodejnu?
8. Které negativní vlivy mohou změnit vztahy se zákazníky?
9. Jakým způsobem Vás ovlivní ztráta zákazníků?