



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Daniel Vlach

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Daniel Vlach**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

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

Spokojenost zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu navrhnout soubor opatření, která povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

HILL, Nigel; ROCHE, Greg a Rachel ALLEN, 2007. Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes. 1. vyd. London: Cogent Publishing. 314 s. ISBN 978-0-9554161-1-8.

L'ETANG, Jacquie, 2004. Public Relations in Britain. Milton: Taylor & Francis. ISBN 978-1-4106-1-81-2.

BAKER, Michael, 2003. The Marketing Book (5th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978--7506-5536-1.

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

KOZÁK, Vratislav, 2011. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2004. Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9887-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou zákaznické spokojenosti ve vybraném podniku. Teoretická část nabízí objasnění důležitých pojmů, které budou důležité pro orientování se v následující analytické části této diplomové práce. Po teoretických východiscích následuje analýza současné situace podniku prostřednictvím popisu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, na což naváže dotazníkové šetření včetně vyhodnocení výsledků průzkumu. Nakonec dojde k představení návrhů ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Abstract

The diploma thesis focuses on analysing customer satisfaction in chosen company. Theoretical part clarifies important terms, which are important for understanding the analytical part of this diploma thesis. After the theoretical basis follows the analytical part of the current situation through a description of internal and external company's environment, which is followed by a questionnaire and its results. Finally, some suggestions for improvement of the customer satisfaction will be presented.

Klíčová slova

zákazník, spokojenost zákazníka, marketing, marketingové prostředí, marketingový průzkum

Key words

customer, customer satisfaction, marketing, marketing environment, marketing survey

Bibliografická citace

VLACH, Daniel. *Spokojenost zákazníků* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125601>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená 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 15. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu této diplomové práce Ing. Davidu Schüllerovi, PhD., za odborné vedení, za trpělivost a za pomoc při zpracovávání této práce. Děkuji také společnosti Globus za informace. V neposlední řadě bych chtěl také poděkovat své rodině, přátelům a blízkým za jejich podporu během studia.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Zákazník.....	13
1.1.1 Spokojenost zákazníka.....	13
1.1.2 Měření spokojenosti zákazníka.....	14
1.1.3 Členění zákazníků.....	18
1.1.4 Modely zákaznickova chování	19
1.1.5 Faktory mající vliv na zákaznickovo chování	20
1.1.6 Rozhodovací proces zákazníka.....	24
1.1.7 Řízení vztahů se zákazníky.....	24
1.1.8 Hodnota vztahů se zákazníky	25
1.2 Marketing	26
1.3 Marketingové prostředí	26
1.4 Marketingový mix.....	27
1.4.1 Produkt.....	27
1.4.2 Cena	30
1.4.3 Distribuce.....	31
1.4.4 Propagace.....	32
1.5 SLEPTE analýza	36
1.5.1 Sociální prostředí	37
1.5.2 Legislativní prostředí	38
1.5.3 Ekonomické prostředí	38
1.5.4 Politické prostředí	38
1.5.5 Technologické prostředí	39
1.5.6 Ekologické prostředí	39
1.6 Mikroprostředí.....	40
1.6.1 Zákazníci.....	40
1.6.2 Dodavatelé	41
1.6.3 Marketingový zprostředkovatelé	41
1.6.4 Veřejnost.....	41
1.6.5 Konkurence.....	42
1.7 SWOT analýza	42
1.8 Marketingový průzkum.....	44
1.8.1 Data marketingového průzkumu.....	44
1.8.2 Metody marketingového průzkumu.....	44
1.8.3 Metody sběru primárních dat.....	45
1.9 Dotazník	46
1.10 Spearmanův korelační koeficient	46
1.11 Hodnocení rizik metodou FMEA	47

2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
2.1	Představení společnosti	48
2.1.1	Předmět podnikání	48
2.1.2	Základní údaje o hypermarketu Globus Brno-Ivanovice.....	49
2.2	Marketingový mix.....	49
2.2.1	Produkt.....	49
2.2.2	Cena	57
2.2.3	Distribuce.....	57
2.2.4	Propagace.....	59
2.2.5	Shrnutí nejdůležitějších faktorů marketingového mixu.....	65
2.3	SLEPTE analýza	66
2.3.1	Společenské prostředí	66
2.3.2	Legislativní prostředí	71
2.3.3	Ekonomické prostředí	72
2.3.4	Politické prostředí	76
2.3.5	Technologické prostředí	77
2.3.6	Ekologické prostředí	78
2.3.7	Shrnutí nejdůležitějších faktorů SLEPTE analýzy	79
2.4	Mikroprostředí.....	80
2.4.1	Zákazníci.....	80
2.4.2	Dodavatelé	81
2.4.3	Marketingoví zprostředkovatelé	82
2.4.4	Veřejnost.....	83
2.4.5	Konkurence	84
2.4.6	Shrnutí nejdůležitějších faktorů mikroprostředí	89
2.5	Vlastní průzkum.....	90
2.5.1	Přípravná fáze vlastního průzkumu	90
2.5.2	Předvýzkum – Focus Group	90
2.5.3	Sběr dat prostřednictvím dotazníku	91
2.5.4	Analýza dat	92
2.6	SWOT analýza	104
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	108
3.1	Nabídka produktů lokálních dodavatelů	109
3.1.1	Návrh na zlepšení.....	109
3.1.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	111
3.2	Viditelnost oddělení se zdravými produkty	113
3.2.1	Návrh na zlepšení.....	114
3.2.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	115
3.3	Rychlost doplňování produktů do regálů	117
3.3.1	Návrh na zlepšení.....	117
3.3.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	118
3.4	Uspořádání jednotlivých oddělení.....	120

3.4.1	Návrh na zlepšení.....	121
3.4.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	121
3.5	Rychlost odbavení u pokladen	123
3.5.1	Návrh na zlepšení.....	123
3.5.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	124
3.6	Rychlost odbavení u obslužných pultů	126
3.6.1	Návrh na zlepšení.....	126
3.6.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	127
3.7	Průjezdnost v uličkách prodejny	129
3.7.1	Návrh na zlepšení.....	129
3.7.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	130
3.8	Šetrnost k životnímu prostředí	132
3.8.1	Návrh na zlepšení.....	132
3.8.2	Finanční, časová a personální náročnost návrhu	133
3.9	Shrnutí návrhů.....	135
3.10	Ekonomické zhodnocení	135
3.11	Kontrolní měření spokojenosti	136
3.12	Analýza rizik a návrhy opatření k jejich snížení	137
3.12.1	Identifikace rizik	137
3.12.2	Hodnocení rizik metodou FMEA	138
3.12.3	Mapa rizik.....	138
3.12.4	Návrhy opatření	139
3.12.5	Pavučinový graf	139
ZÁVĚR		141
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		142
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		150
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		151
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		152
SEZNAM PŘÍLOH.....		153

ÚVOD

V dnešní době je důležité, aby každý podnik, který chce obstát v rychle se měnícím konkurenčním boji, věděl, jaká jsou zákaznicková přání a potřeby. Jinými slovy je tedy záhodno, aby každý podnik věděl, co je klíčem k zákaznickové spokojenosti, jelikož právě znalost tohoto klíče a všech jeho faktorů může zajistit dané společnosti náskok před konkurencí. V opačném případě, tedy tehdy, kdy společnost nemá zájem o uspokojování zákaznickových potřeb a přání, to bude mít za následek nejenom to, že zákazníci lehce přejdou ke konkurenci, ale mnohdy až existenční problémy dané společnosti.

Diplomová práce se věnuje spokojenosti zákazníků s hypermarketem Globus Brno-Ivanovice a jeho součástmi (nejedná se tak o spokojenost zákazníků s obchodním centrem Globus Brno-Ivanovice). Jedná se o hypermarket, jež funguje na českém trhu již od roku 1996, což z něj dělá nejdéle fungující hypermarket v České republice. Tuto pobočku jsem si vybral především z toho důvodu, že jsem v ní již více než rok a půl zaměstnán jako brigádník. Vedlejším důvodem je pak fakt, že jsem zároveň mnoholetým zákazníkem této pobočky, přičemž se považuji za zákazníka spokojeného.

Hypermarket Globus Brno-Ivanovice (stejně jako jeho konkurenti) se v dnešní době potýká s čím dál tím náročnějšími požadavky ze strany zákazníků. Tyto požadavky se dnes o něco více než dříve týkají například kvality a původu nabízeného zboží. Také se mnohem více musí brát v potaz zákazníci, jež vyžadují různé zdravé a alternativní produkty. Dále se požadavky týkají také rychlosti, kvality a množství nabízených služeb nebo šetrnosti vůči životnímu prostředí.

V rámci této diplomové práce se tak pokusím co nejlépe zareagovat na data, jež získám prostřednictvím jednotlivých analýz a vlastního průzkumu. Reakce spočívá v sestavení návrhů, které budou brát v potaz právě získané poznatky. Věřím, že tyto návrhy pomůžou hypermarketu Globusu Brno-Ivanovice nejenom lépe odpovědět na zákaznické potřeby a přání, ale zároveň obecně zvýšit úroveň kvality jeho podnikání.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit soubor návrhů, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků brněnského hypermarketu společnosti Globus. K tomuto hlavnímu cíli jsou navázány dílčí cíle.

První dílčí cíl, tedy jednotlivé analýzy, se zaměří na taktické nástroje firmy a na její prostředí. Druhým dílčím cílem je pak analýza současné spokojenosti zákazníků Globusu Brno-Ivanovice prostřednictvím vlastního průzkumu.

Co se týká metodiky, tak diplomová práce je rozdělena do celkem dvou na sebe navazujících částí, kdy první se věnuje teoretickému podkladu pro práci. Druhá, tedy praktická část, se pak skládá z analytické a následně návrhové části.

Teoretická část poskytuje vymezení důležitých pojmů a představuje důležitou oporu pro zpracování analytické části.

Analytická část se věnuje vnitřnímu prostředí společnosti prostřednictvím analýzy marketingového mixu a vnějšímu prostředí prostřednictvím SLEPTE analýzy a analýzy mikroprostředí. Analytická část se také věnuje vlastnímu průzkumu. Nejdůležitější poznatky z analytické části jsou pak uvedeny ve SWOT analýze.

Poslední část diplomové práce pak tvoří vlastní návrhy řešení, jež úzce souvisí s vlastním průzkumem. Tato část se totiž věnuje zavedení takových opatření, která poslouží ke zvýšení spokojenosti s faktory, které byly v rámci vlastního průzkumu označeny za důležité.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola shrnuje ty nejpodstatnější teoretické oblasti, které se týkají tématu této diplomové práce, tedy tématu spokojenosti zákazníka. V rámci oblastí budou přiblíženy zásadní pojmy, díky kterým bude jednodušší porozumět tématu této práce. Teoretická část této diplomové práce tak bude pracovat s pojmy jako jsou zákazník, marketing a marketingové prostředí podniku, marketingový průzkum nebo analýza rizik.

1.1 Zákazník

Jedná se o jakýsi hlavní motor veškerého podnikání, který by především neměl být brán jako pouze další číslo do statistik. Je to především zákazník, který pomáhá utvářet vývoj trhů – svými nákupy totiž určuje, která společnost se stane úspěšnou a která nikoliv (Foster, 2002).

Zákazník zároveň dokáže poskytnout velmi cennou zpětnou vazbu. Foster (2002) tvrdí, že zhruba 80 % úspěšných nápadů na nové produkty nebo služby přichází právě od zákazníků. Proto je pro každou společnost důležité, aby hleděla na spokojenost svých zákazníků, jelikož oboustranná spokojenost (tedy taková, kdy je spokojená jak společnost, tak i zákazník) může dost podstatně ovlivnit prosperitu společnosti (Foster, 2002).

Na základě silně finančně orientovaného pohledu se na zákazníka dívá Kotler (2003), který zákazníka vnímá jako nejhodnotnější majetek (neboli aktivum) společnosti. Jedná se podle něj o majetek, jehož hodnotu je velmi důležité řídit a co nejvíce navyšovat. Jedná se o natolik zásadní záležitost, že firmy by měly věnovat více pozornosti životnímu cyklu zákazníka než životnímu cyklu produktu. Umění firem je pak porozumět spotřebitelům natolik, že jim budou schopny nabízet větší hodnotu za méně vynaložených nákladů (Kotler, 2003).

1.1.1 Spokojenost zákazníka

Nový a Petzold (2006) na spokojenost zákazníka nahlíží jako na velice individuální, skoro až emoční záležitost. Ve chvíli, kdy je zákazník spokojený, tak zažívá pozitivní pocity. Ty nabíje díky analytickému zhodnocení určité situace prostřednictvím srovnání má dáti

– dal. Má dáti pojednávat o tom, co zákazník očekával od produktu, a co si představoval, že by mu daný produkt mohl nabídnout. Dal pak popisuje realitu – tedy to, jak je produkt vnímán na pohled, co umí a co zákazníkovi doopravdy přináší za užitek (Nový a Petzold, 2006).

Foret (2000) tvrdí, že snažit se o největší možnou spokojenost zákazníka je důležité hned z několika důvodů (Foret, 2000):

- zákazník, který je věrný, prokazuje vysokou míru loajality
- udržení si zákazníka, který je spokojený, vyjde společnost až pětikrát levněji z pohledu financí a úsilí než získání zákazníka nového
- spokojený, stálý zákazník je méně náchylný na změny cen produktů
- spokojený zákazník se podělí o svůj zážitek se třemi dalšími lidmi prostřednictvím verbální komunikace
- spokojený zákazník dokáže projevit sympatie vůči své oblíbené společnosti ve chvíli, kdy ona společnost nezažívá úplně nejlepší časy
- spokojený zákazník je také náchylnější k pořízení dalších produktů a služeb jeho oblíbené společnosti

V knize s názvem *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes* je spokojenost zákazníka brána jako cesta k jeho loajalitě, kdy právě loajalita zákazníka by měla být tím opravdovým cílem firem. Věrnost je důležitější než spokojenost, jelikož běžně nastávají situace, kdy zákazník je sice spokojený, ovšem není spokojený dostatečně, což ve finále způsobí jeho přeběhnutí ke konkurenční firmě. Jinými slovy – věrný zákazník není spokojený tak akorát, je spokojený velice (Hill a kol., 2007).

1.1.2 Měření spokojenosti zákazníka

To, do jaké míry je zákazník spokojený či nespokojený, lze změřit několika různými způsoby. Výsledky měření jsou pak důležitou pomůckou pro firmy, které se pak můžou lépe rozhodovat při provádění potenciálních změn.

Pro účely této diplomové práce byly vybrány následné způsoby měření spokojenosti zákazníka, které budou blíže specifikovány:

- **Pouze-spokojenost**
- **Kano model**
- **ESCI model**
- **D/S model**
- **Multiplikativní přístup**

1.1.2.1 Pouze-spokojenost

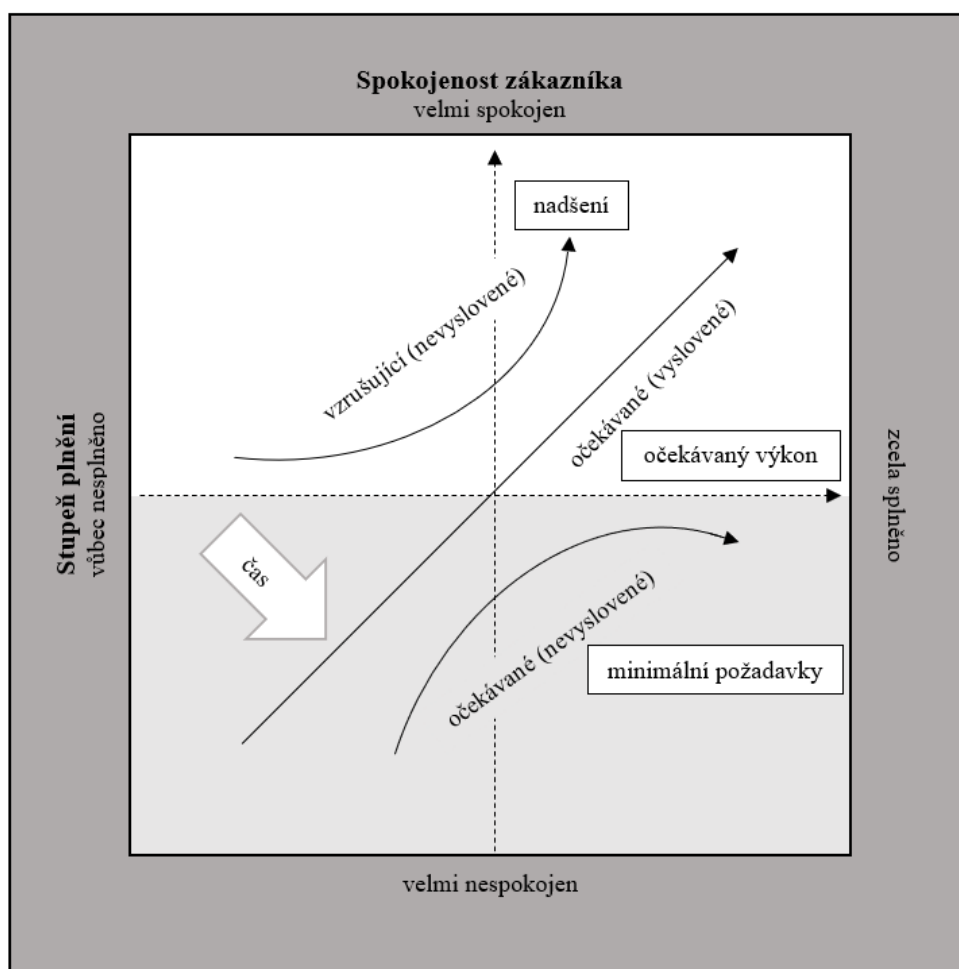
Tento typ měření spokojenosti zákazníka měří zákaznickou spokojenost na sedmibodové nebo pětibodové Likertově škále, kdy jedna se rovná úplné nespokojenosti a sedm (nebo pět) se naopak rovná úplné spokojenosti. Průzkum se takto zákazníků ptá na několik vlastností analyzovaného podniku. Průměrné počty bodů u každé z dotazovaných vlastností se pak sečtou, díky čemuž podnik zjistí, jaký prostor ke zlepšení má daná položka. Této metodě však neprospívá fakt, že nebere v potaz to, jakou důležitost přikládá zákazník té nebo oné vlastnosti (Fontenotová a kol., 2006).

1.1.2.2 Kano model

Metoda, která na rozdíl od předešlé bere více v potaz i budoucí vývoj spokojenosti se nazývá Kano model. Tento model vychází z předpokladu, že celková spokojenost zákazníka je tvořena jednotlivými dílčími položkami spokojenosti. Zároveň tvrdí, že každá z těchto položek se skládá z jednotlivých součástí. Tento celek se pak porovnává s požadavky, které zákazník prosadil přímo. V rámci tohoto modelu existují tři hlavní soustavy faktorů (Tomek a Vávrová, 2004):

- **první kategorie** – sem spadají dílčí součásti, jež zákazník vnímá jako elementární požadavky. Jsou to požadavky takové, při jejichž naplnění se celková spokojenost dotyčného zákazníka nikterak nezvýší, jelikož se do jisté míry dají tyto požadavky považovat za nezbytné. Nezbytné jsou i z hlediska konkurenceschopnosti, jelikož zákazník se rychle začne rozhlížet po konkurenci firmy ve chvíli, kdy nepocítí uspokojení těchto elementárních potřeb a požadavků. Podíváme-li se však na jejich míru naplnění z opačné strany, tak zjistíme, že ve chvíli, kdy tyto požadavky nejsou naplňovány ideálně, tak následně celková spokojenost zákazníka klesne (Tomek a Vávrová, 2004).

- **druhá kategorie** – v této kategorii můžeme najít takové vlivy, které působí na zákazníkovo nadšení. Tyto faktory dokáží dobře navýšit celkovou spokojenost zákazníka ve chvíli, kdy dojde k jejich naplnění. Ovšem tehdy, kdy zůstanou nesplněny, tak mají zanedbatelný vliv na snížení celkové spokojenosti zákazníka. Obecně se dá říct, že je to i díky tomu, že tyto faktory jsou něčím speciální a zákazníka běžně nenapadne, že by tyto komponenty vlastně chtěl (Tomek a Vávrová, 2004).
- **třetí kategorie** – poslední skupina je tvořena výkonovými procesy. Co se týká vlivu, tak tato kategorie „je charakteristická svojí širokou lineární souvislostí mezi stávající spokojeností s nákupním procesem a celkovou spokojeností. Z podnikového hlediska podporuje významnou mírou růst celkové nespokojenosti na základě opatření a chování při prodeji.“ (Tomek a Vávrová, 2004).

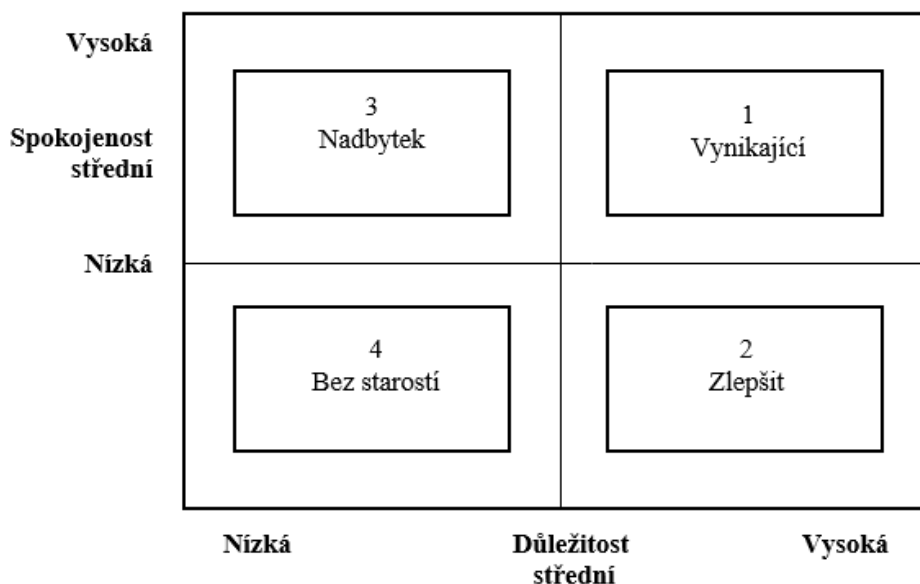


Obr. 1: Kano model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tomek a Vávrová, 2004)

1.1.2.3 D-S model

Tento model, jehož delší název zní Model důležitost-spokojenost, se při průzkumech opírá o mapu s kvadranty.



Obr. 2: D-S model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fontenotová a kol., 2006)

Měřením napomáhá zjistit, co si spotřebitelé myslí o vlastnostech služeb či výrobků a odhaluje faktory, které jsou bezproblémové nebo excelentní či vyžadující zlepšení nebo představující pro zákazníka nadbytek (Fontenotová a kol., 2006).

1.1.2.4 ESCI model

Další způsob, jak mohou firmy zjišťovat spokojenost zákazníků, je ESCI model (Evropský index spokojenosti zákazníka). Tento model funguje dobře i pro druhou stranu barikády, a to sice pro zákazníky, kterým výsledné hodnoty z tohoto modelu mohou pomoci ke koupi výrobku či pořízení služby, jež jim nejvíce imponuje (Ryglová a kol., 2010).

Zákazníková spokojenost se v rámci tohoto modelu skládá z tří počátečních hodnot, a to sice z vnímané kvality, vnímané hodnoty a z očekávání zákazníka. ESCI je také doplněno o stížnosti a loajalitu spotřebitele. Pro získání dat od respondentů, která mají posloužit pro

výpočet indexu spokojenosti zákazníků, se běžně využívá dotazníkové šetření. V rámci tohoto průzkumu jsou respondentům pokládány 3 až 7 otázek (Ryglová a kol., 2010).

1.1.2.5 Multiplikativní přístup

Poslední z uváděných způsobů měření spokojenosti zákazníků je přístup, který „*využívá důležitost jako váženou proměnou a vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákaznicko očekávání výkonnosti podniku.*“ (Fontenotová a kol., 2006).

Multiplikativní přístup prostřednictvím odečtení zákaznicka pohledu na výkonnost podniku (hodnocením spokojenosti) od potenciálně nejlepšího hodnocení spokojenosti určuje zákaznickou nespokojenost (Fontenotová a kol., 2006).

Takto změřené skóre nespokojenosti zákazníka je pak vážené na základě skóre důležitosti. Následně dle váženého skóre nespokojenosti zákazníků dojde k sestupnému seřazení jednotlivých faktorů. Takto vytvořený seznam pak dobře poslouží při určování oblastí, jež vyžadují akutní nebo například mírné zlepšení (Fontenotová a kol., 2006).

1.1.3 Členění zákazníků

Podle Lehtinena (2007) existuje základní dělení zákazníků do různých skupin. Tohle dělení se odvíjí na základě síly vztahu mezi zákazníky a firmami (neboli dodavateli). Síla vztahu je pak určována různými hodnotami. Lehtinen (2007) rozděluje zákazníky do tří skupin:

- **zákazníci orientovaní na cenu** – pro tuto skupiny se vše točí okolo ceny produktu. Lidé spadající do této skupiny se dívají především na to, co za danou hodnotu pořízeného produktu získají (Lehtinen, 2007).
- **zákazníci s omezeními** – omezení a překážky se u této skupiny zákazníků týkají hned několika věcí. Jedná se například o bariéry, které zákazníkům neumožňují změnit svého dodavatele určitého výrobku nebo služby. Stejně tak se může jednat o překážku v podobě dříve uzavřených smluv, které zákazníky svazují (Lehtinen, 2007).
- **emocionálně vázaní zákazníci** – tito zákazníci nedisponují příliš velkou snahou měnit dodavatele, jelikož zkrátka svého současného dodavatele považují za nejlepší možnou volbu. Dodavatel této skupině zákazníků vyhovuje jak v rámci

sociálních a mezilidských faktorů, tak zároveň v rámci kvalitativních požadavků, které dodavatel naplňuje. Do této skupiny spadají i rodiny, které mají s nějakou konkrétní značkou pozitivní vztah, a tak bez váhání rádi seznamují s onou značkou i své potomky (Lehtinen, 2007).

1.1.4 Modely zákaznickova chování

Zatímco v dřívějších dobách, kdy prodejci znali zákazníky o poznání lépe díky jejich zkušenostem z dennodenního přímého prodeje, tak v dnešní době je kontakt se zákazníky mnohem větší neznámou (Kotler a kol., 2007).

Firma, která tvrdí, že zákazníky zná, a ještě k tomu takovéto tvrzení dokáže opřít o objem prodeje, má výjimečné postavení na trhu a oproti své konkurenci velikou výhodu. Z čeho se však dnes skládá model chování zákazníka, tedy to, čemu by se každé marketingové oddělení mělo snažit přijít na kloub? O tom ve své knize Moderní marketing pojednává Kotler a kol. (2007). Podle něj se dá zákaznickovo nákupní chování rozčlenit do tří základních fází (Kotler a kol., 2007):

- **1. fáze – marketingové a ostatní podněty**
- **2. fáze – černá skříňka spotřebitele**
- **3. fáze – zákaznickova reakce**

1.1.4.1 Marketingové a ostatní podněty

Kotler (2007) tedy tvrdí, že prvotně je zákaznickovo nákupní chování ovlivněno marketingovými prvky, a to sice produktem, cenou, distribucí a propagací prodávající strany. Dále je chování ovlivněno ostatními podněty, čímž jsou na mysli ekonomické, technologické, politické a kulturní podněty, což jsou faktory, které jsou v blízkém kontaktu se zákazníkem a do jisté míry jej obklopují (Kotler a kol., 2007).

1.1.4.2 Černá skříňka spotřebitele

Jak marketingové, tak ostatní podněty pak společně vstupují do takzvané černé skříňky zákazníka. Ta obsahuje vlastní charakteristiky, jimiž zákazník disponuje, a také zákazníkův rozhodovací proces. Jedná se tedy o jakýsi mechanismus, do kterého firmy nikdy nebudou úplně vidět. Samozřejmě se však snaží, aby alespoň odhadli, co se v těchto

černých skříňkách zákazníků odehrává za myšlenkové pochody a procesy (Kotler a kol., 2007).

1.1.4.3 Zákazníková reakce

Ve chvíli, kdy zákazník dokončí jeho rozhodovací proces, tak začne reagovat. V rámci reakce si pak vybere preferovaný produkt, značku nebo prodávajícího. V této fázi se rozhoduje nejen u koho koupit, ale také kdy a za jakou finanční částku (Kotler a kol., 2007).

1.1.5 Faktory mající vliv na zákaznickovo chování

Existují čtyři hlavní skupiny vlivů, které mají podíl na finálním rozhodnutí zákazníka o koupi. Jedná se o faktory ze zákaznickova zázemí či okolí, které jej do jisté míry definují. Ve chvíli, kdy firmy dokáží tyto faktory dobře identifikovat, tak dokáží lépe plnit zákaznickovy přání a potřeby. Jedná se o (Kotler a kol., 2007):

- **psychologické faktory**
- **osobní faktory**
- **společenské faktory**
- **kulturní faktory**

1.1.5.1 Psychologické faktory

Poslední skupina faktorů je spojena s povahou člověka, jeho schopnostmi a také s kritickým myšlením. Do této skupiny faktorů patří především: motivace, paměť, učení, postoje nebo schopnost všimnout si okolních vjemů. Bavíme-li se o motivaci, tak máme na mysli vnitřní přesvědčení člověka, které jej vede ke koupi toho či onoho výrobku nebo služby (Novotný a Duspiva, 2014).

Paměť a učení hrají roli především při setkávání se člověka s různými prvky propagací firem, které se snaží koncového zákazníka ovlivnit poskytováním zajímavých informací, které jsou navíc mnohdy servírovány v atraktivní formě (Novotný a Duspiva, 2014).

Dalším ovlivňovatelem jsou pak postoje, jež mohou člověka odrazovat například od značky, která je mu proti srsti svým veřejným vystupováním nebo konáním negativních

činností. Schopnost všimnout si a vnímat okolí pak napomáhá jedinci ve chvíli, kdy má zaznamenat různé informace, zhodnotit si je a vytrdit nebo je dokonce předat dál (Novotný a Duspiva, 2014).

1.1.5.2 Osobní faktory

Tato skupina faktorů zahrnuje jedincovo stáří, jeho povolání, styl života nebo například jeho ekonomickou situaci. První položka – věk, má velký vliv. V počáteční fázi života člověk zkouší mnoho různých, nových věcí, postupně si však po hledání najde své oblíbené a do jisté míry je více konzervativní při koupi výrobků či služeb. Postupující věk tedy samozřejmě přináší jakési změny (Novotný a Duspiva, 2014).

Dále je tu povolání. To přináší jedinci určité peníze, za které si následně může pořídit to, co uzná za potřebné nebo vhodné. Se zaměstnáním je dosti spjata ekonomická situace, která je naprosto zásadním faktorem. Dalo by se říci, že tento faktor zastává dokonce dominantní postavení. Je tomu tak především kvůli tomu, že podle toho, jak vysoký příjem daný jedinec má, a také podle toho, jestli jej tíží špatná finanční situace způsobená například dluhy, si bude moci dovolit nákladnější nebo méně nákladné výrobky nebo služby (Novotný a Duspiva, 2014).

Poslední zmíněný vliv z této skupiny faktorů, tedy životní styl, je dosti omezován a potažmo i rozvíjen ekonomickou situací jedince a také zákaznickovým časem. Tento faktor je reprezentován například koníčky, volnočasovými aktivitami nebo postoji spotřebitele (Novotný a Duspiva, 2014).

1.1.5.3 Společenské faktory

Jedná se o vlivy, které mohou zásadním způsobem nasměrovat reakci spotřebitelů. Proto je nezbytné, aby společnosti při tvorbě marketingových strategií těmto faktorům věnovaly svoji pozornost (Kotler a kol., 2007).

Mezi společenské faktory se řadí například skupiny. Skupiny, které člověka přímo ovlivňují, se nazývají členské skupiny. Může se jednat o skupiny typu: rodina, kamarádi, spolubydlící nebo sousedé či kolegové v práci. Spadají sem však také organizace, jako například náboženské skupiny nebo odborové svazy. Dalšími jsou referenční skupiny, které jedinci považují za jakési možnosti srovnávání. Jsou to zároveň skupiny, do kterých

často oni jedinci nepatří. Posledním, třetím typem skupiny, je aspirační skupina. Jedná se o takovou skupinu, ke které jedinec do jisté míry vzhlíží a přeje si, aby do ní jednou patřil. Tito jedinci se také snaží identifikovat sama sebe s osobnostmi, které do jejich vysněné aspirační skupiny patří. Může se tak jednat například o skupinu známých hokejistů, včele například s Jaromírem Jágrem nebo Wayneem Gretzkym (Kotler a kol., 2007).

Dalším společenským faktorem, který má na jedince bezpochyby zásadní vliv, je rodina. Je to právě tento faktor, který formuje člověka po ekonomické nebo politické stránce, a to i tehdy, kdy s rodinou již delší dobu nežije nebo s ní dokonce není v kontaktu. Zároveň buduje jeho charakter ve stránce sebevědomí, sebeúcty, nadějí, odhodlání nebo ambicí. Rodina je nejpodstatnější nákupní organizací vůbec, což je velmi důležité především pro firmy. Je obecně známou informací, že v rámci rodiny je manželka tou osobou, která obstarává koupi potravin nebo například čistících prostředků. Zajímali by nás pak situace, ve kterých je potřeba obou dvou partnerů k tomu, aby došlo k nějakému kompromisnímu rozhodnutí, tak těmi jsou například nákupy drahých výrobků nebo služeb, což jsou zároveň rozhodnutí, jež člověk nedělá každý druhý den, a proto na ně potřebuje i více času (Kotler a kol., 2007).

Zatímco výše uvedené faktory (skupiny a rodina) se dají považovat za okolí, do kterého jedinec patří, tak další faktor je spíše pozice, kterou buď ve skupině nebo i v rodině daný člověk zastává. Jedná se o roli a status konkrétního člověka. Tyto dva faktory jsou vzájemně propojené: role je do jisté míry propojena se statusem a každý člověk má v rámci společnosti vícero rolí, se kterými jsou spjaty odlišné statusy. (například role vedoucího pracovníka má ve společnosti vyšší status, než role syna u téhož muže). Takže například po muži, který splňuje výše uvedená kritéria, je v podstatě vyžadováno, aby si pro sebe kupoval reprezentativní oblečení, které odpovídá jeho statusu. Ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o syna bydlícího s jeho rodiči, tak musí zároveň obstarávat nákup těžkých nebo objemných výrobků (Kotler a kol., 2007).

1.1.5.4 Kulturní faktory

Kulturní faktory zahrnují kulturu, subkulturu a společenskou třídu. Kultura je souborem hodnot, postojů a chování, který každý člověk přejímá především od své vlastní rodiny. Bavíme-li se o České republice, tak ta se dle mnoha pohledů řadí do západní kultury, která se vyznává především takové hodnoty, jako jsou výkon, materiální zajištění,

svoboda, lidskost, zdraví nebo úspěch. Ovšem nejen západní kultura, ale samozřejmě i naprostá většina ostatních kultur se v čase mění (některé více, některé méně), čímž dávají firmám úkol zavčas tyto změny zachytit a podniknout vůči nim nějaká opatření (Kotler a kol., 2007).

Posuneme-li se o úroveň níž, tak se dostaneme k takzvaným subkulturám, což jsou zjednodušeně menší kultury, ze kterých je složena jedna větší kultura. Jedná se o lidi, které vyznávají stejná náboženství, jsou stejné národnosti nebo obydlují stejná geografická území (Kotler a kol., 2007).

Společenské třídy sdružují lidi, kteří mají stejné či podobné životní hodnoty, způsob chování nebo zájmy. Lidé v nižších částech tohoto jakéhosi žebříčku typicky uskutečňují směnu peněz a práce, která se dá označit za krátkodobou. Naopak lidé patřící do vrchní části následující tabulky bývají běžně zabezpečeni dlouhodobými pracovními smlouvami a pozicemi, které jim zajišťují nejenom vysoký finanční příjem, ale také možnost kariérního růstu (Kotler a kol., 2007).

Společnost je podle celosvětově uznávané socioekonomické klasifikace Národního statistického úřadu Velké Británie z hlediska společenských tříd členěna do osmi kategorií, jež mohou být viděny v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1: Socioekonomická klasifikace společnosti

(Zdroj: Office for national statistics)

Klasifikace	Zařazení
1.1	– zaměstnavatelé ve velkých firmách – vyšší vedoucí a administrativní povolání
1.2	– vyšší odborná povolání
2	– nižší odborná a vyšší technická povolání – nižší vedoucí a administrativní povolání – vyšší dozorčí povolání
3	– povolání na střední úrovni
4	– zaměstnavatelé v malých firmách – lidé pracující pod vlastním jménem a na vlastní účet
5	– nižší dozorčí povolání – nižší technická povolání
6	– polo-rutinní povolání
7	– rutinní povolání
8	– lidé, kteří nikdy nepracovali – lidé, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní

1.1.6 Rozhodovací proces zákazníka

Tento proces má pět fází, kterými si zákazník při rozhodování prochází. Těmito fázemi jsou (Marketingové noviny, 2001):

- **identifikace potřeb** – tyto potřeby se dělí na reálné, mezi které se řadí například základní fyziologické potřeby jako hlad nebo žízeň a vyvolané, které běžně bývají vyvolány stimulací za pomoci reklamy nebo prostřednictvím kontaktu mezi spotřebitelem a osobou prodejce.
- **definice výrobku nebo služby** – zde jsou vlastnosti výrobku známy v případě opakovaného nákupu, tedy tehdy, kdy zákazník ví, co uspokojí jeho potřeby. Ve chvíli, kdy zákazník má daný výrobek nebo služby kupovat poprvé, tak se snaží dozvědět, jakými charakteristikami by předmět jeho koupě měl disponovat.
- **poznání alternativních dodavatelů** – v této fázi spotřebitel zjišťuje, kdo z dodavatelů mu je schopný prodat to, co potřebuje. Zákazník prostřednictvím komparace rozeznává, co mu jsou dodavatelé schopni nabídnout.
- **výběr dodavatele** – po zvážení plusů a mínusů dochází k výběru konkrétního dodavatele. Výběr je výsledkem srovnávání dodavatelů z hlediska ceny, kvality nebo místa distribuce, image a reputace nebo ekologičnosti výrobku či služby.
- **rozhodnutí pro nákup** – poslední fáze, tedy nákup, může v zákazníkovi nastolit dobrý či špatný pocit. Tento pocit má pak velký vliv na jeho vztah ke značce v budoucnosti a na jeho věrnost.

