

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Analýza nákupního prostředí vybraných maloobchodních jednotek s rychloobrátkovým zbožím**

**Katarina MOSHNINOVA**

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 12.11.2018

*Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, ochotu a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, konkrétně mé babičce, a také přátelům za trpělivost, morální podporu a za gramatickou korekturu.*

## Obsah

Úvod .....	6
1 Teoretická východiska řešení .....	8
1.1 Design prodejny .....	11
1.2 Specifikace zkoumaných řetězců – Lidl, Norma, Penny Market.....	22
2 Nákupní atmosféra ve vybraných maloobchodních řetězcích.....	28
2.1 Terénní výzkum a mystery shopping.....	28
3 Doporučení .....	44
Závěr .....	47
Seznam literatury .....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	52
Seznam příloh .....	53

## Úvod

Problematika nákupní atmosféry je aktuálním tématem, se kterým se všichni mohou v praxi setkat prakticky denně. Spolu s nákupním chováním spotřebitelů se vzájemně ovlivňují. Dobrá nákupní atmosféra je jedním ze základů úspěchu každého obchodního řetězce. Zajišťuje, aby se lidé v maloobchodní jednotce cítili dobře a díky tomu více a častěji nakupovali. Ten, kdo dokáže ovládnout nákupní atmosféru, získává konkurenční výhodu oproti konkurenci. V dnešní době, kdy lze nalézt maloobchodní prodejny doslova na každém rohu, právě tato konkurenční výhoda může odlišit úspěšné od neúspěšných.

Je známo, že právě mezi jedny z neúspěšnějších maloobchodních potravinářských řetězců v České republice, patří Lidl. Ten se za 15 let dokázal stát vyhledávaným místem pro rodinné i drobnější nákupy. V současné době prochází přerodem, kdy je snaha management posunout Lidl v myslích nakupujících z pozice diskontní prodejny do pozice supermarketu. S novou generací jednotek, jejichž síť momentálně buduje, se to Lidlu úspěšně daří, nicméně vedle těchto stále ještě existují prodejny předchozí/původní generace, které splňují většinu podmínek pro zařazení mezi diskonty. Konkurencí jim tak mohou být řetězce jako Penny Market či Norma.

Zmíněné tři řetězce tak byly vybrány pro analýzu nákupní atmosféry diskontů na Praze 9 a 14. Hlavním cílem této analýzy, a tedy i práce, je vymezení na základě vlastního výzkumu rozdílů v nákupním prostředí vybraných maloobchodních jednotek s rychloobrátkovým zbožím.

Díličí cíle jsou (i) vymezení teoretický základ pojmů nákupní prostředí a nákupní atmosféra, (ii) určit kritéria, na základě kterých budou nákupní prostředí vybraných maloobchodních jednotek porovnávána, (iii) na základě výsledků analýzy nákupních prostředí vybraných maloobchodních jednotek stanovit doporučení pro prodejnu Lidl.

S ohledem na hlavní a vedlejší cíle práce byla stanovena její struktura. V první části bakalářské práce je zpracován teoretický základ dané problematiky a je tedy zaměřena na vymezení nákupní atmosféry. Tento pojem je v první kapitole definován a je stanoveno, jaké jsou determinanty nákupní atmosféry. Ve druhé kapitole jsou stručně charakterizovány všechny tři řetězce včetně bližší

identifikace konkrétních zkoumaných jednotek. Třetí kapitola práce zahrnuje praktickou část skládající se z mystery shoppingu provedeného ve všech třech jednotkách. Nákupní atmosféry Normy a Penny Marketu byly popsány za účelem srovnání s Lidlem a vyhodnocení rozdílů mezi nimi s následnými doporučeními vycházejícími ze silných a slabých stránek všech tří zmíněných řetězců. Na základě takto získaných dat bylo zjištěno, jaké jsou nedostatky Lidlu v oblasti nákupní atmosféry a byla navržena zlepšení. Ta by měla přispět ke zvýšení efektivity a atraktivnosti maloobchodní jednotky Lidl.

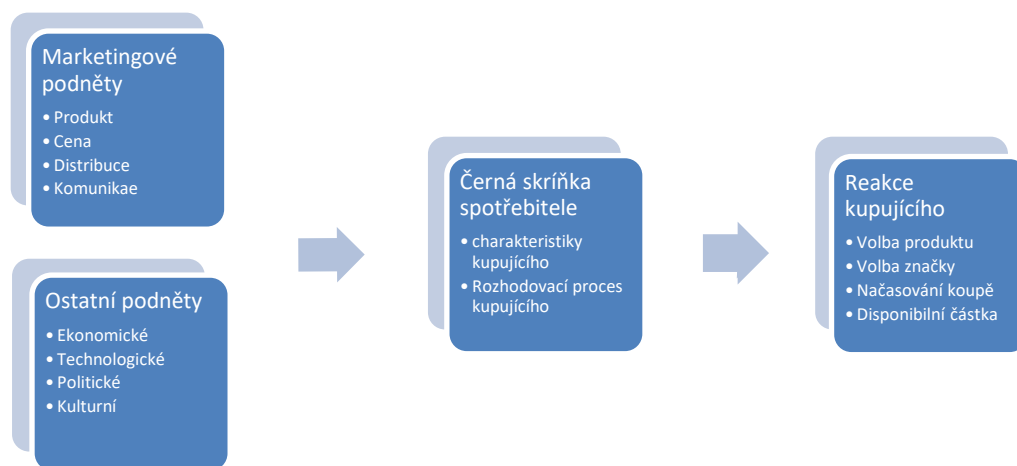
Jako hlavní výzkumná metoda byla zvolena analýza primárních dat. Ta je využita převážně v praktické části práce, a to ve formě terénního výzkumu – mystery shoppingu. Na ni navazuje komparace zjištěných statistických dat a jejich evaluace. V teoretické části práce je použita analýza sekundárních dat a literární rešerše.

## 1 Teoretická východiska řešení

První kapitola bakalářské práce se primárně zabývá pojmy „nákupní prostředí“ a „nákupní atmosféra“ s cílem teoreticky je vymezit a utvořit tak základ pro praktickou část práce. Nákupní atmosféra a požadavky na ní se pochopitelně významně liší dle typu obchodu. Jinými slovy, odlišně funguje nákupní atmosféra ve velkoobchodním řetězci (např. Makro), maloobchodním řetězci formátu diskontu (např. Penny) a řetězci prodávajícím videohry (např. JRC). S ohledem na další zaměření práce bude i teoretická část zaměřena na nákupní atmosféru v maloobchodních diskontních jednotkách.

Úvodem je však vhodné popsat, jakým způsobem vůbec funguje nákupní rozhodovací proces zákazníka, pro vyjasnění si, proč je nákupní atmosféra důležitá. Základem je pochopení, jak spotřebitelé reagují na jednotlivé podněty používané firmami. Tyto podněty jsou marketingové a ostatní. Mezi marketingové se řadí tzv. 4P marketingového mixu, tj. produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place), komunikace (Promotion). Ostatní jsou ekonomické, politické či kulturní. Tyto podněty vstupují do tzv. černé skříňky spotřebitele a výsledkem je spotřebitelova reakce. Detailněji je daný proces znázorněn na Obr. 1 Model nákupního chování.

**Obr. 1 Model nákupního chování**



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Kotler, 2007, s.310)



Dle Karlíček (2018, s. 47), se nákupní proces skládá ze šesti fází. Tyto fáze jsou rozpoznání potřeby, hledání informací, hodnocení alternativ, nákupní rozhodnutí, nákup a ponákupní chování.

Je zřejmé, že nákupní atmosféra hraje svou roli v pěti z těchto šesti fází. Zatímco rozpoznání potřeby je zpravidla čistě niterní záležitostí každého jedince, od hledání informací již vstupuje do rozhodování nákupní atmosféra. Jak zmiňuje Karlíček (2018), hledání informací neprobíhá pouze pomocí internetu či jiných médií, ale také ve vlastní paměti zákazníka. Může se tedy rozpomenout, že v minulosti produkt, který nyní potřebuje, někde zahlédl, což může být mj. právě důsledkem dobré nákupní atmosféry.

Význam nákupní atmosféry je zřejmý z údaje, že až 70 % kupních rozhodnutí probíhá v místě prodeje. Lze tedy vidět, jak velkou část nákupu může nákupní atmosféra pozitivně či negativně ovlivnit. (Karlíček, 2018)

Nákupní atmosféra vychází z nákupního prostředí, které je charakteristické pro každou maloobchodní jednotku. Pro účely této práce je však možno oba termíny vzájemně zaměnit. Lze ji vnímat jako součást podpory prodeje, která je základem komunikace každého maloobchodního řetězce. Nákupní atmosféra působí na každého jedince jinak a dokáže částečně určovat jeho nákupní chování. V jednotce, kde se zákazník cítí příjemně, je mnohem větší pravděpodobnost, že stráví více času a utratí větší částku. Je zde také velká pravděpodobnost opakovaného nákupu. V opačném případě se potenciální zákazník dané jednotce příště pokusí vyhnout, čímž se postupně snižuje počet zákazníků. (Pražská et al., 2002)

Nákupní atmosféru lze tedy definovat následovně:

*„Nákupní atmosféra je výsledkem působení prostředí maloobchodní jednotky (nákupního prostředí) a jeho kvalitativních a kvantitativních znaků, vlivů na smysly, kdy tyto smysly jsou částečně vědomě a zčásti podvědomě vnímány jako individuální prožitek.“* (Cimler et al., 2007, s.228)

Jinými slovy každé nákupní prostředí disponuje určitými stimuly, které jsou zákazníky vědomě či podvědomě vnímány jako jejich individuální prožitek. Svým způsobem lze tyto stimuly rozdělit do pěti skupin, jak zmiňuje Pražská et al. (2002), Cimler et al. (2007) i Mulačová et al. (2013), kterými jsou design prodejny

(vnější a vnitřní), dispoziční řešení prodejny, prezentace zboží, personál a zákazníci.

V definici je navíc zmíněno, že tyto stimuly (znaky) mohou být kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativními jsou věci jako vzhled, čistota nebo uspořádání, zatímco kvantitativní jsou počet, velikost nebo objem. Jejich působení vyvolává u zákazníků reakce a emoce. Soubor těchto emocí bývá označován jako již zmíněná „černá skříňka zákazníka“, jelikož na rozdíl od reakcí, zákaznickovy emoce zůstávají obchodníkovi skryty. (Pražská et al., 2002)

Další úhel pohledu na nákupní atmosféru přináší Aboiron et al. (2016), podle kterých je nákupní atmosféra hlavní konkurenční výhodou retailových řetězců oproti webu (e-shopům). V dnešní digitální době se z nutnosti nákupu stává stále více kulturní záležitost, a proto lidé obchody již nevnímají pouze jako místo, které musí navštívit, aby uspokojili některé ze svých základních potřeb, ale jako místo, kde se mohou kulturně vyžít.

Kromě již zmíněných pěti skupin stimulů dle Mulačová et al. (2013), Cimler et al. (2007) a Pražská et al. (2002), existuje jiný způsob rozdělení dle Aboiron et al. (2016). Ti vymezují tři dimenze dohromady určující nákupní atmosféru, konkrétně (i) prostředí na pozadí (hudba, osvětlení atd.), (ii) architektura, (iii) sociální prostředí (ochota personálu, dostupnost zboží atd.).

V dnešní době je primární právě poslední zmíněné, tedy sociální prostředí, které je pro konkurenci obtížně napodobitelné. Pokud jej řetězec dokáže perfektně nastavit a využít ve všech svých jednotkách, bude to pro ně znamenat konkurenční výhodu a existenci nezaměnitelného brandu. (Aboiron et al., 2016)

Pro další části bakalářské práce však bude stěžejní rozdělení, které ve svých publikacích navrhli Mulačová et al. (2013), Cimler et al. (2007) a Pražská et al. (2002).

## **1.1 Design prodejny**

Důležitost designu akcentuje fakt, že až 80 % kupního rozhodování je řízeno zrakem a očima. (Vysekalová, 2014, s. 203)

### **1.1.1 Design exteriéru**

Vnější design funguje obvykle na první pohled a je nesmírně důležitý, jelikož ovlivňuje prvotní úsudek potenciálního zákazníka. Ten se na základě těchto stimulů rozhoduje, zda do prodejny vstoupí, či nikoli, resp. udělá zde nákup, tj. zvýší prodejci tržby. Mezi tyto stimuly patří například (Cimler et al., 2007, s.228) design exteriéru jednotky, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy na prodejní jednotce, možnost parkování.

#### **Design exteriéru jednotky (architektura)**

Hlavním účelem designu exteriéru je „přinutit“ zákazníka ke vstupu do maloobchodní jednotky. Působí na něj tedy ještě v před-nákupní fázi. Zároveň napomáhá zákazníkovi identifikovat, o jakou prodejnu se jedná. Například kvalita stavebních materiálů (mramor vs. beton apod.) napovídá o prémiovosti dané prodejny. Odvodit lze také velikost (hypermarket vs. supermarket vs. večerka) nebo nabízený sortiment. Některé značky využívají specifickou architekturu prodejen jako součást svého brandu. (Mulačová et al. 2013)

Jak zmiňuje Ukpabi (2015), „vnější vzhled prodejny má velmi silný vliv na mysl zákazníka.“ Podle něj může vhodně navolený vnější design přilákat člověka pouze procházejícího okolo. Exteriér zároveň vnímá v širším kontextu, kdy na člověka působí i stromy a další rostliny rozmístěné okolo, fontány, lavičky apod. Dle jeho názoru může mít velmi pozitivní vliv na zákazníka také přítomnost bankomatu, což však ztrácí význam s rozmachem bezkontaktních plateb.

