



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF

# NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI COOP ALBRECHTICE NAD ORLICÍ

PROPOSAL OF ORGANIZATIONAL CULTURA CHANGE AT COOP ALBRECHTICE NAD  
ORLICI

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JIŘÍ SERVUS

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. Zdeňka Konečná Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Servus Jiří, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Návrh změny organizační kultury společnosti COOP v Albrechticích nad Orlicí**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Organizational Culture Change at COOP in Albrechtice nad Orlici**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2012

## **Abstrakt**

Cílem této diplomové práce je identifikace a návrhy na zlepšení organizační kultury ve společnosti COOP Albrechtice nad Orlicí.

Na základě dotazníkového šetření byly vyvozeny návrhy, pro zlepšení současné organizační kultury z pohledu zákazníka. Tyto návrhy jsou popsány v návrhové části a každý je rozebrán, analyzován a je definována jeho důležitost a možnost realizace.

Klíčová slova: prodejna, maloobchod, organizační kultura, dotazníkové šetření, COOP Albrechtice nad Orlicí

## **Abstrakt**

The aim of this thesis is the identification and suggestions for improving the organizational culture in the COOP Albrechtice Orlici.

Based on the survey were drawn proposals to improve the current organizational culture from a customer perspective. These proposals are described in the proposal part, and each is broken down, analyzed and defined its importance and the possibility of realization.

Key words: shop, retail, organizational culture, survey, COOP Albrechtice nad Orlici

## **Bibliografická citace**

SERVUS, J. *Návrh změny organizační kultury společnosti COOP v Albrechticích nad Orlicí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 87 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 24. Května 2012

.....

Chtěl bych na tomto místě poděkovat vedoucí své diplomové práce, Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za její vedení, pomoc a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu zpracování této diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce.....	9
3	Metodika řešení.....	10
4	Teoretická část.....	12
4.1	Organizační kultura.....	12
4.1.1	Základní předpoklady a postoje.....	13
4.1.2	Hodnoty.....	13
4.1.3	Normy chování.....	14
4.1.4	Jazyk.....	14
4.1.5	Historiky a mýty.....	15
4.1.6	Zvyky.....	15
4.1.7	Struktura organizační kultury.....	16
4.1.8	Funkce organizační kultury.....	16
4.1.9	Změna organizační kultury.....	17
4.2	Marketingové pojetí organizační kultury.....	18
4.2.1	Tvorba nákupní atmosféry.....	19
4.2.2	Personál.....	20
4.2.3	Design prodejny.....	21
4.3	Komunikace se zákazníky.....	23
4.3.1	Komunikační mix.....	23
4.3.2	Způsoby komunikace se zákazníky.....	25
4.4	Provozní typy maloobchodních jednotek.....	25
4.4.1	Specializované prodejny.....	26
4.4.2	Úzce specializované prodejny.....	27
4.4.3	Smíšené prodejny.....	27
4.4.4	Samoobslužné prodejny potravin (superety).....	27



4.4.5	Supermarkety .....	28
4.4.6	Hypermarkety .....	28
4.4.7	Plnosortimentní obchodní domy.....	29
4.4.8	Specializované obchodní domy.....	30
4.4.9	Odborné (specializované) velkoprodejny.....	30
4.5	Dotazování.....	31
4.5.1	Nástroje dotazování .....	32
4.6	Dotazník a jeho forma .....	33
4.6.1	Konstrukce otázek .....	33
4.6.2	Konstrukce celého dotazníku .....	34
4.7	Nákupní chování.....	37
4.7.1	Základní rozdělení kupujících.....	38
4.7.2	Nákupní rozhodovací proces.....	39
4.7.3	Typy nákupního chování .....	39
4.7.4	Chování spotřebitelů .....	40
5	Shrnutí teoretické části .....	42
6	Praktická část .....	43
6.1	Statistické údaje minulých období.....	43
6.1.1	Preference jednotlivých typů prodejen .....	43
6.1.2	Preference podle zákazníků .....	44
6.1.3	Příjmy a výdaje domácností v minulých obdobích .....	44
6.2	Prodejna COOP Albrechtice nad Orlicí .....	45
6.2.1	Charakteristika prodejny .....	45
6.2.2	SLEPT analýza prodejny.....	47
6.2.3	Ekonomické ukazatele .....	50
6.2.4	Poskytované služby.....	52
6.2.5	Komunikace se zákazníky .....	52
6.2.6	Analýza dodavatelů .....	52

6.3	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
6.3.1	Metodologie výzkumu.....	54
6.3.2	Složení zkoumaného vzorku .....	54
6.3.3	Nákupní chování respondentů.....	56
6.3.4	Prodejna COOP Albrechtice nad Orlicí.....	59
6.3.5	Srovnání s ostatními prodejny .....	62
6.3.6	Zhodnocení výzkumu.....	63
6.4	SWOT analýza prodejny .....	65
6.4.1	Vnější prostředí.....	66
6.4.2	Vnitřní prostředí .....	67
6.4.3	Strategie vyplývající se SWOT analýzy.....	69
7	Návrhy na zlepšení stávající situace .....	71
7.1.1	Zlepšení prostorového uspořádání prodejny.....	71
7.1.2	Cena zboží a manipulace se zbožím .....	73
7.1.3	Rozšíření nabídky čerstvého masa.....	75
7.1.4	Instalace nájezdové rampy .....	75
7.1.5	Zlepšení otevírací doby .....	77
7.1.6	Shrnutí návrhů na zlepšení.....	77
8	Závěr .....	80
9	Použité zdroje informací .....	82
10	Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	85
10.1	Tabulky .....	85
10.2	Obrázky .....	85
10.3	Grafy .....	85
11	Přílohy .....	87

# 1 Úvod

Organizační kultura je velice důležitým prvkem pro výkonnost podniku, spokojenost a produktivitu zaměstnanců, ale také pro přilákání zákazníka a jeho udržení. Proto je nezbytné, aby tato složka byla co nejlépe udržována a pravidelně kontrolována, jelikož z velké části pomáhá získávat a hlavně udržovat spokojeného zákazníka. V současné době společnosti dbají na kvalitní organizační kulturu a všechny její složky, což přispívá také ke konkurenční výhodě, ovšem vždy je možné najít různé drobné i větší nedostatky. Hlavně nedostatky dokáží zákazníka odradit od budoucích návštěv, proto je zapotřebí věnovat jim zvýšenou pozornost.

Jestliže je organizační kultura společnosti či prodejny na špatné úrovni, například vinou neochotného personálu, nevhodného designu prodejny či podobně, může se velmi snadno stát, že o spokojeného zákazníka přijde. Management si totiž může myslet, že všechny složky jsou na perfektní úrovni, jelikož jejich výkonnost a obecné ukazatele jsou pozitivní, ovšem nejdůležitějším hodnotícím prvkem je názor zákazníka, který přináší společnosti zisk

Pro nejpřesnější hodnocení zvolené organizační kultury je vhodné použít tvrzení *náš zákazník, náš pán*, jelikož pouze zákazník nám vždy poskytne objektivní hodnocení zvolené kultury. Proto je nezbytné provádět pravidelné či nahodilé průzkumy mezi zákazníky, kteří nám pomohou identifikovat problémy a nedostatky v organizační kultuře vlastní společnosti a poskytnou také návrhy k jejímu zlepšení.

Dotazování mezi zákazníky je tedy nejúčinnějším způsobem, jak odhalit nedostatky ve vlastní zvolené organizační kultuře vzhledem k jednání se zákazníky.

## 2 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je návrh zlepšení organizační kultury v maloobchodní prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí.

Pro vypracování těchto návrhů bude zapotřebí charakterizovat současnou organizační kulturu ve zvolené prodejně. Dále bude zapotřebí sestavit dotazník, jehož pomocí budou získána vhodná, relevantní a celistvá data, pro pozdější analýzu.

Poté bude provedeno dotazníkové šetření mezi zákazníky zvolené prodejny. Takto získaná data budou následně vyhodnocena, zanalyzována a popsána.

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření bude zjištěna současná situace zvolené prodejny z pohledu zákazníků. V případě nespokojenosti zákazníků s některými prvky organizační kultury budou provedeny návrhy, které budou mít za úkol odstranit tyto nedostatky a celkově tím zlepšit situaci prodejny.

### 3 Metodika řešení

Metodika zpracování této diplomové práce sestává ze sběru a analýzy potřebných dat a informací formou studia doporučené odborné literatury. Použito bude písemné dotazování mezi zákazníky zvolené prodejny a pohovory se zaměstnanci prodejny. Dále studiem statistických údajů dostupných z internetových stránek Českého statistického úřadu a Hospodářské komory České republiky. Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části je daná problematika popsána teoreticky a jsou zde vysvětleny nejdůležitější pojmy.

Druhá část je praktická, kde budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Z tohoto vyhodnocení bude možné následně provést analýzu současného postoje spotřebitelů ke zvolené prodejně. Dále bude provedena komparace postoje spotřebitelů ke zvolené prodejně a ostatním typům maloobchodních prodejen. Na základě této komparace bude možné zjistit, v čem je zvolená prodejna kvalitnější, v čem je nedostačující a jaký postoj mají zákazníci k této prodejně a prodejnám konkurenčním.

V případě, že bude zjištěn negativní stav odrazující zákazníky, bude možné navrhnout zlepšení tohoto stavu. Tyto návrhy budou vyvozeny z konkrétních či otevřených otázek.

Použité metody: dotazníkové šetření, analýza, komparace, dedukce.

Sběr dat poslouží k získání nezbytných informací pro teoretickou i praktickou část. Dotazníkové šetření je nezbytné pro zjištění postoje spotřebitelů k dané problematice. Zjištěné postoje spotřebitelů k prodejně budou následně analyzována. Analyzována budou data získaná z odborné literatury, z internetových zdrojů a také z dotazníkového šetření. Poté bude následovat komparace, kdy budou porovnávány teoretické poznatky spolu

s poznatky získanými pomocí dotazníků a analýzou. Na základě této komparace proběhne následná dedukce, která vyjádří postoj spotřebitelů ke zvolené prodejně.

## 4 Teoretická část

### 4.1 Organizační kultura

Organizační kultura je velice důležitým prvkem nejen pro přilákání zákazníka, ale také pro jeho udržení. Jestliže je prostředí pro zákazníka příjemné, nebude mu dělat problém se do daného obchodu vracet a opakovat tak své nákupy. Pokud je ovšem z nějakého důvodu nespokojený prodejním místem, bude se mu vyhýbat a vyhledávat jiné nákupní místa.

Pod pojmem organizační kultura je možné představit si celou řadu skutečností, vlastností, postupů a charakteristik. Může se jednat o sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady a názory, které se vyskytují napříč organizací a všechny její jednotky je přijímají a ztotožňují se s nimi. Organizační kultura také ovlivňuje rozhodovací procesy a řešení problémových situací. Pomáhá stanovovat a ovlivňovat cíle, nástroje a způsoby jednání. Její důležitou vlastností je také schopnost motivace všech členů organizace. Ovšem v případě nekvalitní kultury může také velmi často docházet k demotivaci a nespokojenosti členů organizace i zákazníků. (Lukášová 2010)

Každá organizace, aby byla úspěšná, musí mít správně zvolenou a udržovanou organizační kulturu, která ji zajistí spokojenost jak vlastních zaměstnanců, tak zákazníků, kteří jsou pro ni zdrojem příjmů.

Jako základní prvky organizační kultury jsou uváděny následující: (Lukášová a Nový, 2004)

- *Základní předpoklady a postoje.*
- *Hodnoty.*
- *Normy chování.*

Dále jsou do organizační kultury zahrnovány vnější manifestace kultury, tzv. artefakty, které se dělí na materiální a nemateriální. Mezi materiální artefakty patří architektura budov, materiální vybavení, propagační brožury apod. Nemateriální artefakty zastupují hlavně jazyk, historiky, rituály, symboly apod. (Lukášová, 2010)

#### **4.1.1 Základní předpoklady a postoje**

Jedná se o zafixované představy, které jsou lidmi chápány jako samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé.

Jedná se o obecný pohled na společnost, jak jí vnímají zákazníci nebo zaměstnanci. Z pohledu zaměstnanců může jít například o tvrzení „vedoucí je schopný a příjemný“. Z pohledu zákazníků to pak může být například názor „tato prodejna je kvalitní/nekvalitní“.

Postoje jsou spojovány s citovou stránkou člověka, kdy vyjadřují pozitivní či negativní pocity jedince k určité osobě, události či problému. Na základě těchto postojů poté člověk k danému předmětu zaujímá vztah, který může být pozitivní, neutrální či negativní. (Lukášová, 2010)

#### **4.1.2 Hodnoty**

Za hodnotu je možno označit něco, co je jednotlivcem či skupinou považováno za důležité, čemu je přikládán velký význam. Hodnoty jsou považovány za jádro organizační kultury a jako takové jsou nejdůležitějším indikátorem utváření organizační kultury.

Hodnotový systém z pohledu organizace charakterizuje ty vlastnosti a postoje, které jsou pro organizaci důležité a správné, a jak by se všichni její členové měli chovat. Takovým postojem může být například snaha být nejlepší



organizací na trhu, předčít konkurenci, vybudovat a udržet velmi dobré vztahy se zákazníky.

Jakmile jsou hodnoty ve společnosti přesně charakterizované a ustálené, je nezbytné, aby se dodržovaly a nedocházelo k jejich porušování. (Lukášová, 2010)

### **4.1.3 Normy chování**

Jedná se o nepsaná pravidla, jejichž dodržování je vyžadováno a v některých případech také odměňováno, zatímco jejich nedodržování bývá postihováno.

Mezi základní normy chování je možné zahrnout kvalitu a rychlost práce, komunikace s kolegy, nadřízenými a zákazníky. Dále to může být také *dress code*, který stanovuje oděv na pracovišti.

Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam, jelikož přesně vymezují způsoby chování, které je přijatelné a které je nepřijatelné. Hlavním účelem těchto norem je zajištění výkonnosti organizace tím, že pracovníci přesně vědí, co smějí dělat a co ne. (Lukášová, 2010)

Dále se organizační kultura skládá z vnějších manifestací kultury, mezi které je možné zařadit jazyk, historiky, mýty, zvyky.

### **4.1.4 Jazyk**

Tato složka nejpřesněji odráží vztahy mezi jednotlivými pracovníky a to na základě formální či neformální komunikace mezi spolupracovníky. Také je to kvalitní indikátor hodnot udržovaných v organizaci. (Lukášová, 2010)

Také komunikace na úrovni zaměstnanec-zákazník je velmi důležitá, jelikož může do značné míry ovlivnit zákazníka v jeho postoji ke společnosti. (Vysekalová, 2009)

#### **4.1.5 Historiky a mýty**

Historiky, které se vyskytují ve všech organizacích bez rozdílu specializace, jsou do značné míry nepřesným a zkresleným vyjádřením nějaké události, která se v organizaci odehrála v minulosti. Jejich formulace je pokaždé jiná, v závislosti na osobě, která je vypráví.

Jejich výhoda spočívá v poskytování informací o zažitých normách a hodnotách a také o rozdělení formální i neformální moci v kolektivu.

Naproti tomu mýty jsou iracionální příběhy či názory, které si členové organizace mezi sebou sdělují proto, že chtějí či potřebují něčemu věřit. Může se jednat například o informaci, že jistý postup je kvalitnější, ačkoliv nebyl zatím vyzkoušen. Také mohou mít podobu historek, ovšem s tím rozdílem, že jsou celé nebo z větší části smyšlené. (Lukášová, 2010)

#### **4.1.6 Zvyky**

Ke zvykům je také možné připojit ceremoniály či rituály. Jedná se o předávané vzorce chování, které jsou v organizaci předávány, udržovány a tolerovány. Napomáhají bezvadnému fungování organizace tím, že umožňují zaměstnancům se uvolnit, relaxovat a snížit jejich nejistotu.

Zvyky mají podobu různých oslav, večírků, či slavností, které mají za úkol sbližovat kolektiv, udržovat dobré vztahy mezi spolupracovníky a prokazovat spolupracovníkům úctu. Mezi základní zvyky je možné považovat oslavy narozenin, povýšení či odchod do důchodu a podobně.

Rituály jsou mnohem silnější než zvyky, jelikož mají symbolickou hodnotu a ustálený tvar. Jejich dodržování je očekáváno a v některých případech i vyžadováno a formalizováno. Hlavním důvodem rituálů je udržování zavedeného systému a posilování organizační struktury.

Typickým očekávaným rituálem může být například pozdrav při příchodu do práce. Formalizovaným a vyžadovaným rituálem je například vojenský pozdrav – salutování.

Ceremoniály jsou nejméně časté, ovšem jsou nejdůkladněji organizované. Konají se při speciálních příležitostech a jejich hlavním významem je připomínání a posilování firemních hodnot. Nejčastěji bývají organizovány na počest firemních hrdinů či oslavu velkého úspěchu. (Lukášová, 2010)

#### **4.1.7 Struktura organizační kultury**

Jako základní model organizační kultury slouží model Edgara Scheina, který je v současnosti nejvyužívanějším. Na základě tohoto modelu je organizační kultura rozložena do tří rovin podle toho, na kolik jsou tyto projevy viditelné pro vnějšího pozorovatele. Jedná se o artefakty, které jsou nejvíce na povrchu, a proto jsou pro pozorovatele nejviditelnější. Dále jsou to zastávané hodnoty, pravidla a normy chování, která jsou pro vnějšího pozorovatele jen částečně viditelná a základní předpoklady, což je nejhlubší rovina, která je pro příslušníky kultury zcela samozřejmá, ale pro vnějšího pozorovatele zcela neviditelná. (Šigut, 2004)

#### **4.1.8 Funkce organizační kultury**

Organizační kultura plní ve společnosti celou řadu funkcí a úkolů. Její působení se promítá do vnitřní oblasti, což je integrace jednotlivých složek organizační kultury na pracovníky, pracovní vztahy a postupy. Vnější působení je charakterizováno adaptací společnosti na vnější vlivy, prezentace pro veřejnost a způsobem, jakým je společnost vnímána veřejností. (Lukášová, 2010)

Základní funkce organizační kultury je situování organizace do jasného rámce, což umožňuje zaměstnancům vnímat vykonávanou činnost jako

užitečnou a prospěšnou. Také vedení společnosti je cílené, pochopitelné a ustálené.