1.1.7 Řízení vztahů se zákazníky

Management vztahů se zákazníky (neboli CRM – Customer Relationship Management) je důležitý pro firmy z toho hlediska, že při správné strategii dokáže tvořit a pěstovat dlouhodobě perspektivní vztahy se zákazníky. CRM se opírá o tři hlavní prvky, jimiž jsou (Kozák, 2011):

- **lidé**
- **procesy**
- **technologie**

Čtvrtým prvkem, které jim dodává důležité datové zázemí, jsou obsahy (Kozák, 2011).

Pro to, aby CRM mohlo dobře fungovat, je důležité, aby firma měla dostatečně odborné zaměstnance, vyhovující technickou výbavu, správně nastavené obchodní procesy a také kvalitní data a obsahy, což je čtvrtý prvek, který dodává důležité zázemí (Kozák, 2011).

Tehdy, kdy firma nedisponuje adekvátní technickou výbavou, by si měla pořídit vhodné hardwarové a softwarové jednotky. Kvalitní hardware a software pak umožní nabídnout detailní informace o zákaznících nebo o skupinách zákazníků. Díky těmto datům pak firma může lépe nasměrovat svoji marketingovou strategii, což může mít za následek akvizici nových zákazníků (Kozák, 2011).

I přesto, že management vztahů se zákazníky je v oblasti řízení firmy (především pro velké společnosti) velké téma, kterému se věnují celé týmy a mnohdy za kvalitnější a novější CRM firmy utrácí nehorázné částky, jsou výsledky mnohdy nepřesvědčivé. Podle Kozáka, který svoji knihu publikoval v roce 2011 (záměrně je poukazováno na rok, jelikož výsledky CRM mohou být v dnešní době pro firmy přínosnější), se méně než 30 procentům podniků vrátilo vynaložené náklady do řízení vztahů se zákazníky (Kozák, 2011).

Jak uvádí autor ve své knize, tak to byl časopis Marketing a Média, který uvedl následující příčiny (Kozák, 2011):

Tab. 2: Důvody neúspěchu CRM

(Zdroj: Kozák, 2011)

Název problému	Podíl na neúspěších
změny v organizaci	29 %
politika podniku nebo lhostejnost	22 %
špatné uchopení CRM	20 %
špatná strategie	12 %
neadekvátní zkušenosti	6 %
ostatní (problém s rozpočtem, chybný software a tak dále)	11 %

1.1.8 Hodnota vztahů se zákazníky

Jak tvrdí Storbacka a Lehtinen (2002), tak vztahy se zákazníky by firmy neměly posuzovat pouze podle toho, jestli jsou aktuálně ziskové či nikoliv. Firma by se totiž vedle ziskovosti měla zaměřovat také na následující hodnoty (Storbacka a Lehtinen, 2002):

- **hodnota schopností a znalostí** – tato hodnota je založena na vzájemném učení se, kdy zákazník může díky svým potřebám, které nepokrývá žádný

z dosavadních produktů firmy, donutit danou firmu, aby mu naslouchala a získala další zkušenosti a znalosti, které bude moci využít k „ušíť“ produktu na míru.

- **potenciální hodnota** – tuto hodnotu s sebou nosí ti zákazníci, kteří jsou sice v určité situaci neziskový, ale v budoucnu by firmě zisk mohli přinést.
- **referenční hodnota** – zde se jedná o příležitost pro firmu, která může prostřednictvím doporučení (jež jsou její oddaní zákazníci připraveni předat) získat další zákazníky.

1.2 Marketing

Marketing je oblast, kterou se zabývá mnoho autorů, což znamená, že existuje i několik definic. Často skloňovaná definice marketingu, jejímž autorem je Philip Kotler, zní následovně (Kotler a kol., 2007): *„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními“*.

Podíváme se na definici podle dalšího autora, věhlasného teoretika managementu Petera Druckera, tak se dozvíme, že to, k čemu marketing firem by neměl směřovat, je (pouhý) prodej výrobků a služeb: *„Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit.“* (Kotler a kol., 2007).

1.3 Marketingové prostředí

Jedná se o prostředí, jež má vliv na jednotlivé podniky s tím, že každý z těchto podniků má marketingové prostředí nastaveno jiným způsobem. Jedná se o rychle se měnící prostředí, tudíž je důležité, aby se s ním ony firmy snažily držet krok. Kislingerová se na marketingové prostředí pohlíží jako na soustavu dvou částí (Kislingerová, 2005):

- **vnitřní prostředí firmy** – na interní klima firmy má vliv *„management a jeho zaměstnanci, organizační strukturou, materiálním prostředím, podnikovou kulturou, etikou, mezilidskými vztahy.“* (Kislingerová, 2005).
- **vnější prostředí firmy (makroprostředí a mikroprostředí)** – makroprostředí se skládá z politických, právních, ekonomických, sociálních a technologických

vlivů. Mikroprostředí je pak tvořeno odběrateli, dodavateli, marketingovými mediátory, veřejností a také tržními konkurenty.

1.4 Marketingový mix

Jedná se o marketingový soubor nástrojů, prostřednictvím kterých je firma v kontaktu se zákazníky. Manažeři, kteří se podílejí na chodu firmy, by se měli snažit nastavit poměr prvků marketingového mixu tak, aby tento nástroj byl co nejvíce zákaznický atraktivní a lákavý. Správně sestavený mix jednotlivých prvků tedy dokáže zajistit firmě úspěch a uplatnění na trhu. Naopak tehdy, kdy marketingový mix není v dobrém stavu, si budou konkurenční firmy mnout ruce a daná firma na tom nebude dobře (Pavlečka, 2008).

Marketingový mix je skládán z nástrojů, které firma může přímo ovlivňovat prostřednictvím svých strategických rozhodnutí – jedná se tedy o analýzu, která zkoumá vnitřní firemní prostředí. Díky těmto nástrojům (jež jsou uvedeny níže) může podnik reagovat na změny vznikající v externím (vnějším) prostředí (Kozel a kol., 2011).

Ta firma, která si není jista svými kvalitami pro zajištění dobře vyváženého marketingového mixu, si může najmout externí firmu, specializovanou agenturu, která se bude snažit o vytvoření ideálního marketingového mixu. Takovou spolupráci je však nutno dobře a důkladně zvážit, jelikož i takováto (většinou nákladnější) varianta nemusí nutně znamenat zvýšení obrátu nebo například zvětšení tržního podílu (Pavlečka, 2008).

Prvky marketingového mixu se často označují 4P. Těmito prvky, jejichž názvy v angličtině začínají právě na písmenko P, jsou (Pavlečka, 2008):

- **produkt (product)**
- **cena (price)**
- **distribuce (placement)**
- **propagace (promotion)**

1.4.1 Produkt

Jedná se o něco, co zákazníkovi zprostředkovává uspokojení jeho přání a potřeb. Tyto zákaznickovy potřeby a přání jsou vytvořeny z důvodu praktické nutnosti vlastnit daný produkt nebo z důvodu emocionálního či základního. Produkt, který má šanci na úspěch

u zákazníků, je takový, jenž vzniká s ohledem na kooperaci s koncovými uživateli produktu (Jakubíková, 2013).

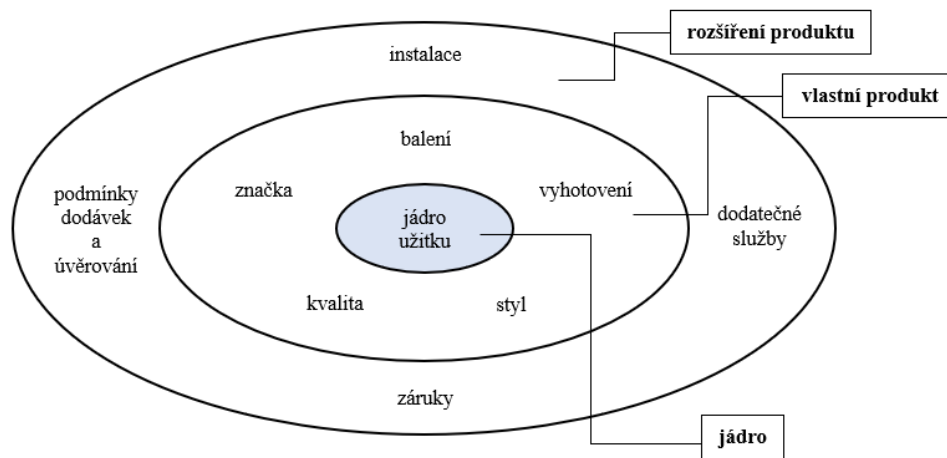
V návaznosti na výše uvedené existují v podstatě dva typy firem, a to sice (Jakubíková, 2013):

- **firmy soustředící se na výrobu** – tyto firmy uzpůsobují výrobu produktů především podle toho, jaké mají technologie, jaké možnosti jí nabízí jejich stroje nebo jejich lidský kapitál.
- **firmy soustředící se na marketing** – oproti předešlému případu se marketingově orientované firmy snaží nastavit výrobu až po vyslyšení potřeb odběratelů působících na trhu.

Kotler ve své knize popisuje produkt jako něco, co nemá pouze hmotnou povahu. Samozřejmě, že to, co zákazníkovo přání nebo potřebu často uspokojí nejvíc, má většinou hmatatelné tvary, ale i nehmotné faktory vstupují do zákazníkova rozhodnutí o koupi toho či onoho produktu. Třemi hlavními úrovněmi produktu jsou (Kotler a kol., 2007):

- **základní produkt** – tato úroveň představuje hlavní důvod, kvůli kterému si daný zákazník pořídil konkrétní výrobek nebo službu. Zákazník si od této úrovně slibuje, že mu přinese uspokojení jeho přání, a že mu dokáže pomoci se záležitostmi, jež si onu koupi produktu vyžádaly.
- **vlastní produkt** – jedná se o mozaiku prvků, které zabezpečují přínosnost výrobku či služby. Spadají sem vlastnosti jako je jakost, design, funkčnost nebo obal.
- **rozšířený produkt** – jedná se o něco extra, co se firma snaží zákazníkovi nabídnout a čím se i snaží třeba odlišit. Jedná se o extra služby, které zákazníkovi mohou usnadnit obsluhu produktu po dobu jeho provozuschopnosti. Firmy v rámci této úrovně nabízí například možnost rychlého nebo (i) bezplatného servisu, nonstop telefonní linku nebo dlouholetou záruku.

Podobně jako Kotler se na produkt dívá Jakubíková (2013), která akorát používá jinou terminologii pro základní produkt. Jakubíková jej nazývá jádrem.



Obr. 3: Tři úrovně produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

„Produktem v marketingu rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Může existovat v podobě hmotné, jako zboží, výrobek, nebo v podobě nehmotné.“ Takto se na produkt dívá Johnová (2008), a zároveň dodává, že nehmotnou podobu může produkt nabývat formou služby, události, zkušenosti, myšlenky, činnosti či zážitku (Johnová, 2008).

Služby můžeme rozčlenit do tří základních kategorií podle Žižky (2012):

- **profesionální služby** – tyto služby jsou charakteristické poměrně malým počtem vykonaných transakcí za určité časové období (například za den). Je to následek toho, že kontaktní čas mezi klientem a obsluhou je dlouhý, za což může přizpůsobování produktů na míru zákazníkovi tak, aby byl co nejvíce spokojen. Jedná se tak například o služby, které vykonávají právníci, architekti, konzultanti a tak dále.
- **masové služby** – masové služby se vyznačují vysokým počtem transakcí, což je způsobeno poměrně omezeným časem, který klient a obchodník sdílí. Může za to především nepružnost vlastností nabízených produktů. Typickými masovými službami tak je například veřejná doprava, telekomunikace nebo zábavní služby.
- **služby poskytované prostřednictvím prodejních míst** – tyto služby jsou do jisté míry kombinací prvků obou dvou výše uvedených typů služeb. Čas, jež spolu stráví obchodník a klient je zpravidla o něco delší než u masových služeb. Je tomu tak především díky tomu, že tyto služby sice mají standardizovanou základní

podobu, ovšem ta může být drobně poupravena na popud zákaznickova přání ve chvíli, kdy je to možné. Tyto služby jsou hojně využívány například v obchodním bankovníctví, hotelových službách nebo v půjčovnách automobilů (Žižka, 2012).

1.4.2 Cena

Jedná se o jedinou složku marketingového mixu firem, která prokazatelně přináší firmě výnosy. Zanalyzujeme-li totiž ostatní položky marketingového mixu: produkt, propagaci i distribuci, tak zjistíme, že pro firmu jsou tyto ostatní P spojeny s náklady. Jedná se proto o faktor, který má na fungování firmy naprosto zásadní vliv (Karlíček, 2018).

Jak správně nastavit cenu? To je oříšek, se kterým si musí poradit každá firma, která prodává své produkty. Při nastavování ceny musí zohledňovat především své vlastní náklady. Dalším faktorem jsou pak ceny, které nastavují její konkurenti u obdobných produktů. V potaz by firma měla brát pak i zákaznickův názor na samotnou hodnotu daného produktu, tedy cenu, který je zákazník ochoten zaplatit (Karlíček, 2018).

Za obecně relativně dobře rentabilní strategii se považuje diferenciací nabídky (přizpůsobování ceny podle zákaznických tržních segmentů). Díky tomuto způsobu totiž firmy mohou pružněji reagovat na rozdílné zákaznické segmenty, které mají jiné požadavky na cenu (respektive to, že jeden segment dokáže akceptovat vysokou cenu neznamena, že druhý segment ji bude považovat za adekvátní také). Tento způsob, kdy se firma dívá na trh jako na skupinu několika heterogenních zákaznických segmentů s jinými potřebami i s jiným ekonomickým zázemím, se považuje za způsob, který firmám s relativně vysokou pravděpodobností zajistí, že nebudou ochuzeny o zisky (Karlíček, 2018).

Existují obecně tři typy nastavení ceny. Jedná se o (Karlíček, 2018):

- **strategie vysoké ceny** – při prosazování této strategie se firmy zaměřují na to, aby zákazníkům nabízely produkty s velice vysokou kvalitou, která opodstatní vysokou cenu. Jedná se samozřejmě však o ceny, které nevyhovují všem, takže firma se zaměřuje spíše na méně sensitivní zákazníky. Nutno podotknout, že kvalita produktu není v tomto případě jediné P, které by zákazník měl přesvědčit o vysoké kvalitě. Dobrá komunikace směrem k zákazníkům je totiž v tomto případě také potřeba (Karlíček, 2018).

- **strategie dobré hodnoty** – v rámci takovéto strategie se firmy zaměřují více na zákazníky, kteří nejsou ochotni platit částky, které jsou v jejich očích zbytečně vysoké, ale zároveň si do jisté míry potrpí na dobrou úroveň kvality. V případě této strategie je záhodno, aby firma daný produkt prodávala ve větším objemu, který jim zaručí adekvátní zisk - tuto strategii prosazuje například společnost Lidl (Karlíček, 2018).
- **ekonomická strategie** – v tomto případě se firmy zaměřují především na ten tržní segment zákazníků, kteří preferují nízké ceny a nepotřebují vysokou kvalitu prodáváných produktů. Podobně jako u předchozí strategie, tak i u této ekonomické strategie je důležité, aby se společnost zaměřovala na úspory z rozsahu (Karlíček, 2018).
- **penetrační strategie** – jak už název napovídá, tak tato strategie je vhodná pro firmy, které se snaží o to, aby za relativně krátký časový úsek prorazily úspěšně na trh. Typickým způsobem k dosažení tohoto cíle je nastavení velmi nízké ceny, která mnohdy může být až pod úrovní nákladů (které se k danému produktu vztahují), a která je navíc podpořena nákladnou komunikací směrem k zákazníkům. Takovýmto způsobem se firmy snaží přilákat zákazníky, kteří doposud nakupovali u konkurence, čímž si zajistí určitý podíl na daném trhu (Karlíček, 2018).
- **strategie sbírání smetany** – tato strategie je vhodná pro firmy, které disponují produktem s inovativní technologií, která je v podstatě ojedinělá, a ostatní, konkurenční firmy ji nemají. V takové chvíli si firma může do jisté míry nastavit cenu podle toho, jak se jí to zlíbí, jelikož zákazníci mají poměrně nízkou citlivost na cenu, a zároveň o tento produkt opravdu stojí (Karlíček, 2018).

1.4.3 Distribuce

Zamazalová (2010) vnímá distribuci jako soubor činností, které jsou potřeba pro dodání výrobků od počátečního výrobce směrem až ke konečnému zákazníkovi. Za hlavní cíl tohoto procesu je považováno co nejlépe spotřebiteli přiblížit výrobek či výrobky (Zamazalová, 2010).

Podíváme-li se blíže na distribuční kanály, tak existují 4 hlavní toky, které do nich spadají (Foret, 2006):

- **fyzický tok** – jedná se o tok zboží
- **právní tok** – zahrnuje převod vlastnictví
- **finanční tok** – tok peněžních plateb
- **komunikační tok** – zprostředkovávání informací o produktech

Distribuci rozdělujeme na dva základní typy, a to sice na distribuci přímou a nepřímou. Přímá distribuční cesta pojednává o prodeji výrobků prostřednictvím nejkratší možné cesty, kdy výrobce (dodavatel) prodává zboží přímo koncovému zákazníkovi. Nespornou výhodou této cesty jsou nižší náklady, jelikož do distribuční cesty nevstupují další články (firmy). Na straně druhé pak nepřímá distribuční cesta představuje složitější, nákladnější způsob, jelikož mezi výrobcem a konečným spotřebitelem se nachází ještě jeden až několik mezičlánků. Občas je volba této cesty nutná, především ve chvíli, kdy se výrobce a konečný zákazník nepohybují ve stejném státě (Machková, 2015).

1.4.4 Propagace

Díky tomu, jak tato složka funguje, ji někteří autoři nazývají jako komunikaci nebo komunikační mix. Jedná se (nebo alespoň by se mělo jednat) o velice aktivní a viditelnou (někdy spíše slyšitelnou) složku marketingového mix. Prostřednictvím tohoto P společnost komunikuje se zainteresovanými stranami, například s odběrateli nebo obchodními partnery. Ti by se tak prostřednictvím propagace v ideálním případě měli dozvídat o ostatních třech P (Foret, 2012):

- produktu, který firma nabízí
- o ceně, za kterou si zákazník produkt může pořídit
- o místě, kde je produkt nabízen

Existuje hned několik nástrojů, o které se komunikační mix opírá. Nejdůležitějšími nástroji jsou (Foret, 2012):

- **reklama**
- **podpora prodeje**
- **Public Relations (PR)**
- **osobní prodej**
- **přímý marketing**

1.4.4.1 Reklama

Jedná se o nejtradičnější a nejviditelnější nástroj z výše uvedených. Reklama, na popud svých vystavovatelů, mnohdy upozorňuje na klady a zápory většinou zanedbává. Je to samozřejmě logický krok, kterým chce daný podnik ukázat svůj produkt v tom nejlepším světle, čímž ho chce v očích zákazníka udělat atraktivnějším a tím i získat větší tržní podíl (Foret, 2012).

Podle Bakera (2003) rozlišujeme dva základní typy reklamy, a to sice na ATL (above the line) a BTL (below the line) reklamy, kdy namísto ATL se v češtině používá výraz nadlinkové reklamy a namísto BTL podlinkové reklamy. Nadlinkové reklamy (jedná se převážně o masová média), za které firmy platí prostřednictvím reklamních společností, jsou nabízeny zákazníkům prostřednictvím forem, jako jsou tiskové formy jako inzeráty v novinách nebo časopisech, reklamy v televizi nebo rozhlas, venkovní reklamy jako billboardy nebo reklamy na budovách. Podlinkové reklamy jsou pak zprostředkovávány nabízením vzorků, zlevněných nabídek nebo sponzorování. Nutno dodat, že BTL reklamy jsou na rozdíl od ATL reklam placeny napřímo nebo prostřednictvím zprostředkovatelů (Baker, 2003).

1.4.4.2 Podpora prodeje

Jedná se o nástroj komunikačního mixu, který patří mezi ty nejvíce nákladné pro firmu, která jej používá. Je tomu tak proto, protože firma při podpoře prodeje dává zákazníkovi něco zadarmo. Proto se nedoporučuje, aby byl tento nástroj využíván v dlouhodobém hledisku. Zároveň se dá konstatovat, že tato forma reklamy je nejčastěji využívána při zavádění produktu na trh nebo při poklesu jeho prodejů (Foret, 2012).

Známými formami podpory prodeje například jsou: dva produkty za cenu jednoho, pozornosti podniku, dárky zdarma, výherní soutěže nebo ochutnávky. Zatímco tyto formy spadají spíše do podpory prodeje pro konečné spotřebitele, tak pro zprostředkovatele bývají přichystávány zpravidla dražší formy, jako jsou pracovní schůzky, večerní posezení, hmotné nebo finanční odměny či občerstvení formou rautů (Foret, 2012).

1.4.4.3 Public Relations

Podle L'Etanga (2004) jsou odborníci na tento nástroj lidmi, kteří se prostřednictvím projevů a řečnických taktik a strategií směrem k veřejnosti snaží o sdělování a obhajování různých kroků dané společnosti. Tyto strategie by měly být v souladu s nastavenými cíli dané společnosti (L'Etang, 2004).

Public Relations neboli jak se někdy používá zkrácený název PR, má na starosti konstantní zlepšování renomé a image firmy. Děje se tak prostřednictvím komunikace. V rámci organizační struktury středních a větších firem to bývá většinou tiskový mluvčí, který je hlavní tváří PR oddělení. Komunikaci v rámci Public Relations řadíme podle toho, ke komu je mířena na (Foret, 2012):

- **komunikace s interním prostředím podniku** – prostřednictvím tohoto typu PR se firma snaží navnadit své zaměstnance k tomu, aby sdíleli hodnoty dané firmy, a aby jejich pocity vůči firmě byly pozitivního charakteru. Takovéto myšlení se pak odrazí na tom, jak zaměstnanci o firmě mluví.
- **komunikace s externím prostředím podniku** – jedná se o nástroj, který má za úkol to, aby jak blízké, tak široké okolí mělo pozitivní názor na danou společnost. Do okolí firmy se řadí například lidé bydlící v blízkosti firmy, společenské či sportovní organizace, tisk nebo televize.

Mezi konkrétní případy, které se dají považovat za aktivity oddělení Public Relations, řadíme (Foret, 2012):

- vystavování výročních zpráv
- organizování nebo financování sportovních nebo kulturních akcí
- publikování firemních tiskovin
- organizování firemních akcí pro zaměstnance
- pořádání společenských akcí pro obyvatele místních a přilehlých oblastí
- organizování charitativních událostí, jejichž výdělek bude putovat k potřebným

1.4.4.4 Osobní prodej

Cant (2004) ve své knize popisuje osobní prodej jako proces personální komunikace, která se odehrává mezi prodávající osobou a případným zákazníkem. Prostřednictvím tohoto procesu se prodejce postupně dozvídá o potřebách zákazníka, díky čemuž si prodejce utváří obraz zákaznickových potřeb a dokáže mu tedy nabídnout něco, co zákaznickovy potřeby uspokojí prostřednictvím své hodnoty. Nabídka mívá buď formu zboží nebo služby (Cant a Van Heerden, 2004).

Podstata samotné osoby, která zprostředkovává osobní prodeje – tedy prodejce, tkví hned v několika úlohách. Jedná se o následující (Jobber a Lancaster, 2006):

- **prodejce přijímací objednávky (order taker)** – běžnou formou této úlohy prodejce je například prodávající na pokladně nebo za pultem, které každý z nás může vidat v nákupních centrech.
- **prodejce získávající objednávku (order getter)** – zaměstnanci podniku disponující tímto úkolem mají oproti order takerům tvořivější úkoly. Ty spočívají v prodeji elektrických spotřebičů, pojištění nebo odborných poradenských služeb.
- **misionářský prodejce** – poslední typ nemá nutně úlohu objednávky od odběratelů přijímat, nýbrž se spíše stará o informativní část, která potenciálnímu prodejci může předcházet. Jedná se tak například o zaměstnance lékárenských společností, kteří navštěvují obvodní lékaře s nabídkou nových léků. Tato úloha obnáší mnohdy až detailní odborné znalosti.

1.4.4.5 Přímý marketing

Jak už název napovídá, tak přímý marketing (často se i v českých pramenech používá anglický překlad „direct marketing“) se snaží zákazníka oslovovat napřímo. Často k tomu dochází prostřednictvím nástrojů, které umožňují oslovovat zákazníka jeho jménem i titulem. Tento způsob propagace se snaží se zákazníky vytvořit dlouhodobý vztah (Roberts a Berger, 1989).

Direct marketing se vyznačuje přístupem, který je zákazníkovi velmi přizpůsoben. Je tomu tak především díky databázím, které přímý marketing používá pro komunikaci se

zákazníky. Díky těmto databázím tak pro zákazníky přizpůsobovat nabídky, na které budou zákazníci více slyšet (Roberts a Berger, 1989).

Vzhledem k nesporné významu, které mají databáze v dnešním marketingu, je důležité, aby firmy do nich byly ochotny investovat finanční prostředky. Jedině s adekvátním počítačovým hardwarem, softwarem, programy a také s dobře proškolenými zaměstnanci mohou firmy optimálně využívat svůj přímý marketing. Tyto databáze by navíc měly být uživatelsky příjemné a měly by vyhovovat záměrům marketingových oddělení jednotlivých firem (Tapp a kol., 2014).

1.4.4.6 Digitální marketing

Nástroj, který by neměl být opomenut, jelikož jeho služby se společně s dynamickým technologickým vývojem čím dál tím více využívají, je digitální marketing. Tento nástroj se opírá o internet jako o nosný bod, bez něhož by digitální marketing nebylo možné využívat. I díky tomu se tak digitální marketing často označuje také jako internetový marketing nebo e-marketing (Visser a kol., 2018).

Digitální marketing se soustředí nejen na propagaci prostřednictvím internetu, ale také na sociální síť nebo na mobilní marketing. Vyskytuje se především na počítačích, chytrých mobilních telefonech nebo na chytrých televizích (Frey, 2011).

1.5 SLEPTE analýza

Tato analýza (kterou Jakubíková (2013) označuje jako makroprostředí) se soustředí na popis (Mallya, 2007):

- **společenských vlivů**
- **legislativních vlivů**
- **ekonomických vlivů**
- **politických vlivů**
- **technologických vlivů**
- **ekologických vlivů**

SLEPTE analýza je vhodná pro identifikaci vnějších, obecných vlivů, které mají vliv na podniky. Název SLEPTE analýzy je převzat z angličtiny – Social, Legislative, Economic, Political, Technological and Ecological factors (Mallya, 2007).

Prostřednictvím SLEPTE analýzy by se firmy měly snažit reagovat na otázky, které se týkají například (Mallya, 2007):

- možných budoucích vývojů trendů jednotlivých faktorů
- vlivů, jež vyvolávají změny
- intenzity změn
- pravděpodobností a dopadů změn na podniky
- vlivu změn na postavení analyzované firmy na trhu

Hanzelková a kol. (2013) dodává, že SLEPTE analýza je vhodná pro ohodnocování vlivů a trendů z vnějšího prostředí, které jsou z pozic jednotlivých firem nekontrolovatelné. Tyto vlivy a trendy by měly firmy sledovat dlouhodobě a porovnávat jejich existenci prostřednictvím srovnávání jejich minulého vývoje, aktuálního stavu a předpokládaného budoucího stavu. Závěrem by pak mělo být zjištění, jestli se na daný vliv nebo trend dá dívat jako na příležitost či hrozbu (Hanzelková a kol., 2013).

1.5.1 Sociální prostředí

V rámci tohoto prostředí je důležité zmínit tradice, kulturní aspekty, normy, mýty, náboženské hodnoty, náboženské přesvědčení. Měly by zároveň být brány v potaz etické hodnoty, vnímání a postoje vůči podnikání a průmyslu na daném trhu. Podnikatelské prostředí je spojeno s kulturními hodnotami dané země, a proto je pro firmy důležité přizpůsobit se těmto kulturním hodnotám pro lepší výkon, vyšší produktivitu a dosažení cílů růstu. Kromě toho je nákupní chování a chování spotřebitelů utvářeno podle sociokulturních faktorů, na které je také potřeba brát ohled (Perera, 2017).

Do sociálních faktorů, jež ovlivňují podniky z vnějšího prostředí, bývají zařazovány také demografické jevy. Konkrétně se může jednat například o počet obyvatelstva, změny v počtu obyvatelstva a s tím související trendy, porodnost, pohlaví, věková struktura obyvatel, míra úmrtnosti, vzdělanost, (ne)zaměstnanost a tak dále (Foret, 2012).

1.5.2 Legislativní prostředí

Podle Kotlera (2007) je důležité, aby v rámci trhu správně fungoval systém, který by do jisté míry vnášel regulaci. Takovéto udržování nabídne firmám stejné podmínky při jejich působení na trhu se zbožím a službami. Obecně se jedná o různé zákony a nařízení, jež mají vliv na podnikatelské subjekty (Kotler a kol., 2007).

Konkrétními nástroji jsou například pracovní právo, právo daňové, právo obchodních společností, zákon o ochraně zdraví a bezpečnosti, patentové právo nebo různé průmyslové předpisy (Partridge, 2005).

1.5.3 Ekonomické prostředí

V pořadí třetí prostředí se zabývá faktory, jež mají vliv na kupní sílu a spotřební zvyky zákazníků. Podniky se snaží přijít na kloub vývoji několika proměnných (které ovlivňují jak kupní sílu, tak i spotřební zvyky), jež analyzují prostřednictvím ekonomických predikcí. Tyto predikce by firmám měly v ideálním případě zajistit dostatečně rychlé reakce na případné změny v prostředí (Kotler a kol., 2007).

Za ony důležité ekonomické proměnné se dají považovat například úrokové sazby, pohyb cenové hladiny, míra nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, mzdy nebo podmínky půjčování úvěrů (Post, 2018).

1.5.4 Politické prostředí

Mezi faktory politického prostředí patří především politická stabilita, změny vládních ústav, změny politických a národních politik, vládní akce, stabilita vlády, vládní podpora průmyslu, dopady vládních politik (tj. dopady monetárních a fiskálních politik), politika směnných kurzů, obchodní politika a tak dále. Politické prostředí je velmi důležitým aspektem pro podnikání, které má velký vliv na trh. Bavíme-li se například o obchodování s ostatními státy, tak právě zde má politika jako faktor signifikantní vliv na obchodní aktivity (Perera, 2017).

Mezi některá řešení, která lze použít při překonávání potenciálních výzev v politickém prostředí, se řadí politické lobování, dohody a smlouvy mezi vládami států, získání podpory dobře zavedené místní organizace s podporou místní samosprávy a tak dále. Politické tlaky a také důsledky jsou vysoké vzhledem k podnikání, které přináší klíčové

finanční příjmy do země. Obecně se dá politické prostředí považovat za velmi významné, jelikož definuje riziko země a politické riziko, které se týká zejména zahraniční společnosti. Ovšem, jak už bylo uvedeno výše, je možné přijmout strategie, které přispívají k minimalizaci případných nepříznivých efektů (Perera, 2017).

1.5.5 Technologické prostředí

Jedná se o faktor, jehož tempo a změny jsou do jisté míry podněcovány samotnými firmami. Firmy tyto změny zapřičiňují především svými reakcemi na konkurenční boj na trzích, na kterých působí. S měnicí se požadavky zákazníků totiž rostou i nároky na kvalitu a vlastnosti nabízených výrobků a služeb, na což musí podnikatelé reagovat posouváním jakýchsi technologických hranic. Zároveň však firmy musí mít na mysli fakt, že s každým posunutím hranic se inovace stává skoro až automaticky zastaralou, tudíž jsou konkurenční výhody spojené s inovacemi pro podnik často krátkodobé (Sammut-Bonnici a Galea, 2015).

Typickými příklady technologických faktorů jsou například inovativní materiály, nové stroje, softwary nebo nově vymyšlené procesy. Inovace mohou ovlivňovat elektronické nebo mechanické procesy či design produktů. Podnikům pomáhají také v rámci distribučních kanálů - například eshopy, nebo také v oblasti cenotvorby - maloobchodní akce (Sammut-Bonnici a Galea, 2015).

1.5.6 Ekologické prostředí

Poslední prostředí SLEPTE analýzy se věnuje aktuálně často skloňovanému tématu, a to sice přírodnímu prostředí. Zhoršující se vztah člověka k přírodě má negativní dopady na přírodní prostředí, což se projevuje například neadekvátním stavem zásob některých surovin, znečišťováním vzduchu, půd i vod, nadměrnou hlučností, vymíráním některých zvířecích druhů nebo zvětšováním ozónových děr (Jakubíková, 2009).

Naštěstí se však v poslední době objevuje čím dál tím více lidí, skupin nebo hnutí, které se otázkou ochrany přírodního prostředí aktivně věnují. Podobně jedná čím dál tím větší počet podniků, které se věnují problematice společenského marketingu. Vlády se pak tomuto problému snaží nabízet řešení v podobě nově vytvářených zákonů nebo prostřednictvím různých regulačních protiopatření (Jakubíková, 2009).

1.6 Mikroprostředí

Podobně jako makroprostředí, tak i mikroprostředí je složkou vnějšího prostředí podniku. Ovšem zatímco, jak bylo řečeno u analýzy vnějšího prostředí prostřednictvím SLEPTE analýzy, se makroprostředí věnuje vlivům, které podnik nemůže ovlivnit, tak mikroprostředí se vyznačuje právě tím, že všechny jeho složky jsou z pohledu podniků ovlivnitelné (Foret, 2012).

Součástmi mikroprostředí jsou (Foret, 2012):

- **zákazníci**
- **dodavatelé**
- **marketingoví mediátoři**
- **veřejnost**
- **konkurence**

1.6.1 Zákazníci

Jedná se o nejdůležitější součást firemního mikroprostředí - proto je záhodno, aby se s nimi podniky snažily o navazování prospěšných vztahů. Podle Kotlera a Armstronga (2012) rozlišujeme pět typů trhů, kterým prodávající může nabízet své produkty (Kotler a Armstrong, 2012):

- **spotřebitelské trhy** – jsou tvořeny jednotlivci a domácnostmi, jež nakupují produkty pro své uspokojení svých osobních potřeb.
- **obchodní trhy** – tyto trhy nakupují produkty (hmotné i nehmotné) pro následné zpracování v rámci jejich výrobních procesech.
- **maloobchodní trhy** – subjektům radícím se do této skupiny prodávající prodávají své produkty s tím, že maloobchodníci je následně prodají někomu jinému se záměrem dosažení zisku.
- **vládní trhy** – jsou tvořeny vládními organizacemi, které kupují produkty pro ty, kteří ony výrobky či služby potřebují.
- **mezinárodní trhy** – jedná se o trhy, které jsou složené ze spotřebitelů, výrobců, prodejců i vlád. Nutno podotknout, že je důležité, aby si prodávající firma před vstupem na zahraniční trh důsledně nastudovala specifika daného trhu.

Společnost se v rámci svých aktivit může zaměřit na kterýkoli z výše uvedených nebo na všech pět typů zákaznických trhů (Kotler a Armstrong, 2012).

1.6.2 Dodavatelé

Dalšími aktéry mikroprostředí podniku jsou obchodní partneři v podobě dodavatelů. Jedná se o podstatnou součást mikroprostředí, která na základě smluv zajišťuje pro zdroje, bez kterých by dané podniky nemohly být schopny nabízet odběratelům jak hmotné (výrobky), tak i nehmotné produkty (služby). Podle toho, co podnikům daný dodavatel dodává, rozlišujeme tento typ partnerů na dodavatele materiálů nebo hmotných výrobků, poskytovatele služeb a na dodavatele pracovní síly (Filip, 2012).

Je podstatné, aby podniky vybíraly dodavatele pečlivě. Dodavatelé by měly důsledně dodržovat požadavky svých obchodních partnerů z hlediska jakosti dodávek, předem sjednaných termínů dodání, ceny a také objemu. Ve chvíli, kdyby dodavatel nesplňoval nějaké z uvedených podmínek, tak by to pro podnik mohlo znamenat například ztrátu zákazníků (Foret, 2012).

1.6.3 Marketingový zprostředkovatelé

Touto součástí mikroprostředí chápeme obchodní partnery podniku, jejichž úkolem je přiblížit podnik konečným zákazníkům. Běžně se tak jedná o firmy, které propagují, prodávají nebo zprostředkovávají výrobky a služby podniku právě konečným kupujícím. Tyto služby provádí buď obchodníci (distributoři produktů), logistické společnosti, společnosti věnující se marketingovým průzkumům, společnosti pomáhající s reklamou nebo například společnosti poskytující finanční služby (Jakubíková, 2009).

1.6.4 Veřejnost

Nešvarem firem často bývá jejich nedostatečná pozornost vůči veřejnosti, jež podnik obklopuje. Takovýto postoj je chybný, jelikož vliv veřejnosti je značný a neměl by být přehlížen. V opačném případě by podnik mohl pocítit až přímo existenční problémy. Vezmeme-li v potaz, že každé stavení jako například továrna nebo sklad, které je na prostranství nově postaveno, je v očích místního obyvatelstva bráno jako stavba, která hyzdí krajinu, tak je nanejvýš vhodné, aby se podnik (vlastníci právě takovou továrnu

nebo sklad) co nejvíce snažil o budování pozitivních vztahů právě s veřejností (Foret, 2012).

Foret (2012) rozděluje veřejnost do několika skupin (Foret, 2012):

- **hromadné sdělovací prostředky** (řadí tisk, rozhlas, televize)
- **neziskové organizace** (církve, nadace, charita)
- **zájmové a nátlakové skupiny** (ochránci práv lidí a zvířat, skupiny bojující ve prospěch ekologie)
- **místní obyvatelstvo** (občané žijící v blízkosti sídla podniku)

1.6.5 Konkurence

Jedná se o podnikatelské subjekty, se kterými podniky snaží předhánět v tom, kdo zákazníkům nabídne větší uspokojení jejich potřeb. Nejde však jen o to, aby se daný podnik snažil před konkurenty v tom smyslu, že se bude na potřeby zákazníků nejlépe adaptovat. Nabídka podniku by totiž měla být na tolik dobrá a o tolik lepší než nabídky konkurenčních podniků, že by podnik figuroval v hlavách zákazníků jako nezpochybnitelný favorit pro uspokojení zákaznickovy poptávky (Kotler a kol., 2007).

Pro účinný boj s konkurencí je vhodné, aby si podnik dokázal zanalyzovat svoji pozici na trhu v porovnání s pozicemi konkurentů. Důvodem je fakt, že není žádná univerzální strategie, která by maximálně vyhovovala všem firmám. Strategie se totiž musí uzpůsobovat dle velikosti daného podniku – tržní lídr bude mít pravděpodobně naprosto odlišnou strategii od firmy, která se na trh zrovna před nedávnou dobou dostala (Kotler a kol., 2007).