#### **Vstupní prostory**

Vstupním prostorem je myšleno průčelí a vchod do prodejny. Základní myšlenkou je umožnit zákazníkovi co nejjednodušší a nejpřirozenější vstup do prodejny. Samozřejmostí je např. bezbariérový vstup pro jedince s tělesným postižením. Vstupní prostor by měl být navíc dostatečně velký, aby si zde vcházející a vycházející zákazníci navzájem nepřekáželi. Častou otázkou je umístění nákupních vozíků příliš blízko/příliš daleko od vstupu nebo umístění odpadkových

košů. Jako nejvhodnější se jeví přirozený vstup do prodejny bez výraznější „hranice“, bez schodů a dalších potenciálních „překážek“. (Mulačová et al. 2013)

### **Výkladní skříně**

Výkladní skříně jsou velmi důležitým stimulem, protože jsou jednak na první pohled viditelné, a navíc působí po celý den (i v době uzavření prodejny). Potenciální zákazník se tedy předem může na základě vhodně řešené výkladní skříně rozhodnout pro návštěvu prodejny v následujících dnech. Jejich účel má být primárně informativní – informují o aktuální nabídce, slevových akcích, sortimentu a mnoho dalšího. (Mulačová et al. 2013)

### **Nápisy na prodejní jednotce**

Základním nápisem, který nesmí chybět v žádném případě, je název společnosti a logo. Důležité jsou i doplňující informace jako otevírací doba nebo bližší identifikace sortimentu a formátu prodejny. Velmi dobře působí také osvětlené nápisy (např. neonové), a to, obdobně jako u výkladních skříní, převážně v noci. Obecně lze tvrdit, že jejich dobrá viditelnost a čitelnost je základem pro jejich efektivní fungování. Např. Lidl využívá velkou část plochy stěn svých prodejen jako prostor pro různé nápisy, na kterých inzeruje svou týdenní nabídku v podobě tematických týdnů (italský týden, retro týden apod.). V určitých případech lze spatřit na výkladních skříních Lidlu také informace o volných pozicích a platových relacích zaměstnanců. (Mulačová et al. 2013)

### **Možnost parkování**

Dle Ukpabi (2015), přítomnost parkoviště s dostatečnou kapacitou je pro maloobchodní jednotku naprosto stěžejní, jelikož pokud zákazník, který přijede vozidlem, nemá možnost v blízkosti obchodu zaparkovat, automaticky to znamená jeho ztrátu. Parkování však závisí na typu a lokalitě prodejny, jelikož ne všechny ze své podstaty parkoviště vyžadují (např. supermarket na hlavním náměstí). Kromě otázky samotné existence parkoviště a jeho kapacity, je důležitá také jeho dostupnost (možnost nájezdu z hlavní cesty) nebo jednoduchost přístupu do prodejny. (Mulačová et al. 2013)

Pro prodejce mají velkou vypovídací schopnost automobily, které na jeho parkovišti parkují. Např. Lidl je schopen tímto způsobem vyhodnotit, jaké typy zákazníků jej navštěvují. Ze srovnání s minulými lety vyplývá, že pozice Lidlu se

stále více přesouvá z diskontu na supermarket, což je dlouhodobým cílem Lidlu na českém trhu. Po návratu zákazníka z prodejny k automobilu je důležitá také dostupnost odkládacích ploch pro nákupní vozíky.

### **1.1.2 Design interiéru**

Mezi vnitřní stimuly se řadí vše, s čím se může zákazník setkat uvnitř prodejny a dohromady to utváří interiér. Patří sem tedy základní stavební prvky jako použitý stavební materiál, klimatizace a řešení stropních panelů, ale také hygienické a obecně více „soft“ prvky, kterými mohou být čistota prodejny nebo čerstvost zboží a jeho prezentace. Prodejny v ČR musí splňovat určitá hygienická minima a základy protipožární ochrany a bezpečnostní předpisy, neměly by proto na lokálním trhu existovat diskontní prodejny, které by na tom byly vyloženě špatně. (Cimler et al., 2007)

Vnitřní stimuly lze tedy rozdělit na použitý materiál, obchodní zařízení, osvětlení, barevné řešení, zvukové kulisy, čistota a vůně, mikroklimatické podmínky. (Cimler et al., 2007, s.233)

#### **Stavební materiál**

V případě stavebního materiálu, obdobně jako u exteriéru, jeho kvalita a styl utváří image prodejny a napovídá, o jaký typ a formát prodejny se jedná. Některé materiály se více hodí k určitým formátům a naopak. Např. diskontní prodejny si kladou za cíl minimalizaci nákladů, proto materiály v nich používané bývají obvykle základní plechy a beton, maximálně funkční bez specifických povrchových úprav a bez zaměření na design. Naopak v prémiových prodejnách je nutnost použití kvalitnějších a designově lepších materiálů. Důležitá je také podmínka splnění bezpečnostních a hygienických předpisů. (Mulačová et al. 2013)

#### **Obchodní zařízení**

Zařízení prodejny se výrazně liší dle jejího účelu a velikosti. Základním zařízením jsou regály, ale obvykle nechybí ani stojany, chladicí boxy apod. Mezi zařízení patří i nákupní vozíky a další příslušenství sloužící k nákupu. To musí být jak funkční, tak dostupné (v dostatečném množství). (Mulačová et al. 2013)

## **Osvětlení**

Osvětlením není myšleno pouze osvětlení prodejny, ale také osvětlení samotného zboží, regálů a nápisů. I zde platí, že osvětlení musí splňovat hygienické minimum. Nemělo by kontrastovat s celkovým stylem prodejny, podle čehož je nutno volit velikost, intenzitu a barvu osvětlení. Nejlepší osvětlení je takové, které zákazník vědomě nezaregistruje. (Mulačová et al. 2013)

Dle Jesenský (2018) se vlastností osvětlení snaží využívat primárně diskontní prodejny s cílem podnítit zákazníky k nákupu. Obchodní domy naopak využívají spíše tlumenější osvětlení. Každý zákazník zároveň vnímá odlišným způsobem teplotu chromatičnosti. Na tyto rozdíly má vliv i kultura. Zatímco v severských zemích preferují teplejší odstíny světla, v jižních zemích studenější.

## **Barevné řešení**

Výběr barev je velmi podstatný, jelikož může výrazně ovlivnit nákupní chování spotřebitele. Je prokázáno, že barvy mají na veřejnost velký vliv, nehledě na fakt, že spotřebitelé si určité barvy spojují s určitým typem zboží. Např. u čistících prostředků je lepší mít chladnější odstíny bílé, modré či zelené, zatímco u potravin teplejší barvy. Kromě firemních barev je proto důležité používat barvy také podle sortimentu. (Mulačová et al. 2013)

Jak zmiňuje van Rompay et al. (2012), barevné řešení je nejvlivnější proměnnou mezi jednotlivými faktory ovlivňujícími estetickou stránku retailu. Elliot et al. (2007) ustavuje šest předpokladů pro vnímání barev. Jsou jimi (i) barvy mají specifické významy, (ii) tyto významy vznikají buď geneticky, nebo jsou naučenými asociacemi, (iii) vnímání barev vyvolává hodnotící proces, (iv) tento hodnotící proces motivuje jedince k určitému chování, (v) navíc je tento hodnotící proces automatický a podvědomý, (vi) vnímání barev souvisí s kontextem.

Z výše zmíněného vyplývá, že vnímání barev je podmíněno biologii a kulturou, nicméně je zřejmé, že barvy mají jednoznačný vliv na chování zákazníků. Ji Young et al. (2016) ve svém výzkumu poukazuje na fakt, že barvy mají mnohem hlubší a intenzivnější efekt na lidské vnímání, než se obecně předpokládá. Významné jsou například na odlišení luxusního zboží od běžného.

## **Zvukové kulisy**

Jak zmiňuje Ukpabi (2015), zvuky jsou důležitým designovým elementem v prodejně. Volba hudby musí reflektovat zákazníky, resp. musí být zacílena na určitou skupinu. Špatná volba hudby může zákazníky dokonce naprosto odradit od nákupu. Na druhou stranu je prokázáno, že rychlejší hudba dává incentív k rychlejšímu pohybu po prodejně, což nemusí být vnímáno pozitivně. Naopak hraje-li pomalejší hudba, zákazníci mají tendenci strávit v prodejně více času a tím pádem si detailněji prohlédnout sortiment. Zvukovým doprovodem však nemusí být nutně pouze hudba. (Vysekalová, 2011) Často se lze setkat i s hlášeními o aktuálních slevových akcích či změnách v obsazenosti pokladen. Ukpabi (2015) zároveň naznačuje, že vhodná hudba může zakrýt nepříjemné zvuky (např. hlasitá vzduchotechnika).

Hojně využíván je i tematický hudební doprovod – např. vánoční muzika v období svátků vánočních. Vliv takových koled na nákupní chování jedinců je dle Ukpabi (2015) nezpochybnitelný. Nepříjemné mohou být naopak stavební práce v určitých částech prodejny, a to nejen z důvodu hluku.

Zvuky v obecné rovině jsou nedílnou součástí každé prodejny, a to primárně z důvodu velké koncentrace lidí a manipulace se zbožím. Přidá-li se do toho nevhodná či příliš hlasitá hudební kulisa, velká část nakupujících se bude snažit o co nejrychlejší opuštění jednotky a tím pádem o nakoupení pouze těch nejdůležitějších věcí. (Mulačová et al. 2013)

Berčík (2016) ve svém výzkumu využil moderní neurovizuální metodu za účelem zjištění, jak hudba ovlivňuje chování zákazníků. Testoval chování zákazníků při puštění francouzské hudby, slovenské hudby a bez hudby. Z výsledků je zřejmé, že melodie začíná ovlivňovat mozek zákazníků během několika sekund od jejího spuštění. V případě francouzské hudby byl naměřen největší nárůst emocí, v případě slovenské zase největší nárůst vzrušení. Pokud hudba puštěna nebyla, byla zaznamenána nejnižší úroveň citlivosti vnímání. Závěrem tedy Berčík (2016) zmiňuje, že byl naměřen silný vliv hudby na nákupní chování.

## **Čistota a vůně**

Čistota a vůně jsou velmi důležitým interním stimulem. Pro prodejce je důležité si uvědomit, že vůně souvisí s nabízeným sortimentem. Problémem může být například silný odér z ryb procházející celým oddělením potravin, nebo míchající se vůně uzenin a čisticích prostředků. Proto je vhodné s ohledem na vůně uzpůsobit rozmístění jednotlivých oddělení v maloobchodní jednotce. Čistotu je nutné udržovat nejen kvůli hygieně, ale také kvůli tomu, že zákazníkovi evokuje vyšší kvalitu nabízeného sortimentu. (Mulačová et al. 2013)

Jak zmiňují Hussain a Mazhar (2015), čistota vytváří pozitivní dojem u kupujících a zajišťuje, že lidé tráví v obchodě více času.

## **Mikroklimatické podmínky**

Ruku v ruce s čistotou a vůní jdou také mikroklimatické podmínky, tedy teplota, vlhkost, prašnost a větrání. Přestože s vlhkostí a prašností většina prodejen na českém trhu problémy nemá, opačná situace platí pro teplotu a větrání. Výjimkou nejsou v zimních dnech přetopené maloobchodní jednotky, nebo naopak přespříliš klimatizované v létě. Extrémy nejsou rozhodně příjemné a v případě vysokých teplot v prodejnách se zákazníci necítí komfortně, zatímco naopak v případě velmi nízkých teplot mají tendenci svůj nákup urychlit. Nepříjemné jsou také přechody mezi vnějším a vnitřním prostorem, kdy v zádveří bývá často umístěna příliš intenzivní klimatizace/topení. (Mulačová et al. 2013)

### **1.1.3 Dispoziční řešení prodejny**

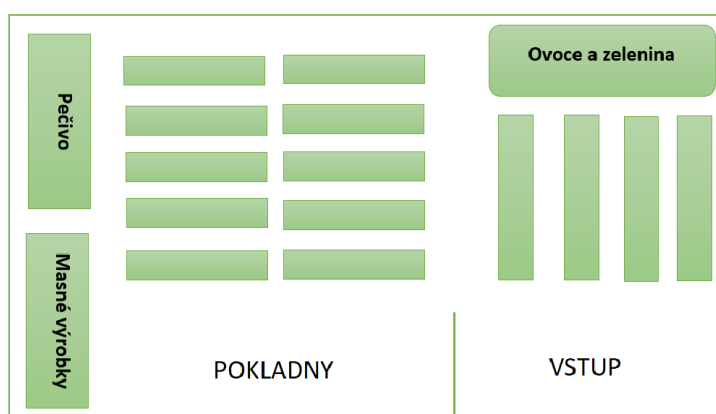
Přestože dispoziční řešení prodejny nemá bezprostřední vliv na nákupní atmosféru, nrozdíl od čistoty nebo osvětlení, je prostorové řešení jednotky důležité pro orientaci zákazníků. Zákazník, který netuší, kde má hledat požadované zboží, se v prodejně nemůže cítit pohodlně. Správné rozvržení prostoru je úkolem space managementu. Patří sem však nejen rozhodování o umístění jednotlivých tematických okruhů (potravin, drogerie, tisk...), ale také velikost uliček nebo základní struktura prostorového uspořádání (po směru či proti směru hodinových ručiček; pravidelné či volné uspořádání apod.). (Cimlér et al., 2007)

Existuje několik základních typů dispozičních řešení konkrétně grid layout, free-flow layout, boutique layout a standard layout. (Cimlér et al., 2007),



**Grid layout**, nebo-li pravidelné uspořádání (viz Obr. 2 Grid layout), je takové, kdy regály jsou umístěny rovnoběžně s bočními stěnami prodejny. Je typické pro samoobsluhy. Regály tak svým způsobem „provádí“ zákazníka po prodejně, který se tak může cítit až příliš svázán. Toto uspořádání je vysoce funkční a umožňuje nejefektivnější rozmístění zboží v prodejně. V praxi se s ním lze typicky setkat u řetězce Lidl.