Také je nezbytné, aby organizační kultura udržovala a posilovala motivační faktory, čímž jsou uspokojovány potřeby členů organizace. (Šigut, 2004)

Dalšími funkcemi je redukce konfliktů mezi zaměstnanci zlepšováním vztahů a komunikace. Usnadňování koordinace a kontroly pomocí kontinuity. Důležitou složkou je snižování nejistoty zaměstnanců a pozitivní ovlivňování jejich spokojenosti a výkonnosti. (Lukášová a Nový, 2004)

#### **4.1.9 Změna organizační kultury**

Důvody, které vedou ke změně organizační kultury, mohou být způsobeny vnějším i vnitřním prostředím. Interním důvodem může být například špatná volba kultury, nesoulad požadované a skutečné kultury, plošná obměna zaměstnanců či podstatná změna náplně podnikání. Externí příčinou může být například změna situace na trhu, která vyžaduje změnu firemní strategie. Tím může být například vstup na větší a agresivnější trh, příchod nového konkurenta, změna sociálního či ekonomického okolí organizace. (Lukášová, 2010)

Proces změny organizační kultury je velmi složitý a komplexní proces, který ovlivní celou organizaci a všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu je provedení takovéto změny velmi uvážlivě plánovat a být připraven na jakékoliv odchylky od požadovaného postupu. Pokud by došlo k výraznému zhoršení kultury, mohlo by to pro společnost mít i likvidační důsledky. Správným výstupem změny organizační kultury by měl být takový stav, kdy nová organizační kultura je fungující a plně vyhovující současné situaci. (Lukášová a Nový, 2004)

Změna organizační kultury je charakterizována v devíti krocích, které jsou následující: (Lukášová a Nový, 2004)

- **Formulace jednoznačné, srozumitelné a udržitelné strategie organizace.**
- **Formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům:** formulace konkrétních požadavků na chování zaměstnanců.
- **Formulace rozhodujících parametrů žádoucí organizační kultury:** sestavení dokumentů, které identifikují žádoucí kulturu a jejich charakteristiku, například etický kodex.
- **Analýza současné kultury:** komparace s žádoucím stavem a zjištění nedostatků.
- **Vymezení nejdůležitějších složek vedení organizace:** tyto složky mají největší vliv na organizační kulturu, a proto s ní musejí být v souladu.
- **Informování zaměstnanců:** provádění osvěty mezi zaměstnanci, aby byli přesvědčeni o přínosu změny.
- **Proces vzdělávání:** zaměstnanci jsou seznamováni s novou kulturou, jsou školeni a vzděláváni.
- **Sledování a hodnocení změn:** kladen důraz na zpětnou vazbu, kterou je možno napravovat neočekávané problémy.
- **Diagnostika změn:** porovnání současného stavu s minulým, hledání odchylek a nedostatků.

## 4.2 Marketingové pojetí organizační kultury

Na organizační kulturu je možné nahlížet také z marketingového hlediska, jehož jednotlivé složky jsou popsány v následující části.

Z marketingového hlediska je organizační kultura tvořena komunikačním mixem, který bude popsán v následující kapitole a dále všemi

prvky maloobchodní jednotky, tj. zboží, zařízení, plochy, stavba, pracovníci. Mezi faktory nákupního prostředí se řadí: (Záboj, 2003)

- *Design prodejny.*
- *Dispoziční řešení prodejny.*
- *Prezentace zboží.*
- *Personál.*
- *Zákazníci.*

#### **4.2.1 Tvorba nákupní atmosféry**

Nákupní atmosféra vzniká působením prostředí maloobchodní jednotky a jejími znaky na smysly. Toto působení je přijímáno jak vědomě, tak také podvědomě, ve formě individuálního požitku.

Faktory nákupního prostředí, jež působí na smysly zákazníků, se nazývají *stimuly*. Tyto stimuly se člení dle smyslových orgánů, kterými jsou přijímány, dle místa působení. (Kotler, 2007)

Úkolem stimulů je u zákazníků vyvolat *emoce*, nejlépe kladné, které zákazníka přimějí k nákupu. Soubor emocionálních prožitků se někdy označuje jako „černá skříňka zákazníka“, jelikož na rozdíl od stimulů, které obchodník zná, jsou mu emoce zákazníka ukryty. Emocionální postoje jsou vytvářeny nejen samotnými stimuly, ale také tím, jak je zákazník vnímá a jak se rozhoduje. (Kotler, 2007)

Mezi hlavní kategorie emocionálních postojů zákazníka patří: (Vysekalová, 2009)

- *Emocionální postoje na základě působících stimulů.*
- *Emocionální postoje na základě osobních vlastností (sociální, demografické, kulturní a jiné).*
- *Emocionální postoje na základě vlastního schématu rozhodovacího procesu.*

V podstatě se jedná o tři druhy postojů. Jsou to tyto: spokojenost - nespokojenost, aktivita - pasivita, samostatnost - podřízenost. Z tohoto pohledu tak pro obchodníka představuje ideálního zákazníka takového, který je aktivní, samostatný a hlavně spokojený. V případě nákupu se pak zákazník chová podle toho, které vlivy převažují.

Tvorba nákupní atmosféry je nedílnou součástí komunikace mezi obchodníkem a potenciálními nebo stávajícími zákazníky. Za základní formu komunikace je považována *podpora prodeje* a *public relations*. Hlavním úkolem podpory prodeje je přimět zákazníka k tomu, aby si koupil určitý nabízený výrobek či službu. Dá se charakterizovat také čtyřmi jednoduchými body: (Záboj, 2003)

- *Zastav se a vejdi.*
- *Vejdi a nakup.*
- *Nakup více.*
- *Zopakuj nákup.*

#### **4.2.2 Personál**

Personál je v maloobchodní prodejně jednou z nejdůležitějších složek organizační kultury společnosti. Zvláště u malé samoobslužné prodejny toto pravidlo platí, jelikož zákazník je v přímém styku s personálem téměř po celou dobu svého nákupu. Proto je nezbytné, aby personál byl ochotný, náležitě proškolený ohledně organizace, a schopný reagovat na všechny případné dotazy zákazníků. Zákazníka totiž nic neodradí více, než zaměstnanec, který jen velmi neochotně odpovídá na dotazy.

Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby zaměstnanci byli důkladně zaškolení ohledně celé organizace, aby věděli, kde se co nachází a v případě potřeby také pomohli například s těžkým zbožím. (Šigut, 2004)

### 4.2.3 Design prodejny

Design prodejny je možné dělit na vnější (externí) design a vnitřní (interní) design.

Externí design má za cíl zákazníka získat a zlákat ke vstupu do prodejny. Mezi hlavní prostředky externího designu patří architektura jednotky, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy a parkovací plochy.

*Architektura jednotky* působí jako základní stimul. Její vliv působí na relativně velké vzdálenosti. Pokud je architektonické řešení prodejny zajímavé, přiláká pozornost zákazníků mnohem snáze. Poté, na smysly zákazníka mohou působit také další stimuly, které ho motivují k nákupu. Architektura může zákazníka informovat o nabízeném sortimentu, původu či velikosti prodejní plochy. Dále může upozorňovat na kvalitu sortimentu nebo na cenovou hladinu. Styl architektury by měl mít vztah k okolní zástavbě a doplňovat ji.

*Vstupní prostory* představují průčelí a vstup do prodejní jednotky. Hlavní úkol vstupních prostorů je zajistit zákazníkům co nejjednodušší přístup. Dále by měly zákazníky usměrnit a podpořit jeho orientaci. Nejlépe by měl být řešen bezbariérově a dostatečně široký tak, aby plnil transportní funkci.

*Výkladní skříně* jsou nejúčinnějším vnějším stimulem. Tento stimul, na rozdíl od jiných, působí celých 24 hodin denně. Hlavní cíle výkladních skříní jsou identifikace prodejní jednotky a její nabídky a přilákání zákazníka do prodejny. Výkladní skříně informují zákazníky o nabízeném sortimentu a službách vystavováním reprezentativních vzorků, spolu s informacemi o cenové hladině nabízeného sortimentu.

*Nápisy* na prodejních jednotkách mají různé podoby: (Hammond, 2005)

- *Identifikují prodejce*
- *Identifikují prodávaný sortiment*
- *Identifikující formu prodeje.*



- *Informují o prodejní době, adrese.*

*Parkovací plochy* také přispívají k celkové nákupní atmosféře. Jedná se hlavně o snadnou přístupnost, dostatečnou kapacitu a bezplatný přístup. Také je žádoucí, aby vzdálenost od prodejní jednotky byla co nejkratší a co možná nejlépe značená. (Záboj, 2003)

Interní design sestává z technického řešení prvků interiérů prodejní jednotky. Jedná se hlavně o použitý stavební materiál, obchodní zařízení, osvětlení, barevné řešení, zvukovou kulisu a vůni.

*Použitý stavební materiál* použitý na strop, podlahu a obvodové zdi by měl být v souladu s prodáváním sortimentem a image prodejní jednotky. Tento materiál by měl také splňovat hygienické a bezpečnostní předpisy.

*Řešení obchodního zařízení* by mělo být co nejpřehlednější tak, aby prezentace zboží byla co nejlepší. Také sem spadají prostředky určené pro nákup (vozíky, pokladny, váhy atd.).

*Osvětlení* by mělo vhodně osvětlovat veškeré nákupní prostory, regály a pulty s vystaveným zbožím a také všechny nápisy. Barva osvětlení by se měla volit na základě zvolené barvy interiérů a převážně závisí na sortimentu zboží.

*Barevné řešení interiéru* by mělo pozitivně ovlivňovat rozhodování zákazníka. Barvy by měly být voleny takovým způsobem, aby vhodně doplňovaly nabízený sortiment. Zvolené barevné téma by se také mělo vhodně doplňovat s firemní barvou.

*Hudební kulisa* bývá často využívána k ovlivňování chování zákazníků. Také je používána, aby přerušila hluk, který vzniká koncentrací velkého počtu lidí. Tempo hudby ovlivňuje rychlost, jakou se lidé pohybují po prodejně. Proto je možné se většinou setkat v prodejnách s pomalejší hudbou, díky níž se zákazníci v prodejnách zdržují delší dobu. (Záboj, 2003)

## 4.3 Komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky spadá do marketingového mixu. Přesněji spadá do jedné z jeho částí, kterou je *komunikační mix*. Tento komunikační mix má za úkol vytvářet co nejlepší informace o dané společnosti, o jejích výrobcích a tyto informace prezentovat veřejnosti. Také by se měl starat o dobré vztahy společnosti s veřejností. (Kotler, 2007)

### 4.3.1 Komunikační mix

Marketingový mix představuje každou formu řízené komunikace mezi společností a zákazníkem (veřejností). Hlavní náplní je veřejnost informovat, ovlivňovat a přesvědčovat k nákupu daného produktu nebo v konkrétní prodejně.

Mezi základní části komunikačního mixu a tím i komunikaci se zákazníky patří následující složky: (Kotler, 2007)

- **Reklama:** jedná se o placenou propagaci výrobku či služby. Nejběžnější je reklama televizní, novinová, rozhlasová a internetová.
- **Osobní prodej:** jde o osobní komunikaci s jedním či více potenciaálními zákazníky. Cílem je uskutečnění prodeje nabízeného zboží či služby. Může mít formu domácího prodeje.
- **Podpora prodeje:** jedná se o soubor stimulů, které mají za úkol podpořit ochotu zákazníka k realizaci nákupu. Můžou to být slevové a doprovodné akce, loterie a soutěže a podobně.
- **Vztahy s veřejností:** komplexní činnost, která má za úkol vytvářet a udržovat mezi veřejností dobré povědomí o společnosti. Měla by vyzdvihovat silné stránky a úspěchy společnosti a minimalizovat dopady nepříznivých událostí na reputaci společnosti.

- **Přímý marketing:** je zaměřen na přímou a individuální komunikaci mezi prodávajícím a zákazníkem. Proávající má k dispozici konkrétní data o jednotlivých zákaznících, která využívá. Hlavním cílem je získat odezvu zákazníka. Ta může představovat získání podrobnějších informací či přímou koupi nabízeného produktu. Patří sem telemarketing, direct mailing, teleshopping.
- **Sponzoring:** představuje investování firemních prostředků do aktivit, které je možné využít pro zviditelnění vlastního jména. Nejčastěji jde o sponzorství kulturních či sportovních akcí, na nichž je hojně zobrazováno logo sponzora, a pořadatelé sponzorskou firmu zmiňují a vyzdvihují. Tím se liší sponzoring od dárcovství, kde také dochází k darování prostředků, ovšem bez této protislužby.

Základním cílem komunikace se zákazníky je informovat zákazníky o nových i stávajících produktech a o možných slevách. Tedy jde hlavně o udržení stávajícího a získání nového zákazníka, který realizuje nákup a tím společnosti zajistí vyšší tržby, obrat i zisk. K tomuto účelu slouží nejvíce reklama, která má přimět potenciální zákazníky k nákupu. Podpora prodeje napomáhá ke zvyšování obratu nabízením různých přidaných hodnot, doplňkových služeb nebo možnosti výhry různých cen. Vztahy s veřejností musí každá společnost udržovat na co nejlepší úrovni, jelikož spokojená veřejnost znamená spokojené zákazníky.

Každá společnost také musí pravidelně provádět průzkumy, které jí ukáží, jak je hodnocená veřejností. Musí také zjišťovat, jak je hodnocená její reklama, podpora prodeje a celkově jak se veřejnost dívá na způsob komunikace společnosti se zákazníky. To proto, aby v případě špatně zvolených způsobů mohlo dojít ke zlepšení nevyhovujícího stavu. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

### 4.3.2 Způsoby komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky se různí podle velikosti společnosti, podle druhu nabízeného zboží a podle cílové skupiny zákazníků. Pro velké společnosti je obvyklé využívání velkého množství komunikačních kanálů s působností na širokém území s cílem zasáhnout co největší množství populace. Pro tyto potřeby využívají reklamní spoty v televizích, celoplošných rádiích a na internetu. Také inzerují v tisku a využívají také billboardy. Součástí komunikace jsou také vlastní reklamní letáky. V některých případech tyto letáky mohou být součástí vlastních firemních časopisů.

Středně velké společnosti také inzerují ve všech výše zmíněných médiích, ovšem v menší míře, jelikož finanční náročnost je velmi vysoká. Z větší části se tyto společnosti tedy zaměřují na tiskovou reklamu a vydávání vlastních reklamních materiálů.

Malé společnosti nejčastěji inzerují v regionálních rádiích, novinách a časopisech. Nejvíce prostředků vkládají do tiskové reklamy formou letáků s nabídkou vybraného zboží. Malé společnosti mohou nejsnáze zjišťovat, do jaké míry je jejich zvolená komunikace úspěšná, jelikož vztah prodávající – zákazník je na této úrovni nejbližší. (Příkrylová a Jahodová, 2010)

## 4.4 Provozní typy maloobchodních jednotek

Základním instrumentem obchodního podnikání je provozní jednotka. Soubor provozních jednotek, které jsou zaměřeny na realizaci zboží konečnému spotřebiteli, se nazývá *maloobchodní síť*. Tento soubor je charakterizován kvalitou, která je dána uspořádáním a vzájemnou provázaností. To znamená, že na určitém území vedle sebe působí provozní jednotky různých firem

v podmínkách konkurenčního prostředí. Mohou ovšem využívat také principy kooperace a koordinace.

Maloobchodní síť je možné rozdělit podle oblasti působení: (Záboj, 2003)

- **Stálá maloobchodní síť:** jedná se o takový typ prodeje, který v dané lokalitě funguje celoročně, s konstantní zájmovou oblastí.
- **Doplňková maloobchodní síť:** tento typ prodeje je tvořen jednotkami používanými pro nabídku při krátkodobém a místním zvýšení poptávky. Jedná se například o prodejny v rekreačních oblastech, při masových akcích, apod.

Dále je možné maloobchodní síť členit z hlediska místa působení. A to na *síť stacionární*, která má pevné stanoviště obchodně provozních jednotek. Druhým typem je *ambulanti síť*. U tohoto typu dochází ke změnám místa působení dané jednotky. (Cimler, 2007)

Jednotlivé provozní typy maloobchodních jednotek jsou podrobněji popsány níže.

#### **4.4.1 Specializované prodejny**

Sortiment tohoto typu prodejen je úzký a hluboký za určitou sortimentní skupinou či několik podskupin. Ve většině případů se jedná o nepotraviny. Ceny v těchto prodejnách bývají vyšší, jelikož rychloobrátkové zboží musí krýt náklady na prodej zboží s nižší frekvencí poptávky. Vyšší náklady těchto prodejen jsou způsobeny také rozsahem poskytovaných služeb, který klade vysoké nároky na odbornost personálu. Tento typ je většinou umístěn v centrech měst či v regionálních nákupních centrech.

#### **4.4.2 Úzce specializované prodejny**

V těchto prodejnách je sortiment mnohem užší a hlubší, než v předchozím typu. Spolu s tím je poskytována rozsáhlá škála potřebných služeb. V těchto prodejnách jsou ceny ještě vyšší, hlavně z důvodu kvality služeb, umístěním a udržováním relativně vysokých zásob. Nároky na odbornost personálu a kvalitu interiéru jsou velmi vysoké.

Typickým umístěním těchto prodejen je městské centrum či regionální nákupní středisko. (Cimler, 2007)

#### **4.4.3 Smíšené prodejny**

Tento typ prodejny je situován nejčastěji na venkově a v okrajových částech měst. Do jejich sortimentu patří jak potraviny, tak nepotraviny. Sortiment je široký, ale mělký, jedná se převážně o zboží běžné spotřeby. V tomto typu prodejen jsou poměrně vysoké ceny z důvodu malé frekvence poptávky, která je dána charakterem osídlení. (Cimler, 2007)

#### **4.4.4 Samoobslužné prodejny potravin (superety)**

*Supereta* označuje samoobslužnou prodejnu širokého sortimentu potravin. Prodejní plocha se pohybuje v rozmezí 200 – 400 m<sup>2</sup>, v jejich nabídce jsou většinou také základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Působí převážně jako samostatná prodejna, ovšem v některých případech má podobu oddělení větších maloobchodních jednotek.

Původně byl tento typ prodejen rozšířen především v řidší zástavbě či v městských centrech. Superety se v současné době ve vyspělých ekonomikách, při dominanci supermarketů, uplatňují převážně na odpočívadlech dálnic, nádražích, letištích, jako součásti velkých čerpacích stanic apod. Hlavním znakem tohoto typu prodeje je blízkost spotřebiteli. (Cimler, 2007)

#### 4.4.5 Supermarkety

*Supermarket* označuje velkoprodejnu, která nabízí plný sortiment potravin, spolu se základními druhy nepotravinářského zboží. Forma prodeje je samoobslužná, spolu s několika obslužnými úseky. Velikost prodejní plochy je od 400 m<sup>2</sup> do 2500 m<sup>2</sup>. V našich podmínkách se supermarkety rozkládají na ploše 1200 – 1500 m<sup>2</sup>. Objem zboží představuje asi 5000 – 10 000 druhů zboží, přičemž převládají potraviny.

Supermarkety bývají situovány na různých místech. Jako součásti obchodních domů, regionální nákupní centra, u dopravních uzlů, v centrech měst. (Záboj, 2003)

#### 4.4.6 Hypermarkety

Oproti supermarketům se *hypermarkety* liší velikostí a nabízeným sortimentem. Vývoji hypermarketů napomohla potřeba prezentovat nové druhy zboží, především nepotravinářského, se zaměřením na vyšší dynamiku prodeje. Dalším důvodem bylo vyšší nájemné v centrech měst a velké požadavky na celkovou plochu. Z tohoto důvodu jsou hypermarkety situovány na okrajích měst nebo také mimo města. Tím je také zajištěna jejich nezávislost na nabídce konkurenčních prodejních jednotek.