1.7 SWOT analýza

Tato analýza se soustředí na práci s výstupy analýz, které ji předchází. SWOT analýza extrahuje zásadní poznatky z předešlých analýz, kdy těmito poznatky jsou hlavní faktory, jež ovlivňují strategické postavení firmy. Čtyřmi charakteristikami, které SWOT analýza zahrnuje, jsou (Sedláčková a Buchta, 2006):

- **silné stránky** – v angličtině „strengths“. Používá se označení písmenem „S“.
- **slabé stránky** – v angličtině „weaknesses“. Používá se označení písmenem „W“.

- **příležitosti** – v angličtině „opportunities“. Používá se označení písmenem „O“.
- **hrozby** – v angličtině „threats“. Používá se označení písmenem „T“.

Vedení podniku, které provádí SWOT analýzu, čeká nelehký úkol v podobě identifikace výše uvedených charakteristik. Za prvé je důležité neopomenout nějaké důležité vlivy, a za druhé management musí být schopný správně rozhodnout o tom, zdali se ten či onen faktor dá klasifikovat jako silná či slabá stránka nebo jako příležitost či hrozba (Sedláčková a Buchta, 2006).

Zatímco určení silných a slabých stránek podniku je výsledkem analýzy vnitřního prostředí firmy, tak identifikace příležitostí a hrozeb je možná po analýze externího prostředí podniku. Ovšem nedá se s přesností říct, že by SWOT analýza byla především o identifikaci výše uvedených charakteristik. Jejím záměrem je spíše zformulovat a sdružit nabyté informace, které byly z předešlých analýz získány (Sedláčková a Buchta, 2006).

Pro vyhodnocení poznatků, které byly získány prostřednictvím SWOT analýzy, se používá metoda párového srovnání. Této metodě se také někdy přezdívá plus/mínus matice, kdy jejímž prostřednictvím se posuzují vazby, které existují mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Matice používá následující označení pro specifikaci jednotlivých vazeb (Vašítková, 2008):

- ++ – silná oboustranně kladná vazba
- -- – silná oboustranně záporná vazba
- +- – slabší kladná vazba
- - – slabší záporná vazba
- 0 – neexistující vazba

Výše uvedené hodnoty vazeb se zapisují do již zmíněné plus/mínus matice a následně dojde k sečtení hodnot pro jednotlivé řádky i sloupce. Díky tomuto postup posléze dojde k zjištění pořadí jednotlivých položek matice (na základě jejich významnosti). Takto zhotovená matice tedy pak poslouží k identifikaci faktorů či oblastí, na které je vhodné se zaměřit (Vašítková, 2008).

1.8 Marketingový průzkum

Obecně se dá marketingový průzkum chápat jako zdroj informací, který podniku napomáhá lépe pochopit chování a potřeby spotřebitelů. Tento způsob získávání informací firmám kolikrát ukazuje, že se ve svých odhadech a přesvědčeních mýlili. Především je tomu tak bývá tehdy, kdy nějaká firma na trhu působí již nějakou dobu, a díky tomu má dostatečné sebevědomí ve své znalosti a zkušenosti (Tahal, 2017).

Jak říká ve své knize Tahal (2017): *„Prvním předpokladem budování skutečně kvalitní znalosti trhu a spotřebitelů dané kategorie je právě schopnost oddělit vlastní, subjektivní názor na věc od informací, které jsou vytvořeny nezávisle a objektivně. Pro interní tým firmy (organizace), která již delší dobu pracuje v určitém oboru, je velmi snadné získat pocit, že o „svém“ oboru již vše vědí a není tedy tolik třeba zjišťovat potřeby zákazníků. Marketingové prostředí se však neustále proměňuje a organizace, která bude svá rozhodnutí stavět na znalostech získaných v minulosti, v novém prostředí nemusí uspět.“* (Tahal, 2017).

1.8.1 Data marketingového průzkumu

V rámci marketingových průzkumů se běžně pracuje se dvěma druhy dat, a to sice s daty primárními a sekundárními. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma metodami je ve způsobu sběru dat a také s tím spojenými financemi. Totiž zatímco primární data musí být sesbírána svépomocí, což dotyčnému/dotyčným zabere nemálo času i finančních nákladů, tak sekundární data jsou většinou získána z nějakých snadno dostupných zdrojů, což šetří jak čas, tak i finance (Kozel a kol., 2011).

1.8.2 Metody marketingového průzkumu

Pro účely této diplomové práce jsou využívány primární data, která jsou získávána buď kvalitativním nebo kvantitativním průzkumem (Kozel a kol., 2011):

1.8.2.1 Kvantitativní průzkum

Tato metodologická metoda se vyznačuje otázkou „kolik?“, jedná se tedy o numerický průzkum. Bývá používán především tehdy, kdy osoba (osoby) provádějící průzkum může informace získané od vzorku zobecňovat na populaci (Olecká a Ivanová, 2010).

Techniky, jež se v rámci kvantitativního průzkumu využívají, jsou pozorování, experimenty a dotazování (Foret a Stávková, 2003).

1.8.2.2 Kvalitativní průzkum

Oproti kvantitativnímu průzkumu se jedná o nenumernickou metodu, která se vyznačuje získáváním velkého množství informací od relativně malé skupiny osob. Vzhledem k velkému množství informací se tak dá říct, že daná oblast je tímto průzkumem rozebrána do hloubky. Kvalitativní průzkum se vyznačuje také tím, že postup tohoto typu průzkumu je ovlivňován samotným sběrem dat (Olecká a Ivanová, 2010).

Typickými technikami kvalitativního průzkumu jsou individuální hloubkové rozhovory nebo skupinové rozhovory - tzv. focus group (Foret a Stávková, 2003).

1.8.3 Metody sběru primárních dat

Tyto metody jsou přiblíženy v následujících odstavcích. Primární data jsou získávána dotazováním, pozorováním a experimenty (Kotler a kol., 2007).

1.8.3.1 Dotazování

Jedná se o jednu z nejvyžívanějších metod sběru primárních dat. Pro sběr dat dotazováním bývá používána forma (Karlíček, 2013):

- **osobní** – prostřednictvím této formy se tazatel dostává do přímého kontaktu s dotazovanou osobu. Pro uskutečnění takového dotazování je potřeba domluvit místo setkání a termín.
- **telefonická** – v porovnání s předchozí formou je telefonická forma občas upřednostňována kvůli menší časové (a tím i spojené nákladové) spotřebě. Nevýhodou této formy je pak nemožnost vidět reakce dotazované osoby na otázky.
- **písenná** – vysoká míra anonymity této formy dotazování zvyšuje pravděpodobnost pravdivosti odpovědi dotazovaných osob. Je tomu díky snížené stydlivosti způsobené nepřítomností tazatele.
- **online** – v dnešní době velmi rozšířená varianta, která šetří čas i náklady.

1.8.3.2 Pozorování

Výhodou této metody je naprosto autentické nákupní chování pozorované osoby. Ta se chová přirozeně proto, protože má pocit, že nepozorovaně provádí svůj typický nákup. Prodejce, který takovýto průzkum provádí, má pak k dispozici velice kvalitní informace, které může v budoucnosti zužitkovat (Kozel a kol., 2011).

1.8.3.3 Experimenty

V rámci experimentů jsou vymyšleny nové situace, kdy je analyzován vliv jedné nezávislé proměnné na druhém, závislé proměnném jevu. Posléze jsou důkladně analyzovány reakce, jež se k dané situaci vztahují. Rozlišujeme dva hlavní typy experimentů, a to sice experimenty (Foret a Stávková, 2003):

- **laboratorní** – experimenty probíhají v laboratoři či v uměle vytvořeném teritoriu, kdy obě tyto prostředí se vyznačují svojí organizovaností.
- **terénní** – na rozdíl od předešlého typu se terénní experimenty odehrávají v autentickém prostředí.

1.9 Dotazník

Jedná se o nejpopulárnější nástroj pro sběr dat. Dotazník sestává z několika otázek, jež jsou dotazovaným osobám předkládány. Tyto otázky musí být důkladně promyšleny. Zároveň je důležité dbát na slovní formu a také na správný slovosled – v opačném případě by mohlo dojít ke zmatení respondentů. Otázky dotazníků členíme na otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky často odkryjí názory respondentů více dopodrobna, jelikož respondent není odkázán na omezený počet výběru možných odpovědí. Na druhou stranu jsou otevřené otázky náročnější pro jejich následné vyhodnocování, kdy na druhé straně u otázek uzavřených je vyhodnocování podstatně jednodušší (Kotler a kol., 2007).

1.10 Spearmanův korelační koeficient

Jedná se o statistickou metodu, která je neparametrická. Zabývá se závislostí proměnných, jež může mít sestupný či vzestupný charakter. Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu nabývají hodnot od -1 do 1. Ve chvíli, kdy se hodnota koeficientu

rovná -1 nebo 1, tak platí, že párové hodnoty x a y leží na klesající, respektive na vzestupné funkci. Ve výše uvedených případech pak je možné závislost proměnných považovat za maximální (Hendl, 2015).

Pokud je hodnota koeficientu menší než 0,3, tak je závislost velmi malá. Rozmezí, do kterého spadají hodnoty, jež jsou vyšší než 0,3, ale nižší než 0,7, představuje střední závislost. Ve chvíli, kdy hodnota koeficientu je vyšší než 0,7, tak se pak jedná o silnou závislost (Hendl, 2015).

1.11 Hodnocení rizik metodou FMEA

Jedná se o metodu, jejíž celý anglický název zní Failure Modes and Effects Analysis, a která se zaměřuje na to, aby rizika byla eliminována ještě předtím, než k nim dojde. Tato metoda se snaží vybrat konkrétní místa nebo oblasti, ve kterých může dojít k chybám, což by vedlo k negativním důsledkům. K jednotlivým rizikům bývají přiřazovány hodnoty pro jejich pravděpodobnosti a dopady, kdy stupnice pro oba dva ukazatele bývá volena podle potřeby. Jednotlivá rizika bývají zanášena do takzvané mapy rizik, kde na ose x je pravděpodobnost a na ose y dopad. Mapa pak rozděluje rizika do čtyř kvadrantů, kdy v levém horním kvadrantu jsou významná rizika, v pravém horním kvadrantu kritická rizika, v levém dolním kvadrantu bezvýznamná rizika a v pravém dolním kvadrantu běžná rizika (Šupšáková, 2017).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Zatímco teoretická část diplomové práce nabídla teoretická východiska, která se týkají tématu spokojenosti zákazníků, tak analytická část se snaží o aplikaci jednotlivých analýz na konkrétní podnik. Jak již bylo zmíněno v úvodu, tak analyzovaným podnikatelským subjektem je hypermarket Globus Brno-Ivanovice a jeho součásti, který tak bude podrobena analýze marketingového mixu (4P), analýze SLEPTE, analýze mikroprostředí a SWOT analýze. Poté dojde i k analýze vlastního průzkumu.

2.1 Představení společnosti

Globus je obchodním řetězcem, který vznikl v roce 1828 v Německu ve městě St. Wendel, kde má dodnes své sídlo. Zaměřuje se na prodej produktů koncovému spotřebiteli – jedná se tedy o řetězec s maloobchody.



Obr. 4: Logo Globusu

(Zdroj: Převzato z: Globus, 2019b)

Tab. 3: Základní údaje o Globus ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název společnosti	Globus ČR
Právní forma	veřejná obchodní společnost
Sídlo	Kostelecká 822/75, 196 00 Praha 9 Čakovice
Datum zápisu	27.7.1995
Identifikační číslo	63473291

2.1.1 Předmět podnikání

Globus ČR (stejně tak i Globus Brno-Ivanovice) se v rámci své podnikatelské činnosti věnuje následujícímu (Kurzy.cz, 2019):

- výroba, obchod a služby (neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona)
- řeznictví a uzenářství
- pekařství a cukrářství
- prodej lihovin
- účetnické činnosti
- projekty týkající se staveb
- pronájem nemovitostí

2.1.2 Základní údaje o hypermarketu Globus Brno-Ivanovice

Historicky prvním hypermarketem společnosti Globus na území České republiky je shodou okolností ten brněnský, kterému se věnuje tato diplomová práce. Hypermarket sídlí v Brně-Ivanovicích.

Pobočka byla založena v roce 1996, díky čemuž drží prvenství nejen mezi hypermarkety společnosti Globus, ale i mezi hypermarkety ostatních společností. Hypermarket Globus Brno-Ivanovice je tedy prvním hypermarketem na českém trhu vůbec.

Tab. 4: Základní údaje o brněnské pobočce Globusu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název hypermarketu	Globus Brno-Ivanovice
Adresa hypermarketu	Hradecká 40, 621 00, Brno Ivanovice
Standardní otevírací doba	8:00 – 21:00
Ředitel hypermarketu	Ing. Marcela Bauerová
Datum otevření	4.11.1996

2.2 Marketingový mix

Tato kapitola se bude věnovat analýze vnitřního prostředí Globusu Brno-Ivanovice, konkrétně nástrojům marketingového mixu.

2.2.1 Produkt

Návštěvníci hypermarketu Globus Brno-Ivanovice si v této prodejně mohou vybírat ze sortimentu, který je nejen široký, ale který má i velkou hloubku (kdy spotřebitel si může například vybrat například tavené sýry různých značek). Kromě různých značek svých dodavatelů Globus Brno-Ivanovice nabízí v hypermarketu i své, vlastní značky.

Spotřebitelé si také mohou vybrat výrobky z masa v řeznictví nebo pečivo v pekařství. Pro zpříjemnění dne si návštěvníci můžou objednat něco v restauraci nebo v Café Globus.

2.2.1.1 Sortiment

Jak již bylo zmíněno, Globus se pyšní širokým a hlubokým sortimentem, ze kterého si spotřebitelé můžou vybírat. Při návštěvě na ně v potravinářském sortimentu čeká výběr z přibližně 30 tisíc druhů zboží. V rámci nepotravinářského sortimentu si pak můžou vybrat z cca 90 tisíc druhů zboží. Co se týká nabídky akčního zboží, tak tomu je kromě klasických míst v regálech běžně rezervováno také místo v čelech regálů tak, aby bylo akční zboží více vidět a také, aby v prodejně nedocházelo tak rychle (Jedouňková, 2020).

2.2.1.1.1 Oddělení

Zatímco v rámci potravinářského sortimentu si spotřebitel může vybrat z trvanlivých potravin (mouka, cukr, čaje atd.), nápojů (nealkoholické i alkoholické), oddělení s rybami, saláty a váženými sýry a také z čerstvých potravin (ovoce, zelenina, mléčné výrobky, pečivo od externích dodavatelů atd.), tak nepotravinářský sortiment se skládá z:

- oddělení s elektronickým zbožím
- oddělení s oděvy, obuví a bytovým textilem
- oddělení s chovatelskými potřebami pro zvířata
- oddělení s potřebami pro domácnost a zahradu
- oddělení s drogerií
- oddělení s výrobky z papíru

V rámci obou dvou typů sortimentu navíc může zákazník narazit na většinu známých značek. Globus Brno-Ivanovice navíc tyto oddělení doplňuje svojí vlastní značkou, a to sice Poctivou výrobou Globus, pro niž jsou vyhrazeny dvě oddělení (tedy jak pro řeznictví, tak i pro pekařství). O této značce více pojednává kapitola s názvem Vlastní značky.

Celé oddělení je pak věnováno také zdravým výrobkům, o které je čím dál tím větší zájem. Jedná se o oddělení s jednoduchým názvem Zdravý svět, jež obsahuje vegetariánské, veganské, bio, bezlepkové, bezlaktózové či raw výrobky. Problémem

tohoto oddělení však je, že je poměrně nenápadné a mnoho zákazníků (těch zákazníků, kteří by jej rádi navštívili) o něm neví nebo neznají jeho polohu.

Je tomu tak i přesto, že projekt Rostlinně, který v tuzemských nákupních řetězcích zjišťoval, kdo má nejlepší nabídku z pohledu alternativních vegetariánských a rostlinných produktů, zjistil prostřednictvím svého průzkumu, že na českém trhu je právě Globus tím řetězcem, který spotřebitelům nabízí (v mnoha ohledech dokonce až zdaleka) nejširší nabídku těchto produktů (Havlík, 2020).

Problémy s orientací se bohužel však mnohdy netýkají pouze Zdravého světa, ale také ostatních oddělení, a to i přesto, že jsou oddělení označena cedulemi, které visí ze stropu.

Speciální úsek je pak věnován v prostoru u vchodu, který se nachází u koutku s názvem Informace. Tento úsek bývá často obsazován akčními nebo sezónními (například vánoční nebo velikonoční produkty či školní potřeby v před začátkem školního roku) produkty.

2.2.1.1.2 Vlastní značky

Vlastní značky (někdy také označované jako privátní, soukromé nebo maloobchodní), jsou takové, které dodavatelé vyrábí přímo pro některý konkrétní obchodní řetězec. Díky tomu tak například Globus Brno-Ivanovice může spotřebitelům nabízet značky, které jim žádný jiný obchod (jiné společnosti) nenabídne (Eremiášová, 2019).

Globus Brno-Ivanovice disponuje několika privátními značkami, u nichž se mnohdy podílí na jejich výrobě, kterou ovlivňuje prostřednictvím svých požadavků (ty jsou utvářeny na základě požadavků spotřebitelů). V současné době můžeme v Globusu Brno-Ivanovice najít celkem čtyři vlastní značky, kdy každá z nich se zaměřuje na jiné potřeby zákazníků. Značky se tak soustředí jak na potravinářský, tak na nepotravinářský sortiment. Těmito značkami jsou:

- **Poctivá výroba Globus – Řeznictví** - v prostorách prodejny se nachází oddělení řeznictví. Tahle část hypermarketu, prostřednictvím něhož se Globus Brno-Ivanovice snaží odlišit od svých konkurentů, zajišťuje návštěvníkům prodejny nabídku čerstvých výrobků, jejichž zpracovávání je v režii zaměstnanců brněnské pobočky Globusu. Do řeznictví v Globusu Brno-Ivanovice se dováží maso každý den díky dodavatelům, kteří jsou výhradně z České republiky. Dodavatelé jsou

pečlivě vybírání a dodávají hovězí a vepřové maso. V Globusu Brno-Ivanovice jsou pak dodávky bourány a následně vystaveny v obslužném pultu. Řeznictví v Globusu Brno-Ivanovice však nenabízí pouze různé čerstvé masné výrobky, jako například vepřovou kýtu nebo krkoviči (a mnoho dalšího). Prostřednictvím jeho nabídky se totiž ke spotřebitelům dostávají i výrobky uzené a bezlepkové, díky čemuž je zákaznická základna širší.

- **Poctivá výroba Globus – Pekařství** - v pekařství Globus Brno-Ivanovice se podobně jako v řeznictví dbá na čerstvost. Ta však není jako u řeznictví zajištěna kvalitními dodávkami od tuzemských dodavatelů. V pekařství je čerstvost výsledkem toho, že v Globus Brno-Ivanovice se zaměstnanci pekařství starají o celý (tradiční) technologický postup výroby různých druhů pečiva. Starají se tedy o to, aby mohlo těsto vykynout, čemuž předchází zadělání těsta. Po vykynutí pak zaměstnanci těsto manuálně opracují a poté upečou. Vše přímo v pekařství Globus Brno-Ivanovice.
- **Globus** – prostřednictvím této značky se Globus snaží spotřebitelům nabídnout produkty, jež disponují dobrým poměrem kvalita/cena. Produkty jsou typické lehce oranžovou barvou designu svých obalů a řadí se sem produkty jako jsou například různé nápoje (například lisované šťávy), džemy, káva, oleje nebo krmivo pro zvířata.



Obr. 5: Logo produktů značky Globus

(Zdroj: Převzato z: Globus, 2019d)

- **Globus Gold** – jedná se o produkty, které se zaměřují především na uspokojení potřeb těch náročnějších zákazníků. Produkty této řady jsou pro spotřebitele finančně nákladnější, ovšem jejich cena je opřena o jejich vysokou kvalitu. Prostřednictvím této privátní značky se ke spotřebitelům dostává především ovoce a zelenina.



Obr. 6: Logo produktů značky Globus Gold

(Zdroj: Převzato z: Globus, 2019d)

- **natuvel** – značka natuvel spotřebitelům nabízí produkty, které se řadí výhradně do kategorie drogerie a kosmetiky. Řadí se sem tak produkty jako jsou krémy, papírové kapesníky nebo různé produkty pro dentální hygienu.



Obr. 7: Logo produktů značky natuvel

(Zdroj: Převzato z: Globus, 2019d)

- **korrekt** – tato značka nabízí řadu výrobků, které jsou ve své kategorii nejlevnější (přičemž samozřejmě mají jistý standard kvality), což je následkem nízkých nákladů na propagaci této značky ze strany Globusu. Produkty této značky jsou

typické sytě oranžovým designem jak loga, tak i obalu. Řadí se sem například mléčné či uzenářské produkty nebo i kečupy a hořčice.



Obr. 8: Logo produktů značky korrekt

(Zdroj: Převzato z: Globus, 2019d)

Dalšími privátními značkami Globusu jsou Dobrá kvalita/Nízká cena, natuvell Baby, Prego a Pregoo.

2.2.1.2 Služby

Globus Brno-Ivanovice se kromě široké nabídky sortimentu snaží na spotřebitele zapůsobit také svými službami (Globus, 2019c):

- **restaurace** – jedná se o jistou konkurenční výhodu, která u konkurence nemá obdoby. Restaurace Globus Brno-Ivanovice denně vaří jídla, která jsou buď k výdeji formou obsluhy nebo samoobsluhy. Zákazníkům jsou nabízena jak teplá, tak studená hlavní jídla české a zahraniční kuchyně, polévky, dezerty a nealkoholické i alkoholické nápoje. Nabídka se denně obměňuje. Tato služba je zákazníkům dostupná po celou otevírací dobu hypermarketu.
- **Café Globus** – kavárna v Globusu Brno-Ivanovice je oddělena od restaurace, společnou věcí je však pak to, že jak kavárna, tak i restaurace čerpají několik produktů z Pochtivé výroby Globus – Řeznictví i Pekařství. Kavárna nabízí zákusky (vyráběné v prostorách kavárny), kávu nebo i různé pečivo. Otevírací doba je stejná jako ta u restaurace. Navíc, podobně jako u restaurace Globus, tak i Café Globus nemá konkurenci u tržních rivalů.
- **čerpací stanice a mycí linka** – tato služba se nachází hned vedle parkoviště. Zde mohou zákazníci do svých vozů načerpat pohonné hmoty (výběr je ze čtyř druhů) u jednoho z deseti výdejních míst. Kromě tankování pohonných hmot mohou

zákazníci také využít jeden ze čtyř čistících programů v mycí lince, možnost vysátí auta nebo napuštění pneumatik.

- **Globus Bonus** – jedná se o věrnostní program pro spotřebitele, který se zaměřuje na to, aby zákazníci co nejčastěji nakupovali právě v Globusu. Program funguje tak, že čím vyšší je finanční hodnota nákupů za sledované období (tři měsíce), tím vyšší je počet obdržených slevových kupónů a také počet odměn, které zákazník může získat. Zhodnocení hodnoty nákupů a tím pádem i obdržení kupónů i odměn tak probíhá čtyřikrát ročně. Peněžní bonusy může zákazník získat jak v hypermarketu, tak v Café Globus, na čerpacích stanicích Globus, v restauracích Globus nebo v nákupní zóně před pokladnami. Uplatnit je pak může buď právě v této nákupní zóně nebo samozřejmě v hypermarketech Globusu.
- **Scan&Go** – jedná se o službu, kterou využívají držitelé věrnostní karty Globus Bonus. Tito držitelé mohou využít pro nákup skener, prostřednictvím kterého označí čárový kód produktu, který si následně vloží do nákupního košíku. Takto označené produkty pak zaplatí naskenováním čárového kódu, který najdou na samoobslužných pokladnách. Pro zaplacení je také nutné načtení karty Globus Bonus. V Globusu Brno-Ivanovice však chybí pověřená osoba, která by zákazníkům tuto službu přibližovala tím, že by jim ukazovala, jak služba funguje. Mnohdy tak dochází k nevyzkoušení služby ze strany zákazníka z důvodu neznalosti služby, což neprospívá záměru, kvůli kterému byla služba zavedena, a to sice kvůli zmenšení nároků (z pohledu množství zákazníků a jimi tvořených front) na klasické pokladny. Ty pak mnohdy bývají (především v období svátků) velmi vytížené.
- **Můj Globus** – jedná se o aplikaci, kterou si zákazníci mohou stáhnout do svých chytrých telefonů. Díky této aplikaci si mohou vytvářet nákupní seznamy, které mohou sdílet se svým blízkým okruhem lidí. Vzhledem k tomu, že tato aplikace obsahuje službu Scan&Go, tak zákazníci také mohou za předem zvolený nákupní seznam rychle zaplatit u pokladny. Do aplikace se dá také nahrát věrnostní karta Globus Bonus.
- **finanční služby** – řadí se sem poskytování úvěru a také služba Cash Back. O úvěr může zákazník požádat pro nákup od 2 000 Kč a více. Velkým plusem je, že úvěr je bez navýšení. Prostřednictvím služby Cash Back si pak zákazník může vybrat

peníze přímo na pokladně (může se jednat o maximálně 3 000 Kč při nákupu v hodnotě minimálně 1 Kč. Podmínkou je, aby zákazník byl držitelem karty banky, která tuto službu umožňuje.

- **dárkové karty** – jedná se o možnost pořízení karty libovolné hodnoty (minimálně však 300 Kč), kterou zákazník posléze může věnovat jako dárek svým blízkým. Kromě toho, že karty platí ve všech pobočkách Globusu, tak také platí na čerpacích stanicích. Plusem pro držitele této karty je, že celou částku nemusí utratit při jednom nákupu a také, že ji může využít i více lidí.
- **rozvoz** – prostřednictvím této služby si zákazníci mohou nechat domů dovést. Níže uvedená tabulka pak uvádí detaily rozvozu (viz Tab. 5).

Tab. 5: Ceny rozvozu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Globus, 2019c)

Služba	Cena		
dovoz zakoupeného a odvoz starého el. spotřebiče	zdarma		
zpětný odvoz obalu zakoupeného produktu	zdarma		
instalace spotřebiče	300 Kč		
odnos zboží do 100 kg	200 Kč		
odnos zboží nad 100 kg	600 Kč		
Dovoz balíků	Vzdálenost	0–200 Kg	201–1600 Kg
	0-10 km	25 Kč	16 Kč/km (jednosměrně)
	11-30 km	50 Kč	
	31-100 km	100 Kč	

Dalšími službami pak jsou půjčování chladících boxů, Masterpass (možnost placení prostřednictvím chytrých telefonů), reklamace, samoobslužné pokladny (i pro ty, kteří nejsou členy programu Globus Bonus), dětský koutek, zasílání akčních nabídek na e-mailovou adresu zákazníka (v případě jeho vyžádání) nebo různé informace (včetně receptů) na webových stránkách Globusu. V neposlední řadě se pak jedná o dobíjení elektromobilů.

Službou, která urychluje provoz Pochtivé výroby Globus-Řeznictví, je pak možnost objednání masa či uzenin předem. Díky tomu si zákazník může objednat nákup z pohodlí domova a v hypermarketu si jej rovnou vyzvedne u pultu a následně zaplatí u pokladny.

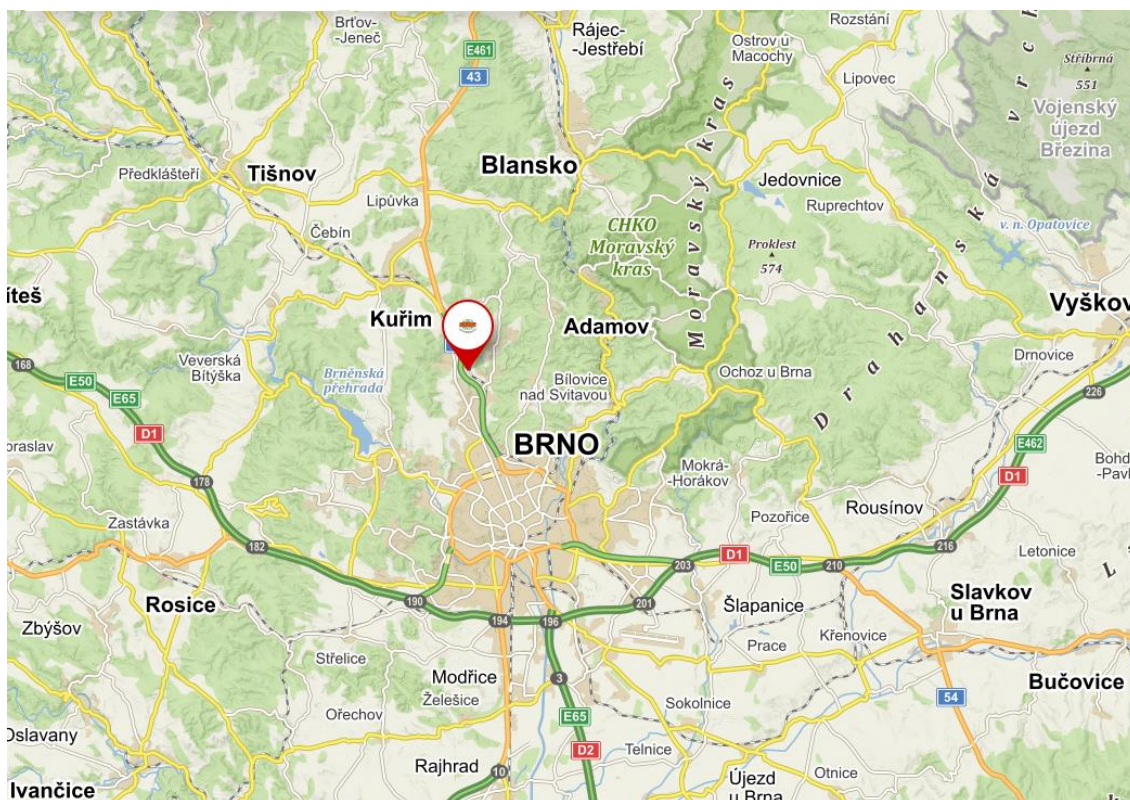
2.2.2 Cena

O druhém nástroji marketingového mixu rozhoduje pro všechny české pobočky Globusu jeho pražská centrála. Ta rozhoduje o výši cen jednotlivých produktů. Při cenotvorbě hledí na pořizovací ceny produktů, jež se skládají z cen pořízení a také z vedlejších nákladů, jako jsou náklady na dopravu, obaly a clo. Pořizovací cena pak společně s daní z přidané hodnoty a s prodejní marží tvoří prodejní cenu, za kterou je produkt nabízen koncovým spotřebitelům. Výhodou je možnost flexibilního pohybu cen u výrobků z řeznictví i pekařství Globusu Brno-Ivanovice tak, aby ceny lépe odpovídali situaci na trhu a také požadavkům spotřebitelů. Podobně může pak Globus reagovat na tržní poptávku prostřednictvím svých privátních značek.

Kromě svých standardních prodejních cen Globus Brno-Ivanovice spotřebitelům nabízí akční (akční nabídky jsou dosti časté a týkají se v podstatě všech oddělení – navíc jen zřídkakdy dochází k situacím, že akční zboží dojde) a slevové ceny. Akční letáky s akčním zbožím jsou dostupné ve fyzické i v online formě a pro všechny české pobočky Globusu jsou takřka stejné. Liší se v málo věcech, jako jsou například výše procenta snížení ceny nebo nabídky regionálních produktů dle dané pobočky. Tyto akční letáky jsou kromě fyzické a online verze dostupné také v mobilní aplikaci Můj Globus. Zlevněné ceny se pak stanovují u výrobků, u kterých se blíží datum spotřeby.

2.2.3 Distribuce

Jak již bylo dříve uvedeno (viz Tab. 4), tak Globus Brno-Ivanovice sídlí na ulici Hradecká 40. Jedná se o lokalitu, která je umístěna v severní části druhého největšího města České republiky. Jedná se o poslední distribuční článek potravinářských i nepotravinářských produktů předtím, než se dostanou ke spotřebiteli. Probíhá zde tedy jak fyzický tok zboží, tak i informační a peněžní tok.



Obr. 9: Lokalita Globusu Brno-Ivanovice na mapě

(Zdroj: Převzato z: Mapy.cz, 2019)

Jedná se o lokalitu, která je dobře dostupná pro obyvatele brněnských městských částí jako jsou Ivanovice, Řečkovice a Mokrá Hora, Královo pole, Medlánky, Soběšice, Jehnice nebo Ořešín. Zároveň je tento hypermarket na trase mezi Brnem a městy jako jsou Kuřim, Blansko nebo Tišnov. Na druhou stranu je tento hypermarket, i přes svoji lokalitu v rámci města Brna, poněkud náročněji dostupný pro obyvatele městských částí, jako jsou Chrlice, Tuřany nebo Modřice, pro něž je případná návštěva tohoto hypermarketu spíše asi otázkou naplánování než nějakého akutního nákupu.

Hypermarket Globus Brno-Ivanovice je zákazníkům standardně otevřen denně od 8:00 do 21:00. Déle hypermarket bývá otevřen během Vánoc (19.-23.12.), a to sice od 7:00 do 22:00. O jiných svátcích je pak otevírací doba omezená nebo je zavřeno. Ve chvíli, kdy zákazník už stojí v budově, tak se do prodejny může dostat prostřednictvím jednoho ze dvou možných vchodů.

Parkoviště je široké, disponuje 1 150 parkovacími místy (včetně míst, která jsou vyhrazena pro invalidy) v rámci horního, spodního a zastřešeného parkoviště. Občas se

však stává (především během víkendů a svátků), že počet míst na parkovišti nepokrývá poptávku, a tak zákazníci občas projíždí parkovištěm 5 až 10 minut předtím, než najdou volné místo. Tento problém se týká především horního a krytého parkoviště, jelikož spodní parkoviště nebývá až tak moc využíváno, protože z něj trvá déle se dostat do prodejny. I přesto však spodní parkoviště nabízí časovou úsporu ve výše uvedených (velmi vytížených) dnech.

Zákazníci se do Globusu Brno-Ivanovice můžou dostat svými dopravními prostředky nebo také městskou hromadnou dopravou, kdy zastávka Ivanovice, Globus je konečnou zastávkou v rámci tras autobusů číslo 41 a 42. Případně se dá využít i cesta vlakem, kdy zastávka Řečkovice, nádraží je pěšky vzdálena zhruba 25 minut chůze.

Na území České republiky pak Globus disponuje 14 dalšími hypermarkety a jedním malým obchodem s názvem Globus Fresh. Lokality hypermarketů jsou: Praha Zličín, Praha Černý Most, Praha Čakovice, Pardubice, Liberec, Ostrava, Havířov, České Budějovice, Opava, Chomutov, Olomouc, Jenišov, Chotíkov a Trmice. Obchod s názvem Globus Fresh pak sídlí, stejně jako jeden výše zmíněný hypermarket, v Pardubicích. Tento koncept byl vytvořen na základě informací z průzkumů, které říkají, že zákazníci Globusu si velice cení čerstvosti pekárenských a masných výrobků, které jsou v prodejnách Globusu nabízeny. Globus Fresh pak má nabízet právě především výrobky z Poctivé výroby Globus (viz kapitola Sortiment). V lednu 2020 pak má dojít k otevření druhého obchodu Globus Fresh, a to sice v Praze na Pankráci. Zároveň se i spekuluje o otevření dalšího hypermarketu společnosti Globus v Modřicích na Brněnsku, naproti obchodnímu centru Olympia. Plánování výstavby tohoto hypermarketu zatím však nebylo potvrzeno.

Za alternativní distribuční cestu se dá považovat rozvoz, který byl přiblížen v kapitole Služby (viz Tab 5). Dále pak dochází k zprostředkovávání informací i prostřednictvím telefonní linky s číslem 800 241 242.

2.2.4 Propagace

Propagace nakupování v prodejnách společnosti Globus prošla v posledních několika letech jistými změnami. V minulosti se marketingové vedení společnosti snažilo z Globusu udělat společnost, která zákazníky na rozdíl od konkurence neošizuje na

kvalitě a následně přešla ke konceptu, který se snažil vyzdvihnout prodejny Globusu jako místa, která jsou ideální pro pohodové nákupy pro celé rodiny. V současnosti se všechny prodejny Globusu v České republice snaží v rámci dlouhodobé marketingové koncepce prosazovat tři základní pilíře, a to sice kvalitu, hodnotu pro zákazníky a poctivost. Důležité je zmínit, že nemalá část propagačních aktivit Globusu platí pro všechny české pobočky.

Společnost se snaží využívat především následujících šest nástrojů komunikačního mixu:

- **reklama**
- **podpora prodeje**
- **PR**
- **osobní prodej**
- **přímý marketing**
- **digitální marketing**

2.2.4.1 Reklama

Globus využívá například reklamní spoty v televizi. Touto formou například propagoval technologickou novinku Scan&Go na televizních stanicích televize Nova. Tyto reklamní spoty začaly v roce 2016 a byly v délce 30-ti nebo 20-ti sekund a obsahovaly komunikaci otce a syna během nákupu v Globusu, což mělo prodejny Globusu ukázat jako místo pro rodinné nákupy, které si navíc rodiny užijí pohodlně třeba právě díky službě Scan&Go. Spoty se stejným tématem ve stejné době pak byly podpořeny i využitím rádia.

Na podzim roku 2018 se Globus rozhodl pro novou strategii komunikace, jelikož vsadil na přiblížení prodejen Globusu jako ideální místo k rodinným nákupům. Globus se tak nesnažil o využití služeb nějaké celebrity pro natočení reklamních spotů nebo pro nafocení série fotek, nýbrž prezentoval typickou českou rodinu s důrazem na sdělení, že si v Globusu nevybere pouze rodina jako celek, ale že si vybere i každý zvlášť podle svých individuálních potřeb.

V televizi byl v průběhu roku 2019 k vidění i koncept, který ukazoval Globus jako místo, ve kterém si přijdou na své všichni členové rodiny při nákupu produktů značky Poctivá výroba Globus. Globus tak chtěl posílit povědomí a vyzdvihnout kvality právě této své

privátní značky. Nekonal tak pouze prostřednictvím televize, ale využil i tiskovin nebo billboardů.



Obr. 10: Propagace Poctivé výroby Globus

(Zdroj: Převezato z: Mediaguru, 2019a)

2.2.4.2 Podpora prodeje

Tento nástroj není Globusu Brno-Ivanovice vůbec cizí. Každý den totiž jak řeznictví, tak i pult se sýry nabízí ochutnávky vybraných produktů. Tyto ochutnávky jsou zdarma a zákazník prostřednictvím ochutnávky není vázán k nákupu onoho produktu. Nejedná se však pouze o uzeniny nebo sýry, ale také o různé sušenky, oplatky, jogurty, džemy nebo

i džusy či energetické nápoje. Zatímco však uzeniny a sýry jsou nabízeny zaměstnanci prodejen Globusu, tak další výčet produktů je nabízen zaměstnanci společností, které právě vlastní ony konkrétní značky (sušenek nebo jogurtů).