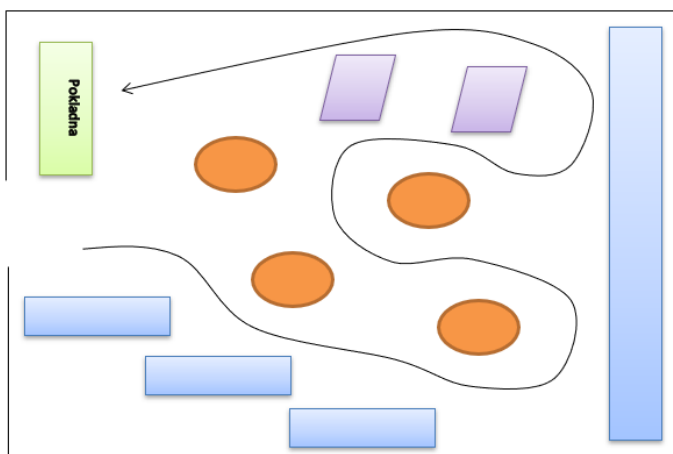
**Obr. 2 Grid layout**



Zdroj: vlastní zpracování

**Free-flow layout**, nebo-li uspořádání s volným pohybem (viz Obr. 3 Free-flow layout), umožňuje zákazníkovi pohybovat se po prodejně naprosto svobodně, což je jím vnímáno pozitivně. Zároveň však není efektivně využit prostor a zákazník může některé zboží jednoduše přehlédnout. Využívá se primárně u prodejen s nepotravinářským zbožím, např. u oděvů.

**Obr. 3 Free-flow layout**



Zdroj: vlastní zpracování

**Boutique layout**, nebo-li uspořádání s polouzavřenými obchodními úseky, je typické pro obchodní domy. Využívá se v něm rozložení prodeje do sortimentních skupin, které se liší však nejen sortimentem, ale také cílovou skupinou, barevným řešením nebo formou prodeje.

**Standard layout**, nebo-li standardní obslužné uspořádání, využívají primárně pultové prodejny. Pulty bývají umístěny podél stěn a v centrální části prodejny je prostor pro pohyb zákazníka.

Odlisný pohled na dispoziční řešení prodejny nabízí Štulec et al. (2016). Ta jich definuje šest.:

**Counter store layout** – obdoba standardního, kdy prodej probíhá přes pulty. Využívá se dle Štulec et al. (2016) tam, kde hrozí riziko krádeže, nebo z hygienických důvodů není možný jiný způsob. Tato forma není kompatibilní s moderním pojetím samoobslužných obchodů a je tradiční u řeznictví nebo pekáren.

**Forced-path layout** – toto uspořádání si vynucuje danou cestu skrz celý obchod, za účelem představit zákazníkovi co nejvíce produktů. Využíváno je často prodeji nábytku a bytových doplňků (např. Ikea nebo Tiger).

**Grid layout** – je totožný s grid layout dle Cimler et al. (2007). Štulec et al. (2016) navíc dodává, že existuje jeho přímá a diagonální varianta.

**Racetrack layout (loop layout)** – jak napovídá název, racetrack layout vytváří přes prodejnu „tratu“, která provádí zákazníku jednotlivými odděleními. Nejčastěji je využíván prodeji konfekce.

**Free-form layout** – jedná se o dispoziční řešení bez zjevného systému. Je asymetrické a podněcuje zákazníky k impulzivním nákupům. Nakupování v takto řešené jednotce je větším zážitkem. Lze dále členit na boutique layout, star layout a arena layout. Star layout evokuje větší míru luxusu a uličky jsou rozmístěny takovým způsobem, že při pohledu svrchu utváří hvězdu. Arena layout se využívá nejčastěji u knihkupectví, kdy po obvodu bývají největší a nejvyšší regály, které se postupně směrem doprostřed zmenšují a snižují.

**Mixed layout** – je kombinací výše zmíněných. Nejčastěji je využíván u hypermarketů a supermarketů.

Při navrhování dispozičního řešení obchodu s potravinami existuje několik specifik. Dle Štulec et al. (2016) u vchodu do prodejny bývají umístěny květiny, ovoce a pečivo, jelikož navozují ihned po vstupu příjemnou atmosféru. Rychloobrátkové zboží se naopak dává dozadu, aby byli zákazníci donuceni projít celou prodejnu. Vstup je obvykle napravo a výstup nalevo, jelikož zákazníci mají tendenci pohybovat se proti směru hodinových ručiček. V neposlední řadě, hlavní ulička obchodu by měla vést ke zboží, které se prodává nejvíce.

V maloobchodních jednotkách tudíž existují zóny, které jsou více frekventované než jiné. Silně frekventované zóny jsou zpravidla hlavní část prodejní plochy, část napravo od hlavního proudu zákazníků nebo pokladní zóny. Naopak málo frekventované bývají plochy vlevo od hlavního proudu zákazníků, středy prodejních místností, slepé komunikace nebo vyšší podlaží. (Cimler et al., 2007)

Z hlediska chování zákazníků jsou známy závěry, které napomáhají „ideálně“ nastavit dispoziční řešení. Zprvé, že zákazníci dávají přednost vnějším komunikacím a preferují pohybovat se proti směru hodinových ručiček. Zadruhé, že zákazníci mají obvykle rytmus pohybu – zprvu se pohybují rychleji, poté zpomalí a na konci opět zrychlí. A zatřetí, že zákazníci se dívají a sahají spíše napravo. (Cimler et al., 2007).

#### **1.1.4 Prezentace zboží**

Dle Cimler et al. (2007; s.235) „prezentace zboží má jako hlavní cíl a smysl co nejúčinnější představení zboží zákazníkovi a připoutání pozornosti k výrobku i podnícení zájmu o jeho nákup.“ Základní otázkou je, jakou zvolit prezentační techniku.

Mezi typy prezentačních technik lze zařadit vertikální prezentaci, horizontální prezentaci, otevřenou prezentaci, tematickou prezentaci, prezentaci životního stylu, prezentaci příbuzného zboží a prezentaci v blocích. (Cimler et al., 2007, s.235)

V případě **vertikální prezentace** je zboží jednoho druhu prezentováno pod sebou. Hloubka sortimentu je tedy znázorněna vertikálně, zatímco jeho šíře horizontálně.

Tuto variantu využívají nejčastěji společnosti disponující hlubokým sortimentem. (Cimler et al., 2007)

U **horizontální prezentace** je naopak hloubka sortimentu znázorněna horizontálně a jeho šíře vertikálně. Jinými slovy, stejný druh zboží je prezentován vedle sebe. Využívá se to nejčastěji v menších prodejních jednotkách, které mají jen omezený prostor pro prezentaci zboží jednoho druhu. (Cimler et al., 2007)

**Otevřená prezentace** se využívá tam, kde se předpokládá, že zákazník má možnost si zboží vyzkoušet a porovnat s jiným zbožím. V **tematické prezentaci** je různé zboží sdružováno dle témat (např. začátek školního roku). Obdobná je **prezentace životního stylu**, kdy je pospolu zboží, které je určeno pro zákazníky se shodným životním stylem (např. sportovní oblečení). U **prezentace příbuzného zboží** jsou automaticky k danému zboží přiřazovány i komplementární výrobky (např. nábytek a bytové doplňky). **Prezentace v blocích** se využívá pro prezentaci nového nebo unikátního zboží. (Cimler et al., 2007)

Prezentace zboží závisí na několika faktorech. Cimler et al. (2007, s.237) zmiňuje (i) zboží, jeho vlastnosti, popř. charakter obalu, (ii) velikost plochy (prostoru) pro prezentaci, (iii) umístění výrobku ve výstavním zařízení, (iv) prezentační prostředky.

Vlastnosti jsou zde chápány nejen fyzikálně (tj. velikost a váha), ale také jako postavení zboží ve spotřebě. Z hlediska velikosti plochy mohou být důležitými faktory podíl na obratu nebo např. přímá výrobová rentabilita<sup>1</sup>. Umístění výrobku je determinováno primárně pohybem zákazníka, jelikož existují místa, která jsou vnímána intenzivněji. V rámci jednoho regálu se odlišují čtyři zóny (Cimler et al., 2007), a to (i) zóna zorného pole (110 cm až 160 cm), (ii) dolní zóna (ve výši rukou), (iii) horní zóna, (iv) zóna při zemi.

Berčík (2016) na základě svého výzkumu uvádí, že největší pozornost je věnována zboží, které se vyskytuje v prodejně v malém množství. Např. lahvi Kofoly, která stojí sama na polici určené pro stovky totožných lahví tohoto zboží. Plně zaplněné poličky nevzbuzují takovou pozornost.

---

<sup>1</sup> Přímá výrobová rentabilita – metoda měření produktových nákladů od okamžiku naskladnění produktu až do okamžiku jeho prodeje zákazníkovi. (Marketingbinder, 2014)

Prezentačních prostředků existuje široká škála. Jejich cílem je informovat a komunikovat. Vhodné prezentační prostředky zlepšují orientaci zákazníka a informují jej např. o aktuálních slevových akcích. Mohou jimi být shelf stopery, stojany, podlahová grafika apod. Řadí se sem však i druhotné umístění, tedy umístění mimo standardní regál. (Karlíček, 2018)

Základní otázkou spojenou s prezentačními prostředky je jejich užití, provedení a umístění. Jejich užití je podstatné, jelikož na zákazníka v prodejně nepůsobí jiné klasické formy propagace. Z hlediska provedení je zásadní jejich srozumitelnost, pravdivost a čitelnost. Co se umístění týče, prezentační prostředky by měly být dobře viditelné, měly by být na cestě k výrobku (nikoli od něj) a nesmí zákazníkovi překážet. (Cimlér et al., 2007)

Důležitý aspekt u prezentačních prostředků je, aby lákaly zákazníky k návštěvě různých částí prodejny. Jednotky s lepším vizuálním merchandisingem dokáží udržet zákazníky uvnitř déle a tím pádem je přinutit k nákupu většího množství produktů. Správný merchandising provede zákazníka prodejnou, proto je často označován jako „tichý prodejce“. (Štulec et al., 2016)

Zajímavým pojmem je tzv. „emoční propast“. Jedná se o rozdíl mezi očekáváním nakupujících a realitou. Vysekalová (2014) uvádí příklad s Coca Colou. V období Vánočních svátků jsou média plná reklam na Coca Colu (např. televizní spot s ikonickou hudbou s tématem „Vánoce jsou tady, je tu Coca Cola“, všudypřítomným sněhem, ozdobenými ulicemi a vánočním červeným kamionem s podobiznou Santa Clause), avšak po příchodu do prodejny spotřebitel objeví pouze vyskládané kartony a přepravky s Coca Colou. Výsledkem je, že si zákazník buď svou Colu vezme, ale rychle odejde, a nebo si ji nakonec vůbec nekoupí. Snahou by mělo být tuto emoční propast eliminovat a připomenout zákazníkovi atmosféru, kterou cítil mimo místo prodeje.

### **1.1.5 Personál**

Personál má velký vliv na nákupní atmosféru. Podílí se na ní nejen kapacitně (počet zaměstnanců) a kvalifikací (odbornost a poradenství), ale také chováním a upraveností vzhledu. Stěžejní roli ve výběru a vzdělávání pracovníků hraje personální management. V současnosti se s rozvojem digitalizace a informačních technologií role personálu postupně mění. Zákazníci často již přicházejí do

prodejen velmi dobře informovaní, přesto je profesionalita personálu extrémně důležitá. (Cimler et al., 2007)

## **1.2 Specifikace zkoumaných řetězců – Lidl, Norma, Penny Market**

V této kapitole bakalářské práce lze nalézt stručný rozbor vybraných maloobchodních řetězců, jejichž nákupní atmosféra je blíže zkoumána v následující kapitole práce. Největší pozornost je věnována Lidlu. Primárně se kapitola zaměřuje na vymezení historie společností na českém trhu, milníky v jejich působení a návaznost na zahraničí. V neposlední řadě je u každého řetězce blíže specifikována konkrétní zkoumaná prodejna.