Spodní hranice rozlohy je 2500 m<sup>2</sup>, horní hranice se pohybuje v rozmezí 15 – 20 tis. m<sup>2</sup>. Sortiment sestává z potravinářského i nepotravinářského zboží denní, časté i občasné potřeby, přičemž způsob prodeje je téměř samoobslužný. Převažujícím sortimentem je zde nepotravinářské zboží a to co do počtu druhů. Tak také prodejní plochy. Činnosti hypermarketů se řídí těmito základními principy: (Záboj, 2003)

- **No parking, no business:** je důležité mít dostatečné parkovací plochy, jelikož zákazníci do těchto obchodů jezdí nakoupit větší množství zboží, tzv. „týdenní nákupy“.
- **One-stop shopping:** pod jednou střechou je umístěno velké množství obchodů, od základních potravin, přes textil, až po elektroniku a nábytek.
- **Every day low price:** tzn. nízké ceny každý den. Oproti ostatním typům prodejen si mohou hypermarkety dovolit nastavit nižší ceny. (Záboj, 2003)

Z těchto bodů vyplývá, že úspěšnost hypermarketu závisí na dostatečném množství parkovacích ploch a cen dost nízkých na to, aby se zákazníkům vyplatilo ho navštěvovat i z větší vzdálenosti. V prostorách hypermarketů také bývá zajištěno občerstvení. To bývá umístěno uvnitř nebo vně vlastní prodejní plochy.

Provoz hypermarketů se vyjadřuje minimalizací počtu pracovníků, kteří jsou nahrazeni prodejní plochou, samoobslužným prodejem a technikou. Dále se využívá mechanizace pohybu zboží, racionální organizace práce a to vše s využitím výpočetní techniky. Vzhledem k charakteru práce jsou v hypermarketech zaměstnávání pracovníci s nižší kvalifikací, což snižuje mzdové náklady, jež tvoří v maloobchodě hlavní část provozních nákladů. (Záboj, 2003)

#### **4.4.7 Plnosortimentní obchodní domy**

Též *univerzální obchodní dům*. Tento typ prodejen nabízí široký a poměrně hluboký sortiment zboží, obsahující až 200 000 položek, mezi něž patří také potraviny a prodej typu shop-in-shop. Tyto obchodní domy bývají situovány v centrech měst a regionálních nákupních centrech.



Prodejní plocha univerzálních obchodních domů dosahuje průměrně 10 – 20 tis. m<sup>2</sup>, minimálně však 5 tis. m<sup>2</sup>.

Od hypermarketů se výrazněji odlišují hlavně sortimentem odívání (textil, oděvy a obuv), čímž umožňují univerzálním obchodním domům lépe konkurovat diskontně orientovaným jednotkám. Také prodejní personál je více kvalifikovaný. V těchto obchodních domech je poskytován maximální rozsah služeb, včetně kaváren a poboček rychlého občerstvení. Tím je zákazníkovi poskytována možnost zdržet se zde déle, nakoupit více a při tom si užívat jistého komfortu. Z těchto důvodů je ovšem cenová hladina v těchto typech prodejen větší. (Záboj, 2003)

#### **4.4.8 Specializované obchodní domy**

V prodejnách tohoto typu se nejčastěji prodává nepotravinářské zboží, převážně oděvní sortiment a služby s ním spojené. Minimální velikost je cca 1500 m<sup>2</sup>. Uplatňují se v centrech měst i v regionálních nákupních centrech. Vzhledem k šířce a hloubce nabízeného sortimentu se cena pohybuje ve vyšších cenách. (Záboj, 2003)

#### **4.4.9 Odborné (specializované) velkoprodejny**

Tyto prodejny nabízejí sortiment velkých ucelených souborů nepotravinářského zboží. Je zde využíván, na rozdíl od specializovaných obchodních domů, samoobslužná forma prodeje, při převážně jednopodlažním řešení stavby. Dále se odlišují nižší cenovou hladinou. Rozsah prodejních ploch je v průmětu od 600 m<sup>2</sup> do několika tisíc m<sup>2</sup>.

V České republice patří mezi nejrozšířenější prodejny tohoto typu takzvané hobby-markety (Baumax, OBI, atd.) (Záboj, 2003)

## 4.5 Dotazování

Mezi nejrozšířenější metody sběru údajů patří dotazování, které patří do realizační fáze marketingového výzkumu. Před vlastním dotazováním je zapotřebí provést důkladně jednotlivé kroky přípravné fáze výzkumu.

Postup tvorby dotazníku lze rozdělit do několika fází, které charakterizují posloupnost jednotlivých úkonů. S pomocí tohoto seznamu jsme schopni sestavit celý dotazník tak, aby obsahoval pouze otázky týkající se našeho výzkumu. Také nám tento seznam umožní zjistit, které otázky jsou nadbytečné a které tím pádem můžeme odstranit z dotazníku. Do dotazníku se používají pouze ty otázky, které mají skutečný přínos. Postup tvorby dotazníku je následující: (Příbová a kol., 1996)

1. *Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést.*
2. *Určení způsobu dotazování.*
3. *Specifikace cílové skupiny.*
4. *Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace*
5. *Konstrukce celého dotazníku*
6. *Pilotáž*

Dotazování je možné provádět několika způsoby. Každý typ dotazování má svá pozitiva, ale také svá negativa. Mezi základní typy dotazování patří: (Kozel, 2006)

- **Osobní dotazování:** v tomto typu dotazníku se může lišit obsah, který je určen pro tazatele, pro respondenta nebo pro oba dva.
- **Písemné dotazování:** tento typ dotazníku se vyznačuje samostatností respondenta při vyplňování dotazníku. Z tohoto důvodu jsou nároky

na tento dotazník největší, jelikož všechny otázky musí být formulovány tak, aby respondent přesně pochopil, nač je tázán.

- **Telefonické dotazování:** v případě telefonického dotazování je využíván dotazník v elektronické podobě v počítači tazatele. Ten vkládá odpovědi do dotazníku podle toho, jak mu respondent odpovídá.
- **Elektronické dotazování:** tento typ dotazníků v sobě spojuje výhody i nevýhody předešlých typů. Vzhledem ke způsobu distribuce (www stránky či e-mailem) se zvolí konkrétní podoba dotazníku.

#### 4.5.1 Nástroje dotazování

Při provádění marketingového výzkumu je možné použít několik různých nástrojů, jejichž pomocí získáme primární údaje. Mezi hlavní nástroje dotazování patří:

- **Záznamový arch:** jedná se o formulář, který slouží k zaznamenávání zjišťovaných informací. S tímto způsobem dotazování je možné se setkat při dotazování a experimentu.
- **Scénář:** slouží tazatelům k tomu, aby je naváděl, jak mají vykonávat svou činnost.
- **Záznamové technické zařízení:** jedná se o zařízení, která je možné používat jak pro dotazování, tak pro pozorování či experiment
- **Dotazníky:** Představují formuláře s otázkami, které jsou kladeny respondentům, kteří na ně odpovídají nebo obsahují varianty odpovědí. Význam dotazníku spočívá ve čtyřech hlavních oblastech.
  - *Získání informací od respondentů.*
  - *Předem daná struktura rozhovoru.*
  - *Zjišťování standardní matrici pro zapisování údajů.*
  - *Ulehčuje zpracování údajů.* (Kozel, 2006)

## 4.6 Dotazník a jeho forma

Dotazníkem se rozumí psaný řízený rozhovor, na jehož dotazy jsou vyžadovány psané odpovědi. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Dotazník je jedním z nástrojů určených pro dotazování.

Pro zkonstruování kvalitního dotazníku je zapotřebí volit správnou konstrukci otázek, vhodné uspořádání otázek a také celková konstrukce dotazníku musí být jasná a srozumitelná. (Kozel, 2006)

### 4.6.1 Konstrukce otázek

Pro správnou konstrukci otázek neexistuje přesný a jednoznačný návod. Otázky musejí být konstruovány tak, aby nám poskytly co nejpřesnější informace, kterých chceme dosáhnout. Významným měřítkem konstrukce otázek je proto *informační hodnota* otázky.

Je nezbytné zařadit otázky, jejichž zodpovězení povede ke správným či přesnějším výsledkům a závěrům. Hlavní zásadou je, aby respondent plně porozuměl kladeným otázkám a byl schopen a především ochoten na ně pravdivě odpovědět.

Špatně formulované otázky jsou jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Z tohoto důvodu je potřeba dodržovat následující pravidla: (Kozel, 2006)

- **Ptát se přímo:** klást přímé a jednoznačné otázky, které respondentovi nezpůsobí osobní nebo jiný problém.
- **Ptát se jednoduše:** formulovat otázky takovým způsobem, aby na ně byl schopný odpovědět jakýkoliv respondent, bez rozdílu vzdělání.
- **Užívat známý slovník:** vyvarovat se používání cizích slov a odborných termínů, pokud je dotazník zaměřen na širokou veřejnost.

- **Užívat jednovýznamová slova**
- **Ptát se konkrétně:** klást jasné a přesné otázky, abychom se vyvarovali obecných odpovědí a tím zkreslujících údajů.
- **Nabízet srovnatelné odpovědi:** při předložení několika možností jak na otázku odpovědět, musí všechny otázky spadat do stejné skupiny.
- **Užívat krátké otázky:** dlouhé otázky mají na respondenta stejný vliv, jako složitě kladené otázky z toho důvodu, že se v nich ztrácí a jeho odpověď může být neúplná nebo nepřesná.
- **Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí:** je zapotřebí klást takové otázky, které respondenty v jejich názorech a postojích rozdělují
- **Vyloučit zdvojené otázky:** může totiž dojít k tomu, že respondent v našem dotazu neobjeví obě otázky, případně je zodpoví nesprávně.
- **Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky:** není vhodné nabízet nevyvážený poměr odpovědí. Tím respondenta navádíme k takovým odpovědím, jaké si sami přejeme.
- **Vyloučit nepříjemné otázky:** neklást otázky, které jsou respondentovi nepříjemné nebo ovlivňují negativně jeho sebevědomí.
- **Snižovat citlivost otázek:** použitím hraničních limitů otázky v očích respondenta více „zanonymní“, čímž se zvýší ochota odpovídání.
- **Vyloučit negativní otázky:** tyto otázky mohou respondenta zmást a následně vést k nepřesné či nesprávně odpovědi.
- **Vyloučit motivační otázky:** na zjištění motivů chování respondenta používáme nepřímé otázky.
- **Vyloučit odhady:** nemá smysl se ptát přímo na budoucnost, jelikož respondent stále podléhá novým vlivům.

#### 4.6.2 Konstrukce celého dotazníku

Pro konstrukci dotazníku existují dva hlavní přístupy: (Kozel, 2006)

- **Sociologický přístup:** jeho cílem je probrat co nejvíce oblastí a návazností. Z tohoto důvodu jsou velmi rozsáhlé a nevhodné.
- **Ekonomický přístup:** jeho hlavní předností je jasná formulace otázek a stručná podoba. Tento druh dotazníku musí být, při zachování základních pravidel slušnosti, srozumitelný a snadno vyplnitelný pro každého respondenta.

Rozsah dotazníku nebývá striktně učen. Odvíjí se především od zkoumaného tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Také závisí na použitém typu dotazování, místě atd.

Z pohledu logické struktury dotazníku, která podporuje plynulost rozhovoru, je možné dotazníky dělit na dvě skupiny: (Kozel, 2006)

- **Strukturovaný dotazník:** který má pevnou logickou strukturu. Tato struktura musí být během rozhovoru dodržována. V tomto dotazníku bývají většinou využity otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Mezi výhody tohoto typu patří rychlost rozhovoru, jednoduché a lehce srovnatelné odpovědi a snadné zpracování. Na druhou stranu je snížena informační hodnota takového dotazníku, jelikož respondent musí odpovídat pouze tak, jak je mu nabízeno.
- **Polostrukturovaný dotazník:** na rozdíl od předchozího typu využívá také polouzavřených nebo otevřených otázek. Tímto způsobem je možné zjistit více informací, jelikož respondent má možnost se volně vyjadřovat a používat vlastní slova. Nevýhodou je složitější zpracování výsledků a větší časová náročnost na dotazník. (Kozel, 2006)

Z logické struktury také vychází správně pořadí otázek. Otázky se musí uplatňovat ve vzájemném kontextu, kdy každá otázka nejenže ovlivňuje odpověď na sebe samu, ale také na následující otázky. Je důležité se vyvarovat

takového pořadí otázek, kdy by se otázky a jejich odpovědi mohly dopředu ovlivňovat.

Na samotném začátku dotazníku, tedy před jeho první otázkou, nejlépe v záhlaví, by měl být uveden název dotazníku. Je možné použít pouze slovo „Dotazník“ nebo „Dotazník + téma výzkumu“. Následně by měla být uvedena tzv. *společenská rubrika*, jejímž cílem je respondentovi sdělit následující: (Kozel, 2006)

- *Oslovit respondenta.*
- *Požádat o vyplnění dotazníku.*
- *Vysvětlit cíl a důležitost výzkumu.*
- *Zdůraznit důležitost respondenta.*
- *Motivovat k odpovědím.*
- *Osvětlit výběr respondentů.*
- *Slíbit anonymitu, nezneužití údajů.*
- *Specifikovat, jak má dotazník vyplňovat.*
- *Poděkovat za spolupráci*
- *Podepsat se, případně představit výzkumný tým.*

Po této formální části následují *úvodní otázky*, jejichž cílem je navázat pozitivní kontakt s respondentem, probudit v něm zájem a přimět jej k otevřené spolupráci.

Dále následují *filtrační otázky*, které mají za úkol zajistit, aby na vybrané otázky odpovídali pouze správní respondenti. *Věcné otázky* se týkají konkrétně zadání výzkumu. Dále jsou používány *specifické otázky*, které pomáhají respondentovi zasadit specifické otázky do širšího rámce.

*Identifikační otázky* bývají častěji umisťovány na závěr dotazníku, ale mohou být také na úvodu. Jejich účelem je zjištění charakteristik respondenta,

ale v případě osobního dotazování je možné některé z nich vypustit na základě pozorování (např. pohlaví).

Na závěr ještě jednou poděkujeme respondentovi za jeho ochotu a čas, který strávil nad vyplněním dotazníku.

Před ostrým použitím je potřeba použít tzv. *pilotáž* dotazníku. To znamená otestování dotazníku na malém vzorku respondentů. (Příbová a kol., 1996)

## 4.7 Nákupní chování

Nákupní chování je samostatný obor marketingu, který se snaží vysvětlit důvody a pohnutky, které vedou spotřebitele k nákupu zboží. Také zkoumá možnosti a postupy, které dokáží toto spotřebitelovo rozhodování ovlivnit a přimět je k nákupu zvoleného zboží.

Nákupní chování spotřebitele se snaží vysvětlit čtyři základní pohledy: (Lindström, 2009)

- **Nákupní chování na základě ekonomické racionality:** podle tohoto pohledu se spotřebitelé chovají naprosto racionálně dle principů ekonomické výhodnosti
- **Nákupní chování jako důsledek psychických procesů:** u spotřebitelů se více projevují hlouběji ukryté motivy.
- **Nákupní chování na základě vlivů sociálního prostředí:** nákupní chování spotřebitelů ovlivňuje např. móda.
- **Model Podnět – Odezva:** proces, kdy na spotřebitele působí celá řada podnětů, ten je zpracovává, vyhodnocuje a na základě svých emocí se rozhodne pro nákup určitého výrobku.



Na základě tohoto výčtu je zapotřebí zaměřit se na každého spotřebitele zvlášť, zjistit, jakým způsobem nakupuje a podle tohoto způsobu na něj působit. Tím bude dosaženo nákupu, který spotřebitele uspokojí a společnosti přinese zisk.

#### 4.7.1 Základní rozdělení kupujících

Kupující je možné rozdělit do dvou skupin. Tyto skupiny se liší v rozhodování a motivech nákupu.

- *Spotřebitelé*, kteří se dále dělí:
  - *Individuální spotřebitel*: rozhoduje o nákupu sám a jeho snahou je uspokojit pouze svou individuální potřebu.
  - *Domácnost*: skupina spotřebitelů, která nakupuje výrobky pro společnou spotřebu.
- *Organizace*: představuje firmu nebo podnik.

Chování každého spotřebitele ovlivňuje velké množství faktorů. Mezi základní patří následující: (Schiffman, 2004)

- **Osobní faktory**: sem spadá osobnost a charakter spotřebitele: věk, životní styl, ekonomická situace a zaměstnání.
- **Psychologické faktory**: jako je motivace, vnímání, učení, přesvědčení a postoje.
- **Společenské faktory**: do kterých patří společenská třída, kultura, jednatel a jeho společenský status.

## 4.7.2 Nákupní rozhodovací proces

Nákupní rozhodovací proces probíhá jak u spotřebitelů, tak u organizací. U organizací je však tento proces mnohem složitější a časově náročnější než u jednotlivců či domácností. Tento proces má pět částí: (Lindström, 2009)

- **Poznání problému:** spotřebiteli vznikne potřeba nebo přání, které ho motivuje k nákupu.
- **Hledání informací:** spotřebitel si zjišťuje informace o výrobku, který by nejlépe uspokojil jeho potřeby. Zjišťuje technické parametry, dostupnost výrobku, cenovou relaci.
- **Zhodnocení alternativ:** u spotřebitele probíhá vyhodnocování alternativ, které získal předcházejícím sběrem informací. Probíhá rozhodování o typu výrobku, značce a dalších faktorech, které jsou pro spotřebitele důležité.
- **Rozhodnutí o nákupu:** spotřebitel si ze všech alternativ zvolí jednu, která mu vyhovuje nejvíce a je přesvědčen, že nejlépe uspokojí jeho potřeby. Tento výrobek si také koupí a užívá ho.
- **Vyhodnocení nákupu:** tato fáze probíhá jen u některých typů zboží. Mnohem častěji je využíván velkými organizacemi, než samostatnými spotřebiteli. V této fázi se projevuje spokojenost s výrobkem, což znamená, že spotřebitel bude ochotný si v budoucnu koupit stejný výrobek u stejného výrobce. V opačném případě se projevuje nespokojenost, která spotřebitele donutí v budoucnu koupit jiný výrobek.

## 4.7.3 Typy nákupního chování

Nákupní chování se odlišuje na základě konkrétních situací. Je možné ho rozdělit do tří základních typů. Jedná se o automatické chování, řešení

omezeného problému a řešení extenzivního problému. Tyto typy jsou rozepsány níže: (Schiffman, 2004)

- **Automatické chování:** toto chování je asi nejčastější, jelikož nastává při běžných každodenních nákupech. Sběr informací v tomto případě není zapotřebí, jelikož spotřebitel nakupuje na základě osobní zkušenosti. Zákazník kupuje značku, kterou zná a je s ní spokojený. Při tomto druhu nakupování prakticky neexistuje vyhodnocování nákupu.
- **Řešení omezeného problému:** spotřebiteli vznikne potřeba, jež není součástí každodenních nákupů. Z tohoto důvodu musí provést sběr potřebných informací, aby se tak mohl správně rozhodnout. Zjišťuje například nabídky jednotlivých značek, cenové rozpětí atd. Po samotném nákupu probíhá vyhodnocení.
- **Řešení extenzivního problému:** spotřebitel nakupuje pro něj zcela neznámý výrobek, s nímž doposud neměl žádné nebo malé zkušenosti. Většinou se jedná o drahý výrobek. Pro realizaci nákupu je zapotřebí čas na důkladný sběr informací.

#### 4.7.4 Chování spotřebitelů

Nákupní chování se také mění podle typu spotřebitele. Tyto typy jsou ovlivňovány složením domácnosti, fází životního cyklu rodiny atd. Spotřebitelé jsou rozděleni na svobodné, rodiny a starší kupující. (Lindström, 2009)

- **Svobodní:** provádějí individuální nákupy, dělí se do dvou skupin. *Mladí:* do třiceti let, dokončili studia, neplánují brzký vstup do manželství. Preferují nákup módního oblečení, rádi cestují i do zahraničí. Nakupují pouze základní vybavení domácnosti, převážně zboží s kratší životností, jelikož očekávají do budoucna změny. Investují do aktivního trávení volného času.