Prodej je dále podporován například i tím, že ve chvíli, kdy si zákazník koupí určitý počet zboží, tak k němu dostane jako bonus buď nějaký dárek (jako třeba hračku pro děti) nebo bonusový potravinářský výrobek, který buď je nebo není stejný jako ty, které si původně koupil.

Globus Brno-Ivanovice se snaží i vyburcovávat soutěživého ducha v zákaznících prostřednictvím soutěží. Populární v roce 2019 tak byla soutěž, kdy zákazníci vhazovali do boxu účtenky v hodnotě 1 000 Kč a více. K těmto účtenkami doplňovali své kontaktní údaje proto, aby mohli být kontaktováni ve chvíli, kdyby vyhráli nějaké peněžní či hodnotné ceny na základě slosování.

2.2.4.3 Public Relations

Globus Brno-Ivanovice se dlouhodobě snaží budovat svojí dobrou pověst například takzvanými potravinovými sbírkami pro potravinové banky. Do těchto sbírek, které pomáhají potřebným, se Globus pravidelně zapojuje již od roku 2013. Níže uvedený obrázek pak byl k vidění například v prodejnách Globusu.



Obr. 11: Informace o potravinové sbírce

(Zdroj: Převzato z: Globus, 2019a)

U prodejny Globus Brno-Ivanovice je také k nalezení například sběr oděvů, do kterého můžou lidé odkládat oděvy, které již nepotřebují, nebo u kterých si myslí, že pomůžou více někomu jinému. Jedná se o jeden z více než třiceti sběrů v rámci Brna, které je zde umístěn díky Charitnímu bazaru Baltazar.

Globusu také není cizí pomáhat potřebným ve spolupráci s Kontem Bariéry, kdy například ostravská pobočka Globusu ve spolupráci s touto organizací na podzim roku 2019 předala nové vozy, které slouží Ostravské organizaci vozíčkářů pro přepravu postižených klientů.

Zároveň už pouze doprodává takzvané igelitky a nahrazuje je ekologičtějšími, papírovými či textilními taškami. Nabízí také takzvané ovosáčky, které můžou zákazníci využít při nákupu nejen ovoce, ale také samozřejmě i zeleniny nebo pečiva. Za takovýto sáček zákazník zaplatí 9,90 Kč, přičemž 0,50 korun z této částky putuje handicapovaným. Tento projekt funguje ve spolupráci s Kontem Bariéry.

Za nedostatek se dá na druhou stranu považovat absence sponzorování nějakého významného klubu, organizace nebo třeba události.

2.2.4.4 Osobní prodej

Pro Globus Brno-Ivanovice se jedná o naprosto běžnou, dennodenní formu komunikace. Prodejce přijímají objednávky totiž můžeme běžně vidat jak v řeznictví Globusu, tak i u obslužného pultu se sýry, saláty a rybami. Zde zaměstnanci přijímají zákaznické požadavky, které přetransformávají ve výdej požadovaného produktu v požadované váze. Podobná komunikace pak probíhá i na pokladnách, a to jak na samoobslužných pokladnách (kde je mnohdy potřeba pomoci od zaměstnance), tak na pokladnách klasických.

V oddělení s elektronikou pak můžeme najít i takzvané prodejce získávající objednávku. Ti mnohdy radí zákazníkům s výběrem elektronických spotřebičů, jelikož disponují velkými znalostmi tohoto oboru. Zákazník se tak může nechat informovat o funkcích výrobku, může si jej nechat představit za provozu nebo i osobně vyzkoušet.

2.2.4.5 Přímý marketing

Prostřednictvím přímého (neboli direct) marketingu Globus Brno-Ivanovice rozesílá především letáky s akčními nabídkami a také katalogy. Tyto nabídky podává jak v tiskové, poštovní formě, tak i elektronickou formou, kdy jsou nabídky rozesílány emailem těm zákazníkům, kteří jsou přihlášení k odběru.

Telefonní zákaznickou linku s číslem 800 241 242 pak Globus Brno-Ivanovice využívá jako pasivní, tedy zákazník bývá tou stranou, která telefonní komunikaci zahajuje v případě, že potřebuje například získat nějaké informace.

Navíc zákazníci, kteří jsou členy věrnostního programu Globus Bonus, a zároveň se řadí do stříbrného nebo zlatého řádu tohoto programu, dostávají jednou za tři měsíce časopis Globus Bonus, který obsahuje recepty, tipy na výtvary z produktů, články, rozhovory a mnoho dalšího.

2.2.4.6 Digitální marketing

Na webových stránkách www.globus.cz si může návštěvník vybrat svoji preferovanou prodejnu. O té se tak může velmi jednoduše dozvědět její otevírací dobu nebo adresu. Úvodní stránka se snaží podat nejrelevantnější informace ohledně pobočky, a to sice ceny čerpací stanice, denní menu restaurace nebo akční letáky a katalogy. Horní lišta pak vsází

na jednoduchost, jelikož nabízí pouze záložky „Menu“, „hledat“ a možnost přesměrování na domovskou stránku prostřednictvím kliknutí na oranžové logo Globusu. Další stránky pak nabízí různé informace například o službách a nabídce Globusu nebo o pracovních příležitostech v prodejnách Globusu. Členové programu Globus Bonus se navíc můžou přihlásit na svůj účet právě na těchto webových stránkách. Jeden z nástrojů komunikace Globusu působí přehledným a moderním dojmem, který je podtrhnut snahou o maximální využívání firemních barev – tedy oranžové, zelené a bílé barvy. Navíc se tyto stránky dobře zobrazují v chytrých telefonech (Globus, 2019a).

Facebookové stránky Globusu s názvem Globus Česko působí jako dobře zpracované. Kromě položek sortimentu zde Globus sdílí různé recepty ve formě videí, upozorňuje na změny otevírací doby, sdílí reklamní spoty ve formě videí anebo sdílí pravidla soutěží. Globus Česko se nebojí i nových funkcí, a běžně tak používá příběhy na Facebooku jako formu komunikace. Tyto stránky mají také poměrně dobrý počet sledujících, konkrétně přes třicet tisíc. Dobrý design pak doplňuje i úvodní video, jež bývá v rámci Facebookových stránek umístěno na stránce úplně nahoře (Facebook, 2019).

Stránka na Instagramu s názvem Globus Česko pak nabízí většinu stejných příspěvků jako Facebooková stránka, ovšem chybí zde videa, která jsou právě třeba na Facebooku, jež v mluvené podobě komunikují tři pilíře Globusu. Chybí zde i reklamní spoty, které jsou v televizi nebo na Facebooku. Jediná videa na Instagramu totiž propagují pouze recepty. Počet sledujících je zde přes 8 600.

Účet na YouTube s názvem globustvcz obsahuje především reklamní spoty a také například seznamuje zákazníky s funkcemi různých technologických služeb, které Globus nabízí. Chybí zde však videa s recepty, které by třeba ukazovali, jak nejlépe pracovat s čerstvým masem, které si Globus sám bourá, nebo které by ukazovaly, jak udělat například typická česká jídla nebo i jídla ze zahraničních kuchyní. Recepty ve formě videí jsou totiž v dnešní době nejen na YouTube, ale i na Instagramu populární (YouTube, 2019).

2.2.5 Shrnutí nejdůležitějších faktorů marketingového mixu

Význam slabých a silných stránek je hodnocen na škále 1-5, kdy 1 představuje velmi nízký význam a 5 představuje naopak velmi důležitý význam.

Tab. 6: Silné a slabé stránky na základě analýzy marketingového mixu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Význam		Slabé stránky	Význam
S1	důraz na čerstvost a kvalitu prostřednictvím Pochvě výroby Globus	4	W1	málo sponzorských aktivit	3
S2	velikost sortimentu	4	W2	absence videí s recepty na YouTube	2
S3	restaurace Globus	4	W3	jednotvárnost účtu na Instagramu (nabízí pouze recepty)	4
S4	nabídka známých značek	3	W4	dostupnost parkovacích míst	3
S5	široká nabídka potravin v oddělení Zdravý svět	4	W5	nedostatečná propagace služby Scan&Go	4
S6	množství akčního zboží	3	W6	nedostačující povědomí o oddělení Zdravý svět	3
S7	dobročinné aktivity	2	W7	špatná orientace v hypermarketu	3
S8	nabídka privátních značek	2	W8	rychlost odbavení u klasických pokladen	3
S9	Café Globus	3			

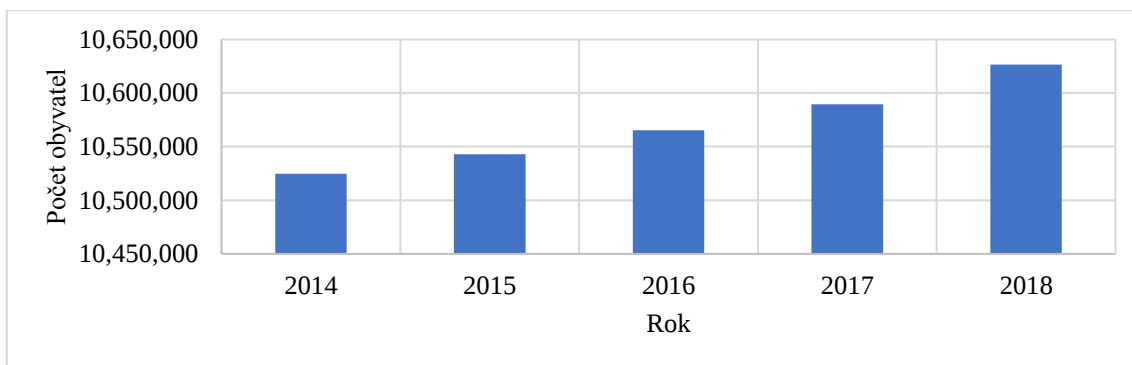
2.3 SLEPTE analýza

V rámci této kapitoly diplomové práce bude řešeno vnější prostředí společnosti, konkrétně faktory makroprostředí.

2.3.1 Společenské prostředí

Společenské prostředí je pro Globus Brno-Ivanovice důležité především vzhledem k tomu, že tato společnost se zaměřuje na prodej produktů koncovým spotřebitelům. Existuje několik společenských faktorů, jež ovlivňují Globus Brno-Ivanovice. Jedná například o věkovou strukturu obyvatelstva, kdy se dá říct, že různé věkové skupiny reagují jinak na nabídku (produkt) ze strany prodejců (odlišně pak mohou vnímat také ostatní součásti marketingového mixu). Velký vliv má pak i například vzdělání obyvatelstva, což ovlivňuje schopnosti zaměstnanců.

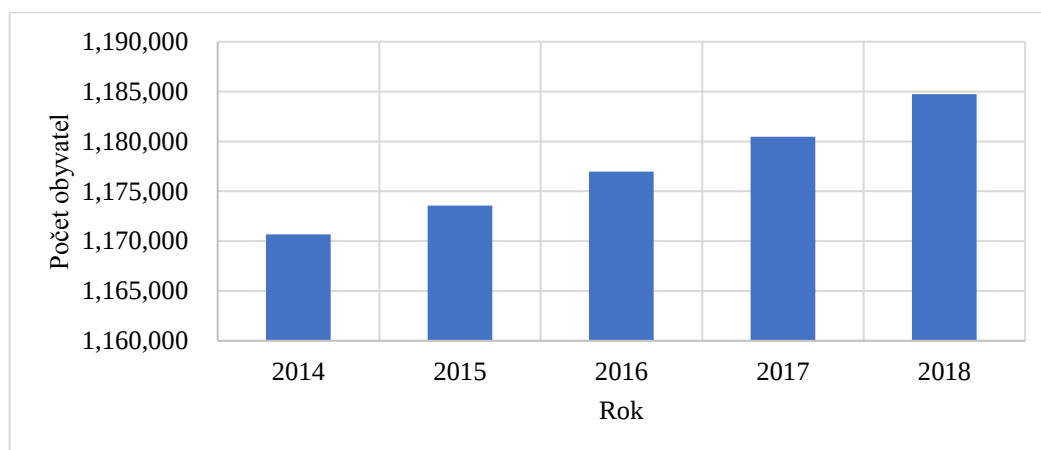
Podíváme-li se na počet obyvatelstva v České republice (viz Graf 1), tak zjistíme, že za posledních pět let je v České republice rostoucí trend počtu obyvatel (Český statistický úřad, 2019e).



Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v České republice v letech 2014 až 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019e)

Vzhledem k tomu, že z geografického hlediska patří Globus Brno-Ivanovice do Jihomoravského kraje, tak jej více než vývoj počtu obyvatelstva České republiky ovlivňuje vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje. Jak z něj můžeme vyčíst, tak vývoj počtu obyvatel v tomto kraji má podobnou křivku, jako je ta celostátní (viz Graf 2). Jedná se o pozitivní trend, který znamená nárůst počtu potenciálních spotřebitelů. Na tuto křivku se však dá dívat i negativně – může to totiž znamenat, že ve chvíli, kdy Globus Brno-Ivanovice nebude dostatečně dobře lákat nové zákazníky, tak konkurenční firmy budou zaznamenávat větší nárůst nových spotřebitelů (Český statistický úřad, 2019a).

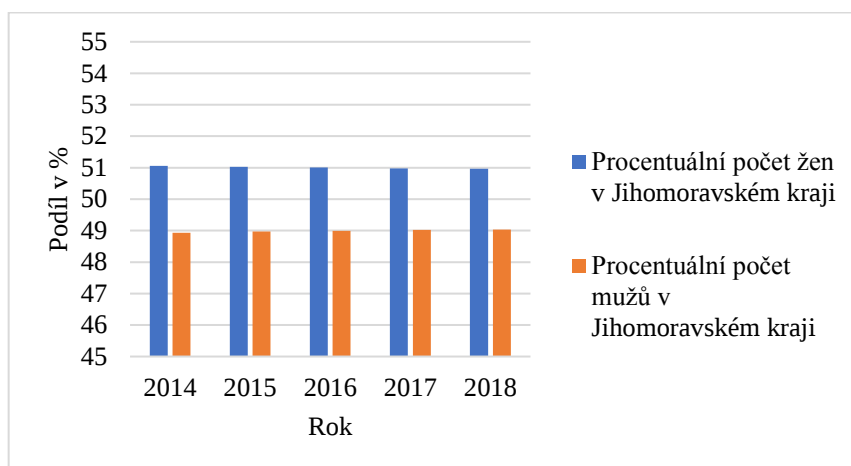


Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019a)

Následující graf nám ukazuje, že vývoj procentuálního poměru počtu žen a mužů za posledních 5 let v rámci Jihomoravského kraje. Jak je vidět v níže uvedeném grafu (viz Graf 3), tak žádné větší výkyvy tento ukazatel nepřináší (Český statistický úřad, 2019a).

Vezmeme-li v potaz, že v hypermarketu Globus Brno-Ivanovice pracuje hodně mužů na pozicích, které jsou fyzicky náročné, na druhou stranu však je v této pobočce zhruba stejný počet žen (jako mužů), které často zastávají pracovní pozice uklízeček, vrátných atp., tak fakt, že procentuální počet mužů je procentuálně na víceméně stejné hranici jako procentuální počet žen, je pro Globus Brno-Ivanovice dobrou zprávou.

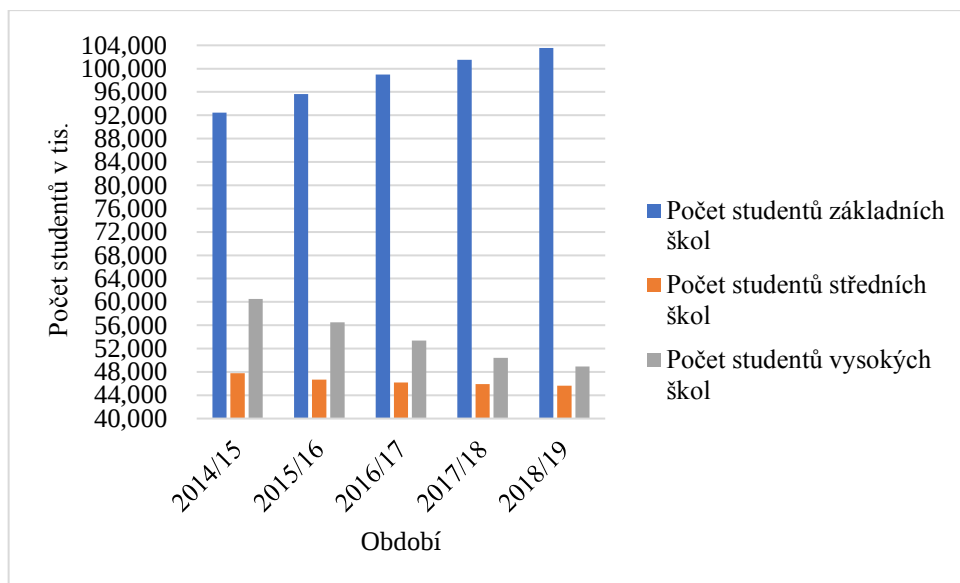


Graf 3: Vývoj podílu žen a mužů na celkovém počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019a)

Co se týká vzdělanosti, tak té se věnuje níže uvedený graf. Díky němu můžeme vidět, že zatímco počet studentů základních škol meziročně roste, tak naopak počet studentů středních i vysokých škol meziročně klesá (viz Graf 6) (Český statistický úřad, 2019f).

Nejedná se o úplně pozitivní zprávu z toho hlediska, že na trhu práce tak ubývá lidí, kteří mají středoškolské a vyšší vzdělání. To se pak může odrazit při náboru nových zaměstnanců například do vedoucích pozic nebo do oddělení účetnictví či technické správy, kdy uchazeči nebudou disponovat dostatečnými schopnostmi a znalostmi, jež jsou vyžadovány pro některé pozice.



Graf 4: Počet studentů základních, středních a vysokých škol v Jihomoravském kraji v období 2014/15 až 2018/19

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019f)

Trendem, který ovlivňuje maloobchodní řetězce (mezi které se řadí právě i Globus), a který v posledních letech přibývá na významu, je obliba privátních značek. Podíváme-li se konkrétně na výdaje za spotřební zboží, tak ty u českých zákazníků byly ve 23 % použity právě na privátní značky. Podle průzkumu agentury GfK mají na tomto trendu výrazný podíl především rodiny s dětmi do pěti let. Těm pravděpodobně dosti imponuje fakt, že privátní značky jsou na rozdíl od značkových výrobků v průměru o 25 % levnější. Tato rostoucí obliba se netýká však pouze levných privátních značek, ale také těch, které patří do dražšího (prémiového) sortimentu. Nejoblíbenějšími produkty v rámci privátních značek jsou pak mléčné výrobky nebo kosmetické potřeby jako například kapesníky nebo ubrousky (Mediaguru, 2019b).

Čeští zákazníci jsou čím dál tím častěji při nakupování vyhledávají hotová jídla. Průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků tvrdí, že Češi si v obchodech cení nabídky v podobě baget, sendvičů, salátů, těstovin, ovocných nápojů a tak dále. Tyto jídla, která jsou určena k okamžité konzumaci, nesou označení „on the go“. Výrobky spadající do tohoto segmentu tak lidem ulehčují život a nabízejí zdravou alternativu pro stravování, která se zákazníkům může hodit při směně v kanceláři nebo při delší cestě autem (Kladivová, 2020).

Dalším trendem nákupního chování českých zákazníků je rostoucí soustředěnost na regionální potraviny. Mnoho z nich se tak dívá na to, zdali byl produkt vyroben v České republice nebo někde v cizině. Mezi důvody se řadí patriotismus, chuť pomáhat českému zemědělství nebo například nižší ekologická stopa spojená s nižšími nároky na přepravu (Zachová, 2019).

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro české zákazníky při jejich nákupech je pohodlí. Podle výzkumné agentury Nielsen má na pohodlí vliv hned několik jednotlivých faktorů. Jedná se například o to, že zákazník chce najít vše pod jednou střechou. Zároveň žádá, aby v dané prodejně našel během co nejkratšího časového úseku vše, co potřebuje. Velký význam pak má i to, že produkt, který zákazník chce koupit, je v regále a není tedy vyprodaný (Baselová, 2020).

S výše uvedeným trendem koresponduje také tento další trend, který se týká času, jež je zákazník ochotný strávit hledáním produktů v prodejně. Jak ukazují průzkumy, tak čím dál tím více zákazníků je ochotno vybrat si konkurenci ve chvíli, kdy jim přijde, že orientace v obchodu je špatná, a že jim tedy dlouho trvá, než najdou to, co potřebují (Jesenský, 2019).

Kromě rostoucích nároků na pohodlí a rychlost nákupu rostou také nároky v rámci dalšího trendu. Jedná se konkrétně o trend, kdy čeští zákazníci jsou čím dál tím více ochotní platit vyšší cenu za kvalitu. Tomuto faktu mimo jiné prospívá zlepšující se ekonomická situace českých domácností, což podrobněji popisuje kapitola s názvem Ekonomické prostředí (Plevák, 2019).

Podobně se pak zvedají nároky na čerstvost u pečiva, zeleniny i ovoce nebo u masa. Může za to lepší se ekonomická situace, která způsobuje čím dál tím více náročnější potřeby zákazníků (Místoprodeje.cz, 2018).

Náročnost zákazníků roste například v rámci jejich poptávky po různých bio, vegetariánských, veganských, bezlaktózových nebo bezlepkových potravinách. Tato rostoucí poptávka tak reflektuje zvedající se zájem o lepší, zdravější styl života ze strany spotřebitelů (Erbenová, 2019).

Trend, který je podobný tomu předchozímu, a jehož síla postupně narůstá a signalizuje tak jisté změny ve stravovacích návycích u českých spotřebitelů, je rostoucí poptávka po alternativních vegetariánských náhražkách masa. Tuhle poptávku netvoří pouze

vegetariáni či vegani, ale také takzvaní flexatariáni, kteří se dobrovolně snaží konzumaci masa ne zcela vyřadit, ale spíše pouze omezit. Jedná se sice o produkty, které jsou výrazně dražší (pro příklad kilo rostlinných párků značky Beyond Meat stojí přes 700 Kč, kdežto kilo hovězích bio párků stojí u českého dodavatele zhruba 350 Kč), ale i přesto po něm roste poptávka, což mimo jiné potvrzuje například společnost Košík.cz, která když otevřela ve své internetové prodejně kategorii vegetariánských jídel, tak po pár týdnech mohla konstatovat, že právě tato kategorie se stala nejrychleji rostoucí v rámci celé jejich nabídky (Adamcová, 2019).

Jak na vegetariány, tak na samozřejmě na vegany, ale také právě na výše uvedené flexatariány cílí nabídka produktů, jako jsou rostlinné náhražky masa (viz například Beyond Meat), párků, paštik nebo klobás. Společnosti se prostřednictvím této nabídky tak mnohdy snaží podpořit flexatariánství v lidech. Existuje totiž spousta lidí, kteří mají rádi maso, ale zároveň by si dokázali představit, že by jej omezili kvůli odlehčení svého jídelníčku. Překážkou pak pro ně však často je fakt, že se nevyznají v nabídce alternativní rostlinné stravy (Horký, 2020).

2.3.2 Legislativní prostředí

Pobočka Globus Brno-Ivanovice provozuje nejen hypermarket, ale také pronajímá prostory několika jiným společnostem. Navíc provozuje restauraci, myčku a čerpací stanici. Také má své řeznictví, uzenářství, cukrářství a pekařství.

Vzhledem k výše uvedenému se na Globus Brno-Ivanovice z právního hlediska vztahují následující vyhlášky a zákony:

- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Vyhláška č. 366/2005 Sb., o požadavcích vztahujících se na některé zmrazen potraviny
- Vyhláška č. 69/2016 Sb., o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb

- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku
- Zákon č. 307/2013 Sb., o povinném značení lihu
- Zákon č. 309/2013 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách a čerpacích stanicích
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Podnikání Globusu také ovlivňuje několik norem Evropské unie. Jedná se pak především o normy ze Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU). Tyto normy jsou obsaženy v člancích 43 a 169 a týkají se bezpečnosti potravin. V rámci této bezpečnosti se Evropská unie snaží razit přístup ze zemědělského podniku až „na stůl“. Tento přístup se zaměřuje na bezpečnost, která má být dodržována ve všech výrobních a distribučních procesech u všech potravinářských produktů, jež jsou k dostání na trhu v rámci Evropské unie.

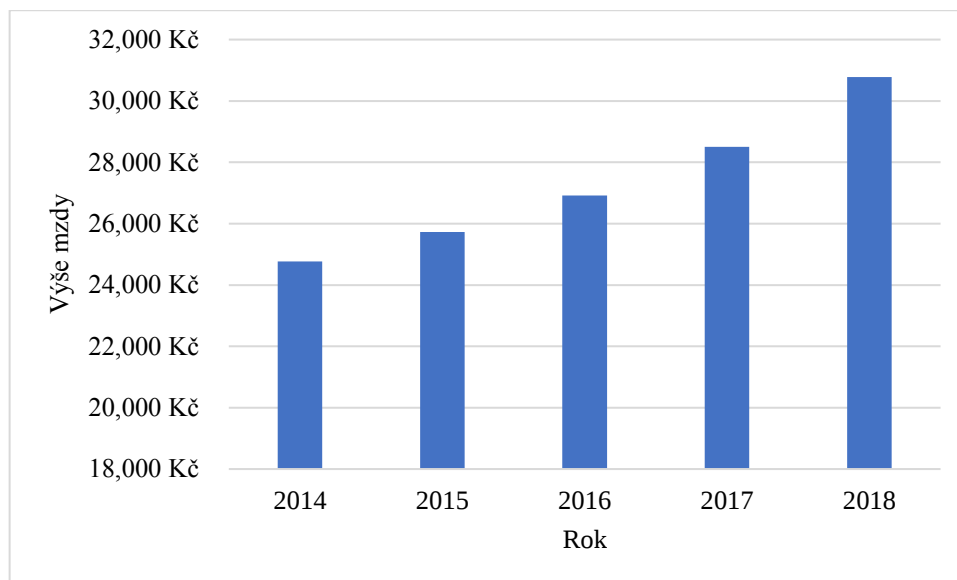
Prostřednictvím výše uvedené smlouvy se tak hledí například na hygienu potravin. Další složkou je pak kontaminace potravin, kdy dochází především ke kontrole těžkých kovů, nitrátů a dioxinů v potravinách (jak v potravinách rostlinného, tak samozřejmě i živočišného původu). Od prosince roku 2016 navíc byl uveden v platnost zákon, který se týká označování alergenů na obalech produktů. Kromě alergenů se navíc dohlíží na to, jestli je na obalu zboží uvedena země, ze které zboží pochází. Poslední důležitá skupina pravidel z této smlouvy je skupina týkající se látek, jež se přidávají do potravin za účelem zlepšování jejich vlastností. Tyto pravidla tak korigují používání barviv, sladidel či konzervantů (Laky, 2019).

2.3.3 Ekonomické prostředí

V pořadí třetím typem vnějších faktorů, jež mají vliv na Globus Brno-Ivanovice, jsou faktory ekonomické. Mezi nejvýznamnější vlivy z tohoto prostředí se řadí průměrná měsíční mzda, pohyb cenové hladiny, míra nezaměstnanosti a hrubý domácí produkt.

Podíváme-li se na průměrnou měsíční mzdu v letech 2014 až 2018 (viz Graf 7), tak zjistíme, že tento ukazatel meziročně roste. V roce 2018 dokonce průměrná měsíční mzda přesáhla hranici 30 000 Kč (Český statistický úřad, 2019g).

Znamená to, že ekonomické subjekty v Jihomoravském kraji mají rok od roku lepší finanční možnosti.



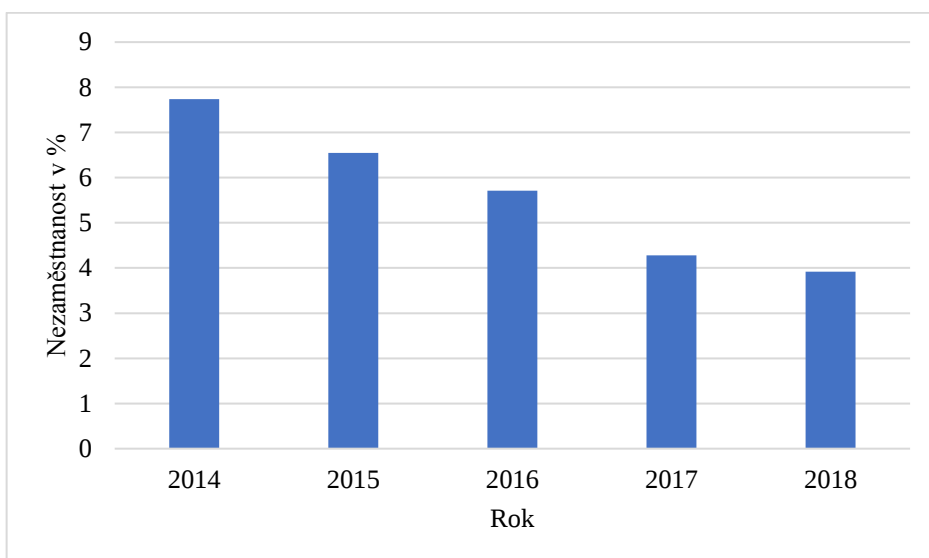
Graf 5: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019g)

Co se týká inflace, tak průměrná roční inflace v roce 2018 se rovnala 2,1 %. Oproti roku 2017 tak tedy ceny narostly v průměru o uvedenou hodnotu. Podíváme-li se na rok 2019, v jehož rámci diplomová práce pracuje s daty do měsíce listopadu (včetně), tak průměrná roční inflace v roce 2019 se rovná 2,5 %. Vezmeme-li navíc v potaz, že průměrná roční inflace v roce 2017 se rovnala 1,7 % a v roce 2016 se rovnala 0,4 %, tak se dobereme ke trendu, který není pozitivní vůči spotřebitelům, kteří se tak rok od roku potýkají s vyššími cenami produktů (Český statistický úřad, 2019c).

Dalším ukazatelem, který bude uveden, je míra nezaměstnanosti. Jak můžeme vidět v níže uvedeném grafu (Graf 8), tak tento ukazatel v čase klesá. Míra nezaměstnanosti za uplynulých jedenáct měsíců roku 2019 se rovná 3,41 % - tudíž i rok 2019 pokračuje v klesajícím trendu (Český statistický úřad, 2019d).

Pro zaměstnavatele se jedná o špatnou zprávu, jelikož si musí být vědomi, že ve chvíli, kdy budou poptávat práci, tak si budou muset vybírat z čím dál tím více omezeného počtu uchazečů, kteří by měli o tu či onu pracovní pozici zájem.

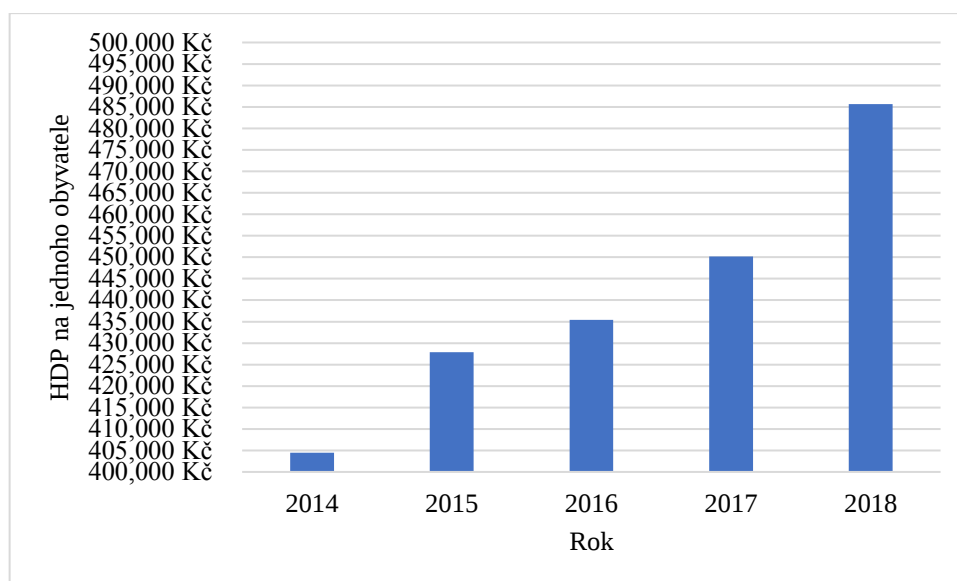


Graf 6: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019d)

Poslední ukazatel, který je v rámci ekonomického prostředí sledován, je hrubý domácí produkt. Peněžní hodnota statků a služeb, jež byla vytvořena na daném území (Jihomoravský kraj) v přepočtu na jednoho obyvatele, a to sice v období 2013-2017, meziročně narůstala (viz Graf 9) (Český statistický úřad, 2019b).

Jak je vidět v níže uvedeném grafu (viz Graf 9), tak ekonomika v tomto kraji je rok od roku výkonnější.



Graf 7: HDP Jihomoravského kraje v přepočtu na jednoho obyvatele v letech 2014 až 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019b)

Novou situaci představuje vývoj viru COVID-19 v České republice. Zatímco v důsledku různých opatření v rámci nouzového stavu má a bude mít mnoho firem v České republice existenční problémy, tak existuje několik odvětví, které zažívají vyšší poptávku po svých produktech a službách.

Jedním z těchto odvětví jsou i super a hypermarkety, které v krátkodobém hledisku můžou na této situaci relativně vydělat. Zvětšily se totiž jak nákupy zákazníků (co do počtu nakupovaných položek), tak i samotný počet zákazníků. Může za to mimo jiné fakt, že si lidé kvůli nouzovému stavu nemůžou zajít někam do restaurace nebo hospody na oběd či na večeři, a tak si musí jídlo více obstarávat právě v obchodech s potravinami. Dalším důvodem je pak například fakt, že školáci se nestravují již ve školních jídelnách, ale rodiny jim zabezpečují jídlo prostřednictvím nákupů v obchodech.

Na druhé straně tyto maloobchody občas nestíhají pokrýt poptávku, tudíž v některých případech musí společnosti navyšovat počet zaměstnanců. Jako formu poděkování pak volí několik firem udělování odměn za práci ve stresujícím, životu ohrožujícím prostředí. Mimo to musí také firmy více utrácet za hygienická opatření ve svých prodejnách. To vše (výše uvedené) stojí společnosti dodatečné náklady (Moniová, 2020).

Podíváme-li se však na tuto problematiku z hlediska dlouhodobého, tak faktory jako nouzový stav, omezování pohybu obyvatelstva na veřejnosti, existenční problémy firem

a COVID-19 jako takový (s přihlédnutím k faktu, že tento virus může způsobit smrt), budou mít na ekonomiku silný a chování firem i zákazníků vliv. Česká republika tak zažije ekonomickou krizi, což se dosti negativně odrazí na nákupním chování českých zákazníků v hypermarketech nebo v restauracích.

2.3.4 Politické prostředí

Stav nejen české, ale i unijní (Evropské unie) politické scény má bezesporu velký vliv na podnikatelské subjekty. Na ty mají vliv politická rozhodnutí politických stran, které vyhrály volby nebo jsou v koalici s vítězem voleb. Ty se tak mohou zasazovat například o různé zásahy v rámci ostatních prostředí, které se řadí do SLEPTE analýzy.

V rámci vlivů z Evropské unie se mohou projevovat společná rozhodnutí členských států, dotační politika evropských fondů nebo vliv Schengenského prostoru na možnosti podnikatelských subjektů.

Zákon, který v minulosti nejednou budil vášně, je zákon o prodejní době. Ten se věnuje zákazu prodeje během konkrétních svátků, a to sice v tyto dny (Wellner, 2019):

- Nový rok
- Velikonoční pondělí
- 8. května
- 28. září
- 28. října
- 24. prosince do 12:00
- 25. prosince
- 26. prosince

Tento zákaz se mimo jiné týká obchodních řetězců. Netýká se však obchodů s prodejní plochou do 200 metrů nebo velkoobchodních prodejen, které své produkty prodávají dalším podnikatelským subjektům (Wellner, 2019).

Za zrušení tohoto zákona ve sněmovně debatuje především politická strana TOP 09. Zákon se nelíbí také například Janu Skopeczkovi z ODS, kterému se nelíbí, že stát tímto způsobem lidem nakazuje, kdy můžou a kdy nemůžou nakupovat. Demokrat Vojtěch

Munzar pak zase vidí problém především v tom, že zákon nadržuje velkoobchodům a naopak vytváří překážky pro maloobchody (Wellner, 2019).

Podíváme-li se pak na téma dvojí kvality potravin, tak pokuta až 50 milionů českých korun čeká podle navrhované vládní novely obchodníky (nikoliv však nadnárodní výrobce), kteří ve svých obchodech budou zákazníkům nabízet potraviny takzvané dvojí kvality. Zatímco za výše uvedeným pohledem stojí ministr zemědělství Miroslav Toman (ČSSD), tak poslanec za ODS Petr Bendl by byl radši, kdyby se tyto pokuty v případě porušení udělovaly naopak výrobcí. Výjimkou by pak z jeho pohledu byly privátní značky, které pod svým jménem nabízí maloobchodní společnosti. Této modifikaci však ve výboru nebyla věnována potřebná podpora (Euractiv, 2020).

Potraviny dvojí kvality jsou v České republice již po několik let skloňované téma, kterému se věnují především zákazníci. Jedná se o takové potraviny, jež mají v různých státech stejný obal, ovšem pod ním se ukrývá odlišná kvalita. Právě kvůli tomuto důvodu několik zákazníků raději nakupuje v zahraničí (Euractiv, 2020).

2.3.5 Technologické prostředí

Mezi důležité faktory z oblasti technologií, jež ovlivňují Globus Brno-Ivanovice, se mimo jiné řadí technologie související s:

- provozem areálu hypermarketu (energie, zabezpečení atd.)
- informačními systémy
- platebními možnostmi
- logistikou a skladováním
- komunikačními prostředky
- on-line prostředím

Pokroky technologického prostředí nabízí zákazníkům větší pohodlí i v rámci nakupování v kamenných obchodech. Tam mají čeští spotřebitelé možnost (u některých společností) nakupovat za pomoci skeneru a čárových kódů, jejichž prostřednictvím si zákazníci mohou výrazně urychlit nakupování a zároveň také mají lepší přehled o celkové peněžní částce, kterou budou muset za nákup vynaložit.

Dalším vlivem, jež má vliv na maloobchody, je digitální transformace. Ta má vliv na propojování lidské složky, dat a procesů. Díky digitalizaci maloobchody můžou (prostřednictvím účinnějšího sběru dat o tom, co dané zákaznické segmenty preferují) efektivněji nabízet spotřebitelům to, co by mělo adekvátně uspokojit jejich potřeby i přání. Jedná se o prvek marketingu (tedy digitální marketing), pro jehož správnou aplikaci je přímo až nezbytné aktivní využívání sociálních sítí nebo webových stránek.