### **1.2.1 Lidl Česká republika**

Prvním a primárním subjektem pro bakalářskou práci byl zvolen Lidl Česká republika, v.o.s. Zakladatelem brandu Lidl byl otec Dietera Schwarze pocházejícího z Německa a v průběhu 10 let se mu podařilo z malé prodejny vytvořit velkoobchod s velkým výběrem potravin a jiným sortimentem. Po druhé světové válce podnik postihl zánik, ale po několika letech myšlenku svého otce oživil Dieter Schwarz a dodnes je vlastníkem společnosti Lidl, která má pobočky ve více než třiceti zemích Evropy a v USA, vlastní přibližně 10 tisíc prodejen a zaměstnává přes 225 000 zaměstnanců. Především je tato společnost známa lidem svou agresivní politikou zaměřenou na nejnižší možné náklady a ceny. Tyto ceny dosahuje především omezenou nabídkou zboží, přestože lze tvrdit, že v posledních letech se tento koncept pokouší aktualizovat. (Lidl, 2018a)

Lidl je obchodní značka řetězce prodejen společností Lidl & Schwarz-Gruppe, které patří též síť hypermarketů Kaufland. V Česku bylo otevřeno prvních 14 prodejen Lidl v červnu 2003 a toto číslo v průběhu pouhých pár let vystoupalo až na 124. Dnes má Lidl Česká republika 237 prodejen, 4 logistická centra a 9000 zaměstnanců. (Lidl, 2018a)

Lidl v roce 2017 začal měnit image firmy, což lze vidět např. u sloganu. Původní „Lidl je levný“ nahradil Lidl novým „Lidl – správná volba“. Rovněž v tomto roce došlo k plošnému navýšení platů zaměstnanců, které dosahují obecného průměru České Republiky. Navíc v roce 2017 byl spuštěn e-shop, který byl testován zaměstnanci a nyní se jedná o dobře fungující a rozsáhlý systém, který ulehčuje

nákup zákazníkům. Je klíčové zmínit, že Česká republika byla první zemí v regionu, kde byl e-shop úspěšně zahájen jeho provoz. (Lidl, 2018a)

Filosofie Lidlu je založená na privátních značkách. Ty zastupují až 80 % veškerého sortimentu a těmi nejznámějšími jsou např. masné výrobky Pikok nebo pivo Argus. Společnost navíc v pravidelných týdenních intervalech střídá tematické nabídky potravin jako např. italský týden, retro týden apod. Důležitou část sortimentu Lidlu tvoří spotřební zboží. (Lidl, 2018c)

Úspěch Lidlu podtrhují získané ceny jako „Nejdůvěryhodnější značka v kategorii Obchodník s potravinami“ nebo „Obchodník roku“, kterou Lidl převzal již devětkrát. Přesto se ani Lidlu nevyhýbají skandály, jako např. výskyt nebezpečné tarantule mezi dovezenými banány (EuroZprávy, 2013) nebo chybně uváděné informace na přebalech masových konzerv Pikok (iRozhlas, 2018).

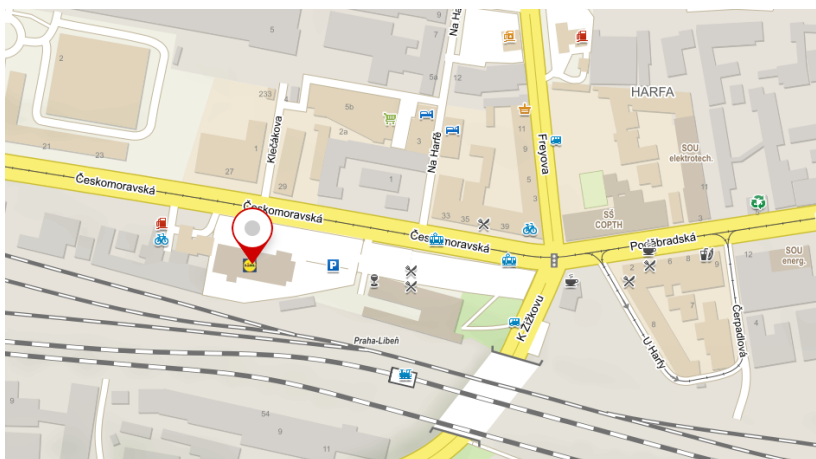
Co se týče služeb pro zákazníky, Lidl nabízí záruku krátkých čekacích dob u pokladen, což zajišťuje pravidelným střídáním pracovišť zaměstnanců. Jakmile se nastřádá větší počet zákazníků u pokladen, jsou okamžitě otevřeny další tak, aby dočasně byla zvýšena kapacita. Dále nabízí prodlouženou lhůtu na vrácení zboží, a to v délce 3 měsíce. Novou službou je možnost platby pomocí Google Pay. (Lidl, 2018b)

### **Lidl Česká republika – ul. Českomoravská**

Adresa: Českomoravská 930/22, 190 00 Praha 9-Vysočany

Otevírací doba: 7-21 hod. (neděle 8-21 hod.)

#### **Obr. 4 Mapa – Lidl**



Zdroj: <https://mapy.cz/>

Lidl na ulici Českomoravské je specifický tím, že zatím neprošel rekonstrukcí, na rozdíl od většiny prodejen v rámci Prahy. Je tedy zástupcem staršího formátu, který splňuje většinu předpokladů pro zařazení mezi diskontní prodejny. Nová generace prodejen Lidl svým designem, zázemím a šíří i hloubkou sortimentu více odpovídá definici supermarketu, což je směr, kterým se Lidl chce do budoucna vydat.

Tato konkrétní jednotka se nachází na vysoce frekventovaném tahu ve směru od centra na Černý most. V odpoledních hodinách (primárně mezi 16:30-18:30) se na ulici Českomoravská běžně tvoří dlouhé kolony přinášející velké množství potenciálních zákazníků. V těsné blízkosti se navíc nachází tramvajová zastávka Nádraží Libeň, takže i pro populaci nedisponující automobilem je poměrně jednoduché navštívit cestou z práce domů tuto prodejnu.

### **1.2.2 Penny Market**

Druhým vybraným řetězcem pro tuto bakalářskou práci je Penny Market, který je jedním z největších diskontních řetězců v České republice a má nejrozsáhlejší síť provozoven. Původem je to německá firma a působí kromě Německa a České republiky ještě v Rakousku, Itálii, Rumunsku a Maďarsku. Společnost Penny Market s.r.o. je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE, který je jednou z největších světových obchodních společností, stejně jako je Penny Market jednou z největších českých obchodních společností. REWE provozuje přes 15 000 prodejen v 20 evropských zemích a zaměstnává kolem 330 000 lidí. (Penny, 2018)

Na český trh vstoupil Penny Market v roce 1997 a v současné době provozuje více než 360 prodejen. V roce 2008 koupila REWE Group v Česku konkurenční diskontní řetězec Plus a sloučila jej s Penny Market. Několikrát denně lze zaslechnout v televizi slogan „Nakupujte hezky česky“. Hlavní myšlenkou je, aby zákazník dokázal najít v regálech prodejen Penny Market své nejoblíbenější produkty za výhodné ceny a hlavně garance, že 7 z 10 jejich potravinářských výrobků je skutečně českých. Proto lze v každé prodejně Penny vždy najít pečivo lokálních pekařů, maso a uzeniny především českých řezníků, ovoce a zeleninu místních farmářů nebo výběr piv oblíbených českých pivovarů. (Penny, 2018)

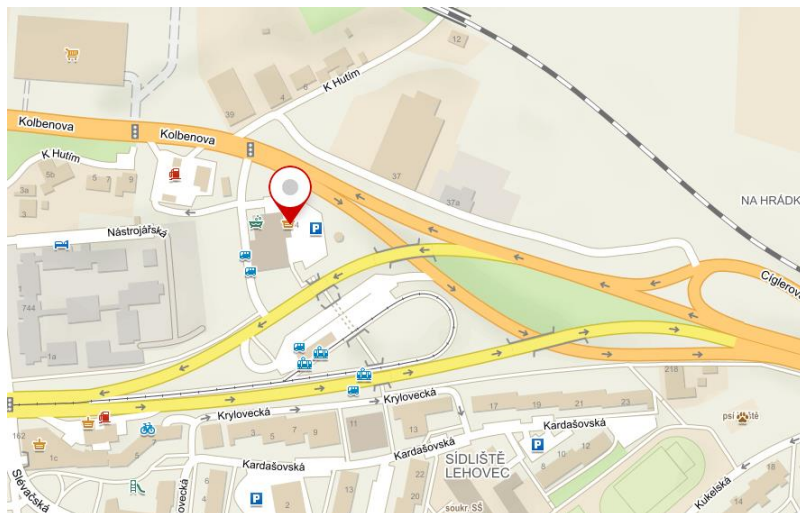


## Penny Market – ul. Kolbenova

Adresa: Kolbenova 1094, 190 00 Praha 14-Hloubětín

Otevírací doba: 7-21 hod.

### Obr. 5 Mapa – Penny Market



Zdroj: <https://mapy.cz/>

Penny Market se nachází více na východě, od Lidlu i Normy je vzdálen cca 4km. Ulice Kolbenova však přímo navazuje na ulici Sokolovská a spolu s Českomoravskou vytváří pomyslnou centrální část jihu Prahy 9 a západu Prahy 14.

Do této prodejny je jednoduchý přístup automobilem z obou směrů (z centra na Černý most i naopak), a to z ulice Kolbenova, resp. Poděbradská. Penny Market se navíc nachází v těsné blízkosti čerpací stanice MOL. Z jižní části ukončuje rozsáhlé sídliště, na kterém je jediný obchod se smíšeným zbožím – Britský Iceland – který však svým charakterem (prémiové zboží při vyšší cenové hladině) není přirozenou konkurencí řetězce Penny Market. Dále na sever, resp. severovýchod, se nachází zástavba rodinných domů (cca 15 minut pěšky). V této lokalitě se není žádný jiný obchod, Penny Market je pro zdejší obyvatele nejpřístupnější. Výhodou také je, že bezprostředně vedle této jednotky je konečná zastávka tramvajových linek 16 a 25, několika nočních spojů a příměstských autobusů. Nevýhodou dané lokality je konkurence v podobě Kauflandu, který se nachází pouhých několik desítek metrů na sever (na druhé straně ulice Kolbenova). V neposlední řadě také delší vzdálenost od stanic metra.

### 1.2.3 Norma

Norma je původně skromným řetězcem, který se s postupem let stal velmi úspěšnou německou značkou na poli diskontních prodejen. Normu lidé vnímají jako dobrou společnost s velkým výběrem potravin, která se snaží uspokojit jejich potřeby a pokračuje v neustálém růstu a rozvoji již skoro padesát let. Má dobře promyšlenou firemní politiku, která poskytuje zákazníkům "za jejich peníze více". Norma nabízí velký sortiment každodenních potřeb a týdenní aktuální nabídky z oblasti potravinářského i nepotravinářského zboží. Ty napomáhají Normě podporovat svou značku a zůstat v jedné skupině s vedoucími diskontními řetězci. To platí i o neustále se obnovující sezónní nabídce zboží pro domácnost, rodinu a volný čas. (Norma, 2018a)

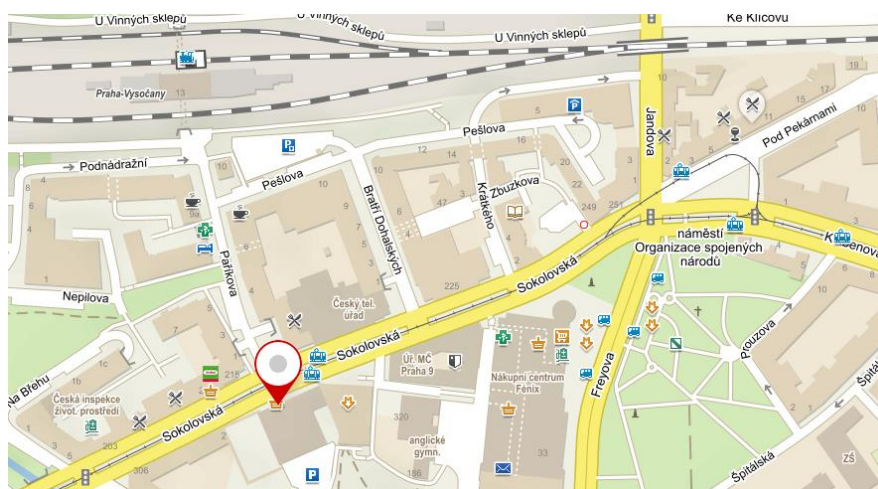
První prodejna byla otevřena v roce 1964 v Norimberku. V následujících desetiletích se společnost postupně rozrůstala v rámci Německa a v roce 1986 měla více než 550 jednotek. V roce 1989 došlo k expanzi do Francie, o 3 roky později také do České republiky a o další 4 roky později do Rakouska. Od roku 2006 se Norma začala velmi angažovat v oblasti biopotravin, kde se v průběhu několika let stala lídrem mezi diskonty. Dnes má Norma více než 1450 prodejen ve 4 zemích. (Norma, 2018b)

#### Norma – ul. Sokolovská

Adresa: Sokolovská 202/314, 190 00 Praha 9-Vysočany

Otevírací doba: 7-20 hod.

#### Obr. 6 Mapa – Norma



Zdroj: <https://mapy.cz/>

Prodejna Norma je vzdušnou trasou vzdálena od prodejny Lidlu na ulici Českomoravská méně než 1km. Jedná se o malou jednotku v těsné blízkosti tramvajové a autobusové zastávky Nádraží Vysočany a cca pět minut chůzí od Nákupního centra Fénix (kde se nachází pobočka řetězce supermarketů Billa). Na témže místě je také stanice metra linky B Vysočanská. Pět minut chůzí opačným směrem je navíc Poliklinika Vysočany.