*Starší:* nad třicet let, patří sem i rozvedení či bezdětní. Převážně nakupují byty, nábytek, kvalitní předměty dlouhodobé spotřeby. Preferují osobní prodej

- **Rodiny:** rodiny je možné dělit do několika skupin

*Bezdětné rodiny:* volí kompromis, objem nákupu je menší, ale vyhlížejí do budoucnosti.

*Rodiny s malými dětmi:* většinou se prosazuje žena, která je doma s dítětem. Objemy nákupů jsou mnohem větší. Tento typ spotřebitelů se také nejvíce zadlužuje.

*Rodiny s velkými dětmi:* nově zařizují byt, kupují si nové automobily. Více využívají volného času na dovolené. Tyto rodiny mají vyšší příjmy.

*Rodiny se závislými (na rodičích) dětmi:* většinu informací čerpají z televize. Dotují děti, hlídají je.

- **Starší kupující:** většinu výdajů jde na trávení volného času. Většinu informací čerpají z televizních reklam a časopisů.

## 5 Shrnutí teoretické části

V této části byly popsány základní pojmy zkoumané problematiky, jejichž znalost napomůže v následném výzkumu a jeho interpretaci.

Nejprve byl popsán pojem organizační kultury, včetně jeho základních hodnotících prvků. Také byly popsány způsoby, jakými může docházet ke změnám nevyhovující organizační kultury. Toto bylo popsáno také z marketingového hlediska, se zaměřením na vnímání organizační kultury samotnými zákazníky.

V další části byly charakterizovány jednotlivé druhy maloobchodních jednotek, které působí na našem území.

Následně byla vysvětlena problematika dotazování, jeho zásady, postupy a způsoby jednotlivých druhů dotazování. Spolu s touto částí byl také identifikován dotazník a popsán postup jeho tvorby.

V poslední kapitole teoretické části bylo charakterizováno nákupní chování spotřebitelů, kdy byly identifikovány faktory, které je vedou k nákupu. Spolu s tím bylo vysvětleno, jak na zákazníka působit, aby byla udržena jeho přízeň.

## 6 Praktická část

### 6.1 Statistické údaje minulých období

Statistické údaje za minulá období byla získána z internetových stránek Českého statistického úřadu a z internetových stránek Hospodářské komory České republiky.

#### 6.1.1 Preference jednotlivých typů prodejen

Vývoj preferencí spotřebitelů naznačuje vzrůstající oblibu hypermarketů a diskontních prodejen na úkor supermarketů a malých samoobsluh. Preference jednotlivých typů prodejen je znázorněna v následující tabulce:

	1997	2000	2009	2010
Supermarkety	24	29	17	15
Hypermarkety	4	20	40	43
Diskonty	6	15	24	25
Malé samoobsluhy	62	31	15	15

Tab. č. 1: Vývoj preferencí spotřebitelů v procentech. (Zdroj: Hospodářská komora České republiky)

Z této tabulky je velmi patrný pokles zájmu zákazníků (respondenti ve věku 18-80 let z celé České republiky) o supermarkety a malé samoobslužné prodejny. Tento pokles je způsoben prudkým nárůstem hypermarketů a diskontních prodejen. (Hospodářská komora České republiky)

Vzhledem k těmto trendům je předpokládán další nárůst preferencí hypermarketů a diskontních prodejen, zatímco u supermarketů a malých

samoobslužných prodejen je očekáván další pokles. (Hospodářská komora České republiky, 2011)

### **6.1.2 Preference podle zákazníků**

Hlavní důvod, proč většina zákazníků preferuje hypermarkety je v tom, že nabízejí mnohem širší výběr zboží. Naproti tomu diskontní prodejny lákají zákazníky kombinací přiměřené kvality za přijatelné ceny. Supermarkety jsou vyhledávány pro jejich snadnou dostupnost a příjemné prostředí. Malé prodejny preferují lidé pro jejich snadnou dostupnost, ochotný personál a snadnou orientaci v prodejně.

Převážnou část zákazníků hypermarketu tvoří mladší zákazníci do 40 let, s vyšším vzděláním. Diskontní prodejny jsou vyhledávány především staršími zákazníky, hlavně pro svůj důraz na nižší ceny. Starší zákazníci také preferují menší samoobslužné prodejny pro jejich snadnou dostupnost. (Hospodářská komora České republiky, 2011)

### **6.1.3 Příjmy a výdaje domácností v minulých obdobích**

Dle Českého statistického úřadu má počet domácností v České republice klesající tendenci, zatímco průměrný počet členů v jedné domácnosti je konstantní. Naproti tomu hrubé i čisté peněžní příjmy domácností mají vzrůstající tendenci. Největší podíl na příjmech domácností mají pracovní příjmy (průměrně 66 procent). Na druhém místě jsou sociální příjmy (průměrně 27 procent). Zbytek příjmů tvoří ostatní příjmy.

Vzhledem k rostoucím příjmům mají také výdaje domácností rostoucí tendenci. Největší podíl na výdajích představují potraviny a nealkoholické nápoje (průměrně 20 procent). Další velkou část výdajů představuje bydlení, voda, energie a paliva (průměrně také 20 procent), přičemž největší část těchto

výdajů představují výdaje na plyn a paliva. Další podstatné výdaje tvoří doprava, rekreace, kultura a ostatní služby (všechny tyto položky představují průměrně 10 procent celkových výdajů). (Český statistický úřad, 2011)

Na základě těchto údajů je možné předpokládat nárůst výdajů domácností na nákup potravin a spotřebního zboží vzhledem ke vzrůstajícím příjmům domácnostem. Ovšem situace může být opačná, vzhledem k růstu cen a zvyšování daňového zatížení.

## **6.2 Prodejna COOP Albrechtice nad Orlicí**

Zkoumaná prodejna COOP Albrechtice nad Orlicí (dále jen prodejna), patří do uskupení celorepublikové společnosti COOP, podskupina *Orlický konzum, obchodní a výrobní družstvo Kostelec nad Orlicí*. Pod tuto podskupinu dále spadají prodejny v obcích Borohrádek, České Meziříčí, Dobruška, Hroška, Jedlová, Kostelec nad Orlicí, Rokytnice v Orlických horách, Skuhrov nad Bělou a Týniště nad Orlicí. Všechny prodejny jsou na stejné úrovni a jsou podřízeny centrálnímu vedení, které sídlí ve městě Kostelec nad Orlicí. Tržby jednotlivých prodejen jsou posílány do tohoto ústředí, které je následně přerozděluje a vyplácí zaměstnancům výplaty.

Prodejna se nachází v obci Albrechtice nad Orlicí, která leží v Královéhradeckém kraji. V této obci žije podle posledního sčítání 1022 obyvatel.

### **6.2.1 Charakteristika prodejny**

Prodejna se nachází ve starší budově, která dříve patřila společnosti *Jednota*, která se přetransformovala právě na společnost COOP. Celková rozloha prodejny je 214 m<sup>2</sup>, z čehož 127 m<sup>2</sup> tvoří samotná prodejní plocha a 87 m<sup>2</sup> zabírají skladové prostory, kancelář a sociální zařízení. Jsou zde zaměstnání tři

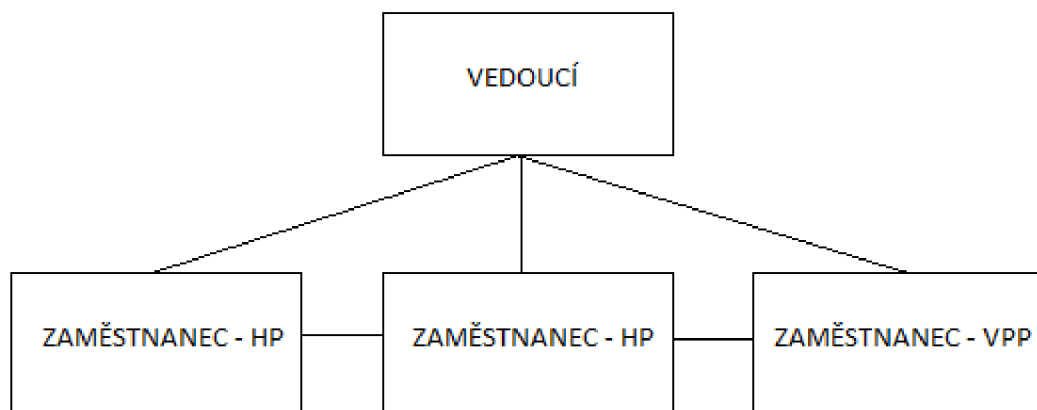


lidé na hlavní pracovní poměr a jeden člověk na vedlejší pracovní poměr. Vedoucím prodejny je jeden ze zaměstnanců.

Prodejna se nachází ve zvýšené budově, takže je přístupná po schodech. Před samotným vstupem je menší prostor, pro odložení kočárků, vozíků a podobně. Tento prostor před vchodem je kryt střechou. Mezi vstupem a prodejní plochou se nachází předsíň, ve které je také možné uložit kočárky, nákupní vozíky a podobně, pokud venku panuje nepříznivé počasí. Z této předsíně již vedou vstupní dveře do samotné prodejny.

Zboží je vystaveno po celém obvodu prodejny a další police jdou středem prodejny, čímž ji dělí na dvě části. Na jedné z kratších stran prodejny je společně vystaveno ovoce a zelenina. Na protější straně jsou umístěny chladicí boxy, v nichž jsou vystaveny nebalené masné a mléčné výrobky. Zde také dochází k porcování a výdeji tohoto zboží. Také je zde umístěna pokladna. Osvětlení prodejny je dostačující, přičemž dostatek světla sem přichází zvenčí.

Personál prodejny sestává ze 4 lidí. Organizační struktura je uvedena na následujícím obrázku:



Vedoucí prodejny má pod sebou tři zaměstnance, z nichž dva jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr a jeden na vedlejší pracovní poměr. Všichni zaměstnanci mají stejné pravomoci a povinnosti a rovnoměrně se

podílejí na obsluhování zákazníků, výdeji masných výrobků, doplňování zboží a podobně.

Náplní vedoucího je jednání s dodavateli, zajišťování dostatečných zásob na skladě a v prodejně, hodnocení zaměstnanců a jejich kontrola.

Podle informací získaných zaměstnanci jsou zákazníci s prodejnou spokojeni a nemají žádné závažné připomínky k fungování prodejny. Toto tvrzení bude potvrzeno nebo vyvráceno po provedení výzkumu, kde je této problematice věnována část dotazníkového šetření.

### **6.2.2 SLEPT analýza prodejny**

Analýza SLEPT (někdy označována jako *PESTE*, *STEPPE*, *SLEPTE*) má za úkol charakterizovat vnější prostředí prodejny a zjistit současnou situaci, včetně jejího vývoje, který bude ovlivňovat situaci firmy do budoucna. Vytváří se z toho důvodu, aby měla společnost přehled o možných situacích, které mohou nastat a společnost ohrozit. Na jejím základě je poté sestavována analýza SWOT.

Analýza SLEPT sestává z analýzy následujících faktorů: *sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory*.

#### **Sociální faktory**

Mezi hlavní sociální faktory patří životní styl a jeho změna, demografické faktory, ekonomický vývoj daného státu.

Obec, v níž se zvolená prodejna nachází, má 1022 obyvatel. Větší část tvoří ženy. Většina místních obyvatel za prací dojíždí, jelikož v obci se nenachází žádný významný zaměstnavatel. Z tohoto důvodu je možné očekávat menší návštěvnost prodejny od lidí v produktivním věku, kteří mohou své nákupy realizovat v jiných prodejnách. Věkové složení odpovídá republikovému průměru, s mírnou převahou lidí v důchodovém věku.

V současné době probíhá v obci výstavba několika nových bytových jednotek, které by měly poskytnout bydlení asi stovce nových obyvatel. V současné době není známo, zda již jsou všechny prodány či nikoliv.

### **Legislativní faktory**

Tuto část ovlivňují právní nařízení vydávána státem. Mezi hlavní normy patří obchodní právo, daňové zákony, zákoník práce a podobně.

Prodejna musí dodržovat všechny platné zákony, které se týkají skladování balených i nebalených potravin. Zvláště přísné zákony platí pro skladování masných výrobků, ovoce a zeleniny. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby vedoucí prodejny znal dobře poptávku po daném zboží, což umožní pravidelný nákup přiměřeného množství zásob, které uspokojí zákazníky a nevytvoří ztráty spojené s neprodaným zbožím.

Hlavním pilířem provozování maloobchodu je *zákon č. 40/1964 Sb.*, který je znám jako *Občanský zákoník*. Tento zákon definuje práva a povinnosti prodávajícího i kupujícího, definuje pojem *kupní smlouva*, určuje záruční podmínky (které musí být ještě upřesněny v záručním řádu) a určuje odpovědnosti a náhrady za vady a škody způsobené prodaným nekvalitním zbožím. Na tento zákon navazují další zákony a nařízení.

Jedním ze základních předpisů je *zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele*, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje povinnosti prodávajících ve vztahu ke spotřebitelům. Definuje a určuje povinnosti, které zajišťují spotřebitelům jejich práva v oblasti ochrany ekonomických zájmů a poctivého prodeje. Dále stanovuje povinnost poskytovat potřebné a relevantní informace o výrobcích a také jejich ceny.

Dalším důležitým zákonem je *zákon č. 477/2001 Sb., o obalech*, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon je více zaměřen na výrobce, ale také prodejčům stanoví povinnosti, například viditelně označit výrobek cenou,

příčemž nesmí být zakryta doba trvanlivosti výrobku. Dále *zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků* ve znění pozdějších předpisů, který zajišťuje bezpečnost výrobků uváděných na trh.

### **Ekonomické faktory**

Zde jsou nejdůležitější makroekonomické ukazatele, jako míra inflace, úroková míra, výše HDP. Dále daňové faktory.

Vzhledem k současnému vývoji ekonomické situace v České republice, ale i v celém světě, se dá očekávat pokles tržeb, jelikož kupní síla obyvatelstva klesá. To je způsobeno růstem inflace, rostoucím daňovým zatížením, poklesem příjmů a podobně.

Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji, pod který zkoumaná prodejna spadá, se pohybuje kolem 8,3 %, což je republikový průměr. Průměrná měsíční mzda v tomto kraji je 22 282 Kč, což činí o 2 100 Kč méně, než je republikový průměr. Největším zaměstnavatelem v tomto kraji

HDP na jednoho obyvatele je v Královéhradeckém kraji 291 241 Kč, což představuje 84,3% republikového průměru.

### **Politické faktory**

Sem je možné zahrnout současnou politickou situace ve státě. Důležitá je zde forma a stabilita vlády, vliv politických osobností a také, která politická strana je právě u moci.

Současná politická situace v České republice není nejlepší, velké množství lidí je nespokojeno se současnou vládou. Pravicová vláda, která je u moci, zavádí úsporné reformy, které mají za úkol zmírnit současnou krizi. Vzhledem k těmto reformám klesá kupní síla obyvatelstva.

Politické rozložení v místě prodejny a jejím blízkém okolí je levicově zaměřeno. V posledních volbách zda nejvíce hlasů dostala ČSSD a KSČM.

## Technologické faktory

Technologický pokrok v dané oblasti. Přístup k nejnovějším technologiím a schopnost je používat.

Mezi hlavní technologické faktory patří technická vybavenost dodavatelů, která umožňuje včasné dodání kvalitních výrobků. Toto se týká především masných výrobků. Většina dodavatelských firem je na vysoké technologické úrovni, proto je prodejna pravidelně zásobena kvalitním zbožím.

Na základě těchto faktorů je možné sestavit SWOT analýzu, kde budou popsány také vlivy vnitřního prostředí, a bude zhodnocena celková současná situace prodejny.

### 6.2.3 Ekonomické ukazatele

Pro zjištění ekonomické efektivity prodejny je vhodné uvést údaje, jako jsou tržby, obrat a zisk za poslední období. Bohužel poskytnutá data byly pouze tržby za dvě minulá období. Tyto údaje jsou uvedeny v následující tabulce:

Tržby (tis. Kč)			
12 / 2009	833	celkové 2009	9 522
12 / 2010	901	celkové 2010	9 478
12 / 2011	848	celkové 2011	9 874
index 09/10	1,08	index 09/10	0,99
index 10/11	0,94	index 10/11	1,04
index 09/11	1,01	index 09/11	1,03

Tab. č. 2: Tržby prodejny COOP Albrechtice nad orlicí. (Zdroj: COOP Albrechtice nad Orlicí)

Vývoj prosincových tržeb nemá stálou tendenci, jelikož mezi lety 2009 a 2010 došlo ke zvýšení o 8%, V následujícím období mezi lety 2010 a 2011 došlo k poklesu o 6%. Ovšem v delším období mezi lety 2009 a 2011 došlo k růstu o 1%. Menší prosincový zájem v letech 2009 a 2011 je možné připsat omezenému provozu, který byl podle poskytnutých údajů zaveden v roce 2009. V prosinci roku 2010 nebyl provoz omezen a dle poskytnutých informací byly použity slevové akce, které přilákaly do obchodu více lidí. Prosinec roku 2011 měl opět omezený provoz, ze zdravotních důvodů personálu.

Pokles tržeb v roce 2010 oproti předešlému roku je přikládán rekonstrukci, která byla v prodejně prováděna. Z tohoto důvodu byla prodejna několikrát uzavřena nebo byl její provoz omezen. V následujícím roce už tržby rostly, což je možné přisoudit rostoucí kupní síle obyvatelstva, která byla popsána výše.

Sortiment prodejny obsahuje cca 2 656 druhů zboží, z nichž převážnou část tvoří potravinářské zboží (dvě třetiny z celkového počtu). Největší část potravinářských výrobků zauímají balené potraviny a nápoje. U nápojů převládají alkoholické nápoje, zejména pak lahvové pivo. Dále jsou nabízeny nebalené potraviny: pečivo, ovoce a zelenina, masné a mléčné výrobky.

Doprovodný sortiment jsou drogistické výrobky, hygienické prostředky a pomůcky, tabákové výrobky. Dále je zde zastoupeny průmyslové zboží, papírnické a kancelářské potřeby, školní pomůcky a textil.

V obci se nenachází žádná jiná prodejna, avšak v sousedním městě je několik diskontních prodejen a také různé maloobchody, které jsou konkurencí pro zkoumanou prodejnu.

## **6.2.4 Poskytované služby**

Spolu s prodejem rozsáhlého sortimentu zboží poskytuje prodejna také doplňkové služby, mezi něž patří například dobíjení kreditu do mobilních telefonů, výkup zálohovaných obalů a podobně.

Na rozdíl od ostatních prodejen také prodejna poskytuje doprovodné služby, například donášku zboží do domu, přípravu dárkových balíčků a různé soutěže pro podporu prodeje. Donáška zboží je zaměřena převážně na zákazníky důchodového věku, kteří mají problémy s pohyblivostí. Doprovodné soutěže pro podporu prodeje motivují zákazníky k většímu nákupu, který je zařadí do slosování o různé ceny, které jsou losovány na konci každého měsíce.

## **6.2.5 Komunikace se zákazníky**

Komunikace se zákazníky probíhá několika způsoby. Jednak jsou to reklamní spoty v televizi a rádiu, dalším komunikačním kanálem jsou letáky s aktuální nabídkou zboží, které je buď zlevněné, nebo v omezeném množství. Tyto letáky jsou dodávány přímo ke spotřebitelům formou roznášky. V reklamních spotech i letácích je nabízené zboží vždy prezentováno spolu s aktuální cenou, která má zákazníka nalákat k jeho zakoupení.