Digitální marketing je v současné době nejefektivnějším kanálem pro propagaci společnosti. Podle průzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR si firmy a živnostníci tento fakt uvědomují a zhruba každý šestý z nich se v rámci svých investic věnuje právě digitálním technologiím (ať už se jedná o platební metody, online marketing nebo síť pro ukládání a transfer dat) obecně (Kratochvílová, 2019).

Podíváme-li se pak podrobněji na využívání sociálních sítí, tak až 65 % podnikatelských subjektů má alespoň jeden firemní profil v rámci sociálních sítí. Až 61 % firem pak má své webové stránky přizpůsobené pro návštěvy zákazníků prostřednictvím chytrých telefonů (Kratochvílová, 2019).

Rostoucí oblibu si také užívá nakupování potravin a (jiných produktů denní spotřeby) prostřednictvím internetu. Podle průzkumu společnosti Acomware a agentury Ipsos, kterého se zúčastnilo 1 016 tázaných, je tento trend rostoucí. Až 36 % respondentů nakupuje výše uvedené produkty přes internet, přičemž 16 % z těchto dotázaných tuto činnost provádí minimálně jednou do měsíce. Většímu rozmachu tohoto trendu však brání nedostatečné kapacity z prodávající strany (Kašparová, 2019).

2.3.6 Ekologické prostředí

Faktory, jež v poslední době čím dál tím více nabývají na síle, jsou ty z ekologického prostředí. Nejsou to pouze různá nařízení, jež podnikatelským subjektům přikazují změnu chování k životnímu prostředí, ale také společenská atmosféra. Ta se mění v důsledku názorů na zhoršující se stav životního prostředí.

Hypermarket Globus Brno-Ivanovice ovlivňují především níže uvedené faktory:

- třídění odpadů
- regulace související se znečišťováním ovzduší

- kontaminace půdy a vody
- životní podmínky zvířat
- zpětná logistika
- ekologizace výrobních procesů

Důležitou změnou z pohledu každodenního prodeje několika produktů prostřednictvím obchodů je nařízení ze strany Evropského parlamentu, který v březnu roku 2019 vydal signál obchodníkům. Ten se týká zákazu prodeje výrobků z plastu, jejichž životnost je pouze jednou použitím. Obchody se na tuto změnu již postupně připravují postupnými kroky, což je vhodné, vezmeme-li v potaz, že tento zákaz začne platit už v roce 2021 a obchodům může přidělat nemalé náklady. Budou tak zakázány tyto plastové výrobky pro jedno použití (Čepelíková, 2019):

- příbory
- talíře
- brčka
- vatové tyčinky
- tyčky k nafukovacím balónkům
- nádoby na potraviny
- nádoby na potraviny a nápoje z expandovaného polystyrenu
- produkty z oxorozložitelných plastů

2.3.7 Shrnutí nejdůležitějších faktorů SLEPTE analýzy

Význam příležitostí a hrozeb je hodnocen na škále 1-5, kdy 1 představuje velmi nízký význam a 5 představuje naopak velmi důležitý význam.

Tab. 7: Příležitosti a hrozby na základě SLEPTE analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Příležitosti	Význam		Hrozby	Význam
O1	meziroční nárůst průměrné měsíční mzdy	3	T1	nedostatek kvalifikované pracovní síly	2
O2	digitalizace jako prostředek přizpůsobení nabídky	3	T2	zvyšující se nároky na rychlost služeb	4
O3	zvětšující se trh díky permanentnímu nárůstu počtu obyvatel	2	T3	zvyšující se nároky a náklady na ekologičnost obchodů	3
O4	rostoucí obliba privátních značek	3	T4	narůstající obliba „on the go“ produktů	4
O5	rostoucí obliba regionálních potravin	3	T5	rostoucí poptávka po bio, vegetariánských nebo bezlaktózových výrobcích	4
O6	zvyšující se nároky na komplexnost nabízených produktů (tedy výrobků a služeb)	4	T6	ekonomická krize způsobená virem COVID-19	5

2.4 Mikroprostředí

Zatímco se SLEPTE analýza věnovala makroprostředí vnějšího prostředí, tak tato kapitola se bude věnovat jednotlivým součástem mikroprostředí.

2.4.1 Zákazníci

Zákazníci Globusu Brno-Ivanovice jsou různých věkových skupin. Dá se říct, že v tomto hypermarketu si vybere každý. Tohle široké spektrum je možno navíc dennodenně vidět přímo v hypermarketu, kdy prvních pár hodin po otevírací době je možné vidět, že většinu zákazníků tvoří lidé seniorského věku nebo například rodiče na rodičovské dovolené, kdežto v odpoledních až večerních hodinách je k vidění i spousta lidí středního věku a také mladých.

Nejsou tu však pouze různé věkové skupiny. Na své si tu totiž přijdou jak zákazníci, kteří chtějí nakupovat levně a také ti, kteří si rádi za kvalitu připlatí. Tuto zákaznickou poptávku se Globus Brno-Ivanovice snaží uspokojovat jak prostřednictvím značek svých dodavatelů, tak i nabídkou svých privátních značek.

Oblíbenými odděleními zákazníků Globusu Brno-Ivanovice často bývá řeznictví Globus a také oddělení s pečivem, které také spadá pod Poctivou výrobu Globus.

Běžným denním standardem je v době obědu návštěva několika desítek pracovníků jiných firem, kteří do Globusu Brno-Ivanovice jezdí na oběd do restaurace Globus. Tento zákaznický segment tak negeneruje příliš velké tržby přímo v rámci prodejny.

Opakem jsou pak rodiny, které jezdí do Globusu Brno-Ivanovice na velké nákupy. Ty volí hypermarket především z toho důvodu, že v něm najdou vše pod jednou střechou. I díky tomu bývají v této pobočce z pohledu počtu zákazníků v hypermarketu nejvytíženější dny pátky, soboty a neděle.

Odběratelé mají dnes sílu, která má v dnešní době velký vliv na působení společností. Proto je nutné, aby společnosti na tuto sílu dbaly, jelikož právě zákazníci v dnešní době můžou velice jednoduše přejít ke konkurenci. Zároveň na trhu existuje dobrá informovanost spotřebitelů (například o cenách produktů v konkurenčních obchodech) a také náklady na změnu hypermarketu jsou prakticky nulové, tudíž přechod je jednoduchou záležitostí.

2.4.2 Dodavatelé

Prakticky celý sortiment prodejny Globusu Brno-Ivanovice je závislý na spolupráci s dodavateli. Tedy jak nepotravinářský sortiment, tak i potravinářský sortiment je dodáván na sklad hypermarketu. Navíc i řeznictví hypermarketu je závislé na denních dodávkách masa a pekařství je závislé na dodávkách ingrediencí, ze kterých se pak vyrábí různé druhy pečiva. Bez dodávek by zároveň nemohla fungovat ani restaurace, ani čerpací stanice.

Nejedná se však pouze o nabízený sortiment či služby, které si zákazník kupuje, ale i mnoho dalších nezbytných záležitostí, které je nezbytné zařídit pro hladký chod hypermarketu Globus Brno-Ivanovice. Zamíříme-li do oblasti informačních a komunikačních technologií, tak zjistíme, že hypermarket k dennodennímu provozu potřebuje spolehlivý počítačový hardware i software. Stejně tak jsou pro něj důležité různé bezpečnostní prvky, jako jsou kamerové systémy nebo třeba i ochranné programy pro počítače. Bez zmínky by neměly zůstat ani čtečky čárových kódů nebo tiskárny.

Důležité je také regálové vybavení nejen prodejny, ale i skladu (v obou dvou případech je navíc nutno se prostřednictvím technologií regálů postarat o správnou teplotu

skladovaného zboží). Pro pohodlnou manipulaci se zbožím a jeho přepravu jsou nezbytné různé typy paletových vozíků, přepravek, či balícího materiálu.

Zároveň je však dobré zmínit, že spolupráce není důležitá jen pro Globus Brno-Ivanovice, ale také pro samotné dodavatele, kteří touto cestou můžou být obchodním partnerem společnosti, která má na trhu dobré postavení.

2.4.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Jedná se o kategorii dodavatelů, jež především představují důležitý článek mezi marketingovým sdělením Globusu Brno-Ivanovice a příjemcem marketingového sdělení, tedy zákazníkem. Mezi takovéto společnosti se řadí:

- **internetové vyhledávače** – zprostředkovávají svými výsledky vyhledávání informace o Globusu těm lidem, kteří jej vyhledávají nebo těm, kteří vyhledávají témata příbuzná Globusu.
- **společnosti poskytující venkovní reklamy** – poskytují prostory pro umístění reklamy (například billboardy, plachty nebo cedule).
- **marketingové agentury provádějící průzkumy** – tyto společnosti provádějí průzkumy ohledně různých témat mezi lidmi.
- **mobilní operátoři** – společnosti, díky kterým se například můžou zákazníci dovolat na infolinku Globusu Brno-Ivanovice.
- **společnosti provádějící tvorbu webových stránek** – společnosti, které tvoří webové stránky. Díky nim má Globus webovou stránku www.globus.cz.
- **společnosti provozující rádia** – společnosti provozující rádia, ve kterých jsou slyšet propagace Globusu.
- **společnosti spravující profily a stránky na sociálních sítích** – společnosti, které pomáhají s během profilů například na Facebooku nebo YouTube.
- **společnosti vlastníci sociální sítě** – společnosti, které provozují Facebook nebo YouTube.
- **společnosti vlastníci televizní stanice** – společnosti provozující televizní stanice, ve kterých jsou k vidění propagace Globusu.
- **společnosti vlastníci tiskoviny** – společnosti provozující tiskoviny, ve kterých se zobrazují propagace Globusu.

2.4.4 Veřejnost

Tato kapitola pojednává o konkrétních způsobech, kterými se pobočka Globus Brno-Ivanovice vzájemně ovlivňuje s různými zájmovými skupinami.

Co se týká toho, jak Globus Brno-Ivanovice ovlivňuje **místní obyvatele**, tak vzhledem k tomu, že stojí na stejném místě už od roku 1996, se dá říct, že si na něj místní obyvatelstvo už do jisté míry zvyklo a bere jej jako součást prostranství. Nejvíce s touto pobočkou můžou být nespokojeni obyvatelé chatové oblasti, která se přímo nad ní nachází. Tyto obyvatele tak určitě může provoz Globusu Brno-Ivanovice rušit, na druhou stranu je tato pobočka otevřena od 8:00 do 21:00, takže noční klid rozhodně nenarušuje.

Navíc Globus Brno-Ivanovice představuje pro obyvatele chatové oblasti dobrou příležitost, jak rychle nakoupit potřebné potraviny pro víkend strávený na chatě. Restaurace Globus jim pak navíc může ulehčit od vaření.

Okolí Globusu Brno-Ivanovice můžou také trápit občasné dopravní problémy, které jsou způsobené množstvím aut, které přijíždí a odjíždí z parkoviště. Tento problém se naštěstí daří alespoň zmírňovat tím, že do Globusu Brno-Ivanovice jezdí autobusový spoj a zastávka je kousek od vchodu do hypermarketu.

Podíváme-li se pak na to, jak se Globus Brno-Ivanovice vypořádává s rostoucími nároky na ohleduplnost k životnímu prostředí, tak je znát, že nevyznává lhostejný přístup vůči **zájmovým a nátlakovým skupinám**, které bojují ve prospěch ekologie. Na svém parkovišti tak například nabízí dobíjení elektromobilů. Reaguje také prostřednictvím různých opatření v rámci svých hypermarketů, jako je například projekt s názvem Otoč kelímek. Díky němu si zákazníci v kavárnách Café Globus můžou zakoupit zálohovaný kelímek, který lze několikrát použít.

Navštíví-li zákazník například restauraci Globusu a bude-li si chtít koupit nějaký z nabízených dezertů, pak jistě ocení změnu z nedávné doby, která se týkala nahrazení jednorázových plastových dezertových lžiček dřevěnými. Zároveň se věnuje také dobročinným aktivitám, o kterých více pojednává kapitola s názvem Public Relations.

To, jakým způsobem Globus Brno-Ivanovice pracuje s nejdůležitějšími skupinami veřejnosti, tedy s **hromadnými sdělovacími prostředky**, a také jakým způsobem

spolupracuje s **neziskovými organizacemi**, detailněji pojednává kapitola s názvem Propagace.

2.4.5 Konkurence

Hypermarketu Globus Brno-Ivanovice tvoří konkurenci zejména ostatní hypermarkety a supermarkety. V rámci diplomové práce byly zvoleny obchody, které se nachází v Brně nebo v dojezdové vzdálenosti 15 km od hypermarketu Globus Brno-Ivanovice. Za největší konkurenty, v rámci vytyčeného území, byly zvoleny prodejny společností:

- **Kaufland**
- **Lidl**
- **Tesco**
- **Albert**

Zároveň se za čím dál tím více nebezpečnější konkurenci dají považovat e-shopy, které zboží dováží na základě objednávek spotřebitelů, kteří si zvolili to, co chtějí, z pohodlí domova. Firmami, které tuto službu nabízí, jsou v současné době především Rohlík.cz a Košík.cz

2.4.5.1 Kaufland

První ze zmíněných konkurentů je na českém trhu od roku 1998, kdy otevřel svoji první prodejnu v Kladně. Dnes disponuje více než 130-ti prodejnami v České republice a ve výše vytyčeném území celkem 5 prodejnami, přičemž 4 jsou k nalezení v Brně (Brno-Židenice, Brno-Královo Pole, Brno-Bohunice a Brno-Slatina) a jedna v Kuřimi (Kaufland, 2019a).



Obr. 12: Logo Kauflandu

(Zdroj: Převzato z: Kaufland, 2019a)

Kaufland nabízí široký sortiment jak značkového zboží, tak i zboží vlastních značek. Jedná se tak o celkem 21 značek, které se věnují například oblasti oblečení pro děti, drogerii, potravinám (i bio potravinám nebo vegetariánským potravinám) nebo potravinám od výhradně českých prodejců. Co se týká pečiva, tak Kaufland rozpéká pečivo od dodavatelů ve svých prodejnách. Maso pak bourá v masokombinátu v Modleticích, odkud jej rozváží po celé republice na pulty svých prodejen (Kaufland, 2019b).

Kaufland svým zákazníkům nabízí možnost stažení mobilní aplikace, která je má informovat o akčních nabídkách řetězce. Zajímavou službou je pak dobíjecí stanice pro elektromobily u prodejny v Kuřimi. Zatímco Globus má svoji Scan&Go v plném provozu, tak Kaufland má svůj K Scan zatím jen v testovacím provozu v pražské pobočce. Také nabízí online kuchařku s recepty (Kaufland, 2019c).

2.4.5.2 Lidl

Tato společnost, jež stejně jako Kaufland patří do německé obchodní skupiny Schwarz, působí na českém trhu od roku 2003, v jehož průběhu na území České republiky otevřela celkem 50 prodejen. V dnešní době se počet poboček Lidl v České republice zastavil na zhruba 250 s tím, že v rámci území, které bylo vytyčené v kapitole Konkurence, jich můžeme nalézt 12 v Brně a 1 v Kuřimi (Lidl, 2019d).



Obr. 13: Logo Lidl

(Zdroj: Převzato z: Lidl, 2019e)

Společnost Lidl, která si velmi zakládá na čerstvosti potravin, nabízí několik vlastních značek (momentálně 10), jež zahrnují například produkty z oblasti ochucených i neochucených vod, mléčných výrobků, uzenin, čistících prostředků nebo pív. Co se týká pak pečiva, tak podobně jako Kaufland, tak i Lidl rozpéká pečivo od svých dodavatelů. Podíváme-li se pak na maso, tak Lidl žádné maso sám nebourá a je v tomto ohledu čistě

závislý na dodavatelích. V Lidlu je pak také spjata absence samoobslužných pokladen (Lidl, 2019c).

Dobrym doplňkem webových stránek Lidlu je online kuchařka, jejímiž hlavními tvářemi jsou kuchaři Roman Paulus a Marcel Ihnačák a také herec Marek Vašut. Kuchařka je velice přehledná a uvádí dokonce konkrétní značky produktů, které mají být použity na přípravu různých receptů (Lidl, 2019a).

Lidl také dováží produkty z nepotravinářského sortimentu nad 1 000 Kč zdarma. Tyto produkty si zákazníci můžou navíc pohodlně objednat přes e-shop. Prostřednictvím e-shopu (i kamenných prodejen) mimo jiné rozváží i oblečení a kuchyňské nebo zahradní potřeby svých privátních značek (Lidl, 2019b).

Tento řetězec se také snaží zákazníky nalákat prostřednictvím svých tematických týdnů, které se s pravidelností obměňují a přináší tak zákazníkům produkty například z mexické, italské nebo francouzské kuchyně či různé retro výrobky. Lidl také spotřebitelům nabízí oblečení nebo různé domácí spotřebiče či potřeby, jež jsou u zákazníků populární především díky tomu, že zákazník za přiměřenou peněžní částku dostane kvalitní produkt.

2.4.5.3 Tesco

Tento řetězec obchodů se poprvé objevil v České republice v roce 1996. Stalo se tak prostřednictvím převzetí obchodních domů společnosti K-mart. Svůj první hypermarket na tomto území pak Tesco zpřístupnilo veřejnosti v roce 1998. Od té doby Tesco v České republice převzalo také obchody společností Carrefour, Žabka a Koruna (Aktuálně.cz, 2016).



Obr. 14: Logo Tesca

(Zdroj: Převzato z: Tesco, 2019b)

Dohromady 7 vlastních značek zákazníkům nabízí Tesco. Nabízí tak produkty se sníženou energetickou hodnotou, bio výrobky, výrobky s navýšeným množstvím vitamínů nebo i rozlišuje značky podle cenové dostupnosti. Spotřebitel si může také na

webových stránkách Tesca přečíst, jaké recepty se dají s potravinami zhotovit. Prodejny Tesca se nevěnují ani celému výrobnímu procesu u pečiva, tak ani bourání masa pro své prodejny (Tesco, 2019c).

Tesco nabízí službu Klikni+Vyzvedni, díky které si zákazník může na webových stránkách Tesca objednat svůj nákup, jež si může následně vyzvednout na jím zvoleném výdejním místě (dané pobočce). Zároveň si však zákazník může nechat za poplatek dovézt zboží domů, kdy v rámci této služby si může nechat objednat jak produkty z potravinářského, tak i nepotravinářského sortimentu. Podobně jako Globus, tak i Tesco nabízí možnost nákupu prostřednictvím skenování čárových kódů (služba Scan & Shop) (Tesco, 2019b).

V rámci svých prodejen v Brně pak Tesco nabízí i jednu čerpací stanici pod svojí značkou. Tato čerpací stanice se nachází v části Brno-Jih, konkrétně v městské části Brno-Dolní Heršpice. Stanice se nachází vedle obchodního centra Futurum, ve kterém má Tesco prodejnu. Výhodou čerpání pohonných hmot v této stanici je pro zákazníky fakt, že za každý natankovaný litr obdrží držitel karty Clubcard 1 bod. Tyto body zákazník může získat i prostřednictvím nakupování v Tescu. Čím více bodů zákazník pak má (min. 300 bodů), tím hodnotnější peněžní poukázky na nákupy pak obdrží (Tesco, 2019a).

2.4.5.4 Albert

Poslední z uváděných konkurentů Globusu v rámci vytyčeného území (viz kapitola Konkurence) je společnost Albert, jejíž obchody spadají do mezinárodní skupiny Ahold Delhaize, jež má své sídlo v Nizozemí. Albert je českým spotřebitelům znám od roku 1991 a dnes s ním můžou přijít do kontaktu ve více než 300 prodejnách po celé republice. V rámci vytyčeného území pak Albert disponuje 30-ti prodejnami v Brně a jednou v Kuřimi (Albert, 2019b).



Obr. 15: Logo Albertu

(Zdroj: Převzato z: Albert, 2019b)

Dnes Albert ve svých prodejnách nabízí celkem 7 privátních značek, mezi kterými najdeme výrobky řadící se do kosmetiky, výrobků od českých producentů nebo předem připravených jídel. Zároveň si přijdou na své zákazníci hledající jak dobrou kvalitu za přijatelnou cenu, tak i spotřebitelé náročnějšího rázu, kteří si potrpí na vysokou kvalitu potravin. Na svých webových stránkách pak Albert vystavuje různé recepty, které se z potravin dají vytvořit (Albert, 2019a).

Albert, podobně jako ostatní konkurenti, rozpéká polotovary pečiva od dodavatelů. Výjimkou je Mistrovský chléb z Alberta a dalších 6 druhů chleba, které zhotovují zaměstnanci prodejen. Podobně jako ostatní konkurenti nabízí i možnost zhotovení jídel v kuchyních zákazníků dle receptů z jeho webových stránek. Co se týká výrobků z masa, tak Albert maso nebourá, ale má prodejní pulty s masem (Albert, 2019a).

2.4.5.5 Nová konkurence

Čím dál tím více se trh maloobchodních řetězců musí vypořádávat s novou konkurencí v podobě internetových prodejců potravin. Ti s postupem času jsou schopni obsluhovat čím dál tím větší oblasti. Díky tomu maloobchodním řetězcům klesají v počtech jak zákazníci, tak i tržby.

Podle výzkumů společnosti Acomware vyšlo najevo, že 16 % Čechů nakupuje potraviny online alespoň jednou do měsíce. Na druhou stranu, necelé dvě třetiny českých zákazníků pak online prostředí pro nákup potravin během roku 2019 vůbec nevyužily. Tento počet se však s rozšiřující oblastí působnosti (z geografického hlediska) u firem jako Rohlík.cz, Košík.cz nebo e-shopu Tesca postupně mění. Jak tento výzkum naznačuje, tak silným

protihráčem těchto společností jsou v současnosti expediční a dopravní limity, které způsobují, že některé oblasti nejsou z logistického hlediska dobře přístupné (Novák, 2020).

Limit z hlediska objemu zboží je pak velmi znát ve chvílích, kdy jsou z nějakého důvodu služby internetových prodejců potravin velmi žádané. Takovou situací je například šíření viru COVID-19 napříč Českou republikou, kdy lidé raději nakupují z pohodlí svého domova, než aby se v kamenném obchodě potkali s desítkami dalších nakupujících, čímž by zvýšili riziko nákazy. Právě v takovýchto situacích jsou pak velmi znát kapacitní limity, jelikož například takový Rohlík.cz zaznamenává na svých webových stránkách až pětinasobně vyšší zájem ze strany zákazníků (Brejčák, 2020).

Zatímco tedy kamenné pobočky nabízí nespornou výhodu v podobě toho, že zákazník reálně vidí zboží předtím, než si ho koupí, tak internetové obchody nabízí zajímavou alternativu, která zákazníkům přijde vhod nejen v časech omezeného vycházení. Ba co víc, právě tyhle časy můžou internetovým obchodům velmi pomoci při naplňování jejich potenciálu, protože si zákazníci díky tomu více uvědomí, že už nechtějí ztrácet čas při nakupování v kamenných obchodech, a raději zvolí variantu většího pohodlí.

2.4.6 Shrnutí nejdůležitějších faktorů mikroprostředí

Význam příležitostí a hrozeb je hodnocen na škále 1-5, kdy 1 představuje velmi nízký význam a 5 představuje naopak velmi důležitý význam.

Tab. 8: Příležitosti a hrozby na základě analýzy mikroprostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Příležitosti	Význam		Hrozby	Význam
O7	pouze Tesco má čerpací stanici	3	T7	počet prodejen konkurentů	4
O8	pouze Tesco má Scan & Shop	4	T8	dobrá nabídka služeb Tesco (čerpací stanice, Scan & Shop, dovoz zboží ke spotřebiteli)	3
O9	konkurence v naprosté většině případů pečivo nepeče, ale pouze rozpéká	3	T9	rostoucí konkurence ze strany firem jako jsou Rohlík.cz nebo Košík.cz	4
O10	rostoucí požadavky na čerstvost potravin	4	T10	závislost na dodavatelích	3
O11	absence bourání masa přímo v prostorách prodejny (u konkurentů)	4			

2.5 Vlastní průzkum

Tato část diplomové práce se zaměřuje na zkoumání spokojenosti zákazníků hypermarketu Globus Brno-Ivanovice. Budou zde vyhodnocována a interpretována data primárního typu. Získané poznatky posléze pomůžou pro zhotovení návrhové části.

Tab. 9: Harmonogram vlastního průzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum zahájení	Datum ukončení
přípravná fáze vlastního průzkumu	3.2.2020	3.2.2020
předvýzkum – Focus Group	4.2.2020	5.2.2020
vyhodnocení výsledků Focus Group	6.2.2020	7.2.2020
tvorba dotazníku	7.2.2020	12.2.2020
sběr dat prostřednictvím dotazníku	12.2.2020	11.3.2020
zpracování a analýza dat	12.3.2020	17.3.2020
návrhy a opatření	17.3.2020	31.3.2020

2.5.1 Přípravná fáze vlastního průzkumu

Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit míru spokojenosti zákazníků s hypermarketem Globusem Brno-Ivanovice a jeho doplňkovými službami. A to sice jak celkovou spokojenost s touto pobočkou, tak i s konkrétními dílčími faktory, které se Globusu Brno-Ivanovice týkají.

V rámci přípravné fáze bylo naplánováno několik okruhů, kterých se následně týkala diskuse v rámci Focus Group. Zároveň byl rámcově naplánován i další postup průzkumu (především z časového hlediska).

2.5.2 Předvýzkum – Focus Group

Dotazníkovému šetření předcházeli již zmiňovaný předvýzkum formou Focus Group. První den (4.2.2020) se předvýzkumu zúčastnily 4 zaměstnanci (včetně vedoucí zaměstnankyně jednoho z oddělení). Druhý den (5.2.2020) byly dotázány dvě skupiny zákazníků, jedna o třech a (chronologicky) druhá o čtyřech lidech.

Diskuze se týkaly několika jednotlivých faktorů. Nejednalo se pouze o témata vztahující se k prodejně, ale také o ty, která se týkají restaurace, parkoviště nebo čerpací stanice. Vzhledem k tomu, že všichni členové obou dotázaných skupin zákazníků v minulosti

alespoň jednou navštívili Globus Brno-Ivanovice, tak byla témata volena i s ohledem na konkurenci této pobočky.

Prostřednictvím diskusí bylo zjištěno, že mezi nejvýznamnější přednosti Globusu patří velikost sortimentu, jeho Poctivá výroba Globus nebo restaurace. Za opak předností pak nejčastěji byla označována rychlost odbavování u pokladen, špatná orientace v prodejně, dostupnost parkovacích míst nebo dostupnost (z pohledu dojezdové vzdálenosti).

Tyto diskuze pomohly utvořit skladbu otázek dotazníkového šetření. Nejvíce pomohly při sestavování otázek číslo 5, 6, 7 a 8.

2.5.3 Sběr dat prostřednictvím dotazníku

Data primárního typu byla sesbírána prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Dotazník byl od 12.2.2020 respondenty vyplňován v online prostředí, kdy pro tyto účely byl využit Google formulář. K ukončení sběru dat touto formou došlo 11.3.2020. Za cílovou skupinu dotazníkového šetření byly označeni zákazníci pobočky Globus Brno-Ivanovice.

První tři otázky dotazníkového šetření byly demografického zaměření. Zjišťovaly pohlaví, konkrétní věk a také, jestli je respondent studentem, (ne)zaměstnaným, podnikatelem, důchodcem nebo na mateřské dovolené. Čtvrtá otázka pak byla mířena na číselné vyjádření průměrné měsíční útraty respondenta v hypermarketu Globus Brno-Ivanovice.

Otázky číslo pět a šest se pak věnovaly modelu důležitost-spokojenost, kdy pátá otázka řešila prostřednictvím dvaceti tří podotázek spokojenost s různými faktory. Šestá otázka pak stejným počtem podotázek řešila důležitost totožných faktorů. Jak pro spokojenost, tak samozřejmě i pro důležitost byla použita hodnotící škála od 1 (nejnižší hodnota) do 10 (nejvyšší hodnota).

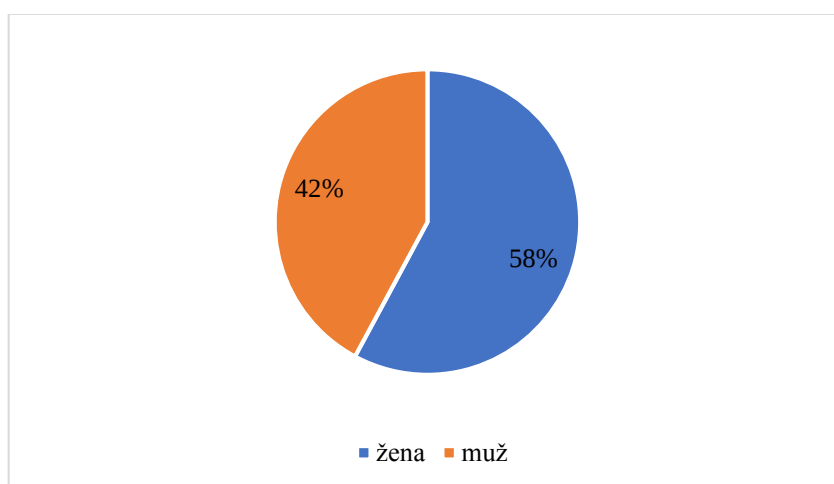
Poslední otázka se ptala na celkovou spokojenost zákazníků s hypermarketem Globus Brno-Ivanovice, přičemž byla použita stejná hodnotící škála, jako u modelu důležitost-spokojenost. Této otázce ještě předchází sedmá otázka, jež se prostřednictvím výčtu možností dotazuje na nejvýznamnější důvod, kvůli kterému respondenti v této pobočce nakupují, a také osmá otázka, která se stejným způsobem táže na největší problém Globusu Brno-Ivanovice.

2.5.4 Analýza dat

V rozmezí od 12.2. do 11.3. bylo získáno celkem 202 vyplněných dotazníků, pro jejichž analýzu byl použit program Microsoft Office Excel.

2.5.4.1 První otázka

Prostřednictvím první otázky bylo zjištěné, že 85 dotazníků vyplnili muži a 117 dotazníků vyplnily ženy. Žen tedy bylo 58 %, což pravděpodobně koresponduje se skutečností, že jsou to právě ženy, které se často lépe dokážou starat o zajišťování potravin, a tak mají i větší motivaci vyplnit takto zaměřený dotazník.

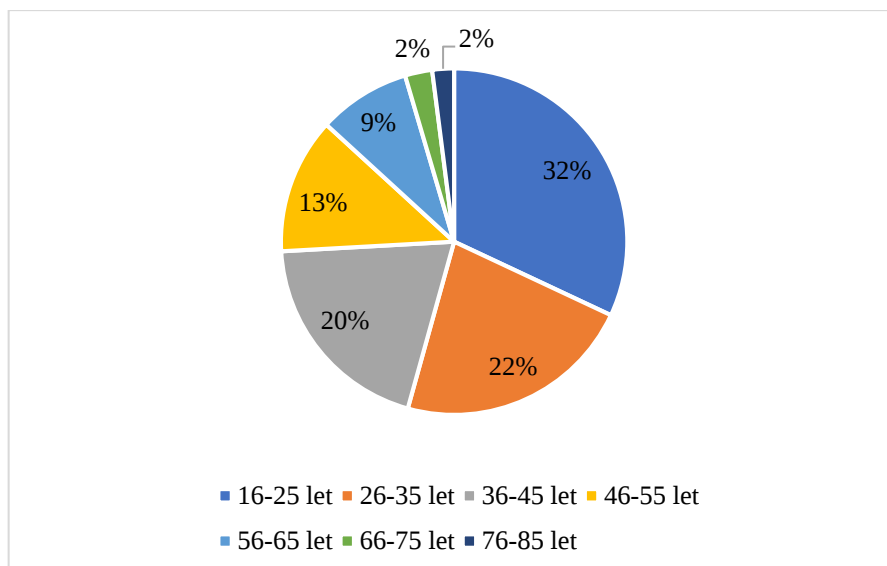


Graf 8: Pohlaví respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.2 Druhá otázka

Co se týká věkového složení, tak nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku od 16-ti do 25-ti let. Nejméně početná pak byla věková skupina od 76-ti do 85-ti let, která měla 4 zástupce. Této skupině pak sekundovala skupina od 66-ti do 75-ti let, ve které bylo 5 respondentů. Věkový průměr všech respondentů pak byl zjištěn díky tomu, že respondenti uváděly svůj přesný věk, a rovná se 36,3 let.

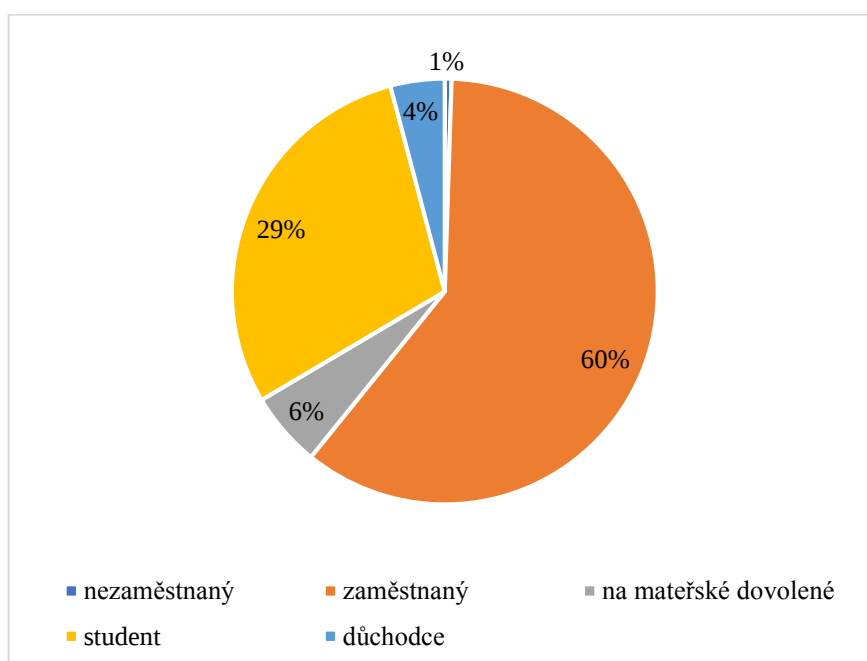


Graf 9: Věková struktura respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.3 Třetí otázka

Pohled na výsledky třetí otázky ukázal, že více jak polovina respondentů (117) byla tvořena zaměstnanými lidmi. Necelou třetinu (57) pak tvořili studenti. Naopak nejméně početnou skupinou byli nezaměstnaní, kteří měli pouze jednoho zástupce.

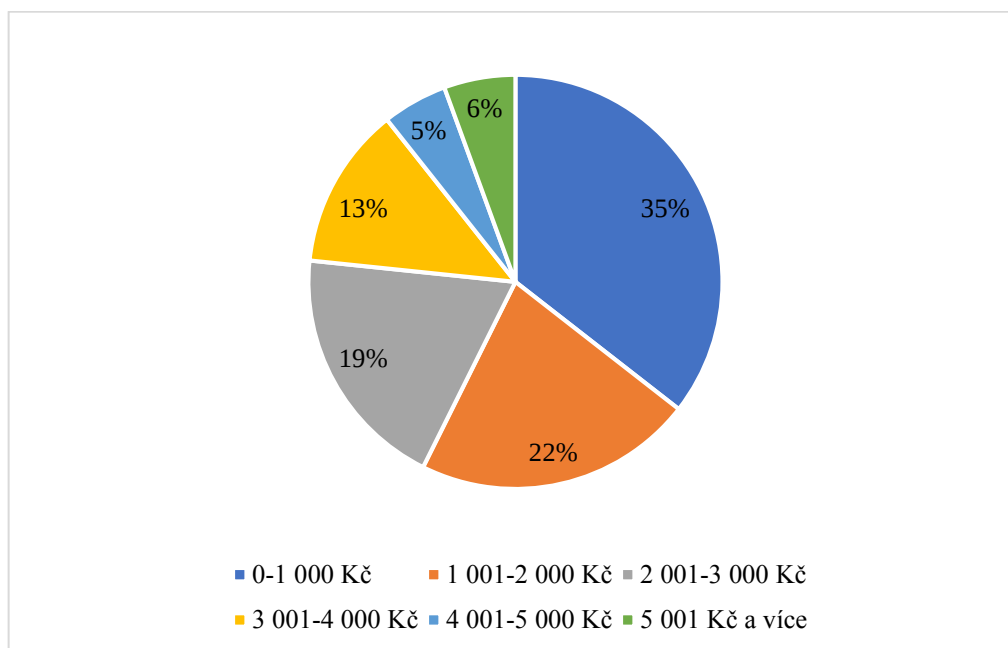


Graf 10: Současný stav respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.4 Čtvrtá otázka

Nejčastěji dotazník vyplňovali respondenti, kteří v hypermarketu Globusu Brno-Ivanovice měsíčně v průměru utratí mezi 0-1 000 Kč. Na druhém místě se v tomto ohledu umístila skupina respondentů, jejichž útrata se pohybuje od 1 001 Kč do 2 000 Kč. Naopak nejmenší zastoupení měla skupina, jejichž členové v průměru v Globusu Brno-Ivanovice utratí 4 001-5 000 Kč. Průměrná měsíční útrata všech respondentů se pak dostala na hodnotu 2 174 Kč.