Lokalitu lze tedy vyhodnotit jako centrální. V okolí je mnoho bytových jednotek, je zde perfektní občanská vybavenost a velké množství procházejících či projíždějících lidí. Ulice Sokolovská nemá takovou kapacitu, jako Českomoravská, a většina řidičů jedoucích tímto směrem preferuje jízdu po Českomoravské. Proto většina návštěvníků Normy nepřijíždí vozidlem (nehledě na fakt, že kapacita přilehlého parkoviště je poměrně malá a sjezd na něj se nenachází na hlavním tahu, nýbrž ze zadní strany, kdy musí člověk z ulice Sokolovská nejprve zabočit na ulici Na Břehu).

## **2 Nákupní atmosféra ve vybraných maloobchodních řetězcích**

Pro posouzení nákupní atmosféry ve třech vybraných prodejnách byl zvolen terénní výzkum – mystery shopping. Úvodem této kapitoly je vymezen stručný teoretický základ této problematiky, následují výsledky obou šetření a v závěrečné části kapitoly lze nalézt doporučení pro zlepšení nákupní atmosféry jednotky Lidl.

Mystery shopping je kvalitativní metodou výzkumu trhu (která však propojuje kvalitativní prvky s kvantitativními), při které se měří maloobchodní kvalita služeb, díky čemuž lze získat informace o produktech či službách firmy. Výzkumníkem je vždy člověk (mystery shopper), někdy také označován jako tzv. „fiktivní nakupující“, který vystupuje jako normální zákazník, a buď se chová podle předepsaného plánu, anebo se snaží uskutečnit atypické transakce, aby mohl co nejlépe posoudit a vyhodnotit danou problematiku. Mystery shopping se nepoužívá jenom v maloobchodních jednotkách, mohou to být i hotely, restaurace, kina, kavárny atd. Při posuzování daných objektů mystery shoppeři zkoumají a hodnotí znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejich ochotu a chování v různých situacích, čistotu a příslušenství, rychlost služby, umístění zboží, klimatizaci, možnost jednoduchého parkování vedle objektu a další. Při této metodě lze využívat zápisy, video/audio nahrávky, fotografie atd., aby na konci bylo možné co nejpřesněji popsat a vyhodnotit problémy, který nastaly při výzkumu. V určitých situacích mystery shopper ani nemusí chodit na místo zkoumání, poslední dobu se rozvíjí techniky, kdy fiktivní nakupující může provádět výzkum přes telefon a e-mail. Po ukončení výzkumu zaznamenává mystery shopper zjištěné skutečnosti do záznamového archu.<sup>2</sup> (Tahal, 2017)

### **2.1 Terénní výzkum a mystery shopping**

Pro účely této práce byl terénní výzkum a mystery shopping v každé z jednotek proveden jednou. Důraz byl kladen na to, aby všechny prodejny měly totožné podmínky, proto návštěvy probíhaly vždy v určitém týdnu pouze v jedné prodejně. Návštěvní časy byly stanoveny následovně:

---

<sup>2</sup> Záznamový arch využitý autorkou práce pro zpracování mystery shoppingu ve vybraných prodejnách je v Příloze č.1

**Tab. 1 Termíny mystery shoppingů**

	<b>Návštěva</b>
<b>Lidl</b>	26.10.2018 v 19:00
<b>Penny Market</b>	2.11.2018 v 19:00
<b>Norma</b>	9.11.2018 v 19:00

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 1 Termíny mystery shoppingů je zřejmé, že byly pro návštěvy stanoveny časy v pátky v 19:00. Logika výběru je taková, že v pátek v 19:00 je tzv. „nákupní špička“. Nejvíce lidí má cestu z práce, tudíž prodejna je zaplněná. Touto dobou mohou nastat personální problémy, jednak kvůli kapacitě, ale také kvůli únavě a vyčerpání. Zároveň může být nedostatek některých druhů zboží.

Hodnocení nákupní atmosféry proběhlo ve dvou rovinách. V rámci první roviny se jedná o kritéria patřící do skupiny design prodejny a dispoziční řešení prodejny, tedy věci, které jsou v krátkém období neměnné. V rámci druhé roviny pak byla hodnocena všechna ostatní kritéria. Ta jsou naopak závislá na aktuálních podmínkách.

Jednotlivá hodnocená kritéria lze vidět v Příloze 1 – Záznamový arch. Byla rozdělena do kategorií tak, jak jsou vymezeny v teoretické části práce, tedy design prodejny – vnější, design prodejny – vnitřní, dispoziční řešení prodejny, prezentace zboží a personál. Ne všechna kritéria popsaná v teorii však byla shledána relevantními pro formát diskontních prodejen, proto mohou ve vyhodnocovacím formuláři chybět. Hodnocení bylo zaneseno na stupnici 1-5 v podobě bodů, čili čím více bodů, tím lépe. Jednotlivé stupně obodování lze vnímat tak, jak je vysvětleno v Tab. 2 Bodové hodnocení. Důležité je zmínit, že hodnocení je subjektivním názorem autorky této práce.

**Tab. 2 Bodové hodnocení**

<b>Body</b>	<b>Vysvětlení</b>
1	Prodejna nesplňuje základní standardy, prodejna vykazuje zásadní nedostatky
2	Prodejna nesplňuje většinu standardů, prodejna vykazuje mnoho nedostatků
3	Prodejna splňuje standardy z části, prodejna vykazuje několik nedostatků
4	Prodejna splňuje většinu standardů, prodejna nemá téměř žádné nedostatky
5	Prodejna splňuje veškeré standardy, prodejna nemá žádné nedostatky

Zdroj: vlastní zpracování

### **2.1.1 Terénní výzkum a mystery shopping – design prodejny a dispoziční řešení**

Návštěva maloobchodní jednotky řetězce Lidl na ulici Českomoravská, na základě které bylo vytvořeno následující vyhodnocení, proběhla 26.10.2018, v maloobchodní jednotce řetězce Penny Market 2.11.2018 a v maloobchodní jednotce řetězce Norma 9.11.2018.

V Tab. 3 Mystery shopping (část 1) lze vidět výsledky pro všechny tři prodejny.

**Tab. 3 Mystery shopping (část 1)**

<b>Kritérium</b>	<b>Lidl</b>	<b>Penny Market</b>	<b>Norma</b>
<b>Design prodejny - vnější</b>	-	-	-
Design exteriéru (architektura)	2	4	2
Vstupní prostory	3	5	1
Nápisy na prodejní jednotce	4	3	2
Možnost parkování	5	5	1
<b>Design prodejny – vnitřní</b>	-	-	-
Obchodní zařízení	4	5	2
Osvětlení	5	4	4
Barevné řešení	2	4	2
<b>Dispoziční řešení prodejny</b>	-	-	-
Logika uspořádání/orientace	5	4	3
Prostornost	3	3	3
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>20</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Lidl

Co se týká jednotlivých kritérií v případě Lidlu, tak v kategorii Design prodejny – vnější má průměr 3,5 bodu. Architektura je velice strohá, budova připomíná zvenku hangár či skladiště, zároveň je již znatelné opotřebení (prodejna je stále tzv. „staré generace“ – z prostorových důvodů bude přestavba na prodejnu nové generace obtížná, nicméně v době psaní této práce začínají přípravy na stavbu) a použité materiály jsou základní.

### **Obr. 7 Lidl**



Zdroj: vlastní

Vstupní prostory mají perfektní umístění. Jsou blízko parkoviště a zároveň hned vedle vstupu jsou dostupné nákupní vozíky. Navíc orientace je směrem k tramvajové zastávce. Na druhou stranu je vstup velmi úzký a jsou zde časté nečistoty. Zvenku je prodejna výrazně označena, logo Lidl je viditelné z velké vzdálenosti z obou směrů hlavní komunikace Českomoravská. Na jednotku jsou navíc umístovány velkoplošné nápisy informující o aktuální (týdenní) nabídce, eventuálně o volných pracovních pozicích. Lidl vyniká možností parkování, jelikož disponuje téměř 100 parkovacími místy a dalšími 8 místy pro invalidy. Příjezd na parkoviště je navíc přímo z ulice Českomoravská. Kapacita parkoviště je dostatečná, zároveň v nejméně frekventovaných časech je parkoviště prakticky plné.

V kategorii vnitřní design prodejny má Lidl průměr 3,67. Nejlépe vychází osvětlení, které má příjemný odstín, není agresivní. Zároveň dostatečně osvětluje všechny části prodejny. Obchodní zařízení vykazuje určité známky opotřebení (např.

některé nákupní vozíky jsou promáčknuté, nebo mají zaseklá kolečka), ale je účelné a dostačující. Regály mají vhodnou výšku i pro relativně menší zákazník/zákaznice, pokladny fungují bez problému, je jich dostatečný počet a pás je příjemně dlouhý. Na druhou stranu nedostatečná je odkládací plocha na zboží za pokladnami. Barevné řešení je v této jednotce velmi strohé, nevhodné pro budování brandu – chybí modré, žluté a červené doplňky.

Dispoziční řešení je v podobě tradičního grid layout. Uspořádání dává smysl – u vchodu je pečivo, následuje zelenina/ovoce, masné výrobky, mléčné výrobky a směrem k pokladnám je ostatní zboží, kosmetické produkty, čisticí prostředky, nápoje apod. Vytknout lze naopak nedostatek prostoru. Obzvláště ve více frekventovaných časech je prostornost v Lidlu problematická, pomohlo by např. zavedení menších nákupních vozíků.

### **Penny Market**

Jednotka Penny Market na ulici Kolbenova disponuje velmi povedeným designem exteriéru s průměrem 4,25 bodu. Použité materiály jsou nové a zajímavé, je využita kombinace se dřevem, což působí elegantně a luxusně. Zároveň to neodpovídá jednoduchosti a strohosti, což jsou běžné atributy diskontních prodejen. Nejvíce dřeva je využito v oblasti vstupu, což ponouká k nákupu.

#### ***Obr. 8 Penny Market***



Zdroj: vlastní

Obdobně, jako v případě Lidlu, i u Penny jsou nákupní vozíky umístěny bezprostředně nalevo od vstupních prostor. Ty byly navíc čisté, klimatizace nebyla příliš silná a kolem odpadkového koše bylo uklizeno. Viditelný je vysoký sloup



s nápisy „Penny“ umístěný uprostřed parkoviště, který nelze přehlednout jak z ulice Kolbenova, tak i Poděbradská. Zboku jednotky vedle vstupu se také nachází MallBox, kam si lze nechat poslat zboží zakoupené na webu mall.cz. Co se týče nápisů na prodejní jednotce, těch je o poznání méně než v případě Lidlu. Parkoviště je umístěno bezprostředně u vstupu, je na něj přístup z obou směrů. Jeho kapacita je zhruba 50 míst včetně několika míst pro invalidy. Nevýhodou je, že ve večerních hodinách nejsou žádné nápisy na Penny Marketu osvětleny, čili nejsou viditelné.

V interiéru prodejny zaujme další využívání dřeva jakožto základního obkladového materiálu, a také existence samostatného prodejce masných výrobků – Chodura – napravo od vstupních prostor. Veškeré obchodní zařízení je nové a plně funkční. Osvětlení bylo v době návštěvy tlumené. V některých místech bylo poměrně šero, avšak barva osvětlení byla pro oči příjemná a rozhodně nelze tvrdit, že by nižší intenzita byla nedostatečná. Barevné řešení odpovídá logu, mnoho prvků interiéru je laděno do červeno-žlutých barev. Obdobně jako u Lidlu, i pokladní pásy v Penny Marketu mají příliš malý odkládací prostor.

Atypické je dispoziční řešení prodejny. Na rozdíl od většiny standardních diskontních prodejen a supermarketů, které využívají grid layout, v případě této jednotky Penny je použit forced-path layout. Vytvořenou cestu přes prodejnu nelze nijak zkrátit, návštěvník vždy musí projít všemi odděleními. Zároveň jsou na ni navázány nějaké slepé uličky (např. s kosmetikou nebo s pivy). Úvodem je pečivo, následují nápoje, masné a mléčné výrobky, poté balené výrobky a kosmetika. Orientace je v pořádku, na druhou stranu však lze vytknout v mnoha místech nedostatek prostoru.

## **Norma**

Norma působí již na první pohled nejhůře ze zkoumaných jednotek maloobchodních řetězců. Nemá vlastní budovu, je součástí starého komplexu, kde se nachází několik menších obchodů a také vstup do metra. Prodejna působí nenápadně a zvenku vypadá více jako vietnamský obchod se smíšeným zbožím, než součást německého diskontního řetězce. Exteriér je znatelně sešlý časem a od věci by nebyla rozsáhlejší rekonstrukce. Totéž platí o samotném vstupu, na kterém je znatelné stáří a neznalé klienty neláká k nákupu.

### **Obr. 9 Norma**



Zdroj: vlastní

Značení prodejny je minimální nad vstupem je pouze logo, které není z dálky viditelné. Ve výlohách jsou vylepeny plakáty s aktuálními akčními nabídkami, což lze hodnotit pozitivně. Problematická je situace s parkováním. Norma sice má své oficiální parkoviště, to však není nijak značené a vyskytuje se za jednotkou. Vjezd na něj je přes dvě vedlejší cesty, přičemž na tu první je ze směru do centra zákaz odbočení. Samotné parkoviště je primárně využíváno lokálními rezidenty a navíc, v době psaní této práce, byla jeho značná část zavřená z důvodu výstavby nového bytového domu (na parkovišti bylo umístěno zázemí pro stavbu). Lze tedy konstatovat, že pro potenciální návštěvníky jedoucí vozidlem je Norma prakticky nepřístupná. Hlavní část klientů tak bezesporu tvoří místní rezidenti vracějící se metrem či tramvají domů, jelikož, jak bylo již zmíněno, výstup metra stanice Vysočanská a zastávka Nádraží Vysočany jsou v přímém sousedství jednotky. V rámci kategorie vnějšího designu tak dosáhla průměru 1,5 bodů.