Uvnitř prodejny probíhá komunikace se zákazníky formou prostředí, poutačů, uváděných informací a pomocí personálu.

## **6.2.6 Analýza dodavatelů**

Rozsah dodavatelů se různí podle sortimentních skupin. Například dodávku pečiva zajišťují pouze dvě dodavatelské firmy. Naproti tomu uzeniny dodává patnáct dodavatelských firem, čímž je zajištěna velká nabídka a bohatý výběr.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou řešeny smluvně, přičemž tyto smlouvy o dodávkách uzavírá centrála společnosti Orlický konzum, obchodní

a výrobní družstvo Kostelec nad Orlicí. Prodejna pak vybírá z nabídky a určuje si na základě vlastních potřeb množství a druh dodávaného zboží. Případné sankce za nedodržení smlouvy z jedné či druhé strany jsou řešeny vedením společnosti COOP a bohužel nebylo možné je zjistit.

Zkoumaná prodejna má dobré vztahy se všemi svými dodavateli, bez jakýchkoliv uvedených problémů.

Základním dodavatelem pečiva je blízká společnost Beas a.s., která prodejně dodává cca 70% pečiva. Převážně se jedná o pečivo bílé (rohlíky a housky) a tmavé (chléb). Dalšími dodavateli pečiva jsou Hradecká pekárna a.s., Lifka Choceň, Šimák Holice. Tito dodavatelé dodávají ostatní druhy pečiva, především sladké pečivo, vánočky, koláče a také celozrnné pečivo.

Dodavatelů uzenin je podstatně více, přičemž žádný z nich není označen jako základní. Každý dodavatel uzenin dodává pouze malou část celkového počtu tohoto zboží. Mezi dodavatele uzenin patří například Masokombinát Plzeň, Masokombinát Polička, Maso Krahulík, Kostelecká uzenina, Maso Váhala, Maso Příbram a další. Zboží je dodáváno buď na základě nařízení vedení Orlického konzumu či na základě vlastního výběru z poskytovaných katalogů. Tento výběr provádí vedoucí prodejny.

Další dodavatelé jsou Trafic Pardubice, který prodejně dodává převážnou část alkoholických nápojů a tabákových výrobků. Mražené výrobky dodávají společnosti Algida, Polar, Nowaco, Ice Studio Pardubice, Vodňanská drůbež. Tito dodavatelé dodávají nanuky, mražené polotovary, mraženou drůbež a podobně.

Zdravou výživu a cereálie dodávají převážně společnosti Nový věk, Nutra a Druid.

Z nepotravinářských výrobků jsou přední dodavatelé společnosti Apro a Espace Liberec, které dodávají drogistické zboží, a kancelářské a psací



potřeby. Společnost Uno Hradec Králové dodává do prodejny zásobníky s PB plynem.

V prodejně je také doplňkový textilní prodej, které zajišťují převážně společnosti Belinda a Vesna Pardubice.

## **6.3 Výsledky dotazníkového šetření**

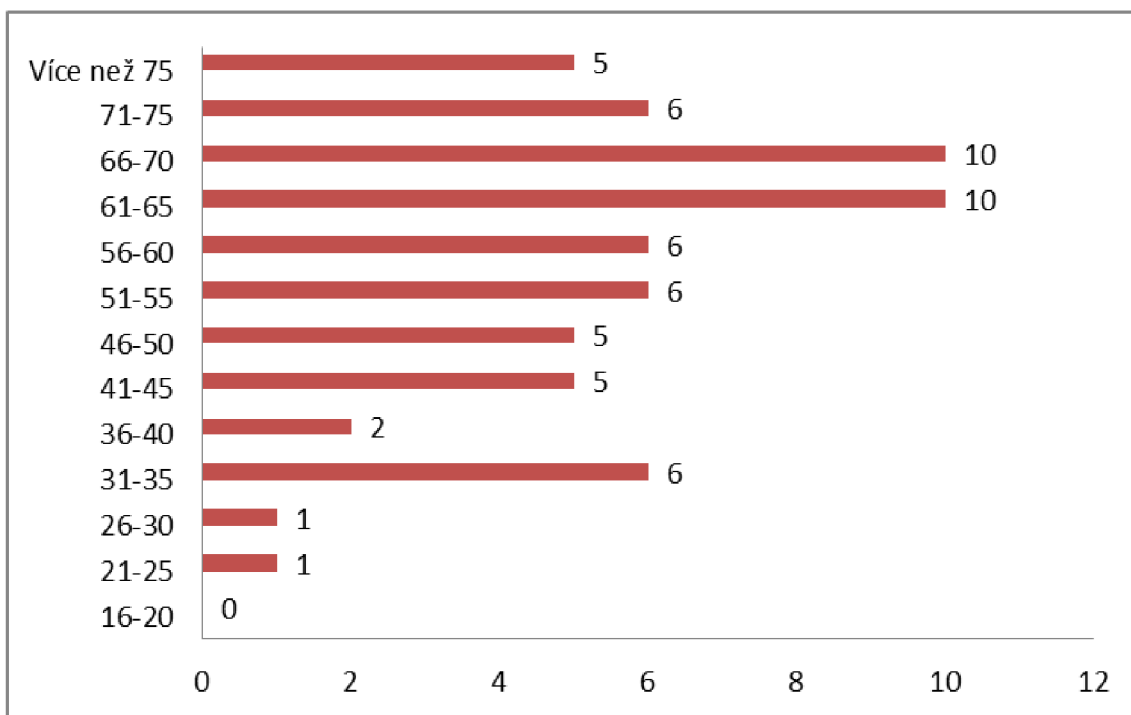
Pro zjištění preferencí zákazníků ke zkoumané prodejně bylo použito dotazníkového výzkumu. Na základě výsledků tohoto šetření budou zjištěny nedostatky prodejny tak, jak je vnímají zákazníci. Také bude možno zjistit, které prvky společnosti jsou zákazníky vnímány pozitivně. Zjištěné nedostatky budou kvantifikovány a bude navrženo zlepšení současné situace tak, aby bylo co nejvíce těchto nedostatků odstraněno.

### **6.3.1 Metodologie výzkumu**

Během výzkumu bylo použito písemné dotazování. Vytisknuté dotazníky byly z části distribuovány obyvatelům obce společně s reklamními letáky a z části byly rozdávány zákazníkům přímo v prodejně. Dotazník v celé podobě je součástí příloh, jako příloha č. 1.

### **6.3.2 Složení zkoumaného vzorku**

Celkový počet dotazníků, které byly rozdány zákazníkům, byl 200. Z tohoto množství se vrátilo 63 vyplněných dotazníků. Návratnost tedy činí 31,5 %. Rozdělení respondentů podle pohlaví bylo následující: 71% (45 respondentů) ženy a 29% (18 respondentů) muži. Věkové složení dotazovaných je zobrazeno na následujícím grafu:



Graf č. 1: Věkové složení respondentů. (Zdroj: Vlastní výzkum)

Průměrný věk u mužů byl 57,1 let. U žen byl průměrný věk 56,7 let.

Největší část respondentů tvořili lidé důchodového věku, celkem 57% (36 respondentů). Dalších 37% (23 respondentů) uvedlo, že jsou aktivně pracující na pracovní smlouvu. Dva lidé jako svůj způsob obživy uvedli podnikání. Další dva lidé jsou nezaměstnaní.

V kategorii dosaženého vzdělání převládalo středoškolské vzdělání, které vyplnilo 48% (30 respondentů). 33% (21 respondentů) uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vyučení. Počet respondentů, kteří jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedli základní, bylo 7 (11%). Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 5 (8%) respondentů, z čehož 2 dosáhli bakalářského a 3 magisterského vysokoškolského vzdělání.

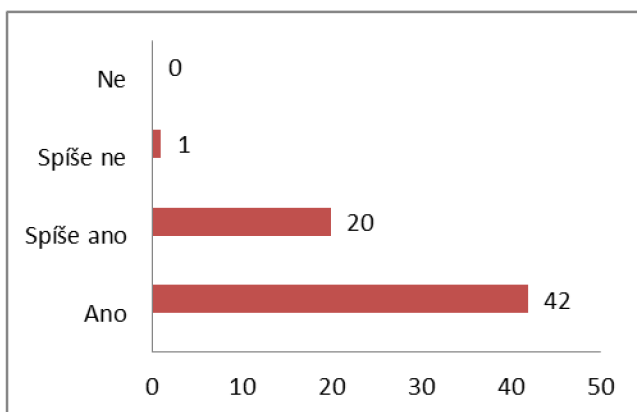
Všichni dotázaní odpověděli na otázku, zda nakupují potraviny a spotřební zboží, kladně. Grafické znázornění informací o respondentech je uvedeno v přílohách následovně:

- Příloha č. 2: Povolání.

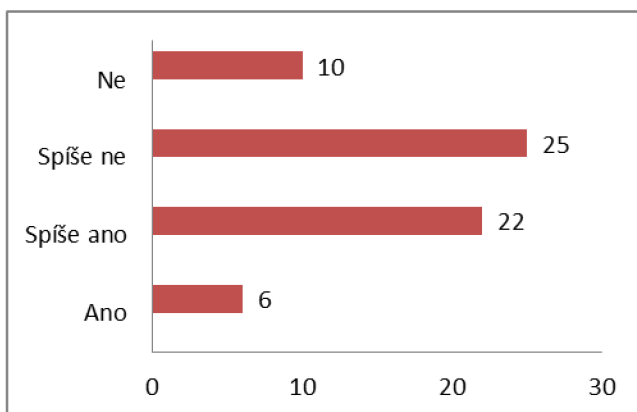
- Příloha č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.
- Příloha č. 4: Bydlení.

### 6.3.3 Nákupní chování respondentů

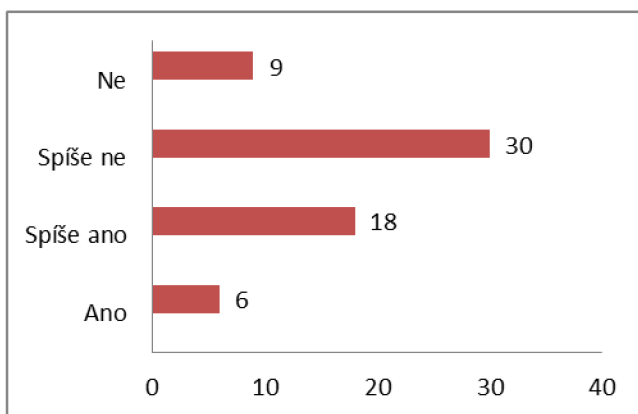
V další části bylo u dotázaných zjišťováno, v jakých typech maloobchodních prodejen nejčastěji nakupují. Respondenti byli postupně dotazováni na malé samoobslužné prodejny, diskontní prodejny, super- a hypermarkety a jiné typy prodeje (tržnice, večerky, benzínové pumpy a podobně). Výsledky tohoto šetření jsou zobrazeny na následujících grafech.



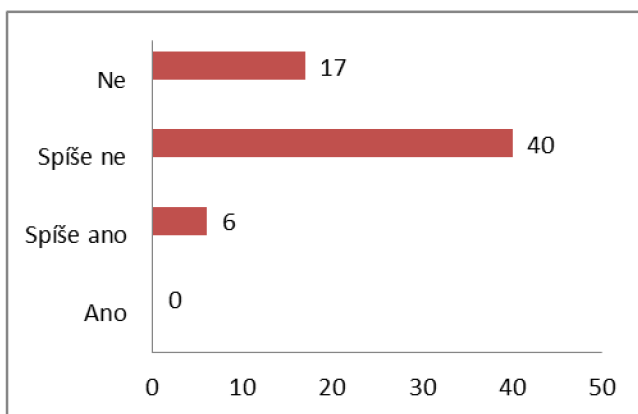
Graf č. 2: Počet nakupujících v samoobslužné prodejně v místě bydliště. (Zdroj: Vlastní výzkum)



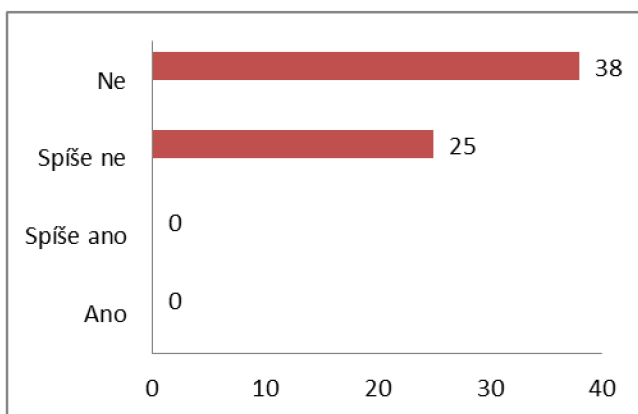
Graf č. 3: Počet nakupujících v diskontní prodejně v místě bydliště nebo okolí. (Zdroj: Vlastní výzkum)



Graf č. 4: Počet nakupujících v Supermarketu v místě bydliště nebo okolí. (Zdroj: Vlastní výzkum)



Graf č. 5: Počet nakupujících v Hypermarketu v místě bydliště nebo okolí. (Zdroj: Vlastní výzkum)



Graf č. 6: Počet nakupujících v jiných typech prodejen (tržnice, večerky, apod.). (Zdroj: Vlastní výzkum)

Z těchto údajů je patrné, že dotazovaní spotřebitelé nejčastěji preferují nákup v místní prodejně. Také nákupy v diskontních prodejnách v blízkém okolí jsou

u dotazovaných poměrně časté. Naproti tomu nákup v super- či hypermarketech nebývá tak častý. Důvody nákupního chování u spotřebitelů bude vysvětleno v následující části.

Četnost nákupů se u respondentů pohybovala takto: Denně nakupuje 36 respondentů, obden 18, dvakrát do týdne 2 a pouze jeden respondent uvedl, že nakupuje méně, než jednou týdně.

Částku, kterou dotazovaní spotřebitelé průměrně utratí za jeden nákup, uvedli takto: 30 dotázaných uvedlo, že průměrně za jeden nákup zaplatí maximálně 200 Kč. Částku v rozmezí 201 – 500 Kč za jeden nákup zaplatí 31 lidí. Vyšší částku, než 500 Kč, uvedli jako svou průměrnou útratu 2 lidé.

Důvody, kvůli kterým lidé nakupují, byly rozděleny na nezbytné potřeby, reklamu, slevové akce a okamžité rozhodnutí. Pro většinu respondentů byly nejdůležitější nezbytné potřeby. Na druhém místě se umístily slevové akce. Okamžité rozhodnutí byla třetí nejčastější odpověď.

U způsobu nakupování převládla varianta, kdy lidé nejčastěji nakupují pouze takové množství zboží, které jim vystačí na daný den. Obdobné, ale menší množství respondentů, nakupuje takovým způsobem, aby jim zakoupené zboží vydrželo alespoň na několik dní. Nákup velkého množství zboží, které by vydrželo déle než týden, upřednostňuje minimum dotázaných.

Grafické zobrazení nákupního chování respondentů je uvedeno v přílohách následovně:

- Příloha č. 5: Průměrná útrata.
- Příloha č. 6: Nákup na základě nezbytných potřeb
- Příloha č. 7: Nákup na základě reklamy
- Příloha č. 8: Nákup na základě slevových akcí
- Příloha č. 9: Nákup na základě okamžitého rozhodnutí

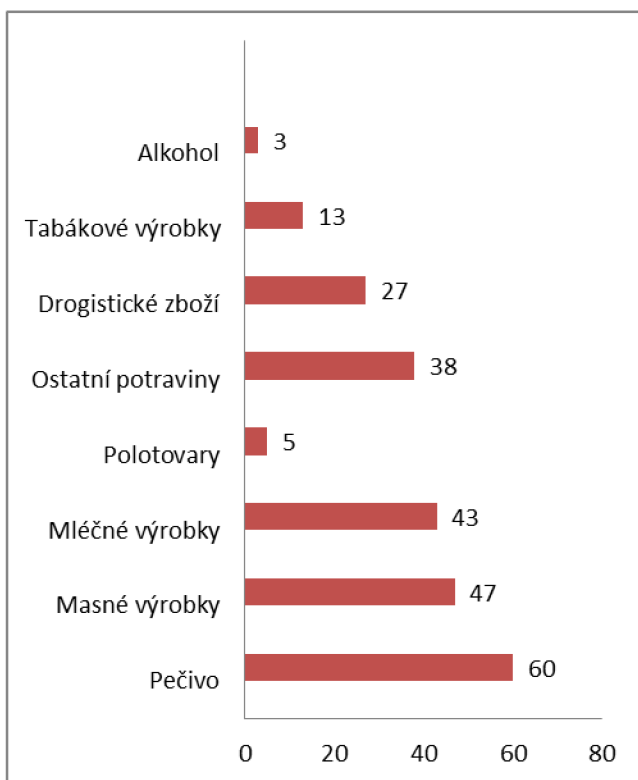
### 6.3.4 Prodejna COOP Albrechtice nad Orlicí

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena konkrétně na zvolenou prodejnu. Úkolem této části bylo zjistit, jak vnímají zákazníci tuto prodejnu. Na základě negativních či kritických odpovědí bude možné provést návrhy, které by zlepšily prestiž prodejny.

Četnost nákupů v prodejně je následující: 40% respondentů (25 lidí) nakupuje v prodejně denně. Několikrát do týdne nakoupí v prodejně 54% respondentů (34 lidí). Jednou týdně zde nakupuje 6% respondentů, což představuje 4 lidi.

Další zjišťovanou veličinou byly důvody, které vedou zákazníky k nákupu právě v této prodejně. Jako nejčastější důvod byla uváděna blízkost prodejny. Tuto odpověď označilo 94% respondentů. Dalším důvodem byla zvyklost na nákup právě v této prodejně. Dva dotazování uvedli, že zde nakupují pouze, pokud něco nutně potřebují

Zboží, které dotázaní nejčastěji nakupují v prodejně, je zobrazeno na následujícím grafu. V této otázce měli respondenti možnost vybrat více možností, z tohoto důvodu se tedy součet odpovědí nerovná celkovému počtu navracených dotazníků.



Graf č. 7: Rozložení nakupovaného sortimentu v prodejně. (Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu je patrné, že nejčastěji nakupované zboží je pečivo, společně s masnými a mléčnými výrobky. Mezi ostatní potraviny je možné zahrnout ovoce, zeleninu a podobně. Naopak minimálně nakupované zboží je alkohol a polotovary.

Následující část byla zaměřena na hodnocení prodejny zákazníky. První otázkou bylo, zda jsou lidé spokojeni s kvalitou zboží v prodejně. Odpověď na tuto otázku byla velice jednoznačná, jelikož 60% (38 lidí) dotázaných uvedlo, že jsou zcela spokojeni a 38% (24 lidí) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Pouze jeden respondent uvedl, že je spíše nespokojen.

Ještě lepší hodnocení dosáhl personál prodejny, kdy 95% dotázaných (60 lidí) uvedlo, že jsou zcela spokojeni s přístupem a chováním personálu prodejny. Zbylých 5% (3 lidé) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Z tohoto je patrné, že personál prodejny se snaží vycházet zákazníkům co nejvíce vstřícně a působit co nejpříjemnějším dojmem, což je pro prodejnu velkou výhodou.