Graf 11: Průměrná měsíční útrata respondentů v hypermarketu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.5 Pátá otázka

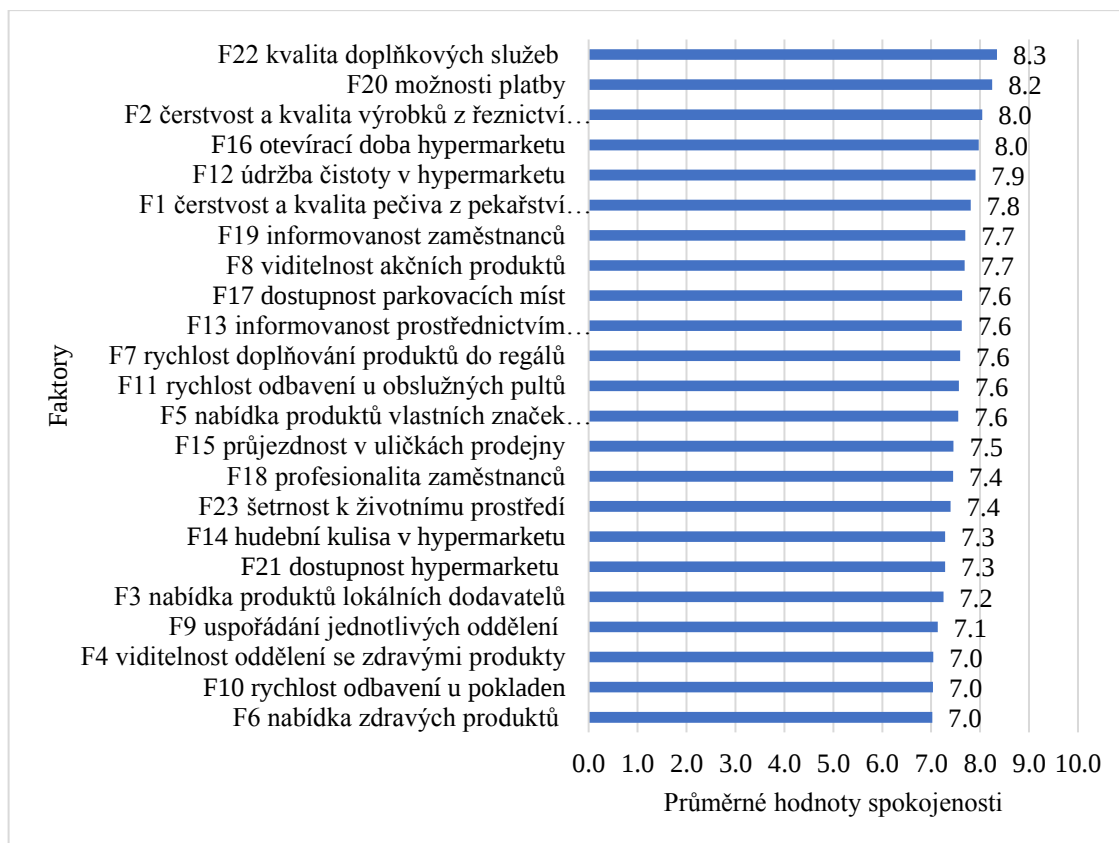
První otázka, jež se věnovala modelu důležitost-spokojenost, byla pátá otázka. Jak již bylo dříve uvedeno, tak bylo zkoumáno 23 faktorů, přičemž byla použita hodnotící škála od 1 (nejnižší hodnota) do 10 (nejvyšší hodnota). Zkoumány byly faktory, jež jsou k vidění v níže uvedené tabulce. Účelem této tabulky je pak především posloužit k lepší orientaci v dalších odstavcích této práce.

Tab. 10: Seznam jednotlivých faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

F1 čerstvost a kvalita pečiva z pekařství Globus	F9 uspořádání jednotlivých oddělení (oddělení trvanlivých potravin, odd. s el. zbožím atp.)	F17 dostupnost parkovacích míst
F2 čerstvost a kvalita výrobků z řeznictví Globus	F10 rychlost odbavení u pokladen	F18 profesionalita zaměstnanců
F3 nabídka produktů lokálních dodavatelů	F11 rychlost odbavení u oblužných pultů	F19 informovanost zaměstnanců (např. znalosti týkající se umístění produktů v prodejně)
F4 viditelnost oddělení se zdravými produkty	F12 údržba čistoty v hypermarketu	F20 možnosti platby
F5 nabídka produktů vlastních značek Globusu (např. Korrekt, Globus Gold, Natuvell atp.)	F13 informovanost prostřednictvím rozhlasu v hypermarketu (o novinkách, o akčních nabídkách atd.)	F21 dostupnost hypermarketu (z pohledu dojezdové vzdálenosti)
F6 nabídka zdravých produktů (bio, bezlepkové, vegetariánské/veganské, bezlaktózové atd.)	F14 hudební kulisa v hypermarketu	F22 kvalita doplňkových služeb - restaurace Globus, Café Globus, čerpací stanice, Scan&Go atd.
F7 rychlost doplňování produktů do regálů	F15 průjezdnost v uličkách prodejny	F23 šetrnost k životnímu prostředí
F8 viditelnost akčních produktů	F16 otevírací doba hypermarketu	

V rámci páté otázky byla zjišťována spokojenost zákazníků s výše uvedenými faktory. Jak je vidět na níže uvedeném grafu, tak jediné tři faktory, které v průměru dosáhly hodnocení alespoň 8 bodů, jsou F22 kvalita doplňkových služeb, F20 možnosti platby a F2 čerstvost a kvalita výrobků z řeznictví Globus. Naopak v tomto směru neuspěly F4 viditelnost oddělení se zdravými produkty, F10 rychlost odbavení u pokladen a také F6 nabídka zdravých produktů. Za relativně dobrou zprávu se pak dá považovat fakt, že žádný z celkového počtu faktorů v tomto negativním duchu nevyčnívá.



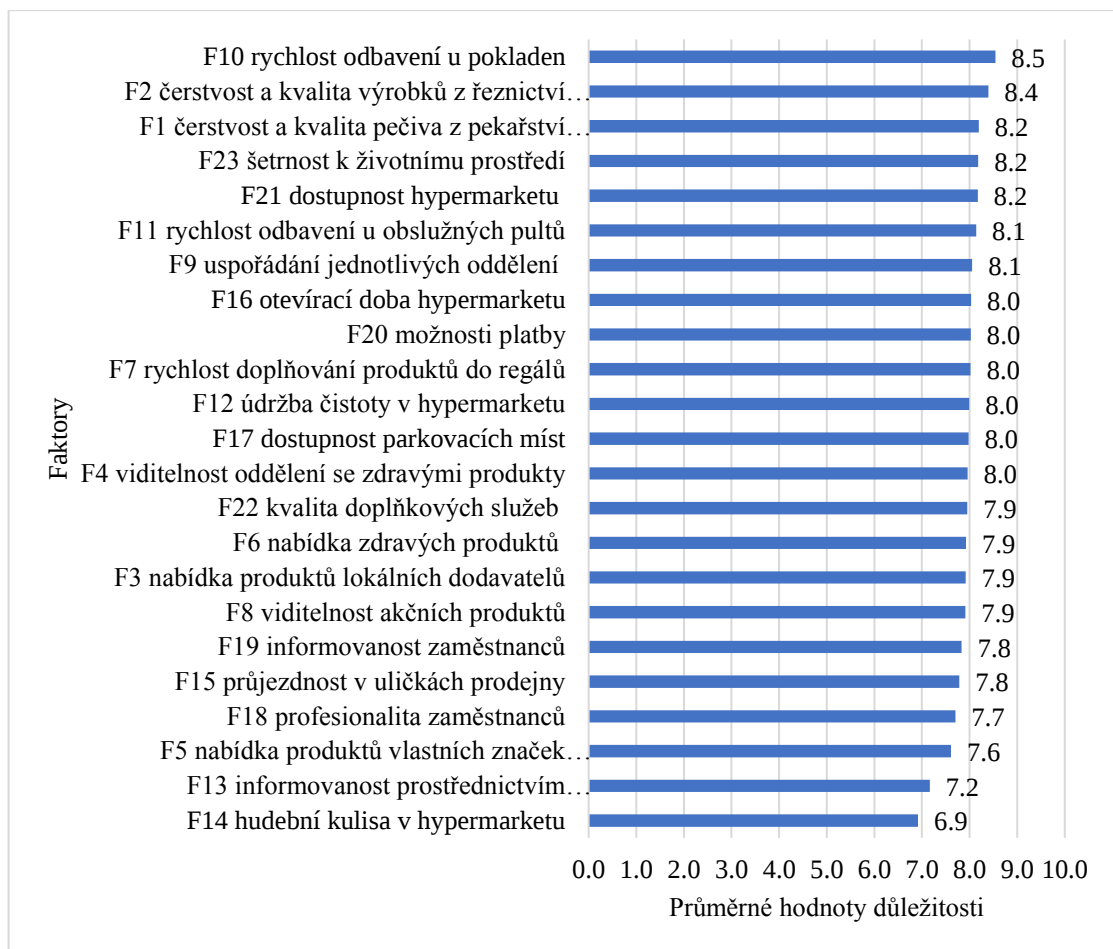
Graf 12: Průměrné hodnoty spokojenosti s jednotlivými faktory z pohledu respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.6 Šestá otázka

Tato otázka pracovala s totožnými faktory a totožnou hodnotící škálou, jako otázka předchozí.

Díky odpovědím na tuto otázku bylo zjištěno, že pro respondenty jsou nejdůležitější F10 rychlost odbavení u pokladen a F2 čerstvost a kvalita výrobků z řeznictví Globus. Nejmenší váhu pak respondenti přiložili k F14 hudební kulisa v hypermarketu a F13 informovanost prostřednictvím rozhlasu v hypermarketu.

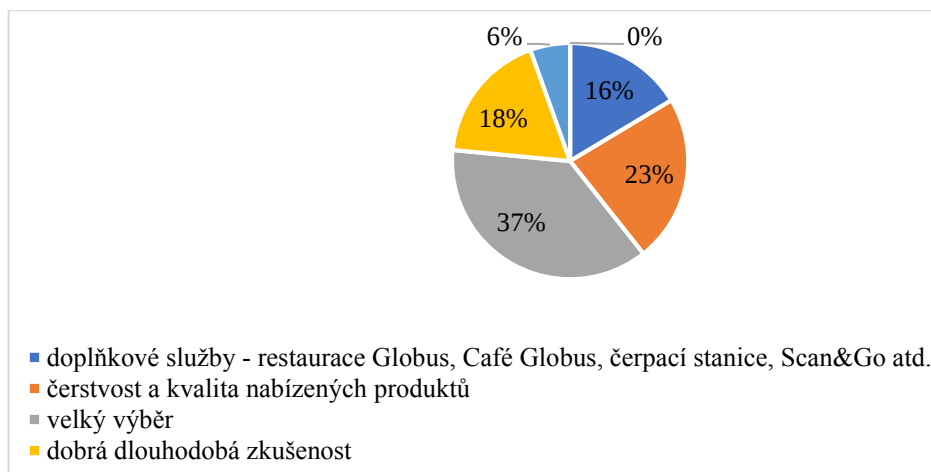


Graf 13: Průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých faktorů z pohledu respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.7 Sedmá otázka

Sedmá otázka se ptala na nejvýznamnější důvody, kvůli kterým respondenti v Globusu Brno-Ivanovice nakupují, přičemž bylo zjištěno, že největším lákadlem je velký výběr. Takto odpověděla více než jedna třetina respondentů (68 odpovědí). Naopak nikdo z respondentů nezvolil možnost dostupnost hypermarketu.



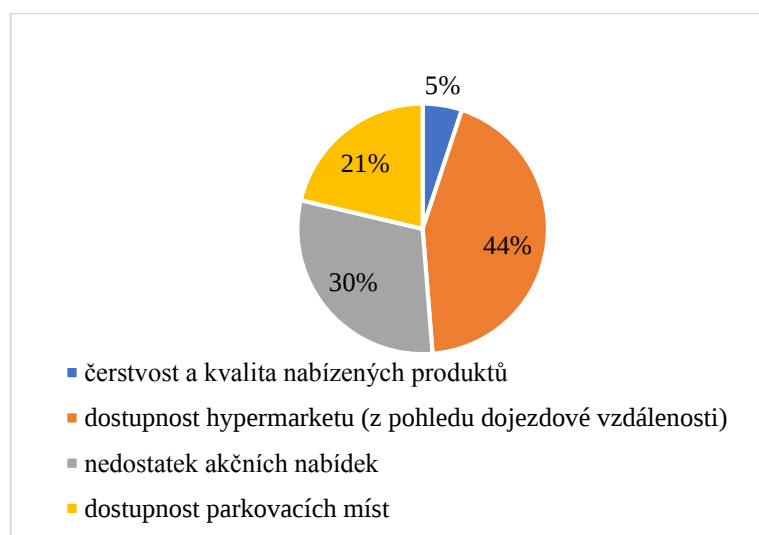
Graf 14: Nejvýznamnější důvody pro nákup v Globusu Brno-Ivanovice z pohledu respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.8 Osmá otázka

Zatímco předchozí otázka se zaměřila na nejvýznamnější přitahující magnety ze strany Globusu Brno-Ivanovice vůči zákazníkům (potažmo respondentům), tak tato (osmá) otázka se snažila zjistit největší mínus této pobočky.

Bylo tak zjištěno, že největším nedostatkem Globusu Brno-Ivanovice je jeho dostupnost z pohledu dojezdové vzdálenosti (86 odpovědí). Naopak pouze 10 odpovědí se vztahovalo k čerstvosti a kvalitě nabízených produktů.



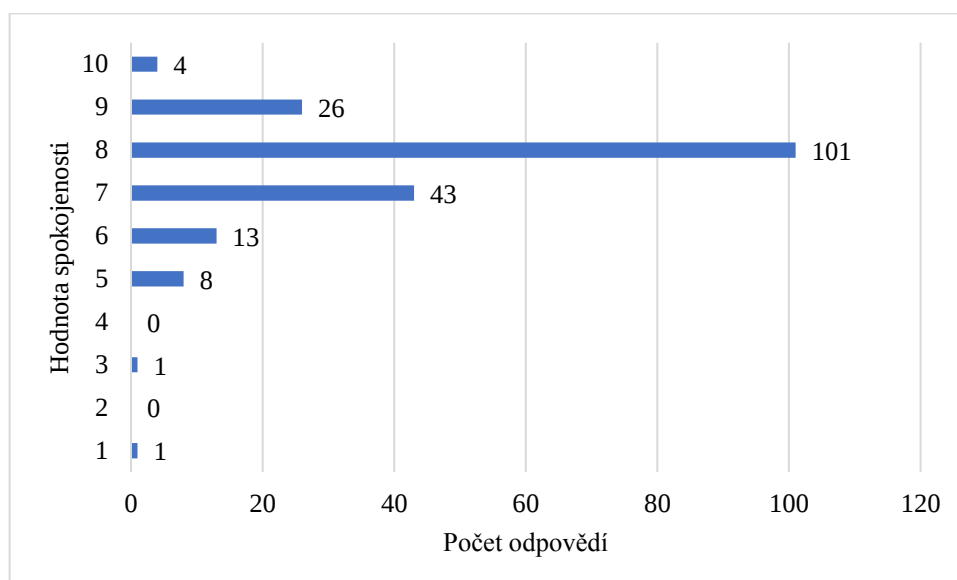
Graf 15: Největší problémy Globusu Brno-Ivanovice z pohledu respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.9 Devátá otázka

Poslední otázka dotazníkového šetření se věnovala celkové spokojenosti respondentů s Globusem Brno-Ivanovice a pracovala stejnou hodnotící škálou, jako otázky číslo pět a šest. Průměrná hodnota všech odpovědí je 7,6. Toto číslo naznačuje, že výrazně převažuje spokojenost nad nespokojeností, ovšem tato hodnota zároveň poskytuje velký prostor ke zlepšování.

Podíváme-li se pak na četnosti jednotlivých odpovědí respondentů, tak suverénně nejčastěji byla uváděna hodnota 8, což se dá považovat za dobré hodnocení. Dobrou zprávou také je, že minimum respondentů uvedlo hodnocení z horší poloviny hodnotící škály (tedy v rozmezí 1 až 5).

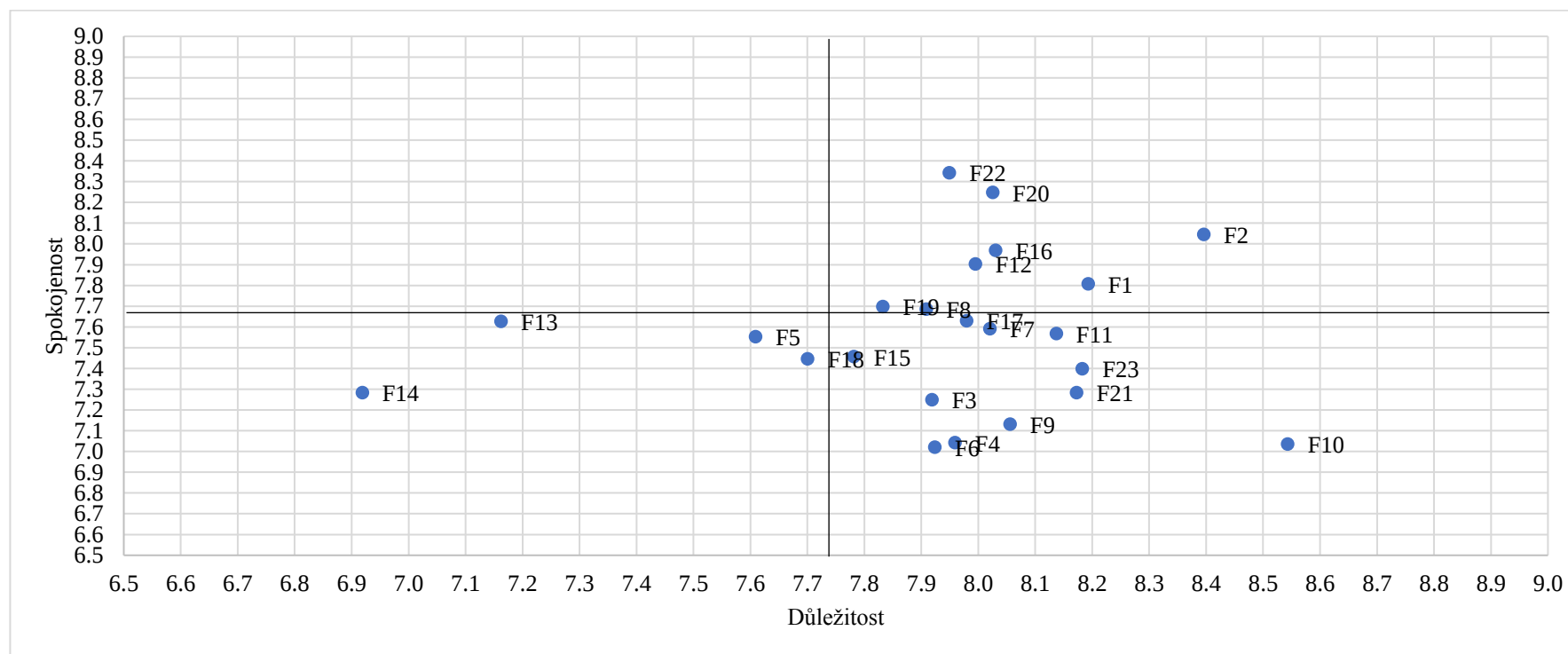


Graf 16: Histogram celkové spokojenosti respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4.10 Rozhodovací matice

Pro lepší vyhodnocení jednotlivých faktorů poslouží rozhodovací matice. Prostřednictvím této metody bude každý z faktorů zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů níže uvedeného grafu, kde svislá osa představuje spokojenost a vodorovná osa představuje důležitost. Takovéto rozčlenění pak pomůže při rozhodování, na jaké faktory by se měl podnik zaměřit.



Graf 17: Rozhodovací matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

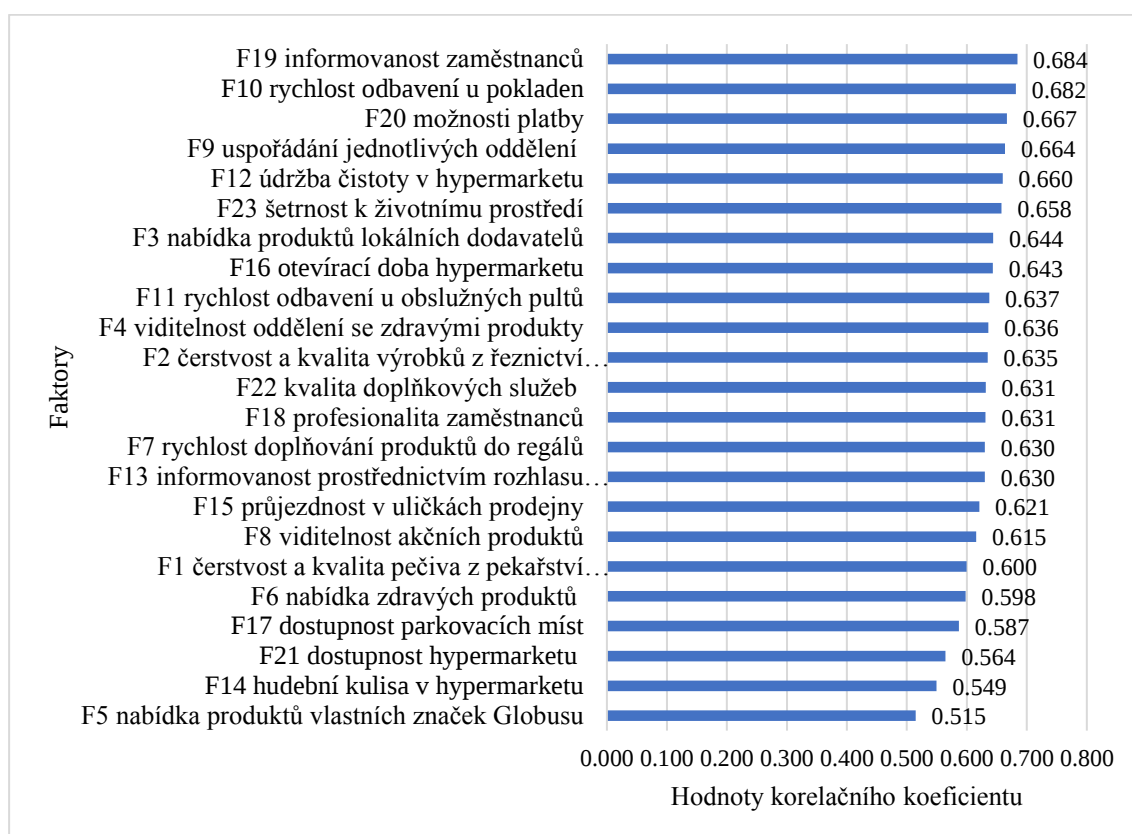
Je zapotřebí, aby se podnik zaměřil na ty faktory, které se vyznačují vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Jedná se o tyto faktory:

- **F9** uspořádání jednotlivých oddělení (oddělení trvanlivých potravin, odd. s el. zbožím atp.)
- **F17** dostupnost parkovacích míst
- **F10** rychlost odbavení u pokladen
- **F3** nabídka produktů lokálních dodavatelů
- **F11** rychlost odbavení u obslužných pultů
- **F4** viditelnost oddělení se zdravými produkty
- **F21** dostupnost hypermarketu (z pohledu dojezdové vzdálenosti)
- **F6** nabídka zdravých produktů (bio, bezlepkové, vegetariánské/veganské, bezlaktózové atd.)
- **F7** rychlost doplňování produktů do regálů
- **F15** průjezdnost v uličkách prodejny
- **F23** šetrnost k životnímu prostředí

2.5.4.11 Spearmanův korelační koeficient

Pro zjištění toho, jak jednotlivé zkoumané faktory ovlivňují výši celkové spokojenosti zákazníka, byl použit Spearmanův korelační koeficient. Spearmanova korelace byla upřednostněna před Pearsonovou korelací z toho důvodu, že Spearmanova korelace je neparametrickou metodou.

Podíváme-li se na statisticky odvozené hodnoty, jež jsou v níže uvedeném grafu (viz Graf 18), tak zjistíme, že všechny faktory vykazují střední závislost (mají tedy hodnotu korelačního koeficientu R vyšší než 0,5 a zároveň menší než 0,7) vůči celkové spokojenosti zákazníků Globus Brno-Ivanovice.



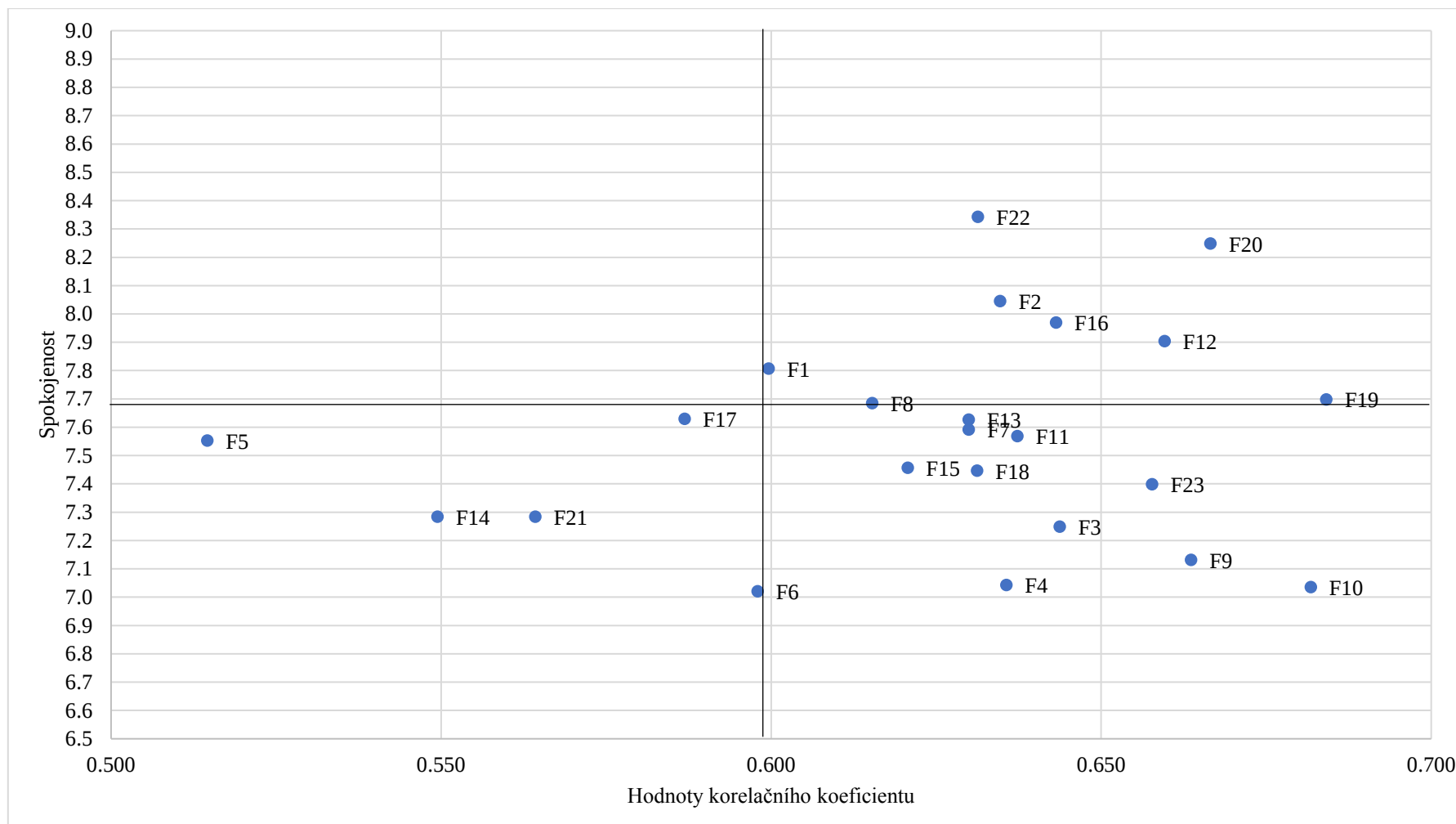
Graf 18: Síla vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory a celkovou spokojeností

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Díky získaným hodnotám korelačního koeficientu (vodorovná osa) a také díky průměrným hodnotám spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory (svislá osa) je uvedena Spearmanova matice (viz Graf 19).

Prostřednictvím této matice bylo zjištěno, že se v pravém dolním kvadrantu dodatečně objevily faktory F13 informovanost prostřednictvím rozhlasu v hypermarketu (o novinkách, o akčních nabídkách atd.) a F18 profesionalita zaměstnanců. Naopak se v tomto kvadrantu již neumístily F6 nabídka zdravých produktů, F17 dostupnost parkovacích míst a F21 dostupnost hypermarketu, jelikož všechny tyto faktory se přemístily do levého spodního kvadrantu.

Na základě vlastního průzkumu se dá tedy konstatovat, že celkem osm faktorů je potřeba v Globusu Brno-Ivanovice zlepšit. Jedná se konkrétně o F3, F4, F7, F9, F10, F11, F15 a F23.



Graf 19: Spearmanova matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6 SWOT analýza

Následující tabulka shromažďuje nejpodstatnější poznatky z provedených analýz interního (silné a slabé stránky) a externího (příležitosti a hrozby) prostředí Globusu Brno-Ivanovice a vlastního průzkumu. Význam silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je hodnocen na škále 1-5, kdy 1 představuje velmi nízký význam a 5 představuje naopak velmi důležitý význam.

Tab. 11: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky		Význam	Slabé stránky		Význam
S1	důraz na čerstvost a kvalitu prostřednictvím Pochtivé výroby Globus	4	W1	málo sponzorských aktivit	3
S2	velikost sortimentu	4	W2	absence videí s recepty na YouTube	2
S3	restaurace Globus	4	W3	jednotvárnost účtu na Instagramu (nabízí pouze recepty)	4
S4	nabídka známých značek	3	W4	dostupnost parkovacích míst	3
S5	široká nabídka potravin v oddělení Zdravý svět	4	W5	nedostatečná propagace služby Scan&Go	4
S6	množství akčního zboží	3	W6	nedostačující povědomí o oddělení Zdravý svět	3
S7	dobročinné aktivity	2	W7	špatná orientace v hypermarketu	3
S8	nabídka privátních značek	2	W8	rychlost odbavení u klasických pokladen	3
S9	Café Globus	3			
Příležitosti		Význam	Hrozby		Význam
O1	meziroční nárůst průměrné měsíční mzdy	3	T1	nedostatek kvalifikované pracovní síly	2
O2	digitalizace jako prostředek přizpůsobení nabídky	3	T2	zvyšující se nároky na rychlost služeb	4
O3	zvětšující se trh díky permanentnímu nárůstu počtu obyvatel	2	T3	zvyšující se nároky a náklady na ekologičnost obchodů	3
O4	rostoucí obliba privátních značek	3	T4	narůstající obliba „on the go“ produktů	4
O5	rostoucí obliba regionálních potravin	3	T5	rostoucí poptávka po bio, vegetariánských nebo bezlaktózových výrobcích	4
O6	zvyšující se nároky na komplexnost nabízených produktů	4	T6	ekonomická krize způsobená virem COVID-19	5
O7	pouze Tesco má čerpací stanice	3	T7	počet prodejen konkurentů	4
O8	pouze Tesco má Scan & Shop	4	T8	dobrá nabídka služeb Tesca (čerpací stanice, Scan & Shop, dovoz zboží ke spotřebiteli)	3
O9	konkurence v naprosté většině případů pečivo nepeče, ale pouze rozpéká	3	T9	rostoucí konkurence ze strany firem jako jsou Rohlík.cz nebo Košík.cz	4
O10	rostoucí požadavky na čerstvost potravin	4	T10	závislost na dodavatelích	3
O11	absence bourání masa přímo v prostorách prodejny (u konkurentů)	4			

Níže uvedená tabulka (viz Tab. 12) se věnuje párovému srovnání, jež napomáhá identifikovat vzájemné vazby mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

Tab. 12: Plus/mínus matice SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		S - SILNÉ STRÁNKY									W- SLABÉ STRÁNKY								SUMA	POŘADÍ
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8		
O - PŘÍLEŽITOSTI	O1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	8.
	O2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	5	1.-3.
	O3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-2	11.
	O4	1	0	1	1	0	1	0	2	1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	5	1.-3.
	O5	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	2	4.-5.
	O6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	5	1.-3.
	O7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	9.-10.
	O8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	9.-10.
	O9	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	6.-7.
	O10	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	1	6.-7.
	O11	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4.-5.
T - HROZBY	T1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-3	8.-9.
	T2	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-6	5.-6.
	T3	-1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	8.-9.
	T4	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	10.
	T5	-1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	-2	-1	0	-8	3.
	T6	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-9	1.-2.
	T7	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	-6	5.-6.
	T8	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-5	7.
	T9	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-9	1.-2.
	T10	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-7	4.
SUMA		4	-2	-2	1	0	2	-1	1	-2	-2	-6	-3	-9	-5	-6	-4	-7		
POŘADÍ		1.	7.-9.	7.-9.	3.-4.	5.	2.	6.	3.-4.	7.-9.	8.	3.-4.	7.	1.	5.	3.-4.	6.	2.		

Prostřednictvím plus/mínus matice SWOT analýzy bylo zjištěno pořadí jednotlivých položek, kdy položky mající nejnižší pořadové číslo lze považovat za nejvýznamnější. Položky s nejvyšším pořadovým číslem lze pak považovat za nejméně významné.

Nejvýznamnější **silné stránky** jsou:

1. důraz na čerstvost a kvalitu prostřednictvím Pochové výroby Globus
2. množství akčního zboží

Nejvýznamnější **slabé stránky** jsou:

1. dostupnost parkovacích míst
2. rychlost odbavení u klasických pokladen

V rámci **příležitostí** se na 1. až 3. místě (kvůli shodnému počtu bodů) tyto položky:

- digitalizace jako prostředek přizpůsobení nabídky
- rostoucí obliba privátních značek
- zvyšující se nároky na komplexnost nabízených produktů (tedy výrobků a služeb)

V rámci **hrozeb** se na 1. až 2. místě (kvůli shodnému počtu bodů) tyto položky:

- ekonomická krize způsobená virem COVID-19
- rostoucí konkurence ze strany firem jako jsou Rohlík.cz nebo Košík.cz

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se zaměřuje na přednesení souboru návrhů, které povedou ke zvýšení celkové spokojenosti zákazníků hypermarketu Globus Brno-Ivanovice. Návrhy vyplývají z poznatků získaných prostřednictvím vlastního průzkumu a zhotovených analýz, které jsou shrnuty ve SWOT analýze.

Konkrétně půjde o návrhy na zlepšení těch faktorů, které se umístily v pravém dolním kvadrantu jak rozhodovací matice, tak i Spearmanovy matice. Jak bylo prostřednictvím těchto dvou metod zjištěno, tak tomuto kritériu odpovídá hned osm faktorů. Jedná se o:

1. **F3** nabídka produktů lokálních dodavatelů
2. **F4** viditelnost oddělení se zdravými produkty
3. **F7** rychlost doplňování produktů do regálů
4. **F9** uspořádání jednotlivých oddělení (oddělení trvanlivých potravin, odd. s el. zbožím atp.)
5. **F10** rychlost odbavení u pokladen
6. **F11** rychlost odbavení u obslužných pultů
7. **F15** průjezdnost v uličkách prodejny
8. **F23** šetrnost k životnímu prostředí

Díky vylepšení těchto faktorů, jež (jak bylo prostřednictvím vlastního průzkumu zjištěno) se vyznačují nízkou zákaznickou spokojeností a vysokou hodnotou vnímané důležitosti, dojde k podstatnému zlepšení celkové spokojenosti zákazníků Globusu Brno-Ivanovice, jež v rámci vlastního průzkumu dosáhla průměrné hodnoty 7,6.

Jednotlivé návrhy řešení zahrnují popis problému a konkrétní vymezení návrhu a jeho přínosů. Řešena je také finanční, časová a personální náročnost jednotlivých návrhů.

Finanční náročnost je určována za pomoci superhrubé mzdy, která vystihne náklady zaměstnavatele na lidské zdroje potřebné pro jednotlivé návrhy. Následující tabulka (viz Tab. 13) ukazuje způsob, jakým byly vypočítány superhrubé mzdy pro všechny zaměstnance, kteří se podílí na jednotlivých návrzích.

Tab. 13: Ukázka výpočtu mzdových nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrubá mzda 46 400 Kč		
Položka	Zaměstnanec (v Kč)	Zaměstnavatel (v Kč)
zdravotní pojištění	2 088	4 176
sociální pojištění	3 016	11 600
celkové odvody	5 104	15 776
superhrubá mzda	62 176	
základ pro výpočet zálohy na dani	62 200	
záloha na daň z příjmu	9 330	
sleva na poplatníka	2 070	
daň	7 260	
čistá mzda	34 036	
Mzdový náklad na zaměstnance	62 176	

3.1 Nabídka produktů lokálních dodavatelů

Ačkoliv se nedá říct, že by Globus prostřednictvím své nabídky zanedbával regionální či tuzemské dodavatele (příkladem budiž kromě velikosti sortimentu také fakt, že značka Poctivá výroby Globus se soustředí na spolupráci s ryze českými dodavateli), tak je v této oblasti (jak vlastní průzkum ukázal) prostor ke zlepšení.

Fakt, že nabídka od lokálních dodavatelů by měla být podle zákazníků větší, je s vysokou pravděpodobností velmi podpořen mimo jiné tím, že poptávka po regionálních produktech stále roste, o čemž ostatně pojednávala analýza společenského prostředí v rámci SLEPTE analýzy. Tento faktor byl posléze zmíněn i ve SWOT analýze.

Podaří-li se Globusu Brno-Ivanovice zlepšit (rozšířit) své portfolio produktů od lokálních dodavatelů, tak tím společnost dá najevo, že se snaží naslouchat trendům, a také si polepší reputaci u veřejnosti, jelikož bude více ve spolupráci s regionálními dodavateli.

3.1.1 Návrh na zlepšení

Jak již bylo uvedeno v kapitole s názvem Oddělení, tak u vchodu, který se nachází u Informací, je umístěn úsek, který mimo jiné nabízí například akční nebo sezónní produkty.

V rámci tohoto úseku by byl vymezen prostor pro čtyři dřevěné regály. Ty by podle potřeby (respektive podle typu nabízených produktů) byly částečně nebo zcela zaměňovány chladicími vitrínami nebo ledničkami. Tento úsek (který by se skládal

z maximálně čtyř nových objektů) by svou rozlohou nenarušoval nějakým významnějším způsobem prodej výše zmíněných akčních nebo sezónních produktů.

Tento nový úsek by nesl název Toulky po našem kraji a nabízel by produkty z Jihomoravského kraje. Jednalo by se o různé produkty, jako pečivo (koláče, buchty apod.), sýry, masné výrobky, uzeniny, například řemeslná piva, tvrdý alkohol, jogurty, ovoce a zelenina, pomazánky, džemy, konzervy a tak dále. Důležité je, že by se nejednalo o produkty z běžné nabídky, ale o produkty, které by byly do nabídky nově zařazeny.

Každý měsíc by tento úsek nabízel jiné produkty. Úsek by fungoval vždy od prvního pondělí v měsíci po dobu sedmi dní.

Tento návrh je koncipován na první půl rok fungování s tím, že kdyby se myšlenka ujala, tak by došlo ke stálému zařazení do nabídky. Nabídka úseku Toulky po našem kraji by probíhala v těchto časových úsecích:

- 1. až 7. březen roku 2021
- 5. až 11. duben roku 2021
- 3. až 9. květen roku 2021
- 7. až 13. červen roku 2021
- 5. až 11. červenec roku 2021
- 2. až 8. srpen roku 2021

Výše uvedené období pokrývá ty měsíce, které jsou pro Českou republiku typické pro výlety. Proto budou (minimálně ze začátku) produkty nabízeny od března do srpna roku 2021. V omezenějším počtu výskytů tak bude docházet například k tomu, že si zákazník naplánuje výlet do podnikové prodejny té společnosti, která se svými produkty bude podílet na úseku Toulky po našem kraji. Tento úsek tak tedy může sloužit i jako inspirace pro výlety.