Ihned po vstupu jsou po pravé straně umístěny malé nákupní vozíky. Do nákupní části se vstupuje přes otočný turniket. Následuje odkládací pult v podobě starého stolu a až poté se vyskytuje první zboží. Regály slouží ke svému účelu a na rozdíl od architektury nevykazují výraznější znaky opotřebení. Dva chladící pulty byly prázdné s cca dvoucentimetrovou vrstvou vody stojící na jejich dně – nelze říci, zda byly nefunkční nebo pouze vypnuté. Barvám dominuje šedá a bílá s občasnými červeno-žlutými doplňky (v barvách brandu). Dobře působily velkoplošné plakáty se seznamy privátních značek umístěné nad chladicími boxy.

Zajímavostí je, že tyto plakáty byly popsány texty v německém jazyce. Osvětlení bylo poměrně intenzivní, ale příjemné.

Z hlediska dispozičního řešení se jedná o tradiční grid layout připomínající Lidl, jen v menší verzi. Zboží je po prodejně rozmístěno poměrně chaoticky bez znatelného systému. Za vstupem je sice pečivo a na odvrácené straně naopak chladicí boxy s mléčnými a masnými výrobky, nicméně vše mezi tím je víceméně směs náhodného zboží. Zároveň více než polovina zboží není umístěna ve standardních regálech, nýbrž v ocelových boxech ve výši pasu, což je nepraktické, protože to snižuje přehlednost. Prostornost je dostatečná.

### **Vzájemné srovnání**

Ze vzájemného srovnání vychází celkově nejlépe Penny Market, avšak dominuje v kategoriích vnitřního i vnějšího designu. V kategorii dispoziční řešení má nejvíce bodů Lidl. Rozdíly mezi Lidlem a Penny Marketem však nejsou nijak zásadní. V čem Penny dominuje, je architektura prodejny a barevné řešení, jelikož ze všech tří zkoumaných prodejen má nejzajímavější a nejméně opotřebovaný exteriér a nejlépe pracuje s brandovými barvami. Oproti oběma výrazně zaostává Norma, která dokáže držet krok pouze v dispozičním řešení. Naopak v rámci vnějšího designu Norma výrazně ztrácí.

V případě Lidlu lze nejvíce ocenit možnost parkování, čímž láká velké množství zákazníků jedoucích automobilem z/do práce, dále také osvětlení, které je příjemné, dostatečné a osvětluje všechny části prodejny rovnoměrně, a v neposlední řadě i logiku uspořádání a orientaci.

Penny má také výbornou možnost parkování, ač s výrazně nižší kapacitou. Zaujme také kvalitou vnějšího i vnitřního provedení a vybavení, včetně dřevěných doplňků a možnosti koupit čerstvé masné výrobky v samostatné pultové prodejně Chodura.

Norma bohužel ve většině kategorií nedosahuje ani na průměrné hodnocení s výjimkou osvětlení.

## 2.1.2 Terénní výzkum a mystery shopping – design interiéru, personál a prezentace zboží

Druhá část prezentace výsledků terénního výzkumu a mystery shoppingu je zaměřena na kritéria, která se mohou měnit s denní dobou. Jsou zde popsány výsledky vyplývající z návštěv, které proběhly v podvečerních hodinách, konkrétně v 19:00 dne 26.10.2018 v případě Lidlu, 2.11.2018 v případě Penny Marketu a 9.11.2018 v případě Normy.

V Tab. 4 Mystery shopping (část 2) lze vidět výsledky tohoto výzkumu.

**Tab. 4 Mystery shopping (část 2)**

Kritérium	Lidl	Penny Market	Norma
<b>Design prodejny – vnitřní</b>	-	-	-
Hudba, hlášení	3	4	3
Ostatní zvuky	4	4	4
Čistota	3	3	3
Vůně	4	4	4
Mikroklimatické podmínky	5	3	5
Dostupnost zboží	5	5	2
Čerstvost zboží	4	5	4
<b>Personál</b>	-	-	-
Ochota personálu	4	5	5
Profesionalita personálu	3	4	3
Upravenost personálu	4	3	3
Rychlost odbavení pokladen	2	4	4
<b>Prezentace zboží</b>	-	-	-
Nabídka sortimentu	3	5	3
Úhlednost uspořádání zboží	3	5	2
Značení zboží	4	5	3
<b>Celkem</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>48</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Lidl

Hudební kulisa v prodejně Lidl žádná nebyla. Lidl na hudbu, na rozdíl od některých jiných řetězců působících na českém trhu, nespolehá. Poměrně častá byla v Lidlu však hlášení spojená s přesunem personálu mezi skladem a pokladnami (eventuálně jednotlivými odděleními). Občas bylo možné také zaslechnout hlášení související s aktuální cenově zvýhodněnou nabídkou.

Z hlediska ostatních zvuků lze konstatovat, že se jednotkou poměrně výrazně rozléhaly zvuky pípání skenerů od pokladen, což je dáno architekturou. Světla ani chladicí boxy žádné zvuky nevydávaly a vnější rekonstrukce také nebyla slyšitelná.

Čistota byla jednou ze slabých stránek zkoumané prodejny. Problémy s čistotou byly již u vstupu, kdy se v gumové předložce nacházelo mnoho odhozených žvýkaček, drobků a dalšího odpadu. Zároveň dlažba v této části byla velmi špinavá, což pokračovalo za vstupem. Nepomohlo tomu ani zdejší umístění řezaných květin, kolem kterých byla rozlitá voda, do které vstupovali návštěvníci a následně ji roznášeli do dalších oblastí prodejny. Nečistoty však byly i v oblasti zeleniny a pečiva, a to primárně podél regálů a pod stojany. Na druhou stranu v ostatních částech prodejny špinavá místa nebyla.

Vůně sice mnohdy s čistotou přímo souvisí, avšak v tomto případě nečistoty na podlaze neměly na vůni negativní vliv. V části prodejny šlo cítit čerstvě napečené pečivo, v jiné části naopak prací prášky. V ostatních místech byly vůně neutrální.

Mikroklimatické podmínky byly v prodejně naprosto ideální. V oblasti vstupu nebyla příliš intenzivně nastavená klimatizace a teplota byla akorát. Obzvlášť v podzimním a zimním období je náročné vyhovět všem, dle názoru autorky práce však byla teplota na ideální úrovni, aby nebyla zima, ale zároveň ani horko návštěvníkům v kabátech.

Dostupnost a čerstvost zboží jsou dva aspekty, které jsou naprosto zásadní pro kvalitu maloobchodního řetězce. Je zřejmé, že pokud zákazníci v obchodě neseženou zboží, které potřebují, nebo pouze v kvalitě a jakosti, která není odpovídající, velice se sníží pravděpodobnost opakované návštěvy. V případě Lidlu nebyl s dostupností zboží problém. Pokud zrovna něco docházelo, byl zde zaměstnanec, který toto zboží doplňoval. Zároveň i většina z tematické nabídky byla stále dostupná. Na druhou stranu dva chladicí boxy byly prázdné, je však otázka, zda to nebylo z důvodu údržby. Veškerá zelenina byla čerstvá, totéž však nelze tvrdit o pečivu, které bylo z velké části oschlé. Prodejna nedisponuje pultovým prodejem, takže veškeré masné výrobky jsou vakuově balené. Po zběžném prozkoumání nebylo nalezeno nic s proslou lhůtou trvanlivosti.

Obdobně, jako nabízené zboží, je pro každý maloobchodní řetězec klíčový také personál. Pro účely této práce byla zkoumána ochota a profesionalita, dále také upravenost personálu a rychlost odbavení pokladen. Ochota a profesionalita byly měřeny subjektivně na základě reakce zástupců personálu na dva základní dotazy. První dotaz byl mířen na šířku portfolia, resp. zda je konkrétní produkt v nabídce, druhý dotaz na doporučení ohledně produktů. Z hlediska ochoty personálu nelze mnoho vytknout. Oběma dotazy se zaměstnanci zabývali a snažili se pomoci, avšak byla na nich znatelná únava a snaha autorku práce co nejrychleji odbýt. Profesionalita měřená správností jejich odpovědi se však lišila dle dotazu. Zatímco správně bylo vyhodnoceno, že papírové ubrousky určité značky nemá Lidl v nabídce, diskutabilní je doporučení ohledně výběru párků. Lidl prodává několik druhů párků, z nichž většina patří pod vlastní privátní značku Pikok. Výrazně se však liší v cenách. Zaměstnancem byly bez zaváhání doporučeny nejdražší párky. Na doplňující dotaz, které by však doporučil z párků nižší cenové hladiny, bylo odpovězeno, že žádné, jelikož zdaleka nejlepší jsou ty nejdražší.

Všichni viditelní zaměstnanci Lidlu nosí firemní oblečení, které není módní, nicméně je praktické. Ve většině případů bylo zároveň čisté a zaměstnanci obecně vypadali upraveně. Rychlost odbavení u pokladen by měla být v Lidlu nadprůměrná, jelikož dochází k pravidelné rotaci zaměstnanců mezi odděleními. Jinými slovy, pokud je aktuálně potřeba navýšit kapacitu pokladen, není problém stáhnout jednoho či dva zaměstnance ze skladu. Avšak v průběhu terénního výzkumu v jednotce Lidl došlo ke zmatku v obsazení pokladen. V první chvíli byla otevřena pouze jedna pokladna, ale z důvodu zvýšení počtu zákazníků se otevřela další, ke které však po dobu několika minut (i přes četná opakovaná hlášení) nepřicházel zodpovědný zaměstnanec. Jakmile se objevil, zjistilo se, že byla otevřena špatná pokladna. Tou dobou však již dva zákazníci měli vyskládaný nákup na pult. Zaměstnanci u pokladen po sobě zároveň zmateně pokřikovali a celá situace nebyla pro zákazníky příjemná. V průměru lze stále říci, že rychlost odbavení nebyla v pořádku a způsobený zmatek nenavodil dobrou atmosféru. Zákazníci, kteří museli své zboží vyskládat z pultu zpět do nákupního vozíku a následně se přesunout k jiné pokladně, avšak na konec fronty, zcela jistě nebyli

nastalou situací nadšení. Většina personálu v Lidlu obecně působila na první pohled našťvaným a nepříjemným dojmem.

Přestože hloubka sortimentu v Lidlu není velká, jeho šíře je dostatečná. Většinu produktů pokrývá Lidl z vlastních zdrojů, a to privátními značkami. Ty se liší dle typu produktů (např. Argus pro pivo, Pikok pro masné výrobky nebo Pilos pro mléčné výrobky). Lidl však využívá své privátní značky i na specifické výrobky prodávané při tematických týdnech, je jimi např. Eridanous vyrábějící řecké speciality od jogurtů až po olivový olej či koření. V době návštěvy vybrané jednotky byla nabídka sortimentu velmi dobrá, avšak omezující je jeho malá hloubka.

Zboží nebylo ve svých umístěních uspořádáno příliš úhledně. Např. v oddělení zeleniny byly jednotlivé kusy téměř libovolně naházeny v regálech. Stejně tak krabice se sušenkami a čokoládami nebyly bezchybně umístěny, některé vyčnívaly ven do uličky, jiné byly naopak zastrčené hluboko do regálů. Zároveň v době návštěvy bylo v uličkách několik košů plných prázdných krabic. Ty zavazely v průchodu a v některých místech blokovaly zboží na prodej. Kritizovat však nelze značení zboží, které bylo v pořádku, přehledné a viditelné, s výjimkou několika cenovek v oblasti čokolád a sladkostí, kde nebylo zřejmé, která cenovka patří ke kterému zboží. Shelf stopery a další formy prezentace zboží zde prakticky nebyly přítomny.

### **Penny Market**

Penny Market využívá jako hudební kulisu své vlastní Penny rádio, čímž se od dvojice zbývajících hodnocených diskontních prodejen liší. Ihned po vstupu do prodejny zaujme pop hudba, kterou je možno slyšet i na standardních komerčních rádiích. Hudební kulisa je však často přerušována hlášeními o aktuálních slevových akcích, které jsou navíc zvýrazněny zvýšenou hlasitostí. Nepůsobí sice vyloženě rušivým dojmem, ale příjemné to také není. Na druhou stranu to plní svůj účel, jelikož se tímto stává hlášení v podstatě nepřehlédnutelné. Otázkou však je vhodná volba moderátora. Ten, který byl přítomen v době terénního výzkumu, působil příliš monotónně a stereotypně, což bylo v kontrastu s navýšením hlasitosti v době jeho hlášení.

Co se týče ostatních zvuků, pípání skenerů od pokladen se prodejnou nerozléhalo, což lze vnímat jako jednoznačné plus. Na druhou stranu několik

chladicích boxů výrazně „syčelo“. Čas od času se navíc ozvalo dvojité intenzivní pípnutí bez zjevného významu. Pravděpodobně se jedná o interní Penny záležitost – formu sdělení v rámci společnosti.

Ve velmi důležitém kritériu, kterým je čistota, na tom není Penny nejlépe, na druhou stranu však všechny tři prodejny měly určité nedostatky, takže Penny nezaostává. Ihned po vstupu zaujme extrémně špinavý koberec, který navíc, v době návštěvy, vůbec nebyl na svém místě a byl posunutý cca 2 metry do prodejny a otočený napříč. Kolem něj byla také velmi znečištěná podlaha, což pokračovalo i dále směrem do prodejny. V prvním oddělení (pečivo) bylo již relativně čisto, na zemi však byla prázdná krabice a blíže nspecifikovatelný plastový odpad. I v dalších částech prodejny se na zemi vyskytovaly drobné odpadky, kousky papírů, krabic apod. Na druhou stranu zde byla pracovnice, která se aktivně snažila zametat a umývat zem a minimálně v části ovoce a zeleniny to bylo znát.

Z hlediska vůní bylo téměř vše v pořádku. Ve většině prodejny byla cítit příjemná vůně jemného osvěžovače vzduchu. Jediný rozdíl byl v oddělení zeleniny, kde byly extrémně cítit cibule, což však nelze považovat za významný prohřešek.

Mikroklimatické podmínky v prodejně mohly být pro některé návštěvníky nepříjemné, jelikož byla poměrně zima. Většina zákazníků byla v bundách/kabátech a teplota byla podprůměrná ve srovnání s konkurencí. Důkazem nízké teploty bylo i oblečení pracovníků, kteří na sobě shodně měli několik vrstev. Navíc, v oddělení zeleniny, byl umístěn chladicí box s čerstvými ovocnými šťávami a obdobnými produkty, který výrazně ochlazoval okolní vzduch, což s velkou pravděpodobností svědčilo právě zelenině, nicméně již ne návštěvníkům.

Veškeré nabízené zboží bylo dostupné, a to v dostatečném počtu. To platí i o pečivu a zelenině s ovocem. Vše bylo zároveň čerstvé. Pečivo, ač nebylo právě vytažené z pekáren, nejevilo známky okorání.

I v případě Penny Marketu byla zjišťována ochota a profesionalita personálu na dvou dotazech – zda je v nabídce konkrétní značka ubrousků a jaké párky by zaměstnanec doporučil. V obou případech byla odpověď zaměstnance velmi vstřícná, rychlá a bylo možno ji vyhodnotit jako správnou (v případě doporučení



nejlepších párků pouze částečně). Párky byly nabídnuty ty s největším podílem masa a navíc zástupce společnosti zmínil, že sám párky kupuje poměrně často a tyto konkrétní jsou jednoznačně nejchutnější. Po vlastním odzkoušení autorkou této práce je však nutné poznamenat, že chuť je mnohem lepší u párků z Lidlu, jedná se však o subjektivní názor. Zaměstnanec Penny také doporučil vyzkoušet některé párky z nabídky řeznictví Chodura, které se v komplexu nachází.

Mírně negativně je nutno hodnotit upravenost personálu, jelikož, i kvůli nízkým teplotám, každý zaměstnanec měl na sobě jinou sadu oblečení. Ti tedy nebyli vůbec sladěni do brandových barev, a většina z nich měla své vlastní oblečení, které se navíc ne vždy hodilo na jimi vykonávanou práci a v neposlední řadě také ne vždy bylo zcela čisté.

S odbavením u pokladen nebyl větší problém, přestože pokladny jsou zde jen tři a v době návštěvy byly otevřeny dvě. To je však dáno relativně malým počtem zákazníků. Potenciálně problematická je velikost odkládacího pultu za pokladnou. Ten je extrémně malý a pokud již odbavenému zákazníkovi trvá delší dobu, než své nakoupené zboží z pultu uklidí, zabrání tím plynulému odbavení dalších zákazníků. Tato situace nastala i v době terénního výzkumu, na což pokladní reagovala velice promptně. Místo prostojů podívala zboží přímo do ruky autorky bakalářské práce, která si tak mohla zboží ihned uklidit do vlastní nákupní tašky. Vše tak proběhlo rychle a plynule.

Poslední hodnocená kategorie souvisí se zbožím – šířkou a hloubkou sortimentu, uspořádáním a značením zboží. V případě Penny je sortiment výrazně hlubší než u Lidlu, ale naopak užší. Penny Market nenabízí např. oděvy, potřeby pro domácnost nebo sezónní zboží. Na druhou stranu výběr v jednotlivých kategoriích je mnohem bohatší a uspokojí širší spektrum zákazníků od těch vyhledávajících primárně věci za nízké ceny až po ty zaměřující se na kvalitu.

Veškeré zboží bylo bezchybně uspořádáno a značeno. Prodejna je navíc, co se týče značení, oddělena na několik pásem dle typu produktů, a to podle barev – mléčné výrobky jsou značeny modrou barvou, masné červenou apod. Na jednotlivých cenovkách jsou veškeré potřebné informace, navíc jsou provedeny a umístěny přehledně. Četné byly i nejrůznější typy POP komunikačních

prostředků. Na několika místech v rámci prodejny se vyskytovaly boxy plné prázdných krabic, což obdobně, jako v případě Lidlu, omezovalo pohyb.

## **Norma**

Hudba a další zvuky byly v Normě výrazně ovlivněny malou velikostí prodejny. Jelikož Norma nevyužívá, obdobně jako Lidl, hudební doprovod, bylo po celé prodejně slyšet pípání od pokladen a také další zvuky se poměrně dobře rozléhaly. Na druhou stranu se nejednalo o nic výrazně rušivého a stavba bytového domu v těsné blízkosti prodejny nebyla slyšet. Hlášení, za celou dobu návštěvy, nezaznělo ani jedno.

Čistota byla i v Normě problematickým kritériem, kdy na několika místech byla výrazně znečištěná podlaha. Pod regály a v jejich přímé blízkosti bylo navíc četné množství prachu, vlasů apod.

Vůně byly v Normě neutrální. Prodejna nevyužívala žádný osvěžovač vzduchu, ale zároveň žádné negativní vůně nepřevládaly. Podobný závěr lze vyřknout i v případě mikroklimatických podmínek, jelikož v jednotce nebylo ani příliš teplo, ani zima. Teplota tedy byla v pořádku.

Hlavním problémem Normy bylo zboží, konkrétně jeho dostupnost. V době návštěvy mnoho zboží chybělo, nebo bylo dostupné pouze v minimálním množství, nebo v nevyhovující kvalitě. To se týká primárně pečiva, ovoce, zeleniny a mas. Pečivo nebylo téměř žádné s výjimkou sladkých koblihů a rohlíků, které však nevypadaly chutně a po bližším prozkoumání bylo zřejmé, že jsou oschlé. Obdobně, v případě ovoce a zeleniny, si zákazník mohl vybrat z široké škály česneků a zázvoru, avšak rajčat byly pouze dvě vaničky a jakákoliv další zelenina zcela chyběla. Co se týče ostatních druhů zboží, to bylo zastoupeno zpravidla v dostatečném množství i kvalitě.

Zkoumat profesionalitu a ochotnost personálu bylo zpočátku problematické, jelikož v prodejně byli dostupní pouze dva zaměstnanci. Jeden odbavoval zákazníky u pokladny a druhý uklízel vstup do prodejny. V případě dotazu tak člověk musel jít zpět ke vstupu. Ochotu tohoto zaměstnance však lze hodnotit pozitivně. Se svou prací ihned přestal a na otázky se pokusil odpovědět. Nicméně v případě párků zmínil, že je nejí, tudíž nemůže žádné doporučit. Jedná se sice o upřímnou odpověď, nicméně problém zákazníka tato odpověď vyřešit nedokáže. Odbavení

u pokladny proběhlo okamžitě, jelikož v Normě v době tohoto výzkumu byli pouze dva další zákazníci. Pokladna však byla otevřena pouze jedna, je tedy otázkou, zda v případě většího náporu by byly dootevřeny další, nebo by se prodloužila čekací doba.

Poslední vyhodnocovaná kategorie se týká zboží. Nabídka zboží se v Normě mírně liší oproti zbývajícím zkoumaným řetězcům. Norma více využívá značky vyrábějící primárně levné výrobky, což jde ruku v ruce s diskontním zaměřením Normy. Navíc využívá převážně zahraniční – německé – značky, které nejsou české klientele dobře známy. Sortiment se svou šířkou i hloubkou více podobá Lidlu než Penny. V nabídce jsou i výrobky pro domácnost atd.

Uspořádání a značení zboží se velmi lišilo podle jednotlivých oddělení. Například u mléčných a masných výrobků nebyl žádný problém, na druhou stranu právě výrobky pro domácnost byly umístěny v boxech, kde nebyly prakticky nijak uspořádány a značení bylo také zmatené.

### **Vzájemné srovnání**

Zatímco pořadí zůstává v tomto případě stejné, jako při porovnávání dispozičního řešení a designu exteriéru, změnilo se rozestupy mezi jednotlivými prodejny. Na prvním místě je tedy s celkovým ziskem 59 bodů z celkových 70 možných Penny Market, na druhém s 51 body Lidl a na třetím s 48 body Norma.

Největší rozdíly jsou v kategorii „prezentace zboží“, kde Penny Market získal maximální možný počet bodů, tedy 15, zatímco Lidl má 10 a Norma pouhých 8. Penny Market tedy ze zmíněných jednotek disponuje nejlepší nabídkou sortimentu, která uspokojí širokou škálu zákazníků. Zároveň veškeré zboží je perfektně uspořádané a značené.

Minimální jsou naopak rozdíly v kategorii „personál“. Zaměstnanci všech tří prodejen byli poměrně ochotní. Z hlediska profesionality a upravenosti byly však ve všech třech případech shledány nedostatky. U pokladen měl největší problém Lidl, jehož zaměstnanci se nedokázali dohodnout, kdo půjde k nově otevřené pokladně, čímž způsobili zmatek.

### **3 Doporučení**

Lidl je již po mnoho let stabilním hráčem na českém trhu s diskontními maloobchodními řetězci. Za tuto dobu si prošel mnoha změnami. Od pozice nepříliš oblíbené prodejny, přes několikanásobný zisk ceny „Obchodník roku“, až po aktuální období, kdy se snaží se svými prodejny „nové generace“ prorazit mezi supermarkety a opustit segment diskontů.

Přesto je na našem trhu stále ještě široký zástup prodejen, které spadají do diskontní kategorie, ač nabízený sortiment a spektrum klientů svědčí o něčem jiném. Lidl je nyní v pozici lídra na trhu a jako takový se tudíž musí neustále snažit posouvat dále hranice. Pokud tento velmi obtížný úkol management Lidlu zanedbá, začne společnost stagnovat, což bude příležitostí pro konkurenty, kterých je na českém trhu celá řada. Penny Market a Norma jsou jen jedněmi z nich a jak se v předchozí kapitole ukázalo, v mnoha ohledech dokáží Lidlu konkurovat, v některých jej dokonce i předčí.

Je tedy zřejmé, že Lidl bude muset přicházet s novinkami a vylepšeními, díky kterým se neustále bude držet krok před konkurencí. Jedním z cílů práce bylo na základě výsledků analýzy nákupních prostředí vybraných maloobchodních jednotek stanovit doporučení pro prodejnu Lidl. Pro větší přehlednost byla doporučení rozřazena do kategorií tak, jak byly vymezeny v rámci teoretické části.

#### **Vnější design**

Vnější design Lidlu má své úskalí primárně ve stáří budovy, které se na ní již znatelně projevuje. To by však měla změnit právě probíhající rekonstrukce. Jedním z doporučení by tak byla přestavba na prodejnu „nové generace“, ke které však již dochází. Je otázkou, s ohledem na stísněný prostor, jak přesně bude tato prodejna po rekonstrukci vypadat. Snad jediné doporučení by tak souviselo se vstupními prostory, které nejsou udržovány v čistotě a v letním období zde poletuje velké množství vos kvůli odpadkovému koši umístěnému v bezprostřední blízkosti vchodu.

#### **Vnitřní design**

Doporučení pro vnitřní design také z části odráží fakt, že budova již má to nejlepší za sebou. Mnoho kachlí na zemi je popraskaných, stěny jsou špinavé apod. Lidl

zároveň špatně pracuje s barvami, jelikož vše je pouze v bílé, eventuálně odstínech šedé barvy. V porovnání s Penny, které jednotlivá oddělení odděluje sytými barvami a využívá dřevěné doplňky, se jedná o jednoznačnou slabinu Lidlu. Lidl navíc nevyužívá žádný hudební doprovod, což na jednu stranu neruší, ale na stranu druhou nijak nezlepšuje atmosféru. Nehledě na fakt, že kvůli relativnímu tichu a vnitřní dispozici prodejny připomínající hangár, se po celé jednotce rozléhají zvuky pípání skenerů od pokladen. Nějakou formu hudebního doprovodu tak lze doporučit, stejně tak jako využívání spektra teplých barev.

V rámci této kategorie také nelze nezmínit všudypřítomné nečistoty. Mezi doporučení tak je třeba zařadit i častější umývání a zametání podlah. S tím souvisí i přemístění řezaných květin od vchodu někam dál do prodejny, ideálně např. k pokladnám. Také boxy s prázdnými krabicemi nepůsobí nejlépe a brání v plynulém průchodu. Určitě by tak nebylo od věci, po každém naplnění boxu jej odvézt, a až následně začít plnit další.

### **Dispoziční řešení**

Dispoziční řešení prodejny je přehledné a umožňuje jednoduchý pohyb napříč prodejnou. Uličky by mohly být o něco širší.

### **Personál**

Lidl se ve většině reklamních materiálů chlubí stálým a spokojeným personálem, který zároveň za svou práci dostává nadprůměrně zapláceno. Vzhledem k častým návštěvám této prodejny autorkou práce, lze konstatovat, že fluktuace zaměstnanců je zde skutečně malá. Z mystery shoppingu navíc vyplynulo, že personál je ochotný. Bohužel nebyla zcela zvládnuta situace s otevřením nové pokladny a nejedná se o výjimečnou situaci, což opět může autorka potvrdit z vlastní zkušenosti. Z pozorování vyplývá, že o přivolání dalších pokladních rozhodují momentálně obsluhující pokladní. Žel, pokud je přivolán pokladní např. uprostřed činnosti, kterou nemůže jen tak opustit, nová pokladna je sice oficiálně otevřená a lidé si u ní již vyskládávají zboží na pás, ale může trvat ještě několik minut, než se druhý pokladní objeví. Pokud zároveň nastane obdobná situace jako při tomto terénním výzkumu, tedy že dojde ke změně čísla pokladny, způsobí to jednak zmatek, ale také nevoli u zákazníků. Zaměstnanci navíc tuto situaci

nezvládli ani z profesiaálního hlediska a místo omluvy po sobě začali pokřikovat a navzájem se osočovat, což v žádném případě nepůsobilo dobře.

### **Prezentace zboží**

Co se týče prezentace zboží, zcela jistě lze doporučit jeho úhlednější uspořádání v regálech a také pravidelné odstraňování prázdných krabic (nikoli však jejich nechávání v boxech v uličkách). V neposlední řadě by bylo vhodné také zpřehlednění značení zboží, obzvláště v regálech, které obsahují velké množství různého zboží.

## Závěr

Nákupní prostředí/atmosféra jsou v současné době velice aktuálním tématem. Ve vysoce konkurenčním prostředí, které na trhu maloobchodních řetězců funguje, je správné nastavení nákupní atmosféry klíčové pro úspěch. Ten je však vždy jen dočasný a je nezbytné, aby každý jednotlivý řetězec neustále přicházel s novými způsoby, jak proces nakupování svým zákazníkům zpříjemnit a zjednodušit.

Jedním z těchto řetězců fungujících na českém trhu je Lidl. Tato původně německá společnost se dokázala během několika let vypracovat z pozice okrajového hráče v lídra. Aby si tento post dokázal udržet, musí si hlídat konkurenční diskontní řetězce, kterými jsou např. Penny Market nebo Norma. Za účelem porovnání nákupních prostředí všech tří zmíněných řetězců byl stanoven hlavní cíl „vymezit na základě vlastního výzkumu rozdíly v nákupním prostředí vybraných maloobchodních jednotek s rychloobrátkovým zbožím.“ Toho bylo dosaženo za pomoci několika dílčích cílů.

Prvním z nich bylo stanovit teoretický základ dané problematiky. Výsledným zjištěním je, že nákupní atmosféra sestává z několika prvků. Konkrétně se jedná o design prodejny (vnější a vnitřní), dispoziční řešení prodejny, prezentaci zboží, personál a zákazníky. Jejich působení vyvolává u zákazníků emoce a reakce a ovlivňuje tak nákupní chování, jelikož až 70 % kupních rozhodnutí probíhá v místě prodeje.

Druhým dílčím cílem bylo nastavit kritéria, na základě kterých budou maloobchodní jednotky porovnávány. Tato kritéria vychází z teoretických znalostí a jsou dále upravena dle specifík zkoumaného trhu. Patří sem konkrétně např. vnější design včetně možnosti parkování a vzhledu okolí prodejny, vnitřní design a uspořádání, přehlednost, dále kvalita a čerstvost zboží, ochota a odbornost personálu a mnoho dalšího. Samotné vyhodnocení proběhlo na základě mystery shoppingu ve všech zkoumaných jednotkách.

Posledním dílčím cílem bylo stanovit za pomoci zjištěných skutečností doporučení pro prodejnu Lidl. Ten ve vzájemném srovnání mírně zaostal za Penny Marketem, ale naopak dopadl lépe než Norma. Nedostatky má Lidl ve všech kategoriích, ale primárně by bylo žádoucí zapracovat na designu interiéru, který je příliš strohý. Lidl navíc nevyužívá brandové barvy a ani prakticky žádná značení. Co se týče

personálu, tomu chybí profesionalita a nedokáže řešit krizové situace. V neposlední řadě se Lidlu doporučuje vylepšit prezentaci zboží.

Není pochyb o tom, že Lidl, i přes svou silnou pozici na trhu, má velmi schopnou konkurenci, která se snaží využít všech možných prostředků, aby své postavení vůči Lidlu vylepšila. Toho bude možné dosáhnout mimo jiné i s pomocí lepší nákupní atmosféry, která je, minimálně ve zkoumané prodejně, jednou ze slabých stránek Lidlu. Ten však prochází dobou velkých změn, kdy jsou jednotlivé jednotky postupně přestavovány na prodejny „nové generace“ a je pravděpodobné, že s touto inovací přijde i další krok kupředu vstříc většímu komfortu a spokojenosti zákazníků.



## Seznam literatury

### Knižní zdroje

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

Elliot A. J., Maier M. A. (2007). Color and psychological functioning. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 250–254.

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

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

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

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

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

van Rompay T. J., Tanja-Dijkstra K., Verhoeven J. W., van Es A. F. (2012). On store design and consumer motivation: Spatial control and arousal in the retail context. *Environment and Behavior*, 44, 800–820.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

### Internetové zdroje

ABOIRON, Jérémie a Julie AUBIN. Influence of Store Atmosphere on the Shopper's Behavior. *Journal of Business and Economics* [online]. © Academic Star Publishing Company, 2016, 7(12), 2058-2069 [cit. 2018-10-10]. ISSN 2155-7950. Dostupné z: <[https://www.researchgate.net/profile/Caroline\\_Akhras/publication/324719206\\_JBE\\_2016-12/links/5adebc19aca272daf890b47/JBE-2016-12.pdf#page=80](https://www.researchgate.net/profile/Caroline_Akhras/publication/324719206_JBE_2016-12/links/5adebc19aca272daf890b47/JBE-2016-12.pdf#page=80)>

BERČÍK, Jakub, Elena HORSKÁ, Jana GÁLOVÁ a Eko Sri MARGIANTI. Consumer Neuroscience in Practice: The Impact of Store Atmosphere on. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences [online]. Creative Commons Attribution, 2016, 24(2), 96-101 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <<https://pp.bme.hu/so/article/view/8715/6967>>

Direct product profitability. In: Marketingbinder. [Online]. [cit. 2018-10-12]. Dostupný z: <<https://www.marketingbinder.com/glossary/direct-product-profitability-ddp-definition/>>

Hussain, Riaz and Ali, Mazhar, Effect of Store Atmosphere on Consumer Purchase Intention (April 1, 2015). International Journal of Marketing Studies; Vol. 7, No. 2; 2015, ISSN 1918-719X E-ISSN 1918-7203, Published by Canadian Center of Science and Education. Available at SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=2588411>> or <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2588411>>

JI YOUNG, Cho a Lee EUN-JUNG. Impact of Interior Colors in Retail Store Atmosphere on Consumers' Perceived Store. Clothing and Textiles Research Journal [online]. 2016 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0887302X16675052>>

Lidl: Lidl v České republice. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>>

Lidl: Služby zákazníkům. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://www.lidl.cz/cs/Sluzby-zakaznikum-4900.htm>>

Lidl: Sortiment. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://www.lidl.cz/cs/Lidl-znacky.htm>>

Norma: Historie. In: Norma [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://www.norma-online.de/cz/unternehmen/historie>>

Norma: Společnost. In: Norma [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://www.norma-online.de/cz/unternehmen/ueber-norma>>

Penny Market: o nás. In: Penny [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://www.penny.cz/page/o-nas>>

Potravinářská inspekce opět objevila ošizené masové konzervy. Lidl je prodával v letákové akci. In: iRozhlas [online]. 2018 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <[https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/lidl-sizene-masove-konzervy-statni-zemedelska-a-potravinarska-inspekce\\_1804271510\\_kro](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/lidl-sizene-masove-konzervy-statni-zemedelska-a-potravinarska-inspekce_1804271510_kro)>

Šok v Lidlu: Na banánech seděla tarantule!. In: EuroZprávy [online]. 2013 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <<https://eurozpravy.cz/zahranicni/eu/71708-sok-v-lidlu-na-bananech-sedela-tarantule/>>

ŠTULEC, Ivana, Kristina PETLJAK a Anja KUKOR. The Role of Store Layout and Visual Merchandising in Food Retailing. CONFERENCE PROCEEDINGS [online]. EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH, 2016, 1(1), 250-263 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <[https://bib.irb.hr/datoteka/809323.ICSS\\_2016\\_Proceedings\\_Book\\_Vol\\_1\\_ISBN\\_9788890916410\\_1.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/809323.ICSS_2016_Proceedings_Book_Vol_1_ISBN_9788890916410_1.pdf)>

UKPABI, Dandison. Store Atmosphere and Impulse Buying [online]. 2015 [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <[https://www.researchgate.net/publication/313925584\\_STORE\\_ATMOSPHERE\\_AND\\_IMPULSE\\_BUYING\\_AN\\_EMPIRICAL\\_STUDY\\_OF\\_SHOPPERS\\_IN\\_PORT\\_HARCOURT](https://www.researchgate.net/publication/313925584_STORE_ATMOSPHERE_AND_IMPULSE_BUYING_AN_EMPIRICAL_STUDY_OF_SHOPPERS_IN_PORT_HARCOURT)>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Model nákupního chování .....	8
Obr. 2 Grid layout .....	17
Obr. 3 Free-flow layout .....	17
Obr. 4 Mapa – Lidl .....	23
Obr. 5 Mapa – Norma .....	25
Obr. 6 Mapa – Penny Market .....	26
Obr. 7 Lidl .....	31
Obr. 8 Penny Market .....	32
Obr. 9 Norma .....	34

### Seznam tabulek

Tab. 1 Termíny mystery shoppingů .....	29
Tab. 2 Bodové hodnocení .....	30
Tab. 3 Mystery shopping (část 1) .....	30
Tab. 4 Mystery shopping (část 2) .....	36

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Záznamový arch.....	54
----------------------------------	----

## Příloha č. 1 Záznamový arch

Kritérium	Vyhodnocení	Poznámka
<b>Design prodejny - vnější</b>	-	-
Design exteriéru (architektura)		
Vstupní prostory		
Nápisy na prodejní jednotce		
Možnost parkování		
<b>Design prodejny – vnitřní</b>	-	-
Obchodní zařízení		
Osvětlení		
Barevné řešení		
<b>Dispoziční řešení prodejny</b>	-	-
Logika uspořádání/orientace		
Prostornost		

Kritérium	Vyhodnocení	Poznámka
<b>Design prodejny – vnitřní</b>	-	-
Hudba, hlášení		
Ostatní zvuky		
Čistota		
Vůně		
Mikroklimatické podmínky		
Dostupnost zboží		
Čerstvost zboží		
<b>Personál</b>	-	-
Ochota personálu		
Profesionalita personálu		
Upravenost personálu		
Rychlost odbavení pokladen		
<b>Prezentace zboží</b>	-	-
Nabídka sortimentu		
Úhlednost uspořádání zboží		
Značení zboží		

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Katarina Moshninova		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza nákupního prostředí vybraných maloobchodních jednotek s rychloobrátkovým zbožím		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	56		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	8		
<b>POČET TABULEK</b>	4		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na téma nákupní atmosféry ve vybraných maloobchodních jednotkách s rychloobrátkovým zbožím. Konkrétně se jedná o jednotky Lidl, Penny Market a Norma na Praze 9 a 14. Hlavním cílem práce je vymezit rozdíly v nákupních atmosférách mezi těmito jednotkami, dále také stanovit doporučení pro prodejnu Lidl. Teoretická část práce obsahuje základní pojmy podstatné k pochopení praktické části. Hlavním zjištěním je, že nákupní atmosféry v Lidlu a Penny Marketu jsou srovnatelné, přestože Penny je o krok napřed. Naopak za oběma jednotkami zaostává Norma. Co se týče možných vylepšení, měl by se Lidl zaměřit primárně na personální a designovou stránku.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Nákupní atmosféra, nákupní prostředí, maloobchodní jednotka, Lidl, Penny Market, Norma		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Katarina Moshninova		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of Store Environment of Selected Retail Units Specializing on Fast-Moving Consumer Goods		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2018
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	56		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	8		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	4		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis is focused on store atmosphere in selected retail units specializing on fast-moving consumer goods. Those retail units are Lidl, Penny Market and Norma that are located in Prague 9 and 14. The main object of this thesis is to define the differences in store atmospheres between those selected units and to make recommendations relating to the store atmosphere in Lidl. The teoretical part of the thesis concetrates on basic definitions essential for further understanding of the practical part. The main findings are that the store atmospheres in Lidl and Penny Market are at similar level, however Penny Market is still one step ahead. In the other hand Norma has far worse store atmospere than both other retail units. As for possible improvements, Lidl should focus primarily on the staff and interior design.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Store atmosphere, retail unit, Lidl, Penny Market, Norma		