Hodnocení prodejního prostředí bylo také velice pozitivní. 63% dotázaných (40 lidí) uvedlo, že se vzhledem prodejny a celkovým designem jsou spokojeni. Dalších 35% (22 lidí) je s prostředím spíše spokojeno. Pouze jeden respondent uvedl, že je se vzhledem prodejny spíše nespokojen.

Další částí bylo hodnocení otevírací doby prodejny. Ta je v prodejně následující:

- *Pondělí – pátek: 7:00 – 11:30; 14:00 – 16:30*
- *Sobota – 7:00 – 10:00*
- *Neděle: zavřeno*

Tento způsob otevírací doby je zaveden z toho důvodu, že zde pracuje pouze omezené množství zaměstnanců a proto není možné zavést směnný provoz, který by umožnil delší otevírací dobu.

S touto otevírací dobou je spokojeno 75% dotázaných (47 lidí), 21% dotázaných (13 lidí) je spíše spokojeno, 3% (2 lidé) je spíše nespokojeno a jeden respondent uvedl, že s takovouto otevírací dobou je zcela nespokojen.

V poslední části měli respondenti možnost vyjádřit se ohledně sortimentu a napsat případné návrhy pro zlepšení chodu prodejny. K sortimentu prodejny se vyjádřili pouze dva dotázaní. Podle jednoho chybí v nabídce prodejny maso a polotovary. Druhý respondent odpověděl, že by uvítal větší výběr čerstvého masa.

Na otázku, zda existuje něco, co by lidé chtěli v prodejně zlepšit, bylo podstatně více odpovědí. Svůj komentář připojilo 11 dotázaných. Nejčastější stížnost byla na otevírací dobu, prostorové uspořádání prodejny a vyšší cenou potravin oproti blízkým obchodům. Další kritické připomínky směřovaly na balení salámů, kvalitu pečiva a absence nájezdové rampy. Na základě těchto připomínek bude možné navrhnout prostředky, kterým by byla současná situace zlepšena.



### 6.3.5 Srovnání s ostatními prodejny

V této části bude popsán postoj spotřebitelů k ostatním druhům prodejen. Výzkum se zaměřil na ostatní samoobslužné prodejny, diskontní prodejny a obchodní centra.

První ze zkoumaných typů prodejen, byly *malé samoobslužné prodejny podobné zkoumané prodejně*. Na začátku byla zjišťována četnost nákupu respondentů v tomto typu prodejní jednotky. Nejčastější odpovědí byla ta, že dotazovaní nakupují v těchto prodejnách méně, než jednou týdně. Tuto odpověď zvolilo 52% (33 lidí) dotázaných. Několikrát do týdne nakupuje v jiných samoobslužných prodejnách 14% (9 lidí) respondentů. Nikdy v tomto typu prodejny nenakupuje 33% (21 lidí) dotázaných. Zboží lidé nakupovali takto: pečivo-13 lidí, masné výrobky-22 lidí, mléčné výrobky-14 lidí, polotovary-4 lidé, ostatní potraviny-22 lidí, drogistické zboží-18 lidí, alkohol-1 člověk. Při této otázce opět lidé mohli vybrat více odpovědí, proto je celkový součet vyšší než počet dotázaných. Na otázku, zda preferují nákup v těchto prodejnách před zkoumanou prodejnou, odpověděla většina lidí, že nikoliv. Konkrétně 9 lidí odpovědělo *ne*, 22 lidí *spíše ne*, 10 lidí *spíše ano* a 1 člověk uvedl jako odpověď *ano*. Důvody, z jakých lidé nakupují v jiných prodejnách, byly větší výběr zboží, levnější zboží (obě odpovědi označilo 15 dotázaných) a vhodnější otevírací doba, kterou označilo 6 lidí.

V další části byl zkoumán postoj spotřebitelů k *diskontním prodejnám*. Denně v těchto prodejnách nenakupuje nikdo z dotázaných, několikrát do týdne 12 dotázaných, méně než jednou týdně zde nakupuje 39 dotázaných a nikdy 12 lidí. Zboží lidé nakupovali takto: pečivo-18 lidí, masné výrobky-27 lidí, mléčné výrobky-25 lidí, polotovary-9 lidí, ostatní potraviny-34 lidí, drogistické zboží-22 lidí, alkohol-5 lidí, tabákové výrobky-1 člověk. Při této otázce opět lidé mohli vybrat více odpovědí, proto je celkový součet vyšší než počet dotázaných. Nákup v tomto typu prodejen preferuje 5 dotázaných, spíše

preferuje 11 dotázaných, spíše nepreferuje 29 dotázaných a nepreferuje 6 dotázaných. Při preferování nákupu v těchto prodejnách jsou hlavními důvody větší výběr zboží (20 lidí), levnější zboží (21 lidí) a vhodnější otevírací doba (11 lidí). Někteří lidé také uvedli, že tyto prodejny preferují v případě, že se zde koná nějaká akce, například na zlevněné zboží.

V poslední části byla zkoumána *obchodní centra*, čímž jsou myšleny super- a hypermarkety. Četnost nákupů v těchto prodejnách byla nejnižší. Pouze 1 člověk uvedl, že zde nakupuje několikrát do týdne. Dalších 39 lidí odpovědělo, že zde uskuteční nákup méně než jednou týdně. Zbylých 23 respondentů uvedlo, že v tomto typu prodejny nenakupují nikdy. Rozložení nakupovaného zboží bylo následující: pečivo-12 lidí, masné výrobky-14 lidí, mléčné výrobky-11 lidí, polotovary-5 lidí, ostatní potraviny-20 lidí, drogistické zboží-18 lidí, tabákové výrobky-1 člověk, alkohol-3 lidé, elektronika-14 lidí, textil a obuv-23 lidí, bytové doplňky-9 lidí. Preference obchodních center před zvolenou prodejnou vypadala následně. 3 lidé odpověděli, že zde preferují nákup, před zkoumanou prodejnou. Dalších 10 dotázaných uvedlo, že nákup v tomto místě spíše preferují. 19 respondentů odpovědělo, že spíše nepreferují tyto prodejny a zbylých 8 dotázaných tyto prodejny nepreferuje určitě. Důvody k nákupům v obchodních centrech byly převážně větší výběr zboží (15 lidí), levnější zboží (14 lidí), kvalitnější zboží (2 lidé), příjemnější prostředí (1 člověk) a vhodnější otevírací doba (8 lidí). Také u této prodejny uvedlo několik lidí, že v případě nabídky výrazně zlevněného zboží upřednostní nákup v této prodejně, před prodejnou zkoumanou.

### **6.3.6 Zhodnocení výzkumu**

Současná situace prodejny z pohledu zákazníků je zachycena v následující tabulce:

Současná situace z hlediska zákazníků		
Organizační složka prodejny	Hodnocení	Nedostatky dle zákazníků
Design prodejny	Pozitivní	Méně prostorná
Uspořádání prodejny	Spíše pozitivní	Stísněné prostory pro nakupování
Otevírací doba prodejny	Spíše pozitivní	Dlouhá polední pauza
Personál	Pozitivní	Žádné stížnosti
Kvalita nabízeného zboží	Spíše pozitivní	Stížnost na pečivo, stížnost na krájení a balení salámů
Ceny nabízeného zboží	Spíše pozitivní	Vyšší ceny některého zboží
Rozsah nabízeného zboží	Spíše pozitivní	Malý výběr čerstvého masa
Přístupnost prodejny	Spíše pozitivní	Absence nájezdové rampy pro kočárky a důchodce
Vybavenost prodejny	Pozitivní	Žádné stížnosti
Srovnání s konkurencí	Spíše pozitivní	Otevírací doba, vyšší ceny, menší výběr některého zboží

Tab. č. 3: Situace prodejny z hlediska zákazníků. (Zdroj: Vlastní práce)

Celkově tedy vyšla prodejna z tohoto průzkumu dobře, jelikož je respondenty preferovanější, nežli ostatní typy prodejních jednotek. Také kvalita zboží je na základě tohoto průzkumu chápána spotřebiteli pozitivně. Hůře dopadla šíře sortimentu a cena prodáváného zboží.

Nejlepší hodnocení si vysloužil personál prodejny, s kterým byli spokojeni všichni dotázaní. Prostředí prodejny dosáhlo také velmi pozitivního hodnocení, kdy pouze jeden dotázaný odpověděl, že je spíše nespokojen. Stejným poměrem byla hodnocena také kvalita nabízeného zboží.

Na základě výsledků získaných tímto výzkumem je možné navrhnout pro prodejnu zlepšení, která by šla vstříc zákazníkům. Tyto návrhy budou popsány v následující kapitole, kde bude popsán problém, řešení problému a

možnosti realizace tohoto problému. U každého návrhu bude také stanovena proveditelnost řešení.

## 6.4 SWOT analýza prodejny

Úkolem SWOT analýzy, která vychází z analýzy SLEPT, je charakteristika současné situace prodejny. Je zde popsáno vnitřní prostředí prodejny (slabé a silné stránky) a vnější prostředí prodejny (příležitosti a hrozby). Na základě zjištěných skutečností je možné navrhnout strategie a postupy pro jednotlivé situace, které by mohly nastat.

<b>Strengths – silné stránky</b>	<b>Weaknesses – slabé stránky</b>
<p>Člen větší společnosti COOP</p> <p>Dobré vztahy s dodavateli</p> <p>Oblíbenost u zákazníků</p> <p>Stálý personál</p>	<p>Umístění</p> <p>Menší výběr zboží</p> <p>Vlastní reklama</p> <p>Menší prodejní plochy</p>
<b>Opportunities - příležitosti</b>	<b>Threats – hrozby</b>
<p>Rostoucí příjmy obyvatelstva</p> <p>Rozšiřování obce-noví zákazníci</p> <p>Nabízení slevových akcí</p> <p>Zdravý styl života</p>	<p>Noví konkurenti</p> <p>Úbytek zákazníků</p> <p>Zdražování potravin</p> <p>Slabší kupní síla zákazníků</p>

Zdroj: vlastní zpracování

## **6.4.1 Vnější prostředí**

### **Příležitosti**

Jak bylo popsáno v předešlé části, příjmy obyvatelstva mají rostoucí tendenci, z čehož je možné vyvozovat větší ochotu spotřebitelů nakupovat zboží a služby. Naproti tomuto jde bohužel růst cenové hladiny a daňového zatížení, které může kupní sílu oslabit.

Rozšiřování obce, tedy příchod nových obyvatel do místa působnosti prodejny, je pozitivní, jelikož jsou zde noví potenciální zákazníci. Z tohoto důvodu by prodejna měla usilovat o co nejlepší povědomí mezi stávajícími zákazníky, aby tito prodejnu doporučili novým obyvatelům. Tím by vzrostla návštěvnost prodejny a tím také tržby a zisk.

V případě negativního ekonomického vývoje se jako vhodné jeví nabízení slevových akcí pro zákazníky, kteří budou v takové situaci více rozvažovat nad výdaji za nákup.

V dnešní době je velmi moderní zdravý styl života. K tomuto stylu života napomáhá kvalitní a zdravá potrava, která je v posledních letech stále více žádaná.

### **Hrozby**

Spolu s rostoucí konkurencí se může objevovat také trend úbytku zákazníků, kteří raději podstoupí delší cestu za nákupem, ale kompenzují to levnější cenou v konkurenčním obchodě. Proto je důležité provádět monitoring konkurence a udržovat cenu na blízké hladině. Konkurenční prodejny srovnatelné velikosti mají podobnou cenovou hladinu, přičemž jsou zde menší rozdíly v některých položkách. Konkurenční diskontní prodejny nabízející větší výběr zboží při nižších cenách jsou pro prodejnu mnohem větší konkurencí.

V současné době dochází ke zvyšování všech vstupů, spolu s růstem daňové zátěže (včetně DPH). To povede k růstu cen nejen potravin, ale dalšího

spotřebního zboží. Spolu s rostoucí inflací, která snižuje kupní sílu obyvatelstva, je riziko úbytku zákazníků a poklesu tržeb velmi reálné.

## **6.4.2 Vnitřní prostředí**

### **Silné stránky**

Ekonomická situace prodejny je v dobrém stavu. Tržby vykazují meziroční nárůst (bude uvedeno v následující kapitole), efektivita prodejny je vysoká a nedochází zde k žádným problémům s nepoctivým personálem.

Členství ve větší společnosti je jednoznačně výhodou, jelikož v případě jakýchkoliv problémů, nenadálé finanční krize nebo podobných nepředvídatelných okolností, se prodejna může obrátit na vedení společnosti s žádostí o pomoc. Může se jednat o finanční, materiální nebo personální výpomoc. Členství společnosti v této skupině bylo popsáno v úvodní části o prodejně.

Prodejna udržuje dlouhodobě dobré vztahy se všemi svými dodavateli, což má pozitivní vliv na kvalitu a včasnost dodávek zboží.

Z důvodů poskytování nadstandartních služeb je prodejna velmi oblíbená mezi většinou zákazníků, což zajišťuje jejich věrnost prodejně a opakovatelnost jejich nákupů. Spokojenost zákazníků byla prokázána dotazníkovým šetřením a byl potvrzen předpoklad zaměstnanců a vedení prodejny.

### **Slabé stránky**

Prodejna se nachází v okolí větších měst, v nichž je také umístěno velké množství konkurenčních prodejních míst. Tabulka jednotlivých konkurenčních prodejen vzhledem ke vzdálenosti je uvedena v tabulce na následující stránce.

Seznam konkurenčních prodejen			
Vzdálenost	Maloobchody	Diskontní prodejny	Obchodní centra
Malá (do 10 Km)	5	2	0
Střední (do 30 Km)	15	8	6
Velká (30 - 50 Km)	30+	15	10

Tab. č. 4: Seznam konkurenčních prodejen (Zdroj: Vlastní práce)

V této tabulce je popsáno rozložení konkurence v blízkém až velkém okolí. Podle těchto údajů je patrné, že konkurence je velmi silná. Z tohoto důvodu se prodejna musí snažit vyjít zákazníkům co nejvíce vstříc, aby se jim nevyplatilo cestovat do vzdálenějších obchodů. Parkovací plochy u prodejny jsou minimální a špatně prostorově řešené. V podstatě se jedná o „plácek“, který je vedle prodejny, který je jako parkoviště využíván. Kapacitně je schopno pojmout 3-4 automobily, ovšem v případě, že všichni zaparkují co nejúsporněji. Vzhledem k velikosti obce však toto nemusí být tak závažný problém.

V některých druzích sortimentu je jeho hloubka velmi omezená a je zde zastoupena pouze jedním nebo dvěma druhy, což pro některé zákazníky může být velmi neuspokojivé. Toto se týká především výběru čerstvého masa.

Jak bylo popsáno výše, reklamní činnost prodejny je na zanedbatelné úrovni a měla by projít zlepšením.

Prodejní plochy se nacházejí ve staré budově, jejíž interiér je sice pěkně zařízen, ovšem rozměrově je nedostačující při současném rozložení prodejny. Bylo by tedy vhodné se provést buď rekonstrukci, nebo provést změnu uspořádání jednotlivých polic a regálů.

### 6.4.3 Strategie vyplývající se SWOT analýzy

Na základě SWOT analýzy je možné navrhnout několik strategií, které by měly prodejně pomoci vyrovnat se s nepříznivými ale i příznivými vlivy do budoucnosti. Obecně se jedná o následující strategie

- **maxi-maxi:** (maximální využití silných stránek při vzniklých příležitostech)
- **maxi-mini:** (maximální využití silných stránek pro eliminaci hrozeb)
- **mini-maxi:** (zlepšení slabých stránek, pro možné využití vzniklých příležitostí)
- **mini-mini:** (zlepšení slabých stránek a eliminace hrozeb)

#### **Maxi-maxi**

Jako nejvhodnější strategií tohoto typu se jeví využití dobré ekonomické situace společnosti pro rozvoj sortimentu a úpravu prodejní plochy. Také by bylo možné investovat více do reklamy. Vzhledem k plánovanému rozšíření obce by tedy měla společnost zainvestovat do reklamy, která by přilákala nové obyvatele k nákupu.

#### **Maxi-mini**

Posilovat dobré vztahy se zákazníky, například věrnostní programy, které udrží zákazníky prodejně. Tím je možné eliminovat hrozbu nových konkurentů a tím i úbytek zákazníků.

#### **Mini-maxi**

Rozšíření slabě zastoupených sortimentních skupin, zvláště výběru čerstvého masa, jak bylo uvedeno v dotazníkovém šetření. Tento návrh je také uveden v návrhové části.



### **Mini-mini**

Uzavírat co nejvýhodnější smlouvy s dodavateli tak, aby byly zachovány co nejnižší ceny. V současné době jsou vztahy s dodavateli na dobré úrovni. Podle získaných údajů není prodejna závislá na jednom dodavateli, takže i v případě neshod s některým z dodavatelů by nedošlo k narušení chodu prodejny. Zavádět různé marketingové akce, například podporu prodeje, která posílí chuť zákazníků nakupovat a tím si udržet příjmy.

## 7 Návrhy na zlepšení stávající situace

Jak vyplynulo z provedeného výzkumu, lidé jsou s prodejnou vcelku spokojení, ovšem byly položeny některé návrhy na zlepšení stávající situace. Mezi základní nedostatky, jak je vnímají zákazníci, patří následující:

- Nevhodné dispoziční řešení prodejny – stísněné prostory.
- Podstatně vyšší ceny některého zboží oproti blízkým prodejnám.
- Nedostatečný výběr čerstvého masa.
- Nevhodné krájení a balení salámů.
- Míchání starého pečiva s novým.
- Absence nájezdové rampy pro kočárky.
- Nevhodná otevírací doba.

### 7.1.1 Zlepšení prostorového uspořádání prodejny

Prostorové uspořádání prodejny je poměrně úzké a v případě, že je zde přítomno více nakupujících s vozíky, je pohyblivost v prodejně velice obtížná. Z tohoto důvodu si někteří respondenti stěžovali na stísněné prostory, navrhovali rozšíření prodejny nebo lepší uspořádání vystaveného zboží.

Tento nedostatek by bylo možné vyřešit několika způsoby:

- Reorganizace vystaveného zboží.
- Zmenšení sortimentu.
- Zmenšení skladových prostor.
- Rozšíření budovy.

Podle údajů z prodejny docházelo v minulosti k reorganizaci vystaveného zboží již několikrát. Účelem bylo právě zlepšení pohyblivosti zákazníků v prodejně. Za tímto účelem byla také provedena rekonstrukce, kdy

byla část skladových prostor propojena s prodejnou, čímž bylo možné rozšířit prodejní plochy. Vzhledem k současnému množství sortimentu již není možné provádět žádné změny rozložení, které by vedly k rozšíření uliček.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné provést další průzkum u zákazníků, ohledně sortimentu, který je minimálně poptáván. Na základě tohoto výzkumu by bylo možné určit, které druhy zboží jsou v prodejně zbytečné. Po tomto výzkumu a určení tohoto zboží (pokud by tedy nějaké takové existovalo), by bylo možné tento sortiment z prodeje vyřadit, čímž by bylo získáno místo pro poptávaný sortiment. Získáním nového místa, po vyřazení některého zboží, by bylo možné provést reorganizaci vystaveného zboží, čímž by mohlo dojít k zlepšení prostorového uspořádání prodejny.

Další možností, která by řešila stísněné prostory prodejny, by bylo rozšíření prodejní plochy na úkor ploch skladových. Ovšem na základě vlastního pozorování a informací poskytnutých vedením prodejny, je toto řešení nereálné, jelikož skladové plochy jsou v současné situaci využívány téměř maximálně. Zmenšení skladových prostor by tedy vedlo k horším skladovacím podmínkám pro zboží, personálu by se značně ztížila manipulace se skladovaným zbožím a rozšíření prodejních ploch by bylo pouze minimální. Proto tato možnost není proveditelná.

Poslední možností, která by řešila prodejní prostor, by bylo rozšíření budovy. Tato varianta by přinesla požadované rozšíření prodejní plochy tak, aby zde bylo dostatek prostoru pro větší množství zákazníků současně. Také vystavování nabízeného zboží by se zkvalitnilo a celkový dopad provedení této změny by byl pozitivní. Ovšem náklady na tuto rekonstrukci dosahují takové výše, že by pro prodejnu byly jen těžko uhraditelné. Podle informací, poskytnutých vedením prodejny, by se náklady na takovéto rozšíření pohybovaly kolem 1 milionu Kč, což je ovšem optimistická varianta. Reálné by spíše byly náklady mnohem vyšší. Také by po dobu rekonstrukce musela být

prodejna uzavřena na dlouhou dobu, což by mohlo mít neblahý následek do budoucna, kdy by si lidé navykli jezdit nakupovat do některé z konkurenčních prodejen. Z tohoto důvodu je tedy tento způsob zlepšení prostorového řešení pro prodejnu naprosto nevhodný.

Nejlepším způsobem by tedy bylo vyřazení nepoptávaného zboží, čímž by se uvolnilo místo a mohlo by dojít k lepšímu rozložení vystavovaného zboží. Vzhledem k potřebě vyhovět všem zákazníkům je však velmi složité vybrat zboží, které by mohlo být vyřazeno. Názor personálu je takový, že veškeré zboží vystavené v prodejně je poptáváno, tudíž toto řešení je také nepravděpodobné.

K interiéru prodejny žádné další výtky nebyly, tudíž jsou s ním zákazníci spokojeni.

### **7.1.2 Cena zboží a manipulace se zbožím**

Další výtky, které respondenti měli k prodejně, se týkaly zboží a byly následující:

- Vyšší ceny některého zboží, konkrétně ovoce a zeleniny.
- Špatné krájení a balení salámů.
- Míchání starého a nového pečiva dohromady.

Vyšší ceny některého zboží jsou u tohoto typu prodejny celkem logické, jelikož malá prodejna nemůže dosáhnout takové vyjednávací síly, jako větší řetězce. Z tohoto důvodu hůře získává slevy. Také množství zboží, které odebírá je podstatně menší, než u větších prodejen, což má za následek absenci množstevních slev. Z tohoto důvodu se ceny některého zboží pohybují na vyšší úrovni a k jejich snížení by mohlo dojít pouze snížením marže, což by ovšem mělo za následek pokles tržeb a snížení ekonomické efektivity prodejny. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby vedení prodejny provedlo kalkulaci

nákladů a tržeb, při případném snížení cen některého zboží. Pokud by při poklesu ceny vzrostla dostatečně poptávka, mohlo by dokonce dojít i k růstu tržeb. Také by vedení prodejny mělo provádět pravidelný monitoring konkurence, který by se zaměřil na ceny vybraného zboží a jejich porovnávání s cenami vlastními. Na základě těchto pozorování by pak mohlo docházet k úpravám cen některých druhů zboží.

Na špatné krájení a balení salámů si stěžoval jeden respondent, nikdo další k této problematice neměl výtku, z čehož se dá jen velmi těžko posuzovat, do jaké míry je tato situace v nepořádku. K případnému zlepšení by zde mohlo dojít důslednějším přístupem personálu, který může být příčinou této stížnosti. Také je samozřejmé, že personál obsluhující masné výrobky, musí dodržovat přísné hygienické předpisy. Na základě vlastního pozorování nebyl v tomto zjištěn jakýkoliv problém. Personál vydávající masné výrobky vždy používá igelitové rukavice či kleště, čímž nedochází k přímému styku mezi prodávajícím a zbožím. Toto zboží je umístěno v chladícím boxu, vše je přesně a čitelně označeno názvem, producentem a cenou.

Proto je možné, že důvod této stížnosti byla chvilková ledabylost některého ze zaměstnanců.

Další stížností bylo míchání starého a nového pečiva dohromady. Tuto stížnost vznesl také pouze jeden respondent, proto je vypovídací hodnota obtížně zjištělná. Podle informací poskytnutých vedením k ničemu takovému nedochází a k dispozici je vždy pouze čerstvé pečivo. Skutečnost je ovšem taková, že ve velkém množství podobných prodejen takováto praxe funguje běžně, kdy se mezi čerstvé pečivo přimíchá pečivo z předešlého dne. V některých případech je dokonce možné se setkat s přimícháváním pečiva ještě staršího, které bylo nějakou dobu uskladněno v mrazících boxech. Tímto postupem se prodejny snaží minimalizovat ztráty způsobené neprodaným zbožím. Aby k tomuto nedocházelo, je nutné, aby prodejna optimalizovala svou

nákupní strategii u pečiva a nakupovala pouze tolik, kolik se spotřebuje. Na základě delšího pozorování má vedoucí prodejny vypracovaný harmonogram, podle kterého objednává v každý den jiné množství tohoto zboží. Nejvíce je objednáváno v pondělí, ve středu a v pátek. Případné přebytky si personál odkupuje domů, či je starší pečivo nabízeno za sníženou cenu, například pro domácí zvěř. Další způsob nakládání se starým pečivem je jeho rozemletí a následný prodej strouhanky. Tímto dochází k minimálním ztrátám způsobeným neprodaným zbožím.

### **7.1.3 Rozšíření nabídky čerstvého masa**

Nabídka masných výrobků (salámů, uzenin) je zabezpečena dostatečně, jelikož toto zboží prodejně dodává 15 dodavatelů. Bohužel nabídka masa je podstatně menší, z čehož vplynuly stížnosti několika respondentů, kteří by si přáli rozšíření nabídky čerstvého masa. Vedení prodejny by tedy mělo zvážit tuto možnost a provést interní průzkum, ve kterém, by zjišťovalo, jaké množství lidí by bylo ochotno si kupovat pravidelně čerstvé maso. Na základě tohoto výzkumu by poté mohlo dojít k jednání s dodavateli o rozšíření tohoto sortimentu. Problém by ale pravděpodobně nastal u ceny prodáváného masa, která by se nejspíše pohybovala výše, nežli v okolních prodejnách. V sousedních městech se totiž nacházejí prodejny, které mají širokou nabídku čerstvého masa, přičemž jejich ceny jsou poměrně nízké. Proto je nutné zvážení tohoto rozšíření, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám, zapříčiněným neprodaným zbožím.

### **7.1.4 Instalace nájezdové rampy**

Prodejna se nachází ve zvýšené budově, a přístupná je po schodech. Schody jsou vybaveny zábradlím, což pomáhá zejména starším lidem. Ovšem absence

nájezdové rampy je celkem závažný nedostatek. V případě, že přijde před prodejnu zákazník s kočárkem, je nucen buď ponechat kočárek pod schody, nebo ho s něčí pomocí vynést na schody tak, aby ho mohl ponechat před prodejnou nebo ve vstupní hale. Stejný problém se vyskytuje také u menších nákupních vozíčků, které používají především lidé důchodového věku. Tyto vozíčky mnohdy slouží těmto lidem nejen jako nákupní taška, ale také jako opora pohybu, například místo hole nebo berlí. Pokud tedy zákazník s tímto vozíčkem přijde k prodejně, musí si vozík vynést nahoru buď sám, nebo požádat někoho o pomoc. S touto manipulací velmi často pomáhá samotný personál.

Nejvhodnějším řešením tohoto problému by tedy byla instalace nájezdové rampy, kterou je možné provést několika způsoby. Takováto rampa by velice usnadnila přístup do prodejny zákazníkům s kočárky a s menšími nákupními vozíky.

Pro instalaci rampy existuje několik možností. Nejjednodušším řešením je nákup takové rampy, která by přesně odpovídala potřebám prodejny a byla by zhotovena na zakázku tak, aby přesně přiléhala ke schodům. Tato varianta by pravděpodobně byla nejdražším řešením. Druhou možností by byl nákup takovéto rampy na základě vyhovujících parametrů. Tato rampa by tedy nebyla zhotovena na zakázku, a proto by byla podstatně levnější. Ovšem mohl by být problém sehnat takovou rampu, která by vyhovovala všem potřebám. Poslední možností je vyrobení takovéto rampy svépomocí, čímž odpadne velká část nákladů.

Jako nejvhodnější se tedy jeví první a poslední možnost. Tedy buď se obrátit na specializovanou společnost, která se výrobou těchto zařízení zabývá, a tudíž by mohla zkonstruovat požadovanou rampu, nebo tuto rampu vyrobit svépomocí. Na základě nabídek internetových společností je možné odhadnout náklady na rampu objednanou u specializované společnosti. Pokud by měla být

zcela unikátní a vyhovovat všem podmínkám, dosáhly by pravděpodobně náklady maximální výše 10 tisíc Kč a její instalace by mohla proběhnout během velmi krátké doby. Tato cena byla zjištěna pomocí průzkumu nabídky jednotlivých prodejců. V případě výroby takovéto rampy vlastní prací by se náklady pohybovali do maximální výše 5 tisíc Kč. Tato částka je odhadnuta na základě potřeby materiálu, vlastního času a případné pomoci zkušeného pracovníka. U tohoto provedení by ovšem časová náročnost provedení byla vyšší a případnou nekvalitní práci by nebylo možné reklamovat, ale opravit vlastními silami, čímž by vznikly další náklady.

### **7.1.5 Zlepšení otevírací doby**

Nevhodnou otevírací dobu kritizoval pouze jeden dotázaný. Ke zlepšení otevírací doby by mohlo dojít tím způsobem, že by například byla zrušena či zkrácena polední přestávka, která je v trvání od 11:30 do 14:00 hodin. Také by mohla být otevírací doba prodloužena do sedmnácti hodin, jak bývá obvyklé u podobných prodejen.

K tomuto by bylo zapotřebí zaměstnat alespoň dva další zaměstnance na hlavní pracovní poměr tak, aby mohlo docházet ke směnnému provozu, čímž by byla zaměstnancům umožněna povinná půlhodinová polední přestávka na oběd.

Vzhledem k nízké závažnosti tohoto problému (téměř všichni dotázaní byli spokojeni) není nutné uvažovat o změně pracovní doby.

### **7.1.6 Shrnutí návrhů na zlepšení**

Celkově tedy bylo, na základě provedeného výzkumu, navrženo 5 možných zlepšení současné organizační kultury ve zkoumané prodejně. Jejich název, spolu s možností realizace a důležitostí je uvedena v následující tabulce.



Seznam návrhů na zlepšení		
Návrh	Možnost realizace	Důležitost
Zlepšení otevírací doby	Problematická	Malá
Zlepšení prostorového řešení prodejny	Problematická	Velká
Cena zboží a manipulace se zbožím	Proveditelná	Velká
Rozšíření nabídky čerstvého masa	Proveditelná	Střední
Instalace nájezdové rampy	Proveditelná	Velká

Tab. č. 5: Seznam návrhů na zlepšení organizační kultury prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí. (Zdroj: Vlastní práce)

Problematické řešení, které by pravděpodobně na prodejnu měla negativní vliv, bylo zlepšení otevírací doby. Náklady spojené s tímto řešením by téměř jistě převýšily příjmy, čímž by se toto řešení nedalo považovat za zlepšení, ale za zhoršení. Z pohledu zákazníků by se sice zlepšila otevírací doba, ale pro vyrovnání ztrát by muselo dojít ke zdražení některého ze zboží, což by bylo zákazníky vnímáno negativně.

Zlepšení prostorového řešení prodejny má velkou důležitost, ovšem její realizace je také problematická a hlavně časově náročná. Rozšíření prodejních ploch na úkor skladových nepřipadá v úvahu z důvodu současné vytíženosti skladů. Rozšíření budovy by si vyžádalo velké finanční zdroje, přičemž provoz prodejny by byl na dlouho dobu přerušen. Z tohoto důvodu toto řešení není reálné. Nejvhodnějším řešením je provedení dalšího průzkumu, který určí, jaký sortiment je v prodejně nadbytečný. Tento sortiment by měl být poté vyřazen, čímž by se uvolnil prostor a mohlo by dojít k rozšíření prodejní plochy.

Ceny zboží je problematické ovlivňovat tak, aby byla zajištěna stávající ekonomická prosperita. Vhodné by bylo pokusit se vyjednat lepší dodací podmínky, snížit náklady a poté snížit ceny.

Co se manipulace se zbožím týká (především obsluha u nebalených masných výrobků), je nezbytné, aby personál přistupoval ke své práci svědomitě a odváděl ji co nejlépe. Pokud bude zjištěna nedbalost některého ze zaměstnanců, měl by se tento problém řešit nejprve domluvou, případně napomenutím. V případě opakování by bylo nutné použít nějaký druh sankce – například odebrání prémie či pokuta. Pokud by se toto chování opakovalo i nadále, nebylo by jiné řešení, než zaměstnance propustit a najmout někoho jiného. Tento prvek má velkou důležitost, jelikož neochotný a problematický personál může odradit velké množství zákazníků.

V případě rozšíření nabídky čerstvého masa je také zapotřebí provést další průzkum mezi zákazníky, aby byla zjištěna jejich případná celková poptávka po čerstvém mase. Na základě tohoto průzkumu pak bude možné se rozhodnout, zda má toto rozšíření sortimentu nějaký přínos či nikoliv.

Instalace nájezdové rampy je velice důležitá a její provedení by mělo být největší prioritou prodejny. Pouze je nutné zvážit, zda toto zlepšení provést vlastními silami, nebo si najmout specializovanou firmu.

## 8 Závěr

Účelem této diplomové práce bylo zjištění současné organizační kultury ve společnosti COOP Albrechtice nad Orlicí, přičemž důraz byl kladen na zjištění jejích nedostatků a předložení návrhů na odstranění těchto nedostatků z pohledu zákazníků.

V praktické části byla nejprve identifikována zvolená prodejna, spolu s aktuální organizační kulturou. Dále byla provedena analýza současného stavu s predikcí možného budoucího vývoje.

Hlavní část praktické části vycházela z dotazníkového šetření mezi zákazníky prodejny. Toto šetření mělo za úkol zjistit postoj zákazníků ke zvolené prodejně a také postoje k prodejnám podobným a konkurenčním. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 63 respondentů, jejichž odpovědi poskytly informace o hodnocení organizační kultury z hlediska zákazníků. Také poskytly možné návrhy pro zlepšení současné situace.

Na základě informací, které byly získány z dotazníkového šetření, je možné konstatovat, že společnost COOP Albrechtice nad Orlicí je mezi svými zákazníky oblíbená a že její organizační kultura nevykazuje žádné výraznější nedostatky, které by zákazníky odrazovaly od nákupu. Nejlepšího hodnocení zákazníků dosáhl personál prodejny, s jehož přístupem, ochotou a schopností pomoci a poradit byli spokojeni všichni respondenti. Největší množství stížností bylo směřováno na stísněné prostory prodejny, menší nabídku některého sortimentu (čerstvé maso, ovoce a zelenina) a vyšší ceny oproti konkurenčním prodejnám.

Z výzkumu byly vyvozeny konkrétní návrhy na zlepšení současné situace, které by mohly ještě zlepšit spokojenost zákazníků. Mezi nejdůležitější návrhy je možné zahrnout instalaci nájezdové rampy pro kočárky či důchodce,

což by zjednodušilo přístup těmto zákazníkům do prodejny. Také by bylo vhodné provést optimalizaci zboží, čímž by došlo k vyřazení nadbytečného zboží, což by mohlo vést k lepšímu prostorovému uspořádání prodejny.

Celkové hodnocení prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí je tedy možné označit jako pozitivní, jelikož i ve srovnání s konkurenčními prodejny je zkoumaná prodejna hodnocena velmi pozitivně. Organizační kultura je v současné podobě vhodně nastavená, což má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců i zákazníků, kteří zde rádi nakupují. O největší spokojenost zákazníků se nejvíce zaslouhuje personál a vedení prodejny, které věnuje řízení prodejny velké množství času a energie, aby spokojenost zákazníků byla co největší.

Domnívám se, že navržené změny by měly být provedeny v co nejkratší době a v co největším rozsahu, aby ještě vzrostla spokojenost mezi zákazníky, čímž by došlo i k dalšímu růstu tržeb a celkového zisku.

## 9 Použité zdroje informací

- [1] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-802-4715-452.
- [2] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [3] VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-802-4727-905.
- [4] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0
- [5] LINDSTRÖM, M. *Nákupologie: pravda a lži o tom, proč nakupujeme*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 232 s. ISBN 978-80-251-2396-6.
- [6] BÁRTA, V. -- Ladislav P. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-807-2612-079.
- [7] CIMLER, P. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-807-2611-676.
- [8] PŘIKRYLOVÁ, J – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8 (VáZ.).

- [9] BÁRTA, V – BÁRTOVÁ H. *Homo spotřebitel*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 206 s. ISBN 978-802-4515-588.
- [10] HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, c2005, 141 s. ISBN 80-247-1066-8.
- [11] SCHIFFMAN, L. G. *Nákupní chování: [velká kniha k tématu Consumer Behavior]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [12] PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- [13] ZÁBOJ, M. *Obchodní operace*. 1. vyd. Brno: Brno International Business School, 2003. 126 s. ISBN 80-86575-93-4.
- [14] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] Český statistický úřad. [online]. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [17] BussinesInfo: Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/>

[18] Hospodářská komora České republiky. *Supermarkety po letech expanze ztrácejí pozici na českém trhu*. [online]. [cit. 2012-01-06]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/obchod-cestovani-zahranici/supermarkety-po-letech-expanze-ztraceni-pozici-na-ceskem-trhu.aspx>

## **10 Seznam tabulek, obrázků a grafů**

### **10.1 Tabulky**

Tabulka č. 1: Vývoj preferencí spotřebitelů v procentech. (Zdroj: Hospodářská komora České republiky)

Tabulka č. 2: Tržby prodejny COOP Albrechtice nad orlicí. (Zdroj: COOP Albrechtice nad Orlicí)

Tabulka č. 3: Situace prodejny z hlediska zákazníků. (Zdroj: Vlastní práce)

Tabulka č. 4: Seznam konkurenčních prodejen (Zdroj: Vlastní práce)

Tabulka č. 5: Seznam návrhů na zlepšení organizační kultury prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí. (Zdroj: Vlastní práce)

### **10.2 Obrázky**

Obrázek č. 1: Organizační struktura prodejny (vlastní zpracování)

### **10.3 Grafy**

Graf č. 1: Věkové složení respondentů.

Graf č. 2: Počet nakupujících v samoobslužné prodejně v místě bydliště.  
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 3: Počet nakupujících v diskontní prodejně v místě bydliště nebo okolí.  
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 4: Počet nakupujících v Supermarketu v místě bydliště nebo okolí.  
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 5: Počet nakupujících v Hypermarketu v místě bydliště nebo okolí.  
(Zdroj: Vlastní výzkum)



Graf č. 6: Počet nakupujících v jiných typech prodejen (tržnice, večerky, apod.).  
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 7: Rozložení nakupovaného sortimentu v prodejně. (Zdroj: Vlastní výzkum)

# 11 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník použitý k výzkumu.

Dobrý den.

Právě se Vám dostal do rukou dotazník, který má za úkol získat potřebné údaje pro diplomovou práci. Dotazník se týká prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí a jeho účelem je zjistit postoj zákazníků vůči této prodejně. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze jako podklady pro závěrečnou práci.

Chci Vás proto tímto poprosit o vyplnění dotazníku, které Vám zabere pouze několik minut. Vyplněný dotazník prosím přineste do prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí při vaší příští návštěvě.

Za vyplnění a odevzdání dotazníku Vám předem děkuji.

Jiří Servus  
Borohrádek  
[servus.jiri@seznam.cz](mailto:servus.jiri@seznam.cz)  
728 406 935

## Obecné informace o spotřebiteli

*V této části je předmětem šetření získat obecné informace o spotřebiteli*

**Jste:**

Muž

Žena

**Jaký je Váš věk?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

16-20

41-45

66-70

21-25

46-50

71-75

26-30

51-55

Více než 75

31-35

56-60

36-40

61-65

**Jaké je Vaše povolání?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Student

Podnikatel

Nezaměstnaný

Zaměstnanec

Důchodce

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Základní

Vysokoškolské

Vysokoškolské

Vyučen

bakalářské

magisterské

Středoškolské

**Žijete v domácnosti s:** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Sám

S manželem / manželkou

S partnerem / partnerkou

S rodiči

**Nakupujete potraviny a spotřební zboží?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Ano

Ne

*(Pokud jste na tuto otázku odpověděli Ne, nevyplňujte žádné další otázky)*

## Informace o nákupním chování

V této části budete dotázáni na Vaše nákupní chování a zvyky  
**Nejčastěji nakupujete zboží v**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Maloobchodě v místě bydliště				
Diskontním obchodním řetězcí v místě bydliště nebo blízkém okolí				
Supermarketu v místě bydliště nebo blízkém okolí				
Hypermarketu v místě bydliště nebo blízkém okolí				
Jiných typech prodejen (večerky, tržnice apod.)				

**Jak často nakupujete potraviny a spotřební zboží?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Denně  
Obden

Dvakrát týdně  
Jednou týdně

Méně často

**Kolik korun v průměru utratíte za jeden nákup?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

do 200 Kč  
201-500 Kč

501-1000 Kč  
Více než 1000 Kč

### Nakupujete na základě

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Nezbytných potřeb				
Reklamy				
Slevových akcí				
Okamžitého rozhodnutí				

### Jakým způsobem nakupujete

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Nakupuji pouze tolik zboží, kolik potřebuji na den				
Nakupují zboží tak, aby mi vydrželo několik dní				
Nakupuji zboží ve větším množství, aby mi vydrželo alespoň týden				
Nakupuji zboží ve velkém množství, převážně zlevněné a v akci				

**Nakupujete v prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Denně  
Několikrát do týdne

Jednou týdně  
Nikdy

*Na následující otázku odpovězte pouze v případě, že v předchozí otázce jste zvolili odpověď **Nikdy**. V opačném případě pokračujte na další stránku.*

**Z jakého důvodu nenakupujete v prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí?** *Vyberte alespoň jednu možnost ze seznamu*

Malý výběr zboží  
Nekvalitní zboží  
Vysoké ceny  
Neochotný personál

Nepříjemné prostředí  
Nevhodná otevírací doba  
Jiné (uvedte případné důvody)

## **COOP Albrechtice nad Orlicí**

*V této části budete dotazováni na konkrétní prodejnu, která se nachází v Albrechticích nad Orlicí.*

**Z jakého důvodu nakupujete v této prodejně?** *Vyberte alespoň jednu odpověď*

- Jedná se o nejbližší obchod
- Jedná se o nejlevnější obchod v okolí
- Nakupuji zde ze zvyku
- Nakupuji zde jen, když něco nutně potřebuji
- Nakupuji zde pouze, pokud nemám možnost dostat se do jiného obchodu
- Jiné (uvedte případné důvody):

**V prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí nakupujete?** *Vyberte alespoň jednu odpověď*

- |                |                   |                  |
|----------------|-------------------|------------------|
| Pečivo         | Polotovary        | Tabákové výrobky |
| Masné výrobky  | Ostatní potraviny | Alkohol          |
| Mléčné výrobky | Drogistické zboží | Jiné:            |

**Jste spokojeni s kvalitou zboží v prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí?**

*Vyberte jednu možnost ze seznamu*

- |           |          |
|-----------|----------|
| Ano       | Spíše ne |
| Spíše ano | Ne       |

**Jste spokojeni s chováním personálu v prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí?**

*Vyberte jednu možnost ze seznamu*

- |           |          |
|-----------|----------|
| Ano       | Spíše ne |
| Spíše ano | Ne       |

**Jak hodnotíte prostředí v prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

*možnost ze seznamu*

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| Pozitivně       | Spíše negativně |
| Spíše pozitivně | Negativně       |

**Jste spokojeni s otevírací dobou prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Ano  
Spíše ano

Spíše ne  
Ne

**Existuje něco, co dle Vašeho názoru chybí v nabídce prodejny COOP Albrechtice nad Orlicí?** Napište prosím Vaše případné návrhy

**Existuje něco, co byste chtěli zlepšit v prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí?** Napište prosím Vaše případné návrhy

## Samoobslužné prodejny

*Samoobslužnou prodejnou se rozumí prodejny podobné prodejně COOP Albrechtice nad Orlicí.*

**Jak často nakupujete v ostatních samoobslužných prodejnách?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Denně  
Několikrát do týdne

Méně než jednou týdně  
Nikdy

Pokud jste na tuto otázku odpověděli **Nikdy**, pokračujte prosím na další stránku.

**Jaké zboží nakupujete v ostatních samoobslužných prodejnách?** *Vyberte alespoň jednu možnost*

Pečivo  
Masné výrobky  
Mléčné výrobky

Polotovary  
Ostatní potraviny  
Drogistické zboží

Tabákové výrobky  
Alkohol  
Jiné:

**Preferujete nákup v jiné samoobslužné prodejně před prodejnou COOP Albrechtice nad Orlicí?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Ano  
Spíše ano

Spíše ne  
Ne

**Pokud upřednostňujete jiné maloobchodní prodejny, co Vás k tomu vede?** *Vyberte alespoň jednu možnost*

Větší výběr zboží  
Levnější zboží  
Kvalitnější zboží

Příjemnější prostředí  
Příjemnější personál

Lepší otevírací doba  
Jiné:



## Středně velký obchodní řetězec

Pojmem Středně velké obchodní řetězce jsou v tomto dotazníku myšleny samoobslužné prodejny (v některých případech s doplňkovým prodejem), jež jsou součástí řetězců pokrývajících celou Českou republiku. Např.: **Penny Market, Lidl, Billa** apod.

**Jak často nakupujete ve středně velkém obchodním řetězci?** Vyberte jednu možnost ze seznamu

Denně  
Několikrát do týdne

Méně než jednou týdně  
Nikdy

Pokud jste na tuto otázku odpověděli **Nikdy**, pokračujte prosím na další stránku.

**Jaké zboží nakupujete ve středně velkém obchodním řetězci?** Vyberte alespoň jednu možnost

Pečivo  
Masné výrobky  
Mléčné výrobky

Polotovary  
Ostatní potraviny  
Drogistické zboží

Tabákové výrobky  
Alkohol  
Jiné:

**Preferujete nákup ve středně velkém obchodním řetězci před prodejnou COOP Albrechtice nad Orlicí?** Vyberte jednu možnost ze seznamu

Ano  
Spíše ano

Spíše ne  
Ne

**Pokud upřednostňujete středně velké obchodní řetězce, co Vás k tomu vede?** Vyberte alespoň jednu možnost

Větší výběr zboží  
Levnější zboží  
Kvalitnější zboží

Příjemnější prostředí  
Příjemnější personál  
Lepší otevírací doba

Jiné:

## Obchodní centra

*Pojmem Obchodní centrum je v tomto dotazníku myšleno nákupní centrum nebo seskupení většího množství různých prodejen kolem jednoho velkého obchodu. Jedná se tedy o nákupní domy, nákupní centra a podobně. Pro potřebu tohoto dotazníku je super- či hypermarketem myšlena ta prodejna, kolem které jsou uspořádány ostatní specializované prodejny Např. **Tesco, Kaufland, Globus, Interspar** apod.*

**Jak často nakupujete v Obchodním centru?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Denně  
Několikrát do týdne

Méně než jednou týdně  
Nikdy

Pokud jste na tuto otázku odpověděli **Nikdy**, pokračujte prosím na konec stránky.

**Jaké zboží nakupujete ve obchodním centru?** *Vyberte alespoň jednu možnost*

Pečivo  
Masné výrobky  
Mléčné výrobky  
Polotovary

Ostatní potraviny  
Drogistické zboží  
Tabákové výrobky  
Alkohol

Elektroniku  
Oblečení a obuv  
Bytové doplňky  
Jiné:

**Preferujete nákup v obchodních centrech před prodejnou COOP Albrechtice nad Orlicí?** *Vyberte jednu možnost ze seznamu*

Ano  
Spíše ano

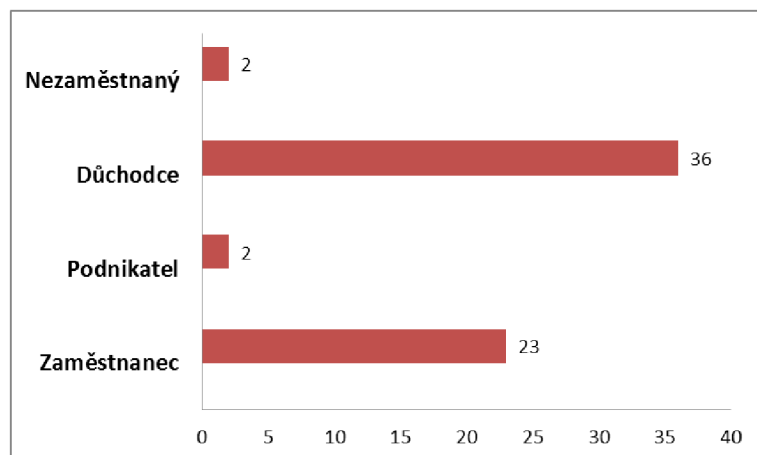
Spíše ne  
Ne

**Pokud upřednostňujete obchodní centra, co Vás k tomu vede?** *Vyberte alespoň jednu možnost*

Větší výběr zboží  
Levnější zboží  
Kvalitnější zboží  
Příjemnější prostředí  
Příjemnější personál  
Lepší otevírací doba  
Jiné:

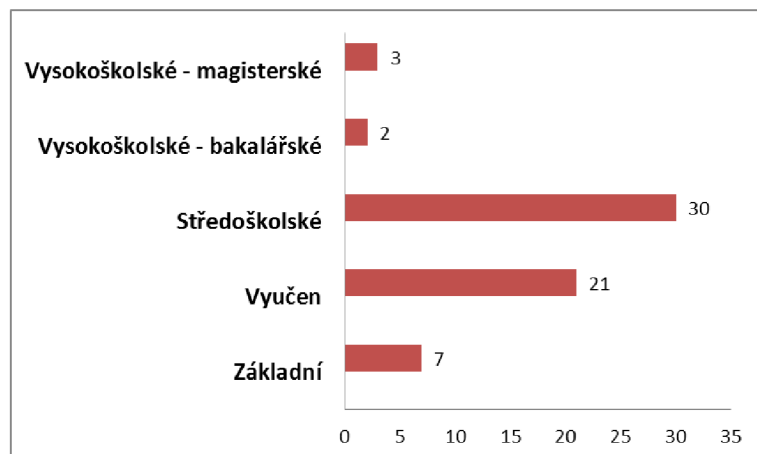
**TÍMTO VÁM JEŠTĚ JEDNOU DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU A JEHO ODEVZDÁNÍ V PRODEJNĚ COOP ALBRECHTICE NAD ORLICÍ.**

## Příloha č. 2: Povolání respondentů



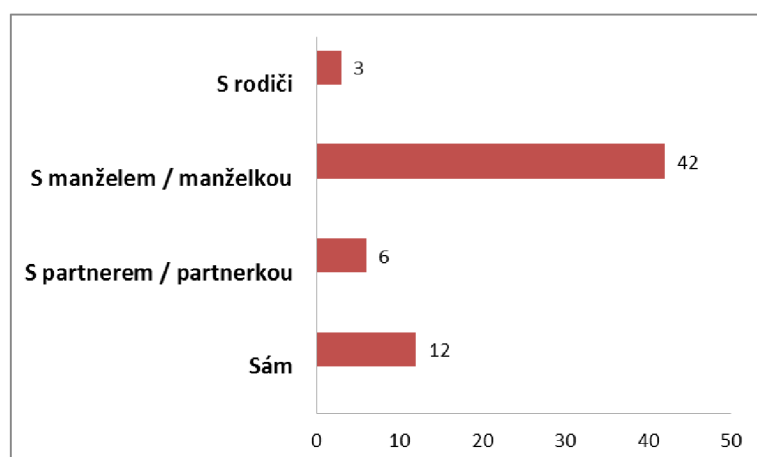
Zdroj: Vlastní výzkum

## Příloha č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



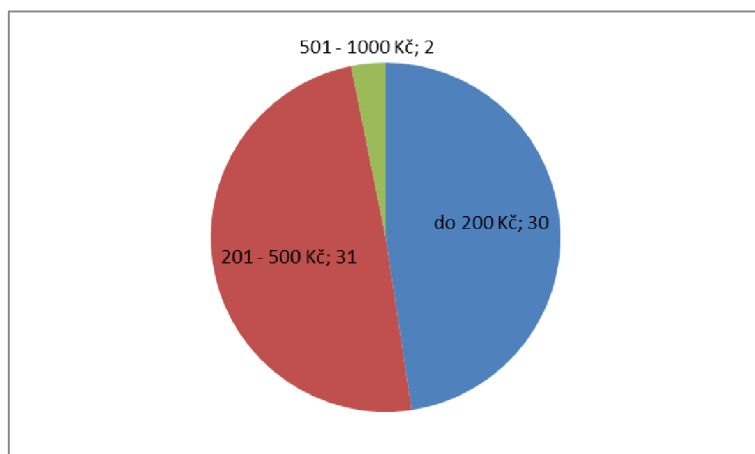
Zdroj: Vlastní výzkum

## Příloha č. 4: Bydlení respondentů



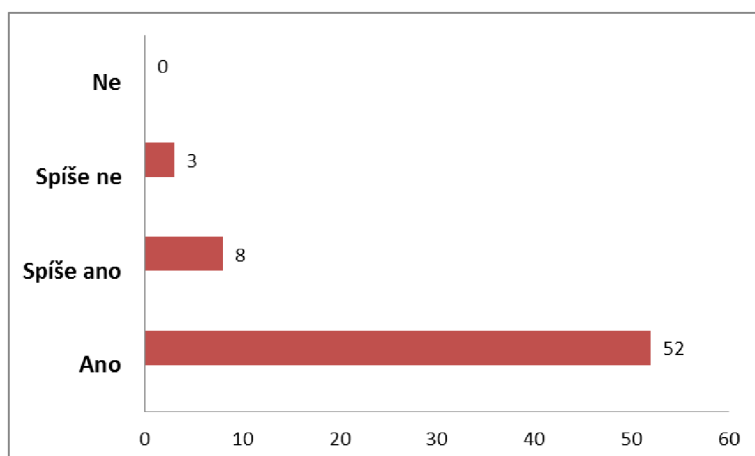
Zdroj: Vlastní výzkum

## Příloha č. 5: Průměrná útrata za jeden nákup



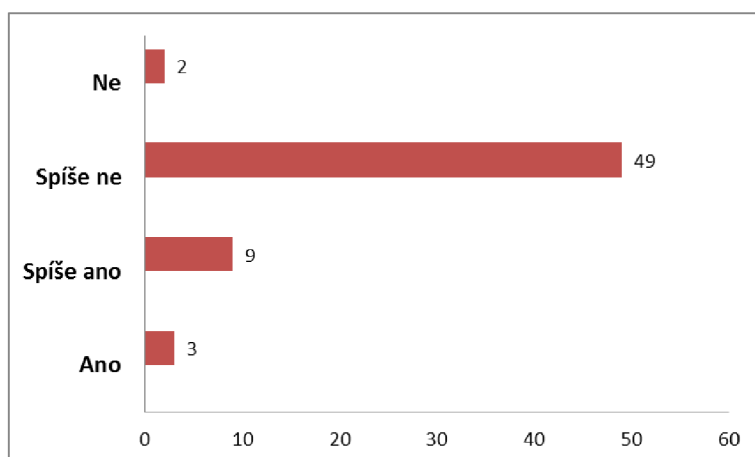
Zdroj: Vlastní výzkum

### Příloha č. 6: Nákup na základě nezbytných potřeb



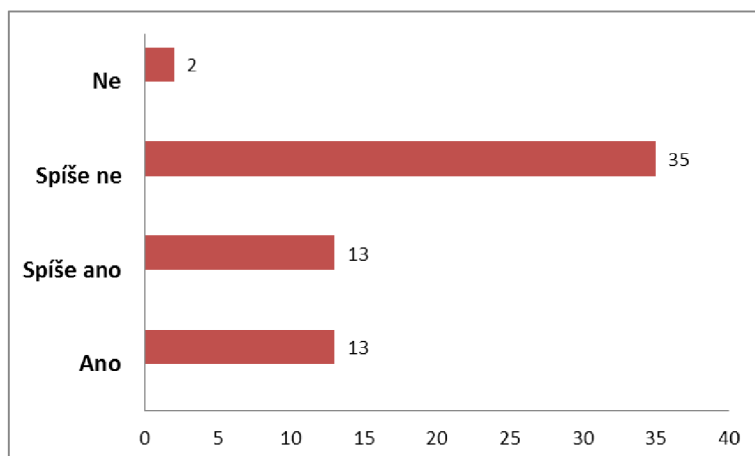
Zdroj: Vlastní výzkum

### Příloha č. 7: Nákup na základě reklamy



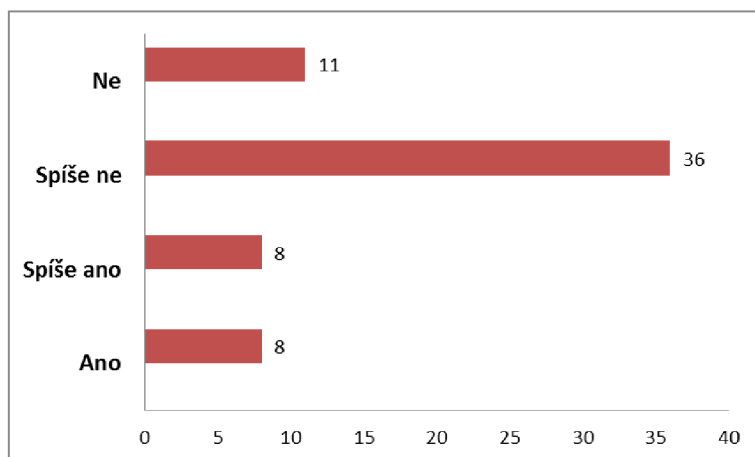
Zdroj: Vlastní výzkum

### Příloha č. 8: Nákup na základě slevových akcí



Zdroj: Vlastní výzkum

### Příloha č. 9: Nákup na základě okamžitého rozhodnutí



Zdroj: Vlastní výzkum