Zákazníky by tento úsek vítal reklamním stojanem, který by obsahoval slepou mapu Jihomoravského kraje, na které by podle aktuální nabídky byly označeny místa (formou teček), ze kterých pochází nabízené produkty. Pro lepší orientaci budou k těmto tečkám přiřazeny samozřejmě i společnosti, jejichž produkty jsou nabízeny, a také města, ze kterých společnosti pocházejí.

Vzhledem k tomu, že zájem o tuzemské či regionální produkty v České republice roste, tak je vhodné, aby Globus Brno-Ivanovice ukázal, že si je tohoto trendu vědom, a že s ním drží krok. Kromě toho, že tato změna dobře odpoví na výše uvedený trend, by také přispěla i k tomu, že by zákazníci začali objevovat nové značky a produkty (navíc mnohdy z měst či vesnic, u kterých by to nečekali).

3.1.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

Je potřeba pořídit čtyři dřevěné prodejní regály. Pořízení těchto položek bude mít na starosti pověřená osoba z marketingového oddělení Globusu Brno-Ivanovice. Dobrou zprávou je, že ve chvíli, kdy by se nabídka týkala nějakých chlazených produktů, tak není potřeba dokupovat ledničky ani chladicí vitríny, jelikož obojím Globus Brno-Ivanovice disponuje. Ze stejného důvodu není potřeba pořizovat ani reklamní stojan.

Ta stejná osoba z marketingového oddělení pak bude mít navíc ještě za úkol navrhnout a vytisknout celkem šest plakátů pro reklamní stojan.

Důležitou osobou, která bude mít na starosti zajistit pro každý měsíc nabídku regionálních produktů, bude projektant. Ten bude mít na starosti vyjednávání s dodavateli, v rámci kterých s nimi bude domlouvat konkrétní produkty a jejich počty, termíny dodání, dopravu a tak dále. Vyjednávat bude také o nákupní ceně jednotlivých produktů. Je vhodné, aby vyjednávání započal vždy zhruba 4 měsíce předem, díky čemuž nebude klást na dodavatele těžko splnitelné požadavky.

Nachystání úseku pak budou mít na starosti vždy dva prodavači.

Tab. 14: Shrnutí návrhu č. 1 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	zajišťování regionálních produktů	produktový specialista	40	6	240	355,10	0	0	85 224
2.	návrh a realizace plakátů pro reklamní stojan	marketingový asistent	7	6	42	345,05	0	0	14 492
3.	nákup čtyř dřevěných stánků	nákupčí	20	1	20	351,75	9 000	4	43 035
4.	nachystání úseku	prodavač	2x2,5	6	30	263,81	0	0	7 914
				Celkové časové náklady v hodinách	332			Celkové finanční náklady v Kč	150 665

Tab. 15: Časový harmonogram návrhu číslo 1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba			
		Marketingový asistent	Nákupčí	Prodavač	Produktový specialista
1.	zajišťování regionálních produktů				2.-6.11.2020; 7.-11.12.2020; 4.-8.1.2021; 1.-5.2.2021; 1.-5.3.2021; 5.-9.4.2021
2.	návrh a realizace plakátů pro reklamní stojan	25.01.2021			
3.	nákup čtyř dřevěných stánků		25.-27.1.2021		
4.	nachystání úseku			28.2.2021; 4.4.2021; 2.5.2021; 6.6.2021; 4.7.2021; 1.8.2021	

3.2 Viditelnost oddělení se zdravými produkty

Uvážíme-li, že F6 nabídka zdravých produktů se nedostal do faktorů, které je potřeba zlepšit jen velmi těsným způsobem (jelikož se v rámci Spearmanovy matice umístil v levém dolním kvadrantu) tak F4 viditelnost oddělení se zdravými produkty je faktor, který se dá vnímat podobně, jako faktor předcházející (tedy F3 nabídka produktů lokálních dodavatelů).

Důvod je takový, že i přesto, že je nabídka zdravých produktů v Globusu Brno-Ivanovice na velmi dobré úrovni (viz výsledky projektu Rostlinně, které byly uvedeny v kapitole s názvem Oddělení), tak zákazníci s tímto faktorem nejsou spokojeni (ostatně je tento faktor zařazen i mezi slabými stránkami v rámci SWOT analýzy). Podobně jako u předchozího faktoru, tak i zde za to nepochybně může i narůstající zájem o produkty tohoto typu ze strany zákazníků (viz analýza společenského prostředí v rámci SLEPTE analýzy).

Za nízkou spokojenost s tímto faktorem tak do značné míry může viditelnost tohoto oddělení, což je aspekt, který byl v rámci analýzy marketingového mixu Globusu Brno-Ivanovice zařazen do slabých stránek.

Ve chvíli, kdy Globus Brno-Ivanovice dokáže lépe přiblížit svoji širokou nabídku ze Zdravého světa zákazníkům, tak se Globus Brno-Ivanovice stane oblíbenou nákupní destinací pro rychle se rozšiřující zákaznický segment.

3.2.1 Návrh na zlepšení

Jak již bylo zjištěno v rámci analýzy společenského prostředí u SLEPTE analýzy, tak přibývá lidí, kteří jsou vegetariáni, vegani, potažmo flexatariáni. Tyto zákaznické segmenty však mnohdy úplně dobře neznají náhražky masité stravy. To je mnohdy důvodem pro fakt, že si tito lidé produkty, jako jsou rostlinné párky, paštiky a tak dále, ve finále v obchodě nekoupí.

Proto by bylo dobré, aby se Globus Brno-Ivanovice snažil jít těmto lidem naproti. Dělo by se tak prostřednictvím formy ochutnávek různých produktů, které má Globus Brno-Ivanovice ve své nabídce v rámci Zdravého světa.

Stánek s ochutnávkami by byl umístěn na jedné ze dvou hlavních uliček v Globusu Brno-Ivanovice, přímo před Zdravým světem. Ty by se v uličce odehrávaly dvakrát do měsíce vždy po dobu sedmi dní. Začínaly by ve čtvrtek a končily ve středu. Co se týká termínů, tak by se vždy odehrávaly v prvním a třetím týdnu v měsíci, což by se týkalo měsíců listopad 2020, prosinec 2020, leden 2021 a únor 2021. Začátek je plánovaný na listopad z toho důvodu, že už tou dobou je (nejen) v obchodech s potravinami cítit vánoční atmosféra, která často svádí k objevování nových nebo dražších produktů. Ochutnávky tak můžou zákazníky navnadit k nákupu zdravých produktů, které nejsou zákazníkům až tak povědomé, a zároveň jsou mnohdy dražší, než normální produkty.

Dohromady tak proběhne osm ochutnávek, což zajistí, že nabídka Zdravého světa se tak více přiblíží zákazníkům.

Ochutnávky tak budou probíhat v následujících časových úsecích:

- 5. až 11. a 19. až 25. listopad roku 2020
- 3. až 9. a 17. až 23. prosinec roku 2020
- 7. až 13. a 21. až 27. leden roku 2021
- 4. až 10. a 18. až 24. únor roku 2021

3.2.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

Důležitou osobou, která bude plánovat, jaké produkty se budou v ten či onen časový úsek nabízet, bude produktový specialista Zdravého světa. Ten bude s dodavateli vyjednávat termíny ochutnávek. Vzhledem k tomu, že Globusu Brno-Ivanovice jde o to, aby se nabídka Zdravého světa co nejvíce zviditelnila, a aby se s ní zákazníci co nejvíce seznámili, tak je dobré, aby se každá z osmi ochutnávek týkala jiného dodavatele. Každou tuto ochutnávku by produktový specialista měl zařídit alespoň měsíc předem.

Ochutnávky bude mít v režii vždy jedna hosteska, která bude zákazníky obsluhovat od 9:30 do 18:00. Tu zajistí vždy dodavatel produktů, stejně jako polep stánků. Není nutné zajišťovat stánek, jelikož tím Globus Brno-Ivanovice již disponuje. Hosteskám bude s chystáním stánku vždy pomáhat jeden prodavač.

Tab. 16: Shrnutí návrhu č. 2 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	zajišťování ochutnávek prostřednictvím domluvy s dodavateli	produktový specialista	15	8	120	355,10	0	0	42 612
2.	výpomoc s chystáním stánku	prodavač	1	8	8	263,81	0	0	2 110
				Celkové časové náklady v hodinách	128			Celkové finanční náklady v Kč	44 722

Tab. 17: Časový harmonogram návrhu číslo 2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba	
		Prodavač	Produktový specialista
1.	zajišťování ochutnávek prostřednictvím domluvy s dodavateli		1.-2.10.2020; 15.-16.10.2020; 2.-3.11.2020; 16.-17.11.2020; 1.-2.12.2020; 14.-15.12.2020; 11.-12.1.2021; 18.-19.1.2021
2.	výpomoc s chystáním stánku	5. a 19.11.2020; 3. a 17.12.2020; 7. a 21.1.2021; 4. a 18.2.2021	

3.3 Rychlost doplňování produktů do regálů

Důležitost tohoto faktoru kromě výsledků vlastního průzkumu vyzdvihuje také fakt, který byl popsán v rámci společenského prostředí SLEPTE analýzy. Tento fakt pojednává o nespokojenosti zákazníků způsobené situacemi, kdy některé produkty nejsou v regálech k dostání. Největší problém je to pak ve chvíli, kdy zákazník jede do toho či onoho maloobchodu především kvůli vidině koupí nějakého konkrétního produktu, jen aby zjistil, že tento produkt není v regále.

To pak může pramenit v úplnou ztrátu zákazníka, což samozřejmě není v zájmu Globusu Brno-Ivanovice, jelikož takový zákazník může jednoduše přejít ke konkurenci. Proto je důležité, aby Globus Brno-Ivanovice zlepšil tento faktor.

Navíc ve chvíli, kdy Globus Brno-Ivanovice doplní jednu ze svých silných stránek, která byla uvedena v rámci SWOT analýzy (konkrétně velikost sortimentu) o rychlejší doplňování do regálů, tak dostane před konkurencí jistou výhodu, jelikož v takovém případě pak zákazník skutečně najde vše pod střechou Globusu Brno-Ivanovice (viz poznatek ze společenského prostředí SLEPTE analýzy).

3.3.1 Návrh na zlepšení

Z výše uvedených důvodů je žádoucí, aby byl zvýšen standardní počet lidských zdrojů v odděleních, ve kterých dochází k situacím, kdy zaměstnanci nestíhají doplňovat zboží. Zde je důležité zdůraznit, že se tento návrh týká způsobu, jak rychleji doplňovat zboží ze skladu do regálů, a nikoliv toho, jak navýšit počet denních dodávek od dodavatelů do Globusu Brno-Ivanovice.

Z tohoto pohledu se dají za problémové oddělení označit:

- oddělení mléčných výrobků
- oddělení nápojů

U těchto oddělení je potřeba navýšit počet zaměstnanců. Konkrétně by to měl být jeden brigádník jak do prvního uvedeného, tak i do druhého oddělení.

Je nezbytné, aby oba dva brigádníci předem souhlasili s tím, že budou pracovat především ve čtvrtky, pátky, soboty a neděle, jelikož tyto dny bývají v Globusu Brno-Ivanovice

nejvíce vytěžené z pohledu počtu zákazníků v hypermarketu. Vhodné také je, aby ulehčili práci zaměstnancům, kteří budou zrovna na ranní směně, jelikož ráno přijíždí nejvíce dodávek.

Ideálně by se mělo jednat o studenty vysokých škol, kteří (v případě, že by neměli školní povinnosti), by na rozdíl od středoškolských studentů mohli dlouhodobě pracovat i ve čtvrtek a pátek ráno. Jejich nástup by měl nejpozději být 14. prosince 2020. Nástupem během tohoto období bude zajištěno, že dojde ke zvýšení počtu pracovníků před náročným obdobím. Zároveň by tak bylo pojištěno, že by se tito brigádníci nerozhodli náhle ukončit pracovní poměr s Globusem Brno-Ivanovice před Vánoci.

3.3.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

Školení těchto brigádníků bude mít na starosti zástupce vedoucího oddělení mléčných výrobků, respektive zástupce oddělení vedoucího oddělení nápojů.

Osoba z personálního oddělení zveřejnění na internetu inzeráty, ve kterých bude poptávat dva nové zaměstnance. Ke zveřejnění inzerátů by mělo dojít ideálně do 5. listopadu 2020 tak, aby oba brigádníci nastoupili kvůli náročným Vánocům nejpozději 14. prosince 2020.

Následně opět osoba z personálního oddělení podepíše s oběma zaměstnanci smlouvy před jejich první směnou. Tyto smlouvy potvrzují do konce roku s tím, že pro příští rok budou velmi pravděpodobně podepsány nové. Předpokladem je, že oba brigádníci průměrně odpracují tři směny týdně.

Po návštěvě personálního oddělení pak budou oba dva brigádníci posláni za vedoucími jejich oddělení, se kterými si domluví směny pro následující měsíc (a případně i pro zbytek aktuálního měsíce).

Školení si, jak již bylo řečeno, vezmou na starosti zástupci obou dvou vedoucích. Školení je krátké, zabere zhruba hodinu z první směny. Počítat se následně musí s tím, že se oba dva brigádníci naučí většinu věcí za pochodu ať už na základě průběžných rad od zkušenějších zaměstnanců, tak i prostřednictvím svých vlastních chyb.

Tab. 18: Shrnutí návrhu č. 3 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	zveřejnění inzerátu	personalista	1	2	2	314,06	0	0	628
2.	podpis smlouvy	personalista	0,5	2	1	314,06	0	0	314
3.	domlouvání směn	vedoucí oddělení	0,25	2	0,5	385,25	0	0	192
4.	školení	zástupce vedoucího oddělení	2x1	1	2	301,50	0	0	603
5.	vykonávání popisu práce	brigádník	2x8	7	112	174,20	0	0	19 510
				Celkové časové náklady v hodinách	117,5			Celkové finanční náklady v Kč	21 247

Tab. 19: Časový harmonogram návrhu číslo 3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba			
		Brigádník	Personalista	Vedoucí oddělení	Zástupce vedoucího oddělení
1.	zveřejnění inzerátu		02.11.2020		
2.	podpis smlouvy		07.12.2020		
3.	domlouvání směn			07.12.2020	
4.	školení				14.12.2020
5.	vykonávání popisu práce	14.12.-31.12.2020			

3.4 Uspořádání jednotlivých oddělení

Stejně jako tři předchozí faktory, tak i tento faktor označili zákazníci za ten, který je potřeba zlepšit. Jedná se o problém, který byl také zmíněn v kapitole Oddělení. Zároveň s ním souvisí také jedna ze zesilujících zákaznických potřeb, která byla uvedena v rámci SLEPTE analýzy, a to sice potřeba zákazníků najít vše pod jednou střechou. Do jisté míry se dá nespokojenost s tímto faktorem vztáhnout k velikosti sortimentu hypermarketu, což je obecně jeho silná stránka, která ovšem občas přináší nepřehlednost. Vztáhneme-li tento faktor například k nějaké lokální večerce, tak tam se zákazník rozhodně zorientuje mnohem rychleji, než v Globusu Brno-Ivanovice. Proto je tento faktor také uveden mezi slabými stránkami v rámci SWOT analýzy.

Navíc konkurenti mají mnohdy menší a tím pádem i přehlednější prodejny (tento fakt je navíc umocněn jednou z hrozeb ze SWOT analýzy, a to sice počtem prodejen konkurentů). Dalším důvodem, proč Globus Brno-Ivanovice musí tento faktor zlepšit, jsou rostoucí nároky zákazníků na rychlé vyhledání jimi požadovaných produktů v prodejně, což bylo řešeno v rámci společenského prostředí SLEPTE analýzy. V rámci výše uvedené kapitoly velmi koresponduje s tímto faktorem (uspořádání jednotlivých oddělení) také další trend, který popisuje, že zákazník je schopný velmi rychle přejít ke konkurenci ve chvíli, kdy mu přijde, že orientace v daném obchodě je špatná, a že mu trvá dlouho, než najde ten produkt, který chce.

Zákazníci mají s tímto faktorem bohužel problém i přesto, že jak již bylo řečeno v kapitole Oddělení, tak oddělení v hypermarketu jsou označeny cedulemi, jež visí ze stropu. Proto je zapotřebí tento faktor zlepšit.

Zlepšením tohoto faktoru tak Globus Brno-Ivanovice lépe vyhoví nejen svým věrným zákazníkům, tak i tedy těm, kteří přijdou do hypermarketu nakoupit nákup o málo položkách. Tito zákazníci tak nebudou muset v hypermarketu zbytečně bloudit.

Navíc, ztratí-li zákazník čas v hypermarketu tím, že bude bloudit, tak mu v situacích, kdy je z nějakého (například pracovního) důvodu tlačěn časem, tak ve finále nebude mít čas nakoupit všechny položky ze svého nákupního seznamu, čímž Globus Brno-Ivanovice ztratí potenciální tržby.

3.4.1 Návrh na zlepšení

Návrh se zaměřuje především na to, aby i ten zákazník, který je v Globusu Brno-Ivanovice poprvé, věděl kde, v jakých místech má hledat produkt, který chce koupit. Přesně s tímto problémem mu pomůžou navigační kiosky, jež jsou předmětem tohoto návrhu. Je vhodné, aby byly zakoupeny celkem tři takovéto kiosky, kdy jeden bude umístěn u vchodu do prodejny blízko restaurace, druhý u vchodu do prodejny blízko Informací a třetí ve spodní části obchodního centra, blízko prodejny Decathlon.

Tyto navigační (nebo také informační) kiosky by měly dotykové obrazovky (každý kiosek má dvě pro rychlejší vyřizování požadavků zákazníků), na kterých by si zákazník mohl nechat zobrazit přesnou polohu úseku, ve kterém se nachází jím hledaný produkt. Zároveň by zobrazovaly restauraci i kavárnu Globus a také všechny další obchody, které se v Globusu Brno-Ivanovice nacházejí. Jinými slovy budou tyto kiosky nabízet detailní a přehledné mapy jak prodejny se všemi jejími odděleními a úseky, tak i celého obchodního centra se všemi jeho obchody.

Důležitou funkcí těchto kiosků pak bude nalezení nejkratší trasy. Díky této funkci tak zákazník nebude muset zbytečně bloudit a ztrácet tak svůj čas. Kromě toho také informační kiosky nabídnou uživateli virtuální prohlídku celého obchodního centra Globusu Brno-Ivanovice, díky čemuž bude zákazník vědět, jak vypadá destinace, do které míří.

Plán je, že kiosky budou připraveny po Vánocích, nejpozději však k 15.1. roku 2021.

3.4.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

Dobrou zprávou je, že o transport, instalaci i naprogramování se postará externí dodavatel. Jeden ze zaměstnanců Globusu Brno-Ivanovice se pak musí postarat o to, aby s externím dodavatelem byla domluvena objednávka. V rámci jednání musí být mimo jiné zaslány patřičné informace ohledně úseků, oddělení a všech dalších lokalitách (obchody, restaurace a kavárna Globus) obchodního centra, které mají být součástí mapy. Osobou, která s externím dodavatelem vyjedná podmínky a detaily zakázky, bude projektant Globusu. Ten bude nápomocen i ve chvíli, když si jeden ze zaměstnanců externí firmy přijede do Globusu Brno-Ivanovice nafotit vše, co bude potřebovat, pro účely funkčnosti virtuální prohlídky.

Druhý zaměstnanec se pak bude externí firmě věnovat během instalace pro případy, kdyby měla něco potřebovat. Pověřenou osobou by měl být někdo z technické správy.

Kontrolu funkčnosti a celkového provedení kiosku pak bude mít na starosti opět projektant.

Aby vše proběhlo do výše uvedeného termínu, tak je dobré, aby projektant kontaktoval firmu nejpozději 29. října 2020. Tomuto úkolu bude také samozřejmě předcházet výběr dodavatele.

Tab. 20: Shrnutí návrhu č. 4 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda) / cena za odpracovanou hodinu	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	zajišťování služeb externí firmy	projektant	80	1	80	368,50	0	0	29 480
2.	instalace 3 kiosků	externí firma	14	1	14	400	150000	3	455 600
3.	výpomoc externí firmě	technik	14	1	14	319,93	0	0	4 479
4.	kontrola funkčnosti	projektant	4	1	4	368,50	0	0	1 474
				Celkové časové náklady v hodinách	112			Celkové finanční náklady v Kč	491 033

Tab. 21: Časový harmonogram návrhu číslo 4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba		
		Externí firma	Projektant	Technik
1.	zajišťování služeb externí firmy		22.10.-3.11.2020	
2.	instalace 3 kiosků	4.-5.1.2021		
3.	výpomoc externí firmě			4.-5.1.2021
4.	kontrola funkčnosti		05.01.2021	

3.5 Rychlost odbavení u pokladen

Jedná se o faktor, jehož důležitost a neadekvátní spokojenost je podpořena jak výsledky vlastního průzkumu, tak i tím, že byl tento faktor zařazen do slabých stránek. Navíc se k němu vztahuje i trend, který byl popsán v technologickém prostředí SLEPTE a také ve SWOT analýze, a to sice rostoucí obliba využívání online nákupu potravin a s tím související rostoucí reputace společností jako jsou Rohlík.cz nebo Košík.cz, u kterých se zákazníci při využívání jejich služeb zdrží nejvíce tehdy, kdy přebírají zboží u kurýrů.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci Globusu Brno-Ivanovice, kteří vykonávají pracovní pozici pokladních, jsou jenom lidé, a tak jsou logicky limitováni svými fyzickými schopnostmi, tak je vhodné, aby návrh využíval technologie, které tu jsou od toho, aby nám usnadňovaly život.

Globusu Brno-Ivanovice pomůže rychlejší odbavování u pokladen především tehdy, kdy v jeden časový úsek nakupuje v hypermarketu větší množství zákazníků. Dalším důvodem pro zlepšení tohoto faktoru je také to, že pokladním se bude hodit, když budou moc například během vánočních svátků, kdy lidé nakupují více položek, zákazníci rychleji odbavovat.

3.5.1 Návrh na zlepšení

Z výše uvedeného důvodu je vhodné, aby Globus Brno-Ivanovice zavedl relativně jednoduché vylepšení svých klasických pokladen, kterých je 27. Mělo by se jednat o oddělovací přepážky, jež z jedné odbavovací plochy udělá de facto dvě.

Tohle vylepšení způsobí, že zákazník, který už má zapláceno a balí si svůj nákup do tašek, nebude zavazet následujícímu zákazníkovi. Bude tomu tak právě díky přepážce, která

oddělí nákup zákazníka, který již má zaplacen a balí si jej, od nákupu zákazníka, který je na řadě po něm.

Pokladní tudíž díky tomu nebude muset čekat na to, až zákazník, který má zaplacen, sbalí poslední položky svého nákupu, a bude tak moci ihned začít odbavovat následujícího zákazníka.

Tento návrh pomůže pravděpodobně nejvíce ve chvílích, kdy pokladní zrovna odbaví rodinu s jejím velkým nákupem, jelikož zákazníkům, kteří mají velké nákupy, pochopitelně trvá relativně delší dobu, než se sbalí.

Kromě faktu, že přibude 27 nových přepážek, tak také budou přemístěny platební terminály. Ty jsou v současné době umístěny hned u zaměstnance vykonávajícího pozici pokladního, ale je vhodné, aby byly přemístěny zhruba doprostřed odkládací plochy tak, aby byly v dobré vzdálenosti nejen pro zaměstnance, ale také i pro zákazníky.

Je vhodné, aby přepážky byly nainstalovány co nejdříve, takže se s nákupem začne už 10.8.2020.

3.5.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

O nainstalování přepážek se postará technická správa Globusu Brno-Ivanovice, konkrétně dva její technici. Ta bude v úzkém kontaktu s nákupčím, kterému sdělí, jaké položky bude potřebovat k onomu nainstalování dvaceti sedmi přepážek (včetně přemístění platebních terminálů).

Aby bylo dosaženo co nejmenšího omezení provozu pokladen, tak je dobré, aby v rámci jednoho časového úseku byly rozpracovány nanejvýš dvě pokladny.

Tab. 22: Shrnutí návrhu č. 5 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	nákup potřebných položek	nákupčí	5	1	5	351,75	3000	27	82 759
2.	instalace přepážek (včetně přemísťování platebního terminálu)	technik	2x2	27	54	319,93	0	0	17 276
				Celkové časové náklady v hodinách	59			Celkové finanční náklady v Kč	100 035

Tab. 23: Časový harmonogram návrhu číslo 5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba	
		Nákupčí	Technik
1.	nákup potřebných položek	10.8.2020	
2.	instalace přepážek (včetně přemísťování platebního terminálu)		11.-20.8.2020

3.6 Rychlost odbavení u obslužných pultů

Tento faktor je jednou z mála stinných stránek jak privátní značky Poctivé výroby Globus – Řeznictví, tak i samoobslužného pultu se sýry, rybami a pomazánkami. Tohle tvrzení (že se jedná o jednu z mála slabin) je opřeno jak o analýzu v rámci kapitoly Sortiment, tak i o poznatky z kapitoly Konkurence. Tyto poznatky byly také zahrnuty v rámci SWOT analýzy jak do silných stránek Globusu Brno-Ivanovice (Důraz na čerstvost a kvalitu prostřednictvím Poctivé výroby Globus), tak i do příležitostí (Absence bourání masa přímo v prostorách prodejny u konkurentů).

Vylepší-li Globus Brno-Ivanovice tento faktor, tak nejen, že lépe dokáže využít své silné stránky, a navíc tak více předstihne své konkurenty, ale také dobře zareaguje na jednu z hrozeb (viz SWOT analýza), respektive na jeden z trendů (jež byl uveden ve společenském prostředí v rámci SLEPTE analýzy), který pojednává o zvyšujících se nárocích na rychlost služeb.

Díky tomu, že Globus Brno-Ivanovice změní tento faktor k lepšímu, tak se také dobře chopí příležitosti, kterou podle poznatků ze SWOT analýzy představuje rostoucí poptávka po privátních značkách.

3.6.1 Návrh na zlepšení

Vzhledem k tomu, že se jedná o faktor, jehož skoro až neoddělitelnou součástí je lidský faktor, tak se tento návrh nevěnuje technologickému vylepšení, nýbrž tomu, jak zlepšit práci zaměstnanců.

Podobně jako u faktoru rychlosti doplňování do regálů, tak i zde se hodí, aby zlepšení obnášelo navýšení počtu zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že stejně jako u návrhu číslo 3, tak i zde se nestíhá především ve čtvrtky, pátky, soboty a neděle, tak i tento návrh se týká náboru brigádníků.

Co se týká konkrétních počtů tak zatímco do oddělení se sýry, rybami a pomazánkami je vhodné přidat jednoho brigádníka, tak do řeznictví by měli přijít brigádníci dva. Ve všech třech případech by se mělo jednat o studenty, jejichž nástup by byl nejpozději 14. prosince 2020 (ze stejného důvodu, jako tomu je u návrhu číslo 3). I zde by se jednalo o brigádníky, kteří mají zájem o dlouhodobou spolupráci.

3.6.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

Vzhledem k tomu, že je dobré, aby brigádníci nastoupili ještě před Vánocemi, tak má tento návrh stejný harmonogram činností jako návrh číslo 3.

O práci navíc budou mít kvůli tomuto návrhu zástupci vedoucích obou dvou výše uvedených oddělení. Školení dvou nových brigádníků pro oddělení řeznictví proběhne v jeden den.

Zaměstnanec personálního oddělení bude mít na starosti jak zveřejnění inzerátů na internetu, tak i podpisy smluv do konce roku se všemi třemi brigádníky.

Podobně jako u návrhu číslo 3, tak i zde bude dalším krokem návštěva vedoucího oddělení, se kterým si brigádníci domluví směny. I zde je potřeba, aby chodili třikrát týdně během dnů, jež byly vytyčeny v předešlé kapitole (tedy ve čtvrtky, pátky, soboty a neděle).

Tab. 24: Shrnutí návrhu č. 6 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	zveřejnění inzerátu	personalista	1	2	2	314,06	0	0	628
2.	podpis smlouvy	personalista	0,5	2	1	314,06	0	0	314
3.	domlouvání směn	vedoucí oddělení	0,25	2	0,5	385,25	0	0	193
4.	školení	zástupce vedoucího oddělení	2x1	1	2	301,5	0	0	602
5.	vykonávání popisu práce	brigádník	2x8	7	112	174,2	0	0	19 510
				Celkové časové náklady v hodinách	117,5			Celkové finanční náklady v Kč	21 247

Tab. 25: Časový harmonogram návrhu číslo 6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba			
		Brigádník	Personalista	Vedoucí oddělení	Zástupce vedoucího oddělení
1.	zveřejnění inzerátu		02.11.2020		
2.	podpis smlouvy		07.12.2020		
3.	domlouvání směn			07.12.2020	
4.	školení				14.12.2020
5.	vykonávání popisu práce	14.12.-31.12.2020			

3.7 Průjezdnost v uličkách prodejny

Jedná se o faktor, který je na první pohled poměrně nenápadný. Podíváme-li se však na něj z bližší perspektivy, tak zjistíme, že se týká hrozby, jež je uvedena ve SWOT analýze, a to sice čím dál tím více náročnějších očekávání zákazníků na rychlost.

Zákazníkům tento faktor může dosti znepříjemnit nakupování. Nejvíce pak ve chvíli, kdy zákazník absolvuje zrovna zdoluhavý (z hlediska velkého počtu položek) nákup. Během takovéto návštěvy pak zákazník Globusu Brno-Ivanovice očekává, že se rychle dostane přes bod A, B a C až do bodu D.

Proto je důležité, aby Globus Brno-Ivanovice na tento faktor více myslel a zlepšil jej, jelikož tento faktor může být ve finále jeden z několika důvodů, proč zákazník přesídlí ke konkurenci, která mu zajistí rychlejší a pohodlnější nakupování (viz T7 ze SWOT analýzy).

Navíc, vzhledem k tomu, jak důležitým faktorem je v dnešní době čas, tak se dá konstatovat, že v některých případech může rychlost zákaznickova pohybu po prodejně rozhodnout o počtu nakoupených položek. Jestliže má totiž zákazník na nákup určitý, vyhrazený čas, tak se může stát, že ve chvíli, kdy mu průjezdnost uliček znemožní hned několik objektů, tak zákazník nebude mít tolik času na nákup více zboží. Neumožní-li tedy Globus Brno-Ivanovice rychlejší pohyb po prodejně, tak se ve finále může ochudit o vyšší tržby.

U tohoto faktoru tkví problém především v počtu palet a košů (takových, do kterých zaměstnanci v rámci své pracovní náplně zaměstnanci odhazují papírové krabice a obaly) na prodejně. V současné době totiž v Globusu Brno-Ivanovice neexistuje plně fungující interní norma na počet těchto objektů v rámci jednoho časového úseku na prodejně.

3.7.1 Návrh na zlepšení

S tímto faktorem pomůže zlepšení, které se bude týkat jednoduchého omezení počtu palet a košů. Tohle omezení by se nemělo týkat pouze vytíženějších období (jako jsou například Vánoce nebo Velikonoce), ale mělo by platit celoročně.

Co se týká konkrétních počtů, tak každá široká ulička bude obsahovat maximálně dvě palety. Obsahuje-li ulička koš pro zaměstnance, tak žádná paleta nesmí být umístěna tak,

aby se mezi ní a košem nedalo projet. Zároveň je žádoucí, aby palety byly v širších uličkách pokaždé umístěny tak, že budou přesně uprostřed této uličky. Tímto bude docíleno průjezdnosti nákupního vozíku kolem palet z obou stran. Dalším požadavkem je, aby palety byly vždy blízko sebe.

V užších uličkách pak nesmí být více než jedna paleta v rámci jednoho časového úseku. Tyto palety navíc musí být vždy umístěny tak, aby nebránily průjezdu nákupnímu vozíku.

Operuje-li některé z oddělení na denní bázi jinými přepravními prostředky, tak se bude řídit stejnými pravidly. Vzhledem k tomu, že největšími přepravními prostředky, které v Globusu Brno-Ivanovice zaměstnanci na prodejně používají, jsou palety, tak tohle pravidlo nebude pro ostatní oddělení problém.

K zavedení změny dojde 19.10.2020, jelikož zhruba během tohoto období (tedy po konci léta) je očekáváno zvýšené množství zákazníků v Globusu Brno-Ivanovice. Důvodem je to, že zatímco během léta lidé spíše vyhledávají výlety, tak na podzim se jim počet volnočasových aktivit lehce omezí, a tak častěji navštěvují hypermarkety nebo obchodní centra.

3.7.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

Z personálního hlediska tato změna nevyžaduje nějaké větší zásahy. Co se týká školení, tak je vhodné, aby si zavedení vzali na starosti vedoucí jednotlivých oddělení, kteří budou informovat své podřízené.

Z finančního hlediska se pak také jedná o velmi přívětivou změnu, jelikož s sebou nenese žádné velké náklady.

Tab. 26: Shrnutí návrhu č. 7 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	školení podřízených	vedoucí oddělení	0,1	15	1,5	385,25	0	0	578
				Celkové časové náklady v hodinách	1,5			Celkové finanční náklady v Kč	578

Tab. 27: Časový harmonogram návrhu číslo 7

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba
		Vedoucí oddělení
1.	školení podřízených	19.10.2020

3.8 Šetrnost k životnímu prostředí

Poslední z osmi faktorů, jež byly v rámci vlastního průzkumu identifikovány jako ty, jež potřebují zlepšení, se týká tématu, jež v posledních letech čím dál tím více nabírá na vážnosti. Většinová část společnosti a spolu s ní také firmy si uvědomují, že přístup k naší planetě potřebuje nějakou změnu.

Jak už bylo uvedeno v rámci hrozeb SWOT analýzy, tak mnoho změn vůči lepšímu životnímu prostředí vede k navýšení nákladů společností, které tyto změny zavádějí. Přesto, že hlavním cílem podnikání je dosažení zisku, tak je důležité, aby alespoň v rámci ohleduplnosti k životnímu prostředí na tento cíl společnosti nemyslely za každou cenu.

Ani případné dodatečné náklady by však neměly zabránit Globusu Brno-Ivanovice v tom, aby se problematikou ohleduplnosti k životnímu prostředí více zabýval. Jelikož, kdyby tak neudělal, tak by kvůli tomuto faktoru, jež byl díky vlastnímu průzkumu vyhodnocen jako nedostačující (z hlediska zákaznické spokojenosti) a zároveň velmi důležitý, přišel o několik zákazníků.

3.8.1 Návrh na zlepšení

Tento návrh se nehodí uplatňovat pouze v časech, které jsou postihnuty vysoce rizikovými aspekty (jako například šíření viru COVID-19), ale také v dobách ekonomické prosperity. Jedná se totiž o darování potravin.

Globus Brno-Ivanovice se sice vždy jednou za rok účastní potravinových sbírek, ale to nestačí. Proto se tento návrh týká darování do potravinové banky, která pomáhá potřebným. Tato potravinová banka je vedena Českou federací potravinových bank a sídlí v Brně na ulici Řípská 960.

Návrh je takový, že do Globusu Brno-Ivanovice bude každý čtvrtek (z toho důvodu, že tento den nebývá pro prodavače až tak náročný) jezdit pracovník (nebo pracovníci) potravinové banky a Globus jim vždy poskytne výrobky Pochové výroby Globus (tedy výrobky z řeznictví a pekařství Globus) a také produkty z restaurace Globus a Café Globus. Vždy se bude jednat o ty produkty, jimž uplynula doba minimální trvanlivosti, nebo které mohou obsahovat nějaké drobné poškození. Než aby tyto produkty byly vyhozeny, tak je dobré, aby byly darovány.

Globus Brno-Ivanovice by si tak mohl polepšit reputaci u veřejnosti tím, že zlepší svoji slabou stránku, tedy nedostatečné sponzorské aktivity.

Zavedení by mělo proběhnout 15.10.2020 z toho důvodu, že zhruba v tomto období (tedy po létě) dochází k navýšení množství zákazníků v Globusu Brno-Ivanovice, s čímž souvisí i navýšení množství zboží na skladě. Počet skladovaného zboží se však ne vždy dobře odhadne, tudíž je v tomto období větší množství produktů, jimž může uplynout doba minimální trvanlivosti.

3.8.2 Finanční, časová a personální náročnost návrhu

K dosažení nejlepšího efektu je potřeba, aby o darování byli informováni všichni zaměstnanci jak z řeznictví a pekárny, tak i z kavárny a restaurace Globus. Průběžně budou tito zaměstnanci vždy shromažďovat produkty po celý týden a uskláňovat je tak, aby byly připraveny k rychlému vydání pracovníkovi banky. O samotné předání se pak vždy postará skladník.

Tito zaměstnanci se tedy budou každý týden věnovat určitou dobu něčemu, co Globusu Brno-Ivanovice nezajistí výnosy, ale na druhou stranu díky tomu získá lepší reputaci u veřejnosti.

Podobně jako u předchozího návrhu, tak i u tohoto návrhu si školení zaměstnanců vezmou na starosti vedoucí jednotlivých oddělení.

Finanční vyčíslení tohoto návrhu je od datumu zavedení (15.10.2020) do konce roku 2020.

Tab. 28: Shrnutí návrhu č. 8 z finančního, personálního a časového hlediska

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Činnost	Pověřená osoba	Počet odpracovaných hodin	Počet opakování pracovního úkonu	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrná hodinová mzda v Kč (superhrubá mzda)	Cena nakupované položky v Kč	Počet nakupovaných položek	Celkové náklady na návrh v Kč
1.	školení podřízených	vedoucí oddělení	4x1	1	4	385,25	0	0	1 541
2.	třídění a shromažďování potravin	prodavač	4x3,5	11	154	263,81	0	0	40 627
3.	předání potravin	skladník	0,4	11	4,4	328,30	0	0	1 445
				Celkové časové náklady v hodinách	158			Celkové finanční náklady v Kč	43 613

Tab. 29: Časový harmonogram návrhu číslo 8

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí činností	Popis	Pověřená osoba		
		Prodavač	Skladník	Vedoucí oddělení
1.	školení podřízených			12.10.2020
2.	třídění a shromažďování potravin	15.10.-31.12.2020		
3.	předání potravin		15., 22., 29.10; 5., 12., 19., 26.11; 3., 10., 17., 24., 31.12	

3.9 Shrnutí návrhů

Následující tabulka obsahuje souhrn všech finančních nákladů a přínosů, jež jsou spojeny s jednotlivými návrhy.

Tab. 30: Shrnutí finančních nákladů a přínosů jednotlivých návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Problém	Návrh	Přínos	Finanční náklady v Kč
nabídka produktů lokálních dodavatelů	oddělení s názvem Toulky po našem kraji	uspokojení poptávky po lokálních produktech	150 665
viditelnost oddělení se zdravými produkty	ochutnávky produktů ze Zdravého světa	zviditelnění oddělení s názvem Zdravý svět a seznámení zákazníků s produkty	44 722
rychlost doplňování produktů do regálů	navýšení počtu personálu	rychlejší doplňování do regálů	21 247
uspořádání jednotlivých oddělení	instalace navigačních kiosků	zlepšení orientace v Globusu Brno-Ivanovice	491 033
rychlost odbavení u pokladen	instalace přepážek	zrychlení odbavování u klasických pokladen	100 035
rychlost odbavení u obslužných pultů	navýšení počtu personálu	rychlejší odbavování u obslužných pultů	21 247
průjezdnost v uličkách prodejny	zavedení pravidel	rychlejší a pohodlnější nakupování pro zákazníky	578
šetrnost k životnímu prostředí	spolupráce s potravinovou bankou	zlepšení reputace u zákazníků co se ekologické šetrnosti týká	43 613
Finanční náklady v Kč celkem			873 140

3.10 Ekonomické zhodnocení

Tato kapitola se věnuje zhodnocení toho, jak si vede společnost Globus v rámci výsledků hospodaření za účetní období (po zdanění a po převodu podílů na výsledku hospodaření společníkům) na území České republiky.

Tab. 31: Výsledky hospodaření za posledních pět účetních období

(Zdroj: JUSTICE.CZ, 2020)

Účetní období	Výsledek hospodaření v tis. Kč	Změna oproti předchozímu období
2014/2015	348 638	40 %
2015/2016	364 674	4 %
2016/2017	373 532	2 %
2017/2018	400 974	7 %
2018/2019	449 521	11 %

Jak je vidět ve výše uvedené tabulce (viz Tab. 31), tak společnost Globus v rámci České republiky v posledních pěti účetních obdobích zaznamenal zisky, které se navíc vždy oproti předchozímu období zvýšily. Ovšem budoucí výsledky hospodaření jsou poměrně nejisté, jelikož se očekává ekonomická krize v České republice, jež bude způsobena následky, které způsobí vir COVID-19.

Návrhy, které byly v rámci této práce předneseny, pomůžou zmírňovat očekávané zhoršování výsledků hospodaření společnosti Globus. Také se dá konstatovat, že finanční náklady na návrhy, tedy 873 140 Kč, jsou v souvislosti s výsledky hospodaření Globusu přijatelné.

3.11 Kontrolní měření spokojenosti

Vlastní průzkum byl koncipován tak, aby zjistil, jaká je spokojenost zákazníků hypermarketu Globus Brno-Ivanovice s vybranými faktory. Především pak zjišťoval, jaká je celková spokojenost zákazníků hypermarketu Globus Brno-Ivanovice. Vlastní návrhy řešení se pak věnovaly zlepšení vybraných faktorů za účelem zlepšení celkové spokojenosti zákazníků hypermarketu Globus Brno-Ivanovice.

Ovšem aby bylo zjištěno, zdali doopravdy došlo ke zvýšení celkové spokojenosti prostřednictvím návrhů této diplomové práce, tak je nutné, aby v budoucnu pravidelně docházelo ke kontrolním měřením spokojenosti. Tyto průzkumy by pak měly probíhat vždy jednou za půl roku.

Každý z průzkumů může probíhat stejnou formou, jako probíhal průzkum této práce. Důležité je, aby průzkumy obsahovaly vždy předvýzkum – Focus Group. Konverzace v rámci Focus Group totiž vždy dokážou dobře zjistit faktory spokojenosti. Zajistí tak relevantnost průzkumu vzhledem k dané době.

Stejně jako tato práce, tak i na budoucí průzkumy zákaznické spokojenosti by měly navazovat návrhy na zlepšení situace.

3.12 Analýza rizik a návrhy opatření k jejich snížení

Tato kapitola je věnována identifikaci a ohodnocení rizik, jež jsou spojeny s návrhy na zlepšení. Tato rizika mohou ohrozit realizaci jednotlivých návrhů, a proto tato kapitola také obsahuje návrhy opatření k jejich snížení.

3.12.1 Identifikace rizik

Následující tabulka obsahuje značení (zkratku) pro jednotlivá rizika, což se bude v dalších odstavcích hodit pro lepší orientaci. Scénář pak přesněji popisuje možné situace, které se můžou stát.

Tab. 32: Identifikace rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Značení	Riziko	Scénář
R1	zajišťování dodavatelů potrvá příliš dlouho	U prvního, druhého či čtvrtého návrhu se může stát, že nalezení správného dodavatele potrvá déle, než se předpokládalo. To by mohlo ohrozit termín dokončení realizace návrhů.
R2	inzeráty neosloví vhodné uchazeče	Uchazeči se buďto na inzeráty (v rámci návrhu číslo tři a šest) neozvou nebo se ozvou ti uchazeči, kteří buďto nebudou moci pracovat v požadované dny, nebudou splňovat požadavky z hlediska potravinářského průkazu atd. nebo se nebude jednat o uchazeče o brigádu, ale o hlavní pracovní poměr.
R3	externí dodavatel nebude plnit termíny	Dodavatel nebude plnit časové požadavky například kvůli tomu, že bude mít sjednané i další projekty. To by však mohlo (stejně jako R1) zásadně ohrozit realizaci návrhů číslo jedna, dva a čtyři.
R4	noví zaměstnanci budou špatně zaškoleni	Proběhne-li školení nekvalitně, tak se může stát, že se návrhy číslo tři a šest nesetkají s očekávaným úspěchem. Brigádníci totiž budou odvádět nekvalitní práci a finance, jež na ně Globus vynaložil, by nebyly efektivně využity.
R5	hostesky nebudou aktivně propagovat produkty	Ve chvíli, kdy hostesky, jež dodavatel zařídil v rámci návrhu číslo 2, by například byly až příliš pasivní nebo by často odbíhaly od práce, tak by produkty ze Zdravého světa nebyly dobře přiblíženy zákazníkům.
R6	finanční rozpočet bude překročen	Tohle riziko se týká všech návrhů. Kdyby byly finance pro jednotlivé návrhy překročeny, tak by se mohlo stát, že by Globus Brno-Ivanovice tyto návrhy buďto pozastavil nebo je úplně zrušil.

3.12.2 Hodnocení rizik metodou FMEA

Níže uvedená tabulka řeší, jaká je pravděpodobnost, že dojde k jednotlivým rizikům. Také jsou k těmto rizikům přiřazeny hodnoty pro dopad, který by dané riziko způsobilo. Jak pravděpodobnosti, tak i rizika jsou ohodnoceny na stupnici od 1 do 5, kdy 1 značí nejnížší možnou pravděpodobnost a dopad, zatímco prostřednictvím čísla 5 byla přiřazena nejvyšší možná pravděpodobnost a dopad. Násobkem pravděpodobnosti a dopadu pak byla zjištěna hodnota rizikové priority (RPN).

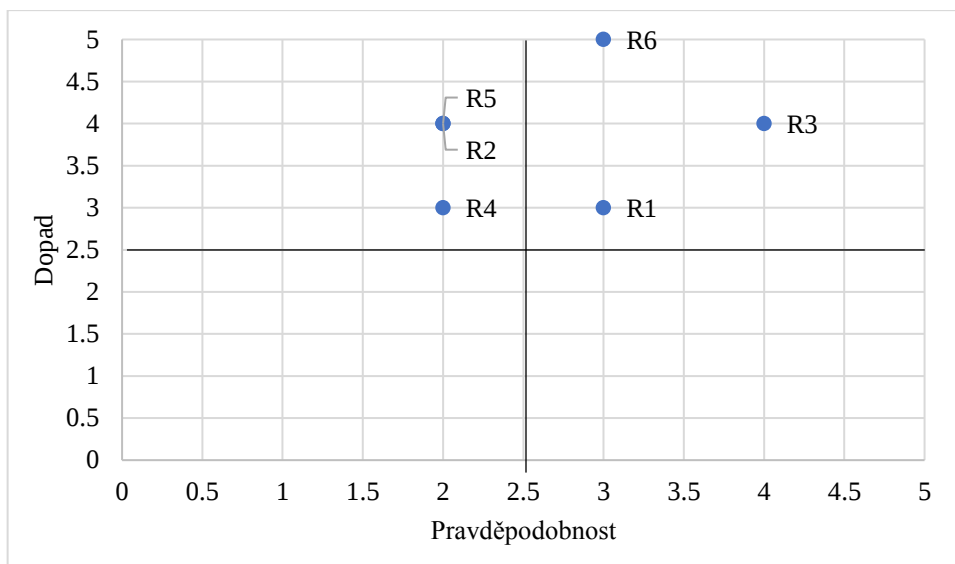
Tab. 33: Hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Značení	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	zajišťování dodavatelů potrvá příliš dlouho	3	3	9
R2	inzeráty neosloví vhodné uchazeče	2	4	8
R3	externí dodavatel nebude plnit termíny	4	4	16
R4	noví zaměstnanci budou špatně zaškoleni	2	3	6
R5	hostesky nebudou aktivně propagovat produkty	2	4	8
R6	finanční rozpočet bude překročen	3	5	15

3.12.3 Mapa rizik

Mapa rizik rozděluje všech šest rizik do celkem čtyř kvadrantů. Jak je vidět, tak všechna rizika se umístila v horních kvadrantech. Přesněji nám tento graf ukazuje, že rizika R2, R4 a R5 představují významná rizika, zatímco R1, R3 a R6 představují dokonce rizika kritická. Vzhledem k umístění by všechna rizika neměla být brána na lehkou váhu (rizikům R1, R3 a R6 by pak měla být věnována největší pozornost).



Graf 20: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.12.4 Návrhy opatření

Ke všem rizikům byla přiřazena opatření, která snižují nejenom jejich pravděpodobnost, ale u některých i dopad. Díky tomu došlo ke stanovení nových hodnot RPN.

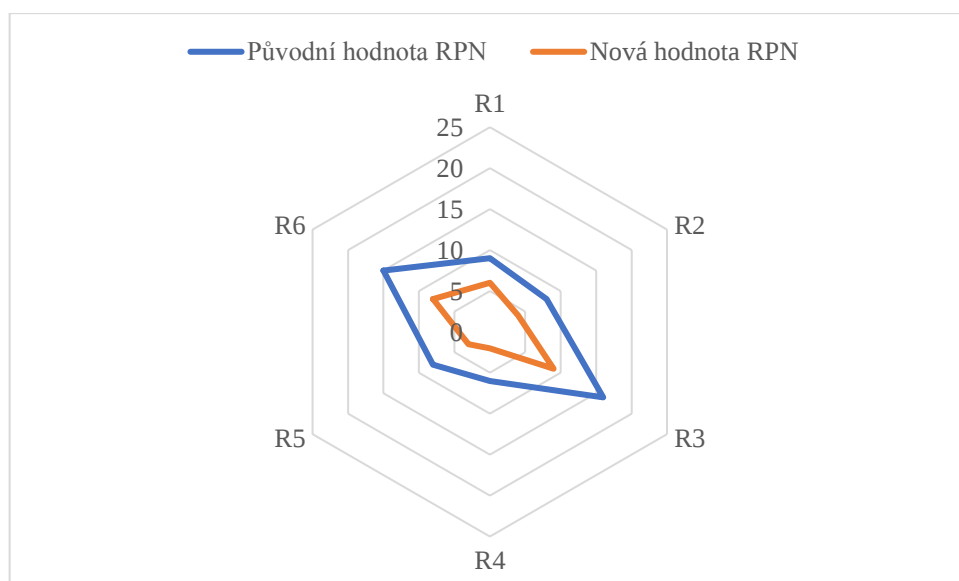
Tab. 34: Opatření ke snížení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Značení	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	časová rezerva v harmonogramu	2	3	6
R2	využití nejen internetu (také například tisku nebo rozhlasu v prodejně)	1	4	4
R3	dobře sjednaná smlouva (sankce při nedodržení termínů)	3	3	9
R4	školení zkontroluje vedoucí oddělení	1	2	2
R5	dobře sjednaná smlouva (sankce při nedodržení kvality pracovní morálky)	1	3	3
R6	vytvoření rezervy v rozpočtu	2	4	8

3.12.5 Pavučinový graf

Následující graf dobře porovnává rizika před a po uplatnění opatření, respektive jejich pravděpodobnosti a dopady před a po uplatnění jednotlivých opatření. Pavučinový graf tak ukazuje, že díky opatřením došlo ke snížení hodnot jednotlivých rizik.



Graf 21: Pavučinový graf

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila na hypermarket Globus Brno-Ivanovice. Cílem této práce bylo sestavit soubor návrhů, jež povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků tohoto hypermarketu. Jednotlivé návrhy vyplynuly jak na základě provedených analýz, tak i z vlastního průzkumu. Jinými slovy tedy vyplynuly ze stanovených dílčích cílů.

Pro splnění těchto cílů bylo nejprve nutné pracovat s potřebnou odbornou literaturou, jež poskytla teoretický podklad pro tuto práci. V rámci teoretické části diplomové práce tak byly přiblíženy pojmy, jako jsou zákazník, marketing, marketingové prostředí, marketingový mix, SLEPTE analýza, mikroprostředí, SWOT analýza, marketingový průzkum, dotazník, Spearmanův korelační koeficient a hodnocení rizik.

Následně pak byly v rámci praktické části na základě teoretického podkladu vypracovány jednotlivé analýzy, jež byly konkrétně zaměřeny na hypermarket Globus Brno-Ivanovice. Konkrétně se tak jednalo o marketingový mix, SLEPTE analýzu a analýzu mikroprostředí. Poté následovalo zjištění spokojenosti zákazníků tohoto hypermarketu prostřednictvím vlastního průzkumu, který se skládal z přípravné fáze, Focus Group, sběru dat prostřednictvím dotazníku a analýzy nasbíraných dat. Nejdůležitější poznatky pak byly shrnuty ve SWOT analýze.

Druhá fáze praktické části se pak věnovala vlastním návrhům, které zvýší zákaznickou spokojenost s těmi faktory, jež byly prostřednictvím vlastního průzkumu označeny za ty, které je nutné zlepšit. Zlepšení spokojenosti s těmito faktory pak bude mít pozitivní vliv i na celkovou zákaznickou spokojenost s hypermarketem Globus Brno-Ivanovice.

Návrhová část se tak věnovala celkem osmi faktorům, přičemž jednotlivé návrhy na zlepšení těchto faktorů byly popsány jak z obsahového hlediska, tak i z hlediska finanční, časové a personální náročnosti návrhu. Všechny návrhy, jejich finanční náročnost a také přínosy byly následně shrnuty v tabulce. Na závěr se návrhová část věnovala analýze rizik a přednesení návrhů opatření k jejich snížení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAMCOVÁ, Pavla, 2019. Vegetariánská ofenziva. Prodej náhražek roste, stojí přitom i víc než prémiové hovězí. *Aktuálně.cz* [online]. 14.8.2019 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/vegetarianska-ofenziva-prodej-nahrazek-roste-nektere-stoji-v/r~51381f2cbcd11e98aa4ac1f6b220ee8/>

AKTUÁLNĚ.CZ, 2016. Tesco. *Aktuálně.cz* [online]. 29.9.2016 [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/tesco-hypermarket-obchod/r~i:wiki:2071/>

ALBERT, 2019a. Naše značky. *Albert* [online]. [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/albert>

ALBERT, 2019b. O nás. *Albert* [online]. [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/historie>

BAKER, Michael, 2003. *The Marketing Book (5th ed.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-5536-1.

BASELOVÁ, Anita, 2020. Život bez igelitky. Češi se vrátili do minulosti a nevdají jim to. *Seznam Zprávy* [online]. 20.2.2020 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zivot-bez-igelitky-cesi-se-vratili-do-minulosti-a-nevadi-jim-to-89575>

BREJČÁK, Peter, 2020. Alternativa k plným obchodům: Jak se české e-shopy a kurýrní služby vypořádávají s obrovským nápořem. *CZECHCRUNCH* [online]. 13.3.2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2020/03/alternativa-k-plnym-obchodum-jak-se-ceske-e-shopy-a-kuryrni-sluzby-vyporadavaji-s-obrovskym-naporem/>

CANT, Mike and Neels VAN HEERDEN, 2004. *Personalselling*. 1. ed. Juta and Co Ltd. ISBN 978-0-702-166365.

ČEPELÍKOVÁ, Kateřina, 2019. Kaufland šetří plasty, svlékl okurky. *Vitalia.cz* [online]. 11.10.2019 [cit. 2019-10-13]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/kaufland-setri-plasty-svlekl-okurky/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019a. Časové řady. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 24.6.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. HDP, regionální účty. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 7.12.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/hdp-xb>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019c. Inflace - druhy, definice, tabulky. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 10.12.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019d. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - listopad 2019. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 9.12.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019e. Obyvatelstvo - roční časové řady. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 10.12.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019f. Počet dětí, žáků a studentů ve školách v Jihomoravském kraji. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 29.5.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/pocet-deti-zaku-a-studentu-ve-skolach-v-jihomoravskem-kraji>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019g. Průměrná mzda v 1. čtvrtletí 2019. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 5.12.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-1-ctvrtleti-2019>

ERBENOVÁ, Zuzana, 2019. Zdravější alternativní potraviny zvyšují obraty. *MEDIAGURU* [online]. 27.7.2019 [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/07/zdravejsi-alternativni-potraviny-zvysuji-obraty/>

EREMIÁŠOVÁ, Alžběta, 2019. Kupujete výrobky privátních značek obchodů? Jejich kvalita roste, výrobce ale většinou nedohledáte. *Kupi Magazín* [online]. 21.10.2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.kupi.cz/magazin/clanek/4010-kupujete-vyrobky-privatnich-znacek-obchodu-jejich-kvalita-roste-vyrobce-ale-vetsinou-nedohledate>

EURACTIV, 2020. Zemědělský výbor Sněmovny navrhuje zmírnění zákazu dvojí kvality potravin ve vládní novele. *EURACTIV* [online]. 5.2.2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/zemedelsky-vybor-snemovny-navrhuje-zmirneni-zakazu-dvoji-kvality-potravin-ve-vladni-novele/>

FACEBOOK, 2019. Globus Česko. *Facebook* [online]. 2019 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/GlobusCesko/>

FILIP, Alina, 2012. A Global Analysis of the Educational Market Environment. *Elsevier Ltd.* [online]. The Bucharest Academy of Economic Studies, 1.9.2012 [cit. 2019-12-09].

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON, 2006. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Quality Progress. eISOcz* [online]. ASQS [cit. 2019-11-08]. ISSN 0033-524X. Dostupné z: https://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav, 2000. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6301-3.

FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOSTER, Timothy R. V., 2002. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6663-2.

- FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
- GLOBUS, 2019a. Hypermarket Globus Brno. *Globus* [online]. 2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/brno.html>
- GLOBUS, 2019b. Pro novináře: Loga ke stažení. *Globus* [online]. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/brno/o-globusu/pro-novinare.html>
- GLOBUS, 2019c. Služby. *Globus* [online]. 2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/brno/sluzby.html>
- GLOBUS, 2019d. Vlastní značky: Naše vlastní značky jsou zárukou kvality. *Globus* [online]. 2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/brno/nabidka/vlastni-znacka.html>
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HAVLÍK, Antonín, 2020. Srovnání veganské nabídky českých supermarketů. Nejlépe si vede Globus, v Penny není ani základ: Jak si vedou české supermarkety s ohledem na jejich nabídku rostlinných náhražek? *REFRESHER* [online]. 22.1.2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://refresher.cz/79650-Srovnani-veganske-nabidky-ceskych-supermarketu-Nejlepe-si-vede-Globus-v-Penny-neni-ani-zaklad?gdpr-accept=1>
- HENDL, Jan, 2015. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat.* 5., rozš. vyd. Praha: Portál. 734 s, ISBN 978-80-262-0981-2.
- HILL, Nigel, Greg ROCHE a Rachel ALLEN, 2007. *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes.* 1. vyd. London: Cogent Publishing. 314 s. ISBN 978-0-9554161-1-8.
- HORKÝ, Petr, 2020. TROCHU JINÉ MASO: Obyvatelé bohatých zemí se nadechují k revoluční změně svého jídelníčku. *RESPEKT.CZ* [online]. 8.1.2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2019/5/trochu-jine-maso>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu.* Praha: Grada. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JEDOUNKOVÁ, Klára, 2020. *Citace dopisu* [elektronická pošta]. Message to: vlach.dan@gmail.com. 3.1.2020 12:05 [cit. 2020-03-31]. Osobní komunikace
- JESENSKÝ, Daniel, 2019. Bez dobré navigace v prodejně zákazníci utratí méně: Správně nastavená navigace na prodejní ploše je na dnešním přesyceném trhu klíčová. *MEDIAGURU* [online]. 2.7.2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/bez-dobre-navigace-v-prodejne-zakaznici-utradi-mene/>
- JOBBER, David a Geoffrey LANCASTER, 2006. *Selling and sales management.* 7th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-0-273-69579-0.
- JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi].* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2724-0.

- JUSTICE.CZ, 2020. Sbíрка listin: Globus ČR, v.o.s. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. 11.2.2020 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=715346>
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474208-3.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KAŠPAROVÁ, Lenka, 2019. Potraviny na internetu. Kam vám dovezou tašky s nákupy? *Měsíc.cz* [online]. 22.10.2019 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/kosik-cz-rohlik-cz-a-tesco-kam-vam-dovezou-nakup-potravin-z-internetu/>
- KAUFLAND, 2019a. Home. *Kaufland* [online]. 2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/>
- KAUFLAND, 2019b. Naše značky. *Kaufland* [online]. 2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/>
- KAUFLAND, 2019c. Servis. *Kaufland* [online]. 2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/>
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.
- KLADIVOVÁ, Barbora, 2020. Potraviny on the go. Češi častěji nakupují v obchodech hotová jídla určená k okamžité konzumaci. *IROZHLAS* [online]. Praha, 18.2.2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/go-potraviny-jidlo_2002182052_sot
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-75243-1.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VerBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRATOCHVÍLOVÁ, Zuzana, 2019. 70. průzkum AMSP ČR: Obchod 4.0. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 24.4.2019 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://amsp.cz/70-pruzkum-amsp-cr-obchod-4-0/>

- KURZY.CZ, 2019. Globus ČR, v.o.s. *Kurzy.cz* [online]. 2019, 1.7.2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/63473291/globus-cr-vos/>
- L'ETANG, Jacquie, 2004. *Public Relations in Britain*. Milton: Taylor & Francis. ISBN 978-1-4106-1081-2.
- LAKY, Zsuzsanna, 2019. Ochrana spotřebitele a veřejné zdraví: Bezpečnost potravin. *EUROPARL* [online]. 11.2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/51/bezpecnost-potravin>
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LIDL, 2019a. Kuchyně Lidlu. *Lidl* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://kuchynelidlu.cz/>
- LIDL, 2019b. Lidl Shop. *Lidl* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.lidl-shop.cz/>
- LIDL, 2019c. Sortiment. *Lidl* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/sortiment/nase-znacky>
- LIDL, 2019d. Společnost Lidl. *Lidl* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: https://spolecnost.lidl.cz/?_ga=2.25593469.1986184670.1577435260-523768852.1577435260
- LIDL, 2019e. Správná volba. *Lidl* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs>
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAPY.CZ, 2019. Globus Hypermarket. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2019-12-24]. Dostupné z: <https://mapy.cz/turisticka?x=16.7257280&y=49.2473250&z=11&l=0&source=firm&id=448361>
- MARKETINGOVÉ NOVINY, 2001. Proces rozhodování zákazníka. *Marketingové noviny.cz* [online]. 16.10.2001 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_74/
- MEDIAGURU, 2019a. Globus jde se svou privátní značkou do televize: Globus spouští první televizní kampaň na svou privátní značku Pochová výroby Globus. *MEDIAGURU* [online]. 1.3.2019 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/globus-jde-se-svou-privatni-znackou-do-televize/>
- MEDIAGURU, 2019b. Výzkum: Privátní značky jsou o čtvrtinu levnější. *MEDIAGURU* [online]. 19.4.2019 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/vyzkum-privatni-znacky-jsou-o-ctvrtinu-levnejsi/>
- MÍSTOPRODEJE.CZ, 2018. Čerstvost je u zákazníků na prvním místě. *MÍSTOPRODEJE.CZ* [online]. 4.6.2018 [cit. 2019-12-29]. Dostupné z:

<https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/cerstvost-u-zakazniku-prvnim-miste/>

MONIOVÁ, Eva, 2020. Víme, kdo na koronaviru (asi) vydělá. Tržby rostou i o stovky procent. *Seznam Zprávy* [online]. 18.3.2020 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vime-kdo-na-koronaviru-asi-vydela-trzby-rostou-i-o-stovky-procent-93634>

NOVÁK, Daniel, 2020. Košík.cz, Rohlík.cz i Tesco Online. E-shopy s potravinami rozšiřují byznys v krajích. *E15.cz* [online]. 24.2.2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/kosik-cz-rohlik-cz-i-tesco-online-e-shopy-s-potravinami-rozsiruji-byznys-v-krajich-1367091>

NOVOTNÝ, Josef a Pavel DUSPIVA, 2014. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KUPNÍ CHOVNÍ SPOTŘEBITELŮ A JEJICH VÝZNAM PRO PODNIKY. *E+M: Marketing a obchod* [online]. 2014 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-012>

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. The National Statistics Socio-economic classification (NS-SEC): Analytic classes and operational categories. *OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS* [online]. In: . [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <https://www.ons.gov.uk/methodology/classificationsandstandards/otherclassifications/thenationalstatisticsocioeconomicclassificationnssecrebasedonsoc2010#analytic-classes-and-operational-categories>

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.

PARTRIDGE, Lesley, 2005. *Strategic Management*. UNIVERSITY of CAMBRIDGE: Select Knowledge Limited. ISBN 074460 0650.

PAVLEČKA, Václav, 2008. Marketingový mix. *PR and digital agency Focus Agency, s.r.o.* [online]. 10.12.2008 [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html

PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. ISBN 9781549790546.

PLEVÁK, Ondřej, 2019. Češi se učí nakupovat kvalitnější potraviny, na cenu jsou však stále citliví. *EURACTIV* [online]. 16.8.2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/cesi-se-uci-nakupovat-kvalitnejši-potraviny-na-cenu-jsou-vsak-stale-citlivi/>

POST, Jennifer, 2018. What Is a PEST Analysis? *BUSINESS NEWS DAILY* [online]. 21.9.2018 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>

ROBERTS, Mary Lou a Paul D. BERGER, 1989. *Direct marketing management*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. ISBN 978-013-2147-842.

RYGLOVÁ, Kateřina, Jitka MACHALOVÁ a Ida VAJČNEROVÁ, 2010. *The specification of consumer satisfaction in tourism with the use of geographic IT tools*. Acta univ. agric. et silvic. Mendelianae Brunensis, LVIII, No. 6, pp. 433–444.

- SAMMUT-BONNICI, Tanya a David GALEA, 2015. *PEST analysis*. Wiley *Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, 2015-01-05. DOI: 10.1002/9781118785317.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-716-9813-X.
- ŠUPŠÁKOVÁ, Petra, 2017. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-0062-0.
- TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- TAPP, Alan, Ian WHITTEN a Matthew HOUSDEN, 2014. *Principles of direct, database and digital marketing*. Fifth Edition. New York: Pearson. ISBN 978-027-3756-521.
- TESCO, 2019a. Čerpací stanice. *Tesco Stores ČR* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://itesco.cz/cerpaci-stanice/>
- TESCO, 2019b. Nákup iTesco. *Tesco Stores ČR* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/>
- TESCO, 2019c. Tesco značky. *Tesco Stores ČR* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www2.itesco.cz/healthy-living.html>
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2004. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9887-8.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VISSER, Marjolein, Berend SIKKENG a Mike BERRY, 2018. *Digital Marketing Fundamentals: From Strategy to ROI*. Groningen/Utrecht, The Netherlands: Noordhoff Uitgevers bv. ISBN 978-90-01-88712-4.
- WELLNER, Pavel, 2019. Zákaz prodeje o svátcích zůstane v platnosti. Poslanci udělili výjimku pro velkoobchody. *LIDOVKY.CZ* [online]. 15.10.2019 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/poslanci-odmitli-zrusit-zakaz-prodeje-o-svatcich-vyjimku-dostaly-velkoobchody.A191015_173137_ln_domov_ele
- YOUTUBE, 2019. Globustvcz. *YouTube* [online]. [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/globustvcz/videos>
- ZACHOVÁ, Aneta, 2019. Pro Čechy začíná být původ potravin důležitější než cena. *EURACTIV* [online]. 6.3.2019 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/pro-cechy-zacina-byt-puvod-potravin-dulezitejsi-nez-cena/>
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ŽIŽKA, Miroslav, 2012. *Služby v kontextu podnikatelského prostředí České republiky*. (Services in the Context of Entrepreneurial Environment of the Czech Republic. With

English summary.). E M Ekonomie a Management / E M Economics [online]. 15(4), 97-109 [cit. 2019-03-29]. ISSN 12123609. Dostupné z: <http://www.ekonomiemanagement.cz/en/archiv/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Kano model	16
Obr. 2: D-S model.....	17
Obr. 3: Tři úrovně produktu.....	29
Obr. 4: Logo Globusu	48
Obr. 5: Logo produktů značky Globus	52
Obr. 6: Logo produktů značky Globus Gold	53
Obr. 7: Logo produktů značky natuvel	53
Obr. 8: Logo produktů značky korrekt	54
Obr. 9: Lokalita Globusu Brno-Ivanovice na mapě.....	58
Obr. 10: Propagace Poctivé výroby Globus.....	61
Obr. 11: Informace o potravinové sbírce	63
Obr. 12: Logo Kauflandu.....	84
Obr. 13: Logo Lidlu	85
Obr. 14: Logo Tesca	86
Obr. 15: Logo Albertu	88

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Socioekonomická klasifikace společnosti	23
Tab. 2: Důvody neúspěchu CRM	25
Tab. 3: Základní údaje o Globus ČR	48
Tab. 4: Základní údaje o brněnské pobočce Globusu	49
Tab. 5: Ceny rozvozu.....	56
Tab. 6: Silné a slabé stránky na základě analýzy marketingového mixu	66
Tab. 7: Příležitosti a hrozby na základě SLEPTE analýzy	80
Tab. 8: Příležitosti a hrozby na základě analýzy mikroprostředí.....	89
Tab. 9: Harmonogram vlastního průzkumu	90
Tab. 10: Seznam jednotlivých faktorů	95
Tab. 11: SWOT analýza.....	105
Tab. 12: Plus/mínus matice SWOT analýzy	106
Tab. 13: Ukázka výpočtu mzdových nákladů.....	109
Tab. 14: Shrnutí návrhu č. 1 z finančního, personálního a časového hlediska	112
Tab. 15: Časový harmonogram návrhu číslo 1	113
Tab. 16: Shrnutí návrhu č. 2 z finančního, personálního a časového hlediska	116
Tab. 17: Časový harmonogram návrhu číslo 2	116
Tab. 18: Shrnutí návrhu č. 3 z finančního, personálního a časového hlediska	119
Tab. 19: Časový harmonogram návrhu číslo 3	119
Tab. 20: Shrnutí návrhu č. 4 z finančního, personálního a časového hlediska	122
Tab. 21: Časový harmonogram návrhu číslo 4	123
Tab. 22: Shrnutí návrhu č. 5 z finančního, personálního a časového hlediska	125
Tab. 23: Časový harmonogram návrhu číslo 5	126
Tab. 24: Shrnutí návrhu č. 6 z finančního, personálního a časového hlediska	128
Tab. 25: Časový harmonogram návrhu číslo 6	128
Tab. 26: Shrnutí návrhu č. 7 z finančního, personálního a časového hlediska	131
Tab. 27: Časový harmonogram návrhu číslo 7	131
Tab. 28: Shrnutí návrhu č. 8 z finančního, personálního a časového hlediska	134
Tab. 29: Časový harmonogram návrhu číslo 8	134
Tab. 30: Shrnutí finančních nákladů a přínosů jednotlivých návrhů	135
Tab. 31: Výsledky hospodaření za posledních pět účetních období.....	136
Tab. 32: Identifikace rizik.....	137
Tab. 33: Hodnocení rizik	138
Tab. 34: Opatření ke snížení rizik.....	139

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v České republice v letech 2014 až 2018.....	67
Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018.....	67
Graf 3: Vývoj podílu žen a mužů na celkovém počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018	68
Graf 4: Počet studentů základních, středních a vysokých škol v Jihomoravském kraji v období 2014/15 až 2018/19.....	69
Graf 5: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018.	73
Graf 6: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2014 až 2018	74
Graf 7: HDP Jihomoravského kraje v přepočtu na jednoho obyvatele v letech 2014 až 2018	75
Graf 8: Pohlaví respondentů	92
Graf 9: Věková struktura respondentů.....	93
Graf 10: Současný stav respondentů.....	93
Graf 11: Průměrná měsíční útrata respondentů v hypermarketu	94
Graf 12: Průměrné hodnoty spokojenosti s jednotlivými faktory z pohledu respondentů	96
Graf 13: Průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých faktorů z pohledu respondentů....	97
Graf 14: Nejvýznamnější důvody pro nákup v Globusu Brno-Ivanovice z pohledu respondentů.....	98
Graf 15: Největší problémy Globusu Brno-Ivanovice z pohledu respondentů	98
Graf 16: Histogram celkové spokojenosti respondentů.....	99
Graf 17: Rozhodovací matice	100
Graf 18: Síla vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory a celkovou spokojeností	102
Graf 19: Spearmanova matice.....	103
Graf 20: Mapa rizik.....	139
Graf 21: Pavučinový graf.....	140

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	I
---------------------------	---

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

mé jméno je Daniel Vlach a studuji 2. ročník magisterského studia oboru Řízení a ekonomika podniku na Vysokém učení technickém v Brně. Rád bych se od Vás tímto způsobem dozvěděl několik informací ohledně Vaší spokojenosti s hypermarketem Globus Brno-Ivanovice. Tyto informace následně budou použity pro účely mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas.

*** Required**

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

Check all that apply.

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Uved'te, prosím, Váš věk: *

3. Jaký je Váš současný stav? *

Check all that apply.

- ☐ student
- ☐ zaměstnaný
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ podnikatel
- ☐ důchodce
- ☐ na mateřské dovolené

4. Jakou částku měsíčně v průměru utratíte v hypermarketu Globus? *

5. V následující části, prosím, ohodnot'te Vaši spokojenost s níže vyjmenovanými faktory ve škále od 1 (nejmenší spokojenost) do 10 (největší spokojenost). Zvolte, prosím, vždy jen jednu číselnou hodnotu pro vyjádření spokojenosti: *

Check all that apply.

čerstvost a kvalita pečiva z pekařství Globus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

čerstvost a kvalita výrobků z řeznictví Globus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nabídka produktů lokálních dodavatelů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

viditelnost oddělení se zdravými produkty

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nabídka produktů vlastních značek Globusu (např. Korrekt, Globus Gold, Natuvell atp.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nabídka zdravých produktů (bio, bezlepkové, vegetariánské/veganské, bezlaktóзовé atd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rychlost doplňování produktů do regálů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

viditelnost akčních produktů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

uspořádání jednotlivých oddělení (oddělení trvanlivých potravin, odd. s el. zbožím atp.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rychlost odbavení u pokladen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rychlost odbavení u obslužných pultů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

údržba čistoty v hypermarketu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

informovanost prostřednictvím rozhlasu v hypermarketu (o novinkách, o akčních nabídkách atd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

hudební kulisa v hypermarketu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

průjezdnost v uličkách prodejny

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

otevírací doba hypermarketu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

dostupnost parkovacích míst

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

profesionalita zaměstnanců

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

informovanost zaměstnanců (např. znalosti týkající se umístění produktů v prodejně)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

možnosti platby

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

dostupnost hypermarketu (z pohledu dojezdové vzdálenosti)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

kvalita doplňkových služeb - restaurace Globus, Café Globus, čerpací stanice, Scan&Go atd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

šetrnost k životnímu prostředí

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. V následující části, prosím, ohodnoťte důležitost níže uvedených faktorů ve škále od 1 (nejmenší důležitost) do 10 (největší důležitost). Zvolte, prosím, vždy jen jednu číselnou hodnotu pro vyjádření důležitosti: *

Check all that apply.

čerstvost a kvalita pečiva z pekařství Globus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

čerstvost a kvalita výrobků z řeznictví Globus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nabídka produktů lokálních dodavatelů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

viditelnost oddělení se zdravými produkty

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nabídka produktů vlastních značek Globusu (např. Korrekt, Globus Gold, Natuvelł atp.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nabídka zdravých produktů (bio, bezlepkové, vegetariánské/veganské, bezlaktóзовé atd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rychlost doplňování produktů do regálů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

viditelnost akčních produktů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

uspořádání jednotlivých oddělení (oddělení trvanlivých potravin, odd. s el. zbožím atp.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rychlost odbavení u pokladen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rychlost odbavení u obslužných pultů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

údržba čistoty v hypermarketu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

informovanost prostřednictvím rozhlasu v hypermarketu (o novinkách, o akčních nabídkách atd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

hudební kulisa v hypermarketu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

průjezdnost v uličkách prodejny

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

otevírací doba hypermarketu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

dostupnost parkovacích míst

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

profesionalita zaměstnanců

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

informovanost zaměstnanců (např. znalosti týkající se umístění produktů v prodejně)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

možnosti platby

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

dostupnost hypermarketu (z pohledu dojezdové vzdálenosti)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

kvalita doplňkových služeb - restaurace Globus, Café Globus, čerpací stanice, Scan&Go atd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

šetrnost k životnímu prostředí

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Uved'te, prosím, nejvýznamnější důvod, kvůli kterému nakupujete v Globusu? *

Check all that apply.

- ☐ dostupnost hypermarketu (z dojezdové pohledu vzdálenosti)
- ☐ akční nabídky
- ☐ dobrá dlouhodobá zkušenost
- ☐ velký výběr
- ☐ čerstvost a kvalita nabízených produktů
- ☐ doplňkové služby - restaurace Globus, Café Globus, čerpací stanice, Scan&Go atd.

8. Uved'te, prosím, co Vy osobně považujete za největší problém Globusu Brno - Ivanovice? *

Check all that apply.

- ☐ dostupnost hypermarketu (z pohledu dojezdové vzdálenosti)
- ☐ nedostatek akčních nabídek
- ☐ čerstvost a kvalita nabízených produktů
- ☐ dostupnost parkovacích míst

9. Jaká je Vaše celková spokojenost s hypermarketem Globus Brno-Ivanovice ve škále od 1 (nejmenší spokojenost) do 10 (největší spokojenost)? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku.