

Česká zemědělská univerzita

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

OBOR PODNIKÁNÍ A ADMINISTRATIVA



MANAGEMENT A MARKETING ŘÍZENÍ OBCHODNÍHO CENTRA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor: **Branislav Rendár**

Vedoucí DP: **doc.Ing. Jaromír Štálek, CSc.**

2009

©

Prohlášení

Prohlašuji, že tato práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Všechny zdroje, prameny a literaturu, které jsem při vypracování používal nebo z nich čerpal, v práci řádně cituji s uvedením úplného odkazu na příslušný zdroj.

Poděkování

Poděkuji tímto vedoucímu své diplomové práce, panu doc.Ing. Jaromírovi Štáskovi, CSc, za hodnotné rady a odborné vedení během mé práce. Také bych chtěl poděkovat, panu Ing. Vladimírovi Nekolovi (manažer Obchodního centra Letany), slečně Janě Turkové (manažer marketingového oddělení) a Soně Prágrové (marketing koordinátor), kteří mi poskytli odborné konzultace při vypracování mé práce.

**MANAGEMENT A MARKETING ÍZENÍ OBCHODNÍHO
CENTRA**

MANAGEMENT AND MARKETING OF BUSINESS CENTRE

SOUHRN

Předložená diplomová práce poskytuje obraz o řízení obchodního centra. Z hlediska managementu se dozvíte o složení organizační struktury, kde na vrcholu stojí manažer centra. V dalším textu diplomové práce si můžete přečíst o pracovních náplních ostatních složek organizační struktury. Pro řízení obchodního centra je velice důležitá marketingové řízení. Obchodní centrum, aby v současnosti nepřišlo o svou prestiž, své zákazníky, o výhodné postavení v odvětví, se bez marketingu neobejde.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout obchodnímu centru Letany nové strategie, kterými by měla posilnit svou současnou pozici, přilákat více zákazníků apod. Pro navržení nové strategie je nutné provést komplexní analýzu, která je složená z vnější a vnitřní analýzy. Ve vlastnímu řešení diplomové práce jsou aplikovány jednotlivé analýzy pro konkrétní případy, například analýza marketingového mixu, analýza současného postavení Obchodního centra Letany za použití matice General Electric, analýza konkurence, analýza zákazníků apod.

Na konci diplomové práce jsou zhodnoceny dosažené výsledky analýz. Na základě těchto výsledků jsou navrženy nové strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, podnikové cíle, marketingové řízení, vnější analýza, vnitřní analýza, strategie, SWOT analýza, konkurenční výhoda, portfolio.

SUMMARY

The present thesis provides a view of the management of the shopping center. In terms of management to learn about the organizational structure, which stands at the top of the center manager. The following thesis, you can read the job descriptions of other components of the organizational structure. For the management of the shopping center is very important to marketing management. The shopping center that is currently coming on its prestige, its customers, the advantageous position in the industry, not with marketing.

The main objective of this thesis is to propose a commercial center Let any new strategy, which should strengthen its current position, to attract more customers, etc. The proposed new strategy is necessary to perform comprehensive analysis, which is composed of external and internal analysis. In their own solutions thesis are applied to specific analysis of individual cases, such as analysis of the marketing mix, the analysis of the current status of the Commercial Center Let any matrix using General Electric, competitive analysis, customer analysis, etc.

At the end of thesis shall be evaluated achievements analysis. Based on these results, the proposed new strategy.

KEY WORDS

Management, business objectives, marketing management, external analysis, internal analysis, strategy, SWOT Analysis, a competitive advantage, portfolio.

OBSAH

1. ÚVOD	11
2. CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2.1 CÍL PRÁCE	12
2.2 METODIKA PRÁCE	13
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.1 MANAGEMENT	14
3.1.1 <i>Manažer</i>	15
3.1.1.1 Kritéria práce manažer	16
3.1.2 <i>Strategické řízení</i>	16
3.1.3 <i>Podnikové cíle</i>	17
3.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	18
3.2.2 <i>Marketingové strategické plánování</i>	19
3.3. KOMPLEXNÍ ANALÝZA.....	21
3.3.1 <i>Interní analýza</i>	21
3.3.1.1 Organizační struktura	21
3.3.1.2 Organizační kultura.....	22
3.3.1.3 Matice GE	24
3.3.1.4 Analýza marketingového mixu	26
3.3.2 <i>Externí analýza</i>	26
3.3.2.1 Analýza makroprostředí.....	26
3.3.2.2 Analýza mikroprostředí.....	27
3.3.2.3 Analýze konkurence.....	27
3.3.2.4 Analýza zákazníků	28
3.3.3 <i>SWOT Analýza</i>	29

3.4	MARKETINGOVÉ CÍLE	30
3.5	MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	30
3.6	TRENDY V MARKETINGU	32
3.6.1	<i>Diferenciace zákazníků</i>	32
3.6.2	<i>Hodnotová orientace</i>	32
4.	VLASTNÍ ANALÝZA	34
4.1	CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍHO CENTRA LET ANY	34
4.1.1	<i>Filosofie Tesco Stores a.s.</i>	34
4.1.2	<i>Zábava i odpočinek v obchodním centru Let any</i>	34
4.1.3	<i>Hodnoty společnosti</i>	34
4.2	CHARAKTERISTIKA SUBJEKT	35
4.2.1	<i>Majitel</i>	35
4.2.2	<i>Správce</i>	35
4.2.3	<i>Nájemci</i>	36
4.3	KOMPLEXNÍ ANALÝZA.....	38
4.3.1	<i>Externí analýza</i>	38
4.3.1.1	<i>Analýza makroprostředí</i>	38
4.3.1.2	<i>Analýza konkurence</i>	40
4.3.1.3	<i>Analýza zákazníků</i>	45
4.3.2	<i>Interní analýza</i>	52
4.3.2.1	<i>Organizační struktura</i>	52
4.3.2.2	<i>Organizační kultura</i>	55
4.3.2.3	<i>Marketingová rada</i>	56
4.3.2.4	<i>Analýza marketingového mixu</i>	57
4.3.2.5	<i>Analýza současné pozice obchodního centra Let any v odvětví</i>	63

4.4 ANALÝZA FINANČNÍ OBLASTI OBCHODNÍHO CENTRA LETANY.....	68
4.4.1 Tvorba rozpočtu.....	68
4.4.2.1 Podklady pro rozpočet.....	70
4.4.2.2 Ukázka rozpočtu.....	70
4.3.3 SWOT analýza Obchodního centra Letany.....	75
5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	77
5.1 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	77
5.2 NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	81
6. ZÁVĚR.....	88
7. LITERATURA.....	89
7.1 PERIODIKA.....	90
7.2 INTERNETOVÉ ZDROJE.....	90
8. PŘÍLOHY.....	92
8.1 PŘÍLOHA . 1.: MANAGEMENT TEAM.....	92
8.2 PŘÍLOHA . 2: DOTAZNÍK.....	93
8.3 PŘÍLOHA . 3: GRAFY ANALÝZY ZÁKAZNÍKŮ.....	96
8.4 PŘÍLOHA . 4: DOPIS NÁJEMCE M S ROZPOČTEM (JEN VZOR).....	98
8.5 PŘÍLOHA . 5. PŘÍKLADY JIŽ USPOŘÁDANÝCH AKCÍ V OBCHODNÍM CENTRU LETANY.....	100
8.6 PŘÍLOHA . 6. ŽÁDOST O ODSTRANĚNÍ ZÁVADY.....	102
8.7 PŘÍLOHA . 7. MĚSÍČNÍ VÝKAZ NÁJEMCE OBCHODNÍHO CENTRA.....	103
8.8 PŘÍLOHA . 8: NÁVŠTĚVNÍ ÁD.....	104
8.9 PŘÍLOHA . 9: PŘÍLOHA . 5. POŽÁRNÍ POPLACHOVÉ SMĚRNICE.....	106
8.10 PŘÍLOHA . 10: FORMULÁŘ STAVEBNÍCH/ÚKLIDOVÝCH PRACÍ V OJ.....	107

1. ÚVOD

eský trh v sou asnosti zaznamenává boom obchodních center. To znamená, že i v dob celosv tové krize dochází k jejich expanzi. Vstupem nových konkurent na trh dochází i k v tšímu konkuren nímu boji. Z toho plyne, pokud cht jí obchodní centra usp t na daném trhu, musí vykonávat jednak strategické a jednak marketingové aktivity.

Je nesporné, že žádný podnikatelský subjekt nevyvíjí svou aktivitu ve vakuu, ale je v tší i menší m rou ovlivn n svým okolím. Proto každý podnikatelský subjekt usiluje o dosažení prosperity ve smyslu zdárného, úplného a dlouhodobého pln ní jeho funkce a dosazování cíl ur ených vlastníky organizace, tak jako je to u obchodních center.

Ve v tšín tržních segment je potla ena úloha produkce pro neznámého zákazníka a ur ující je poznání toho, co up ednost uje zákazník, tedy co má pro zákazníka hodnotu. Zam ení na zákazníka má své logické opodstatn ní, nebo zákazníci platí za výrobky a služby, jsou to zákazníci, kte í p inášejí podnikatelskému subjektu ekonomický efekt.

Zájem o marketing se zintenziv uje, protože si firmy uv domují, že marketing pomáhá k udržení jejich pozice na trhu a k lepším výkon m na trhu. S vývojem jednotlivých podnikatelských koncepcí je vid t, že firmy pochopily, že nesta í jen n co vyráb t. Zákazník je ten, kdo ur uje, co se bude vyráb t. Být dlouhodob úsp šný na trhu vychází z efektivního využívání strategického a marketingového ízení.

Schopnost organizace sout žit v sou asném podnikatelském prost edí, které se neustále m ní, vyžaduje vysoce kompetentní ízení a kvalitní vedení. V tom mají eské organizace zna né mezery.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

V dnešní době obchodní centrum neznamena jen p íjít utratit peníze za nákup a rychle odejít. Dnes již strávený čas v obchodních centrech představuje kulturní prožitek. Nebo zde naleznete širokou škálu obchodních tových zna ek, butik , Fast food , multikina apod. Obchodní centra se snaží p ilákat ím více zákazníků a p ítom jim poskytnout komplexní služby, které zp íjemní jejich nakupování a trávení jejich volného času.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout Obchodnímu centru Letany nové strategie vedoucí k posílení jeho konkurenční pozice. Pro formulaci strategie vycházím z analýz vnitřního a vnějšího prostředí Obchodního centra Letany, analýzy užívaných marketingových nástrojů a zhodnocení jeho souasného stavu.

Dílčí cíle:

- seznámení se základními pojmy týkající se obchodního centra, které jsou:
 - kdo je majitel,
 - kdo je správce,
 - kdo je nájemce.
- analýza procesu tvorby plánovaného rozpočtu (budget), jako příklad (viz kapitola 4.4).

Jako přílohy uvádím například organizační strukturu, žádost o odstranění závady, návštěvní řád, požární poplachové směrnice apod.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je vypracovávána v oblasti působení obchodních center. Za zkoumaný subjekt je vybráno Obchodní centrum Letany, které je jedno z největších center v Praze a ČR. Pro vypracování diplomové práce jsou využity potencionálně primární a sekundární data.

Sekundární zdroje dat:

- analýza dokumentů – odborné knihy z oblasti marketingu, managementu, firemní zdroje,
- vyhledávání informací na internetu,
- osobní zkušenosti.

Primární zdroje dat:

- strukturované rozhovory s manažerem Obchodního centra Letany, manažerkou marketingového oddělení a koordinátorem marketingu.

Obsahem rozhovorů bylo získat informace týkající se:

- rozdělení organizační struktury Obchodního centra Letany,
- klíčových aktivit Obchodního centra Letany,
- základní nabídky služeb, které Obchodní centrum Letany nabízí,
- marketingových cílů pro rok 2009,
- a další.

Získané informace jsou dle stupně závažnosti tříděny a analyzovány. Pak jsou zaznamenány buď v textové, nebo tabulkové podobě. Při tom jsem využil aplikace MS Word a Excel. Jako poslední krok metodiky práce jsou dle získaných a analyzovaných dat navržena možná doporučení pro další vývoj obchodního centra.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Management

Možná, že je to překvapující, ale management není objev moderní doby. Již před mnoha tisíci lety řídili faraóni nebo císařové rozsáhlé říše – a nikdy zdárně, jindy neúspěšně – a využívali předtím zkušeností rádčů, přenesli úkoly na státní úředníky, zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření.

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (Aldag, Stearns, 1987, upraveno).“¹

„Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly společně s ostatními členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.“²

„Management můžeme chápat v širším pojetí, které zahrnuje řízení technické, biologické i společenské a dále jako management v užším pojetí, tj. management, zaměřený na řízení lidí před jejich uskutečněním různých druhů společenských aktivit.“³

Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být manažerem upraveny podle jeho schopností a osobních preferencí i podle požadavků organizace. Tyto aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny. Dají se využívat v různých oblastech organizace:

- marketing – zabývá se analýzou trhu a prostředí, zákazníka a jeho chování. Rozděljuje trh na segmenty a umístí je na trh produkty. Ovlivňuje vývoj produktu a stanovuje cenovou politiku. Vyhledává nové zákazníky, určuje cíle prodeje, volí optimální prodejní techniky.

¹ B. LOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEK, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 24)

² B. LOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEK, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 24)

³ SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P., *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*, Praha: Professional Publishing, 2006, ISBN-80-86946-12-6

Marketing je charakteristickou, jedine nou funkcí organizace: „*Je to proces plánování a realizace marketingové koncepce, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem realizace jejich výmny. Začíná ještě dříve, než je produkt vyvinut, a pokračuje i po prodeji produktu.*“⁴,

- finance,
- lidské zdroje,
- řízení informací,
- řízení změn.

Společným rysem výše uvedených definic je slovo „*cíl*“, který si organizace stanovuje a kterého má být podnikovým managementem dosaženo. Aby tomu tak bylo, tak organizace musí zaměstnávat kvalifikovaný a kvalitní personál, zejména manažery. Vždy lidé v organizaci představují pro organizaci nejcennější zdroj, kterým lze dosahovat úspěchů.

3.1.1 Manažeri

Odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Každý manažer disponuje určitou rozhodovací pravomocí. Ke své práci potřebují určitou schopnost a odborné znalosti. Jednotlivé odpovědnosti manažerů při plnění úkolů jsou popsány ve vlastní analýze (viz kapitola 4.3.1.1). Při vykonávání svých činností vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům i ve společnosti. Tyto vztahy představují role, které dále máme:

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role.

Efektivnost vykonávané práce manažerů, která je důležitá pro dosažení vytýčených cílů, lze posuzovat podle určitých kritérií (viz dále).

⁴ B. LOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 25)

3.1.1.1 Kritéria práce manažer

V čem spoívá poslání manažer? Základním kritériem je dosahování cíl organizace, a to v tšinou znamená hospodá ské ukazatele (zisk, produktivitu, obrat). Jde tedy o kritéria výkonnosti – objektivní, která m žeme kvantifikovat, m ít, srovnávat.

Úsp šnost manažer lze posuzovat nejen podle výsledk , kterých dosáhli, ale také podle toho, jak svou práci d lají, z hlediska procesního. Procesním kritériem pak m že být:

- organizace práce,
- řízení asu,
- delegování úkol ,
- komunikace s pracovníky,
- p ístup ke klient m,
- kreativita a p ístup k inovacím,
- pracovní nasazení.⁵

3.1.2 Strategické řízení

Každá organizace musí v d t, co a jak bude poskytovat svým zákazník m a ím se bude lišit od konkurence. M la by v d t i odpov d t na otázku: „kdo jsme a o co usilujeme“.

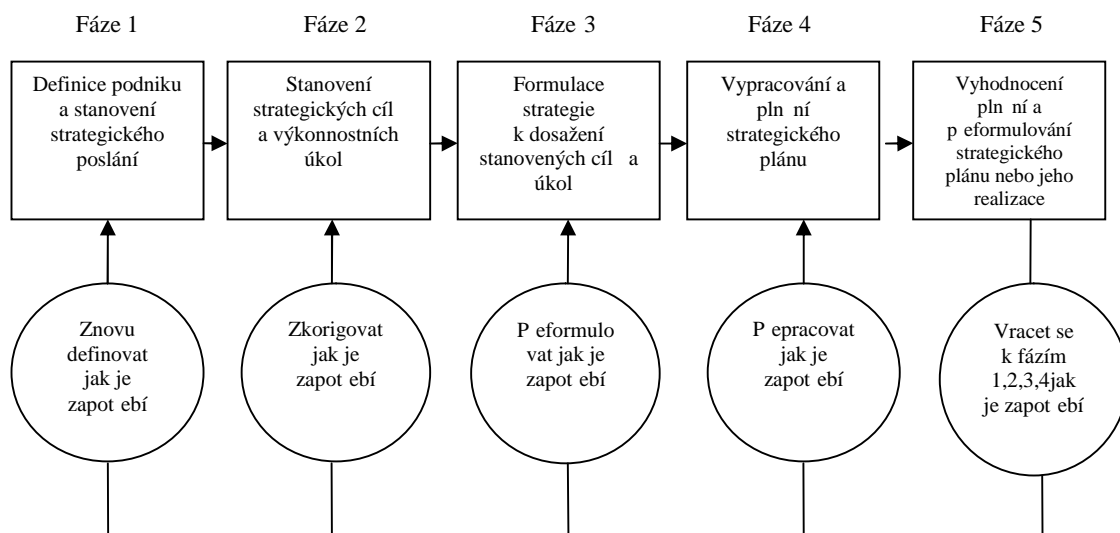
Hlavním d vodem pro formulaci poslání je získat zákazníky, kte í dávají existenci podniku smysl. Vyhlášení poslání se stala v poslední dob módou a n kte í manaže i na n nahlížejí jako na alternativu strategického plánování. Na obrázku . 1 (podle Thompsona a Stricklanda) je vid t, že formulace poslání je jako první fázi procesu strategického řízení. Klasický popis ú elu podniku odhaluje relativní význam zákazníka ve formulaci poslání:

„ Je to práv zákazník, kdo rozhoduje o podniku. Je to zákazníkova ochota platit za zboží nebo služby, která p em ũje ekonomické zdroje v bohatství. To, co si podnik myslí o své produkci není nejd ležit íší, zvlášt ne ve vztahu k budoucnosti podniku a k jeho úsp šnosti. Zákazník svým vnímáním hodnoty rozhodne o tom, co podnik je, co

⁵ B LOHLÁVEK, F., KOŠ AN, P., ŠULE , O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 30)

vyrábí a jak bude prosperovat. A to, co zákazník považuje za hodnotu, není nikdy produkt sám o sobě – je to užitek, který produkt zákazníkovi přináší. Zákazník je stavebním kamenem podniku a je garantem jeho existence.“⁶

Obr. 1: Proces strategického řízení



Zdroj: HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*

3.1.3 Podnikové cíle

Podnikové cíle jsou výsledky, jichž se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout. Určují směr, jakým si organizace má být pohybovat. Pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat cíle pro jednotlivce a útvary. Dále jim poskytují zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivací metody, kritéria výkonu atd.

Význam cílů pro organizaci:

1. Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.
2. Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.
3. Cíle stanovují standardy pro hodnocení výkonu organizace.
4. Cíle jsou hmatatelnější než vize.

⁶ HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*, Praha: Reprint ZU, 1998, ISBN-80-213-0429-4

Stanovené cíle organizace by se mly vyznaovat určitými vlastnostmi. Jedním z takových pravidel je tzv. pravidlo SMART. Výraz je zkratkou následujících slov, vyjadujících vlastnosti dobré stanoveného cíle:

- **SPECIFIC** = specifický (v množství, kvalitě a době),
- **MEASURABLE** = měřitelný (má jednotku měření),
- **AGREED** = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),
- **REALISTIC** = reálný (musí být dosažitelný),
- **TRACKABLE** = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění).⁷

Jednou z důležitých činností podniku, kterou se dosahují vytýčené cíle, je marketingové řízení. I u malých a menších podniků se bez marketingového řízení v dnešním konkurenčním prostředí neobejde.

3.2 Marketingové řízení

Zájem o marketing se zintenzivuje, nebo stále více firem v obchodním výrobním, ale i nevýdělečném sektoru poznává, že marketing a marketingové řízení jim pomáhají k udržení jejich pozice na trhu a k lepším výkonům na trhu. Všeobecně se firmy více orientují na zákazníka, zjišťují jeho potřeby a snaží se je uspokojit.

S vývojem jednotlivých podnikatelských koncepcí od výrobní k marketingové je vidět, že firmy pochopily, že nestačí jen něco vyrábět. Zákazník určuje, co se bude vyrábět. Firmy také pochopily, že marketingový přístup musí převládat v činnosti každé firmy, nebo postupem času nastalo mnoho změn, na které je potřeba reagovat odlišným způsobem.

Marketingové řízení je proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, jak znázorňuje následující obrázek 2.⁸

⁷ B. LOHLÁVEK, F., KOŠAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 102)

⁸ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada, 2007, ISBN-978-80-247-1535-3, (str. 15)

Obr. 2: Proces marketingového řízení



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*

Velké podniky předvídají vývoj trhu a plánují své strategie na několik let dopředu. Strategickým a marketingovým plánováním stráví spoustu času, protože vědí, že jen ten nejsilnější a nejlépe připravený má šanci udržet se na stále více konkurenčním trhu, který se stává být jen lokální.

Díky plánu vědí všichni zaměstnanci, čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem mohou přispět k naplnění podnikového poslání. Plán přispívá k jejich identifikaci s firmou. Informovaní zaměstnanci jsou také více motivováni svými nápady a připomínkami mohou přispět k prosperitě firmy.

3.2.2 Marketingové strategické plánování

Marketingové strategické plánování vychází z výsledků a rozhodnutí stanovených v rámci podnikového plánování. Proces plánování marketingu a marketingových akcí musí být součástí každého podnikání. Součástí tohoto procesu je definovat, jakou službu, hodnotu chce firma prodávat a nabízet svým zákazníkům, tedy na čem chce vydělat. Je třeba mít k dispozici spolehlivé informace nejen o dosavadním vývoji a současném stavu, ale i o budoucím možném vývoji.

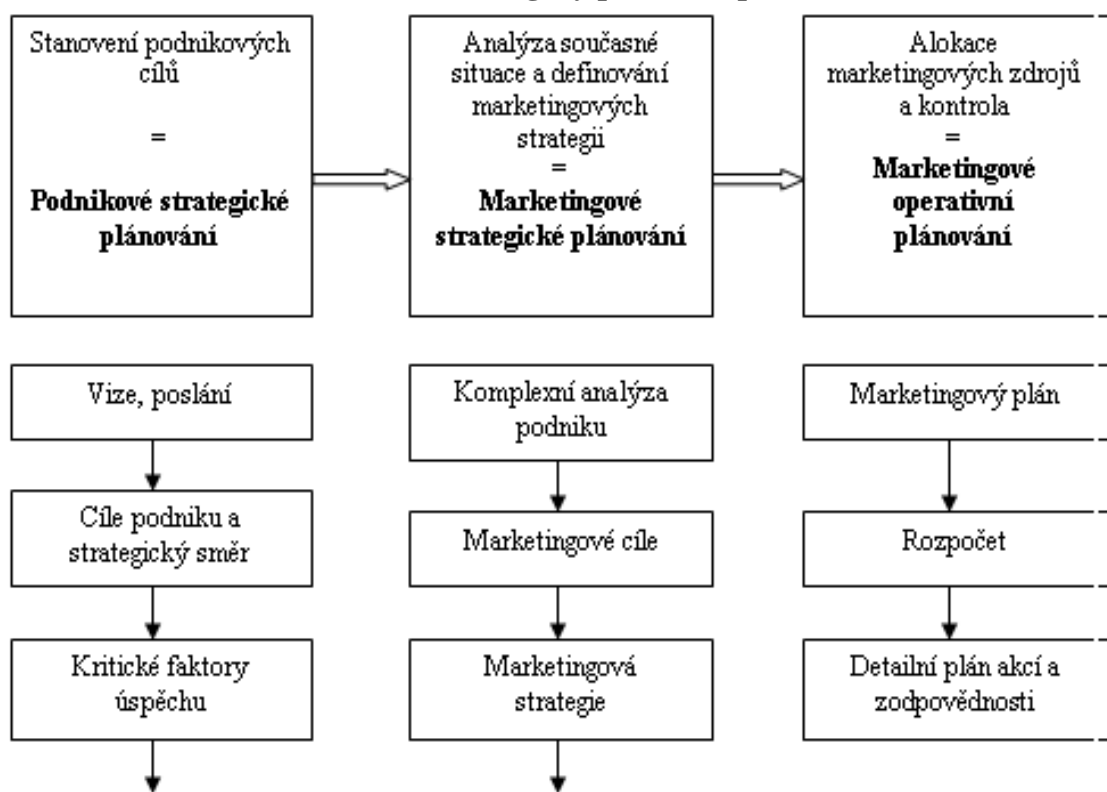
Při marketingovém strategickém plánování je třeba zhodnotit konkrétní situaci, poznat trh a konkurenci, zákazníky, realizovatelnost podnikatelského záměru, analyzovat a předpovědět vývoj poptávky, stanovit cíle a vytvořit strategické varianty. Podkladem pro veškeré úvahy a plánování je důkladná komplexní analýza, SWOT analýza, finanční analýza nákladů a výnosů, analýza bodu zvrátu.

Další důležitou analýzou je analýza zákazníků, neboť firma musí nabízet výrobky a služby dodávající předanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí.

Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty. Pokud by firma neměla žádné zákazníky, není důvod pro její existenci. Proto si každá firma musí svých zákazníků vážit a musí se o ně náležitě starat.

Je důležité, aby firmy marketingově uvažovaly a plánovaly. Proto se podíváme na jednotlivé činnosti blíže. Následující obrázek 3 znázorňuje pohled na plánovací proces s jednotlivými hlavními aktivitami.

Obr. 3: Marketingový plánovací proces



Zdroj: Blažková, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*

Marketingové strategické plánování zahrnuje realizaci komplexní analýzy. Komplexní analýza zkoumá a šetří vnitřní a vnější prostředí podniku. Tato analýza může být prováděna jako samostatný krok nebo jako součást plánovacího procesu. Pro sběr informací jsou použity analýzy externí a interní. Výsledky komplexní analýzy mohou být podkladem pro:

- stanovení marketingových cílů,
- formulaci marketingových strategií,
- určení budoucí pozice podniku.

3.3. Komplexní analýza

Jedná se o analýzu, která je velmi využívaná jako rozhodovací nástroj. Na základě výsledků provedené komplexní analýzy lze nalézt reálné cíle podniku, strategie k dosažení cílů apod. Tato komplexní analýza se dělí na interní a externí analýzu. Bližší informace o těchto analýzách jsou uvedeny v následujícím textu.

3.3.1 Interní analýza

Interní analýza zkoumá různé faktory, které mají vliv na podnik, a které se dají ovlivnit. Jde hlavně o zkoumání vnitřního prostředí podniku z hlediska:

- organizační struktury (rozdělení funkcí a popis jejich činností),
- organizační kulturou,
- marketingového mixu,
- současného postavení podniku v odvětví (GE matice),
- další faktory.

3.3.1.1 Organizační struktura

Představuje rozdělení organizace jednak po horizontální a jednak vertikální stránce. Dále dělení jednotlivé organizační útvary a vazby mezi nimi. Celkové uspořádání jednotlivých útvarů a vazeb mezi nimi se vyjadřuje organizačním schématem. Organizační struktura představuje základ pro řízení podniku. Rozlišujeme tři úrovně řízení:

1. nejvyšší úroveň – generální ředitel, manažer centra,
2. střední úroveň – provozní oblast, technická oblast, marketingová oblast,
3. nejnižší úroveň – vedení jednotlivých oblastí.

3.3.1.2 Organiza ní kultura

Organiza ní kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným zp sobem ovliv uje dlouhodobou úsp šnost podniku. Na jedné stran m že být zdrojem síly organizace a nositelem její konkuren ní výhody, na druhé stran m že být brzdou rozvoje organizace.⁹

Pro zobecn ní organiza ní kultury m žeme konstatovat, že organiza ní kultura je:

- soubor základních p edpoklad , hodnot, postoj a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cít ní a chování len organizace.

Vliv obsahu organiza ní kultury na výkonnost organizace

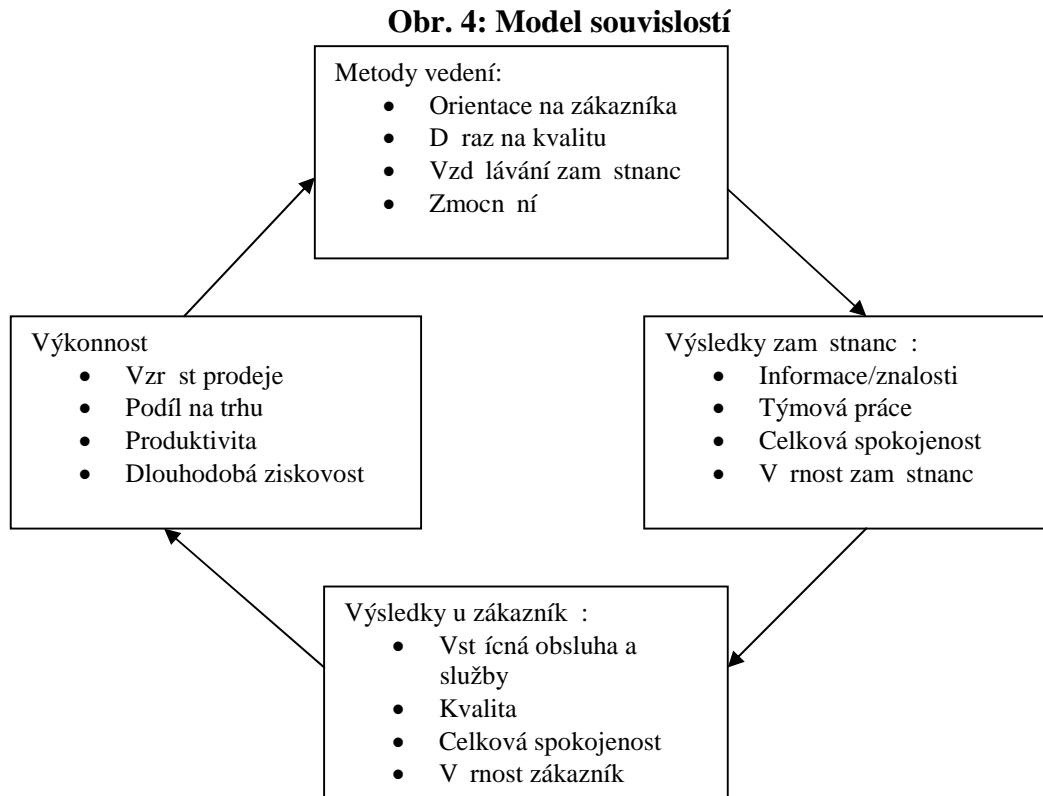
V sou asné dob , kdy konkurence ve v tšin oblastí podnikání vzr stá, kdy kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, kdy prostředí je stále turbulentn jší a nep edvídateln jší a organizace se musejí adaptovat stále rychleji pružn ji, se role organiza ní kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvýraz uje.

Obsah kultury má dvojí ú inek:

- aktivuje pracovníky,
- sm uje k napl ování hodnot a cíl .

⁹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organiza ní kultura*, Praha: Grada, 2004, ISBN-80-247-0648-2, (str. 13)

Na výkonnost organizačních jednotek vytvořil J. K. Wiley model souvislostí¹⁰:



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura*

Z modelu vyplývá, že čím více jsou ve firmě přítomny uvedené charakteristiky vedení, tím více jsou pracovníci energetizovaní a produktivní. Čím více energetizovaní a produktivní jsou pracovníci, tím větší je spokojenost zákazníků a tím lepší je výkonnost organizace.

Další důležitou analýzou je analýza aktuální pozice podniku v odvětví. Jako vhodný nástroj se používá matice General Electric (GE). Co je obsahem matice GE je uvedeno v následujícím textu.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura*, Praha: Grada, 2004, ISBN-80-247-0648-2, (str. 55)

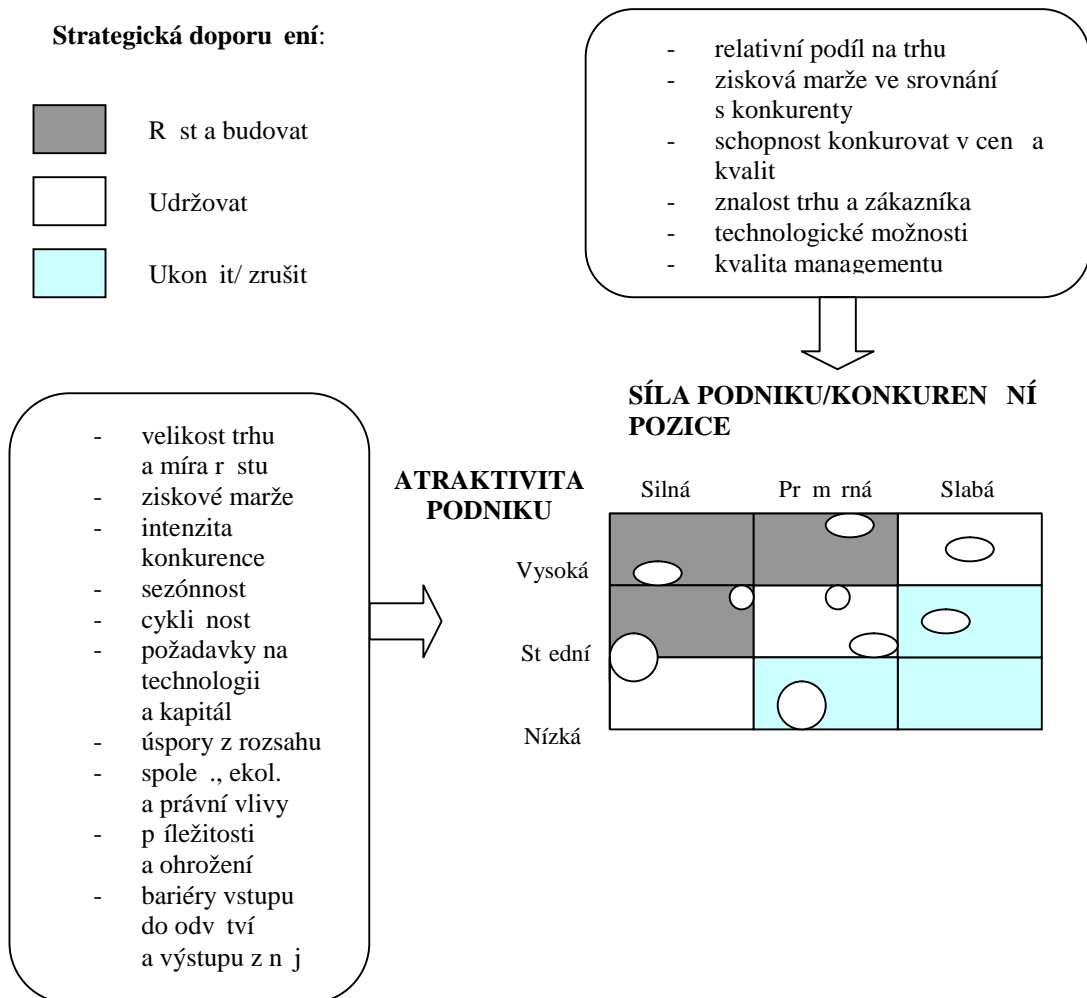
3.3.1.3 Matice GE¹¹

Alternativním přístupem k analýze portfolia je 9 buněčná matice o dvou dimenzích:

- celková atraktivita odvětví,
- síla podniku/jeho konkurenční pozice.

¹¹ RENDAR, Branislav. *Strategické myšlení v podnikání*. [s.l.], 2007. 60 s. česká zemědělská univerzita v Praze, Provozní ekonomická fakulta. Bakalářská práce.

Obr. 5: Matice General Electric



Zdroj: HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*

Devět políček v rámci matice je sdruženo do 3 zón. První zóna (šedá) se skládá ze tří políček v levém horním rohu, kde je vysoká dlouhodobá atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá. Pro tuto zónu platí obecná strategická doporučení: růst a budovat, aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní. Druhá zóna (bílá) se skládá ze tří políček rozložených po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu.

Podnikatelské aktivity v této oblasti se obvykle těší průměrné pozornosti z hlediska investic (strategie udržovací). Třetí zóna (modrá) se skládá ze tří políček v pravém dolním rohu. Strategickým doporučením pro tuto oblast je ukončení činnosti.

3.3.1.4 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu.¹² K tomu je zapotřebí mít tyto nástroje nastaveny tak, aby bylo dosaženo synergie a požadovaného stavu.

Nástroje marketingového mixu:

- produkt (služba),
- cena,
- místo,
- propagace.

3.3.2 Externí analýza

Jedná se o analýzy zaměřené na identifikaci globálních faktorů a poznání jejich působení (analýza makroprostředí), identifikaci blízkého prostředí, které podnik obklopuje (analýza mikroprostředí).

3.3.2.1 Analýza makroprostředí

Cílem analýzy makroprostředí je identifikace:

- faktorů, které vyvolávají změny,
- jejich vývoje – zvyšování nebo snižování intenzity,
- dopadu na podnik.

Faktory ovlivňující makroprostředí:

- sociální – demografický vývoj, životní úroveň, životní styl, apod.,
- technologické – tempo změn v technologiích, rychlost zastarávání technologií, inovace,
- ekonomické – inflace, úrokové sazby, vývoj měnových kurzů, míra ekonomického růstu,
- politické – ochrana spotřebitelů, ochrana značek, vládní rozhodnutí, apod.

¹² KOTLER, P., *Marketing management 10.rozš.v.*, Praha: Grada Publishing 2005, ISBN-80-247-0016-6

3.3.2.2 Analýza mikroprost edí

Analýzy mikroprost edí jsou zam eny na subjekty, které se nacházejí v podstatném okolí podnik .¹³ Mikroprost edí v tšinou tvo í konkurenti, kte í p sobí ve stejném odvtví (obchodní centra). Aby podnik obstál v tomto konkuren ním prost edí, je nutné neustále sledovat stav konkurence. K tomu m žeme využít analýzu konkurence.

3.3.2.3 Analýze konkurence

Každé odvtví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktor , které jsou základem konkuren ních sil.

Je d ležitě provést d kladnou analýzu konkurence, abychom byli schopni si odpov d t na otázky typu:

- Proti komu máme zahájit v odvtví boj a jaké má být po adí akcí?!
- Co znamená ur itá akce podniknutá konkurentem a nakolik je t eba brát ji vážn ?
- Kterým oblastem se máme vyhnout, protože konkurent by reagoval emotivn nebo zoufale?

D kladné poznání konkurent je velmi cenné. asto se však podce uje nebo bývá povrchní a nedostate né.

Analýza konkurent m že pomoci podniku:

- k pochopení jejích konkuren ních výhod i nevýhod oproti konkurent m,
- k p edpov di, jak konkurenti pravd podobn zareagují na naše marketingová rozhodnutí,
- ke stanovení strategií vedoucí k získání konkuren ní výhody,
- ke zvýšení pov domí o p íležitostech a hrozbách,
- a další.¹⁴

¹³ ZUZÁK, R., *Strategické ízení*, Praha: Repro PEF ZU, 2008, ISBN-978-80-213-1811-3, (str. 66)

¹⁴ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové ízení a plánování pro malé a st ední firmy*, Praha: Grada, 2007, ISBN-978-80-247-1535-3, (str. 61)

Příklady informací o konkurenci, které se snaží podniky získat a využít při plánování, jsou uvedeny v následující tabulce . 1.

Tabulka . 1: Žádoucí informace o konkurenci

Co podniky zřejmě vědí o svých konkurentech	Co by podniky rády věděly o svých konkurentech
Vedení firmy a jejich profily	Prodeje a zisky hlavních značek
Organizační uspořádání	Spokojenost zákazníků a úroveň služeb
Tržní podíly	Míra návratnosti zákazníků
Profil zákazníků a jejich postoje	Velikost zákazníků
	Efektivita reklamy
	Smluvní podmínky s hlavními obchodními partnery

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*

3.3.2.4 Analýza zákazníků

Každý podnik má svou zákaznickou základnu, které nabízí své produkty nebo služby. Na základě analýzy zákazníků může podnik získat konkurenční výhodu. Aby tomu tak bylo, musí poznat potřeby svých zákazníků, kdo jsou jeho zákazníci a co potřebují. Na základě výsledku analýzy pak podnik může přijít s takovým výrobkem nebo službou, která zákazníkovi přinese větší přidanou hodnotu a tím požadované uspokojení jeho potřeb. Pro analýzu zákazníků mohou být použity typy otázek uvedených v tabulce . 2. Poznatky z provedené analýzy mohou být využity při plánování marketingových akcí, tvorbě nových produktů nebo služeb, zprovoznění obchodních jednotek apod.

Tabulka . 2: P íklady otázek v rámci analýzy zákazník

Kdo jsou naši sou asní zákazníci?
Odkud p icházejí zákazníci?
Kolik jich je?
Jaké pot eby mají naši zákazníci?
Jak jsou s našimi službami spokojeni/nespokojeni? Co by zm nili?
Ke kterým konkurent m chodí?
Jak jsou spokojeni s konkurenty?
Jak ásto opakují své návšt vy v obchodním centru?

Zdroj: Vlastní

Výše uvedené analýzy jsou použity ve vlastní analýze pro dosažení vytý eného cíle diplomové práce (viz kapitola 4.3).

3.3.3 SWOT Analýza ¹⁵

Je otev eným ohodnocením podniku a je velmi užite ným a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Ú elem této analýzy není ur it druh silných, slabých stránek, p íležitosti a ohrožení, ale zam ít se na vyzdvižení t ch, které mají strategický význam.

Silné stránky:

- kompetentnost v rozhodujících oblastech,
- finan ní zdroje,
- vlastní technologie,
- nákladová výhoda,
- lepší reklamní kampa ,
- schopní ídící pracovníci podniku.

¹⁵ RENDAR, Branislav. *Strategické myšlení v podnikání*. [s.l.], 2007. 60 s. eská země d lská univerzita , v Praze, Provozn í ekonomická fakulta. Bakalá ská práce.

Slabé stránky:

- nevyužité kapacity,
- nedostatek manažerských dovedností,
- nekompetentnost,
- vnitřní problémy,
- slabá pozice na trhu,
- podprůměrné marketingové schopnosti,
- vysoké náklady.

Příležitosti:

- obsluhovat další skupiny zákazníků,
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků,
- diversifikace,
- rychlejší růst trhu.

Ohrožení:

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,
- rostoucí prodej substitutů výrobků,
- pomalý růst trhu,
- mění se preference a vkus zákazníků,
- nepříznivé demografické změny,
- nákladné regulační požadavky.

3.4 Marketingové cíle

Podobně jako u podnikových cílů, i marketingové cíle musejí naplňovat kritéria SMART. Marketingové cíle určují směr, jehož chceme dosáhnout. Vycházejí z provedené komplexní analýzy. Pro dosažení marketingových cílů je nutné aktivizovat všechny záležitosti a složky organizační struktury.

3.5 Marketingové strategie

Určují způsoby nebo cesty, jak marketingové cíle dosáhnout. Kvalita stanovení strategie vychází z kvalitně provedených analýz a na schopnostech vrcholového vedení se rozhodovat mezi strategickými alternativami. Navržená strategie musí vycházet z následujících kritérií:

- přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. musí být konzistentní s posláním a cíli podniku,
- vhodnost – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku,
- realizovatelnost – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku.

Příklad marketingové strategie ¹⁶

Podniková strategie

Růst prodej

Zvýšit povědomí zákazníků

Marketingová strategie

Představení nového výrobku

Zavedení nové distribuční cesty

Investovat více do reklamy

Kontrola efektivity v marketingu

Je třeba, aby marketingoví manažeré využívali marketingové zdroje a prostředky efektivně a ekonomicky. Marketingový manažer musí být schopen zhodnotit výkonnost marketingových programů, jednotlivých výrobků, zákazníků i segmentů, dle efektivity jednotlivých složek komunikačního mixu, spokojenost zákazníků a další faktory.

¹⁶ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada, 2007, ISBN-978-80-247-1535-3, (str. 104)

3.6 Trendy v marketingu

Loajalita zákazník

*„Spokojenost zákazník je skutečným pokrokem na dlouhé, těžké cestě k loajalitě zákazník a jejich dlouhodobému udržení. Loajalita je jedna strana mince, která se jmenuje zisk“*¹⁷

Keki R. Bhole

3.6.1 Diferenciace zákazník

*„Nemusíte uspokojit každého. Je mnoho zákazník, jejichž uspokojení není dležitě. Ale uspokojení některých zákazník je životně dležitě. Nejen, že je musíte uspokojit nejlépe, musíte je uspokojit vždy.“*¹⁸

Mark Hanan, Peter Karp

3.6.2 Hodnotová orientace

Co pro zákazník představuje hodnotu?

Výkonnost je nezbytná, nikoli však postačující. Zákazníci si nekupují výrobky nebo služby, ale uspokojení určitých potřeb. To znamená, že to, čemu zákazník přikládá hodnotu a co kupuje, se často liší od toho, o čem se výrobce domnívá, že prodává. Vymezení hodnoty jako výkonnosti, které podal Taylor, vedlo k intenzivnímu zaměření podniků na to, co podnik dělá a jak to dělá.

Příklad:

George Eastman, zakladatel firmy Kodak, vyráběl suché desky – skleněné desky, na nichž byly naneseny emulze. Konkurence na trhu suchých fotografických desek se však v 80 letech 19. století vyostovala, a tak Eastman horečně pracoval, aby mohl přijít se zcela novým řešením. Těžké skleněné desky chtěl nahradit filmem z papíru, na němž by byla nanesena příslušná emulze, a který by se navíjel na cívku. Byl to neúspěch. Přístroj byl vcelku příhodný, ano, ale bylo třeba něco oželeť. Kvalita obrazu neodpovídala profesionálním standardům. Když fotografové

¹⁷ B. LOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEK, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 308)

¹⁸ B. LOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEK, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8, (str. 309)

Eastmanovu inovaci odmítli, málem p išel o firmu. A potom zajiskila myšlenka na hodnotu, která zm nila historii.

Co když Eastman m l dobrý výrobek, ale špatného zákazníka? Zatímco profesionálním fotograf m nebyly obrázky, které s jeho filmem po ídili, dost dobré, oby ejní lidé by s nimi byli ur it spokojeni. Jenom kdyby jim dokázal dát do rukou fotoaparát natolik jednoduchý, že by jej mohl používat každý.

George Eastman prom nil malý podnik na výrobu suchých fotografických desek v jeden z historického hlediska nejv tších a nejúsp šn jších podnikatelských subjekt na spot ebitelských trzích. Dosáhl toho tak, že p emýšlel, kdo je jeho zákazníkem a co pro n j p edstavuje hodnotu.¹⁹

¹⁹ MAGRETTA, J., *Co je to management*, Praha: Management Press, 2004, ISBN-807261-106-2, (str. 33)

4. VLASTNÍ ANALÝZA

4.1 Charakteristika obchodního centra Letany

Obchodní centrum Letany nabízí možnosti pro relaxaci a zábavu, sport a nakupování v Praze. V obchodním centru objevíte obchody světových značek a kdo má chuť na jídlo, tak může navštívit jednu z příjemných restaurací nebo kaváren, kde neodoláte nabídce. V souvislosti s správou Obchodního centra Letany podléhá společnost Tesco Stores a.s..

4.1.1 Filosofie Tesco Stores a.s.

Filosofie Tesco spoívá v naslouchání pání jejich zákazník. Hlavní vizi Tesco je poskytování vysoké kvality zboží, nízké ceny výrobků a neustálá inovace poskytovaných služeb. Skladba a uspořádání sortimentu v obchodech Tesco vychází z pání jejich zákazník a odráží nový životní styl, který klade důraz na zdraví a podporu životního prostředí.

4.1.2 Zábava i odpočinek v obchodním centru Letany

Kromě nakupování Vám obchodní centrum nabízí multikino Palace Cinemas, Aquacentrum, zimní stadion a kryté tenisové kurty pro aktivní trávení volného času. Pro malé děti je tady zřízen dětský koutek Letáček s pravidelným programem.

4.1.3 Hodnoty společnosti

Prioritou poslání společnosti ve všech jejích činnostech je poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnotu a získat jejich dlouhodobou loajalitu. Základní poslání, které určuje směr obchodních aktivit, a zároveň je doprovázeno hodnotami, které vystihují pracovní jednání je:

➤ Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my

- Porozumíme zákazníkům lépe než kdokoli jiný.
- Budeme energičtí a tvrdíme zákazníkovi na prvním místě.
- Využijme našich sil a předností k poskytování hodnot našim zákazníkům.
- Starejme se o naše zaměstnance, aby se oni starali o naše zákazníky.

➤ **Všichni jsme jeden tým - Tesco tým.**

- Díváme si a respektujeme jeden druhého.
- Snažme se všedními kladně.
- Podporujeme jeden druhého a více se odměňujeme, než kritizujeme.
- Těšíme se z práce, slavíme úspěchy a učíme se ze zkušeností.²⁰

4.2 Charakteristika subjekt

Každé obchodní centrum má svého majitele, je naplněno nájemci a je řízeno bu správcovskou firmou, nebo samotným majitelem. Jako jeden z důležitých cílů jsem si stanovil charakterizovat subjekty obchodního centra. V následujícím textu je uveden jejich charakteristika. Uvedené členění subjektů je podobné i u ostatních obchodních center.

4.2.1 Majitel

Majitelem Obchodního centra Letany (dále OCL) je Tesco Stores ČR a.s. Smyslem existence obchodního centra je, aby bylo naplněno takovými nájemci, kteří přitáhnou zákazníky, a kteří budou řádně a pravidelně platit nájemné. Pro správu OCL má majitel povolat takovou správcovskou firmu (dále správce), která majiteli zabezpečí, aby po otevření bylo naplněno nájemci a efektivně řízeno. Když správce nesplní podmínky majitele, majitel má právo vyhlásit tendr na nového správce. V současné době správce OCL je oddělení nájmu a pronájmu společnosti Tesco Stores ČR a.s. Jinými slovy majitel provádí správu OCL sám osobně.

4.2.2 Správce

Správce kromě řízení obchodního centra, má také zastupovat majitele při samotném procesu výstavby. Základní myšlenka spočívá v tom, že správce má za úkol majitele tedy zastupovat ve všech etapách výstavby, od příprav projektu přes jeho realizaci až po dokončení a kolaudaci celého díla. Systém řízení, koordinace, komunikace i kontroly přebírá projekt manažer, a už jako jednotlivec, nebo jak tým.

²⁰ http://www.itesco.cz/o_nas/o_spolecnosti/nase_hodnoty (27.7 2008, 18:15)

Dále působí ve vcech technického poradce a kontroly dokumentace všech stupňů, technického dozoru, kontroly prostavnosti a koordinace nájemníků.

Když se podaří získat obchodní jednotky, tak ještě před zahájením výstavby obchodního centra majitel podepisuje s obchodními jednotkami smlouvy o smlouvě budoucí, ve kterých jsou vymezeny podmínky provozování obchodní jednotky.

Dále organizuje samotnou výstavbu. Tento proces je pro všechny velké developerské firmy prakticky stejný. Akvizicí tím vyhledává prostor pro budoucí výstavbu a schválený pozemek je předem tem předkupní smlouvy. Po zakoupení pozemku následuje projednání všech stavebních povolení a projektové dokumentace.

Po dokonění této fáze majitel nebo zastupující správce vyhlásí tendr na generálního dodavatele stavby Obchodního centra. Stavební dozor potom provádí firma pověná majitelem a projektant stavby. Souběžně s výstavbou probíhají jednání o obsazení obchodními jednotkami. Interní výstavba obchodních jednotek probíhá podle schválených projektů budoucích nájemců.

Dodavatel, který vyhrál tendr, se s majitelem domluví na podmínkách výstavby, hlavně na ceně realizace. Pokud se dodavatel rozhodne pro realizaci výstavby, tak majiteli garantuje, že splní podmínky stanovené ve smlouvě. Samotná výstavba tvoří komplex různých prací. Proto se na místě setkává více subdodavatelů (např. výtahy postaví ta firma, eskalátory zase jiná firma apod.).

Realizace stavby je zpravidla zadávána v rozhodným firmám, s nejlepší poskytnutou garancí (např. z hlediska stavebního ručení za výstavbu 10 let). Generální dodavatel koordinuje veškeré činnosti v souladu s podmínkami tendru a také veškeré akce zajišťované subdodavateli.

4.2.3 Nájemci

Nájemci OCL jsou jednotlivé obchody (obchodní jednotky), které na základě nájemní smlouvy plní předem tím smlouvy, tj. platí nájemné, za vlastní spotřebované energie a servisní zálohové poplatky. Toto nájemné představuje majiteli zisk.

Dále, nájemci jsou odpovědní za provoz, kontrolu, údržbu a revize zařízení a vybavení instalovaného ve své obchodní jednotce (např. výměna náhradních dílů, filtr vzduchotechniky atd.).

Nájemci jsou povinni archivovat protokoly o příslušných opravách, revizích a odborných zkouškách nebo prohlídkách vyhrazených za ízení, instalovaných v prostorách nájemc . Nájemce je povinen předkládat správci objektu 1 x za 2 roky příslušné kopie protokolů o revizích a odborných prohlídkách (plynová za ízení, elektrická za ízení, hasicí přístroje apod.).

Provozní náklady, spojené s provozem OCL, hradí nájemci formou servisních zálohových poplatků . V případě , že některé obchodní jednotky nejsou obsazeny, náklady spojené s provozem hradí majitel. Z toho plyne, že v zájmu OCL je to, aby bylo zaplněno nájemci.

Nájemci, kteří chtějí provádět vnitřní přestavbu obchodní jednotky, tak je to možné jen za souhlasu správce. K tomu vždy musejí mít povolení. Vnitřní přestavba obchodní jednotky se může týkat:

- prostory obchodu,
- požární ochrana,
- sprinklery (SHZ),
- požární signalizace,
- místní rozhlas,
- výtahy,
- konstrukce,
- elektrické vedení a rozvody vody a plynu.

Některé vnitřní přestavby podléhají stavebnímu povolení. Potom je třeba žádat stavební úřad příslušné městské části Prahy o vydání stavebního povolení

4.3 Komplexní analýza

Komplexní analýzu začínám externí analýzou Obchodního centra Letany, kde se zabývám faktory vnějšího prostředí (makroprostředí, konkurence, zákazníci). Poté navazuji na analýzu interní (organizační struktura a kultura, marketingový mix, současná pozice v odvětví). Závěrem komplexní analýzy je provedena SWOT analýza.

4.3.1 Externí analýza

4.3.1.1 Analýza makroprostředí

Obchodní centra mají neustálou tendenci se rozvíjet, přicházejí s čím novým, posilovat svou pozici v odvětví. Avšak musejí počítat s faktory, které mohou determinovat jejich expanzi. Tyto faktory nelze ovlivnit, mluví se o nich jako o poznatelných a neustále sledovat a vyhodnocovat. Mezi zásadní faktory makroprostředí patří:

Ekonomické faktory:

Dnes jsme svědky celosvětové hospodářské krize, které kořeny sahají do všech oblastí společnosti. Hospodářství jednotlivých zemí prudce klesají, což má za následek pokles celkové ekonomiky země. Pro další vývoj obchodních center je důležité, aby stav ekonomiky České republiky měl rostoucí tendenci. To by se mělo potom projevit ve vyšší zaměstnanosti, zvýšení reálných mezd, z čeho plyne, že lidé budou mít peníze na nákupy, zábavu apod. Rostoucí tendence ekonomiky přiláká zahraniční investory, což může vést k expanzi obchodních center.

Hlavní faktory:

- míra inflace – vyšší míra vede k nestabilitě ekonomiky, květší nejistotě předvídat budoucnost. Česká republika se řadí mezi země s nižší mírou inflace,
- úroková míra,
- vývoj směnového kurzu Kč /EUR,
- míra ekonomického růstu – čím vyšší míra, tím rostoucí spotřeba.

Aktuální stav ekonomických faktorů je uveden v následující tabulce 3.

Tabulka . 3: Aktuální ekonomické faktory 2008/2009

HDP	4,2 %
Míra inflace	5,9 %
Pr m rná mzda reálná	1,2 %
Míra nezam stnanosti	6,8 %
Index spot ebitelských cen	2,2 %

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

Technologické faktory:

Obchodní centrum je komplexem nejr zn jších technologií, jakými sou například:

- vzduchotechnika,
- kamerový systém,
- elektronický požární systém (EPS),
- osvětlení,
- a další.

Je nezbytné tyto faktory sledovat z hlediska kon icích záruk, zastarávání a následn jejich inovací. Dnes dochází rychlému vývoji technologií, které mohou zvýšit i konkurenceschopnost obchodního centra.

Sociální faktory:

Tyto faktory prezentují zp sob života lidí. Za posledních pár let se jejich životní styl změnil. Lidé tráví více času v obchodních centrech, mají na výběr velký počet obchod svtových zna ek, rychlého ob erstvení apod., a to vše na jednom míst . Pro obchodní centrum Let any tento trend m že znamenat p íležitost k jeho vývoji.

Politické faktory:

Mezi tyto faktory mohou pat it například podpisy a regulace upravující konkuren ní prostředí, ochrana spot ebitel a další. Mohou determinovat vývoj obchodního centra.

4.3.1.2 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence jsou vybrány ty i obchodní centra p sobící v hlavním m st Praha (Centrum Chodov, OC Nový Smíchov, Centrum erný Most, Arkády Pankrác). Dle mého názoru tyto centra p edstavují hlavní konkurenci Obchodnímu centru Let any. Pro srovnání a ohodnocení daných obchodních center jsou ur eny následující faktory:

- služby,
- nabídka obchod ,
- parkování,
- dostupnost,
- vnit ní propagace,
- www prezentace,
- volnost pohybu po pasáži,
- multikino,
- informa ní systém.

Jednotlivé faktory jsou stanoveny na základ :

- osobní návště vy jednotlivých center,
- prostudování internetových stránek => seznámení se s nabídkou služeb, obchod apod.

Pro lepší poznání zvolených konkurent uvádím jejich stru nou charakteristiku, viz dále. Zejména jde o poznání jejich portfolia služeb, pop . nabídky obchod .

Stru ná charakteristika výše uvedených obchodních center

Centrum Chodov

Obchodní centrum Chodov bylo otev eno dne 9. listopadu 2005. Je postaveno v t sné blízkosti stanice metra Chodov. Samotné centrum p edstavuje nový obchodn spole enský komplex s širokou nabídkou obchod a služeb. Z hlediska architektury jde o moderní ty podlažní areál.

Mezi nejvyšší nájemce centra patří:

- Hypernova (13 tisíc m²)
 - Zara
 - Marsk&Spencer,
 - H&M
 - C&A
 - Datart
- } obchody s oblečením

Služby centra:

- 210 obchodů,
- 10 restaurací,
- 8 kaváren,
- 2600 parkovacích míst (venkovní i podzemní),
- Detský koutek,
- Zábava,
- 100% servis.

Obchodní centrum Nový Smíchov

Obchodní centrum Nový Smíchov bylo otevřeno na podzim roku 2001. Obchodní centrum představuje pětihvězdičkový komplex, který nabízí možnosti zábavy a nakupování, a to přímo v centru hlavního města Praha. Z hlediska dostupnosti je umístěno v blízkosti stanice metra Andl. Také se k němu lze dopravit pražskou integrovanou dopravou (v okolí je několik tramvajových zastávek).

Služby centra:

- 150 obchodů,
- Multikino,
- Restaurace,
- Detský koutek,
- Parkování,
- Infostánek.

Centrum Ferný Most

OC Ferný most bylo otevřeno v listopadu roku 1997. Jedná se o regionální nákupní centrum a zároveň v době otevření to bylo první centrum svého druhu v ČR. V blízkosti můžete najít obchod s nábytkem IKEA, Mountfield, Makro apod. Jeho dostupnost je dobrá, nachází se v blízkosti stanice metra Ferný most, lze se také dopravit autobusovou dopravou z příměstských oblastí. Dále je lokalizováno přímo u rychlostní komunikace R10 směr Liberec, dálnice D11 ze směru Hradec Králové, jižní spojky. Součástí nákupního centra je zábavní centrum.

Služby centra:

- Více než 80 obchodů,
- 2000 parkovacích míst,
- Dětský koutek,
- Bezbariérový přístup,
- Fitness centrum,
- Benzínová čerpací stanice,
- Dárkové šeky CCM v hodnotě 100, 500 a 1000,- Kč.

Arkády Pankrác

Arkády Pankrác otevřelo brány zákazníkům dne 14. listopadu 2008. Nákupní centrum se nachází v nejužší pražské části Pankrác. Z toho plyne výborná dostupnost, a to propojením se stanicí metra Pankrác, efektivně situováno do dopravní infrastruktury (v blízkosti se nachází několik zastávek pražské integrované dopravy).

Hlavní nájemci:

- Peek & Cloppenburg,
- H&M,
- New Yorker,
- Datart,
- skupina Inditex (Zara, Pull & Bear, Stradivarius, Massimo Dutti, Bershka).

Služby centra:

- 140 obchodů,
- Kavárny a restaurace,
- 1100 parkovacích míst.

Na základ výše uvedené charakteristiky konkurent je analyzováno dle bodového hodnocení srovnávacích faktor , kteří z konkurent představují největší hrozbu pro Obchodní centrum Letany (jako srovnávací zdroj OCL je SWOT analýza, viz kapitola 4.3.3). Bodové ohodnocení konkurence lze vidět v následující tabulce . 4.

Analýza konkurence probíhala dle následovného postupu. K jednotlivým srovnávacím faktor m jsou přiděleny body (0 - malý vliv, 10 - největší vliv) na základ vlastních zkušeností. Obchodní centrum (výše stanovený konkurent), které získá největšího celkového sou tu přidělených bod , představuje největší hrozbu.

Tabulka . 4: Bodové hodnocení faktor

FAKTOR / OC	OC CHODOV	OC NOVÝ SMÍCHOV	CENTRUM ERNÝ MOST	ARKÁDY PANKRÁC
služby	8	6	6	7
nabídka obchod	10	9	6	7
parkování	9	6	7	3
dostupnost	10	9	6	10
vnit ní propagace	7	6	6	7
www prezentace	6	5	5	6
volnost pohybu po pasáži	7	5	7	4
multikino	0	10	10	0
informa ní systém	7	4	5	4
celkový počet bod	64	60	58	48

Zdroj: *Vlastní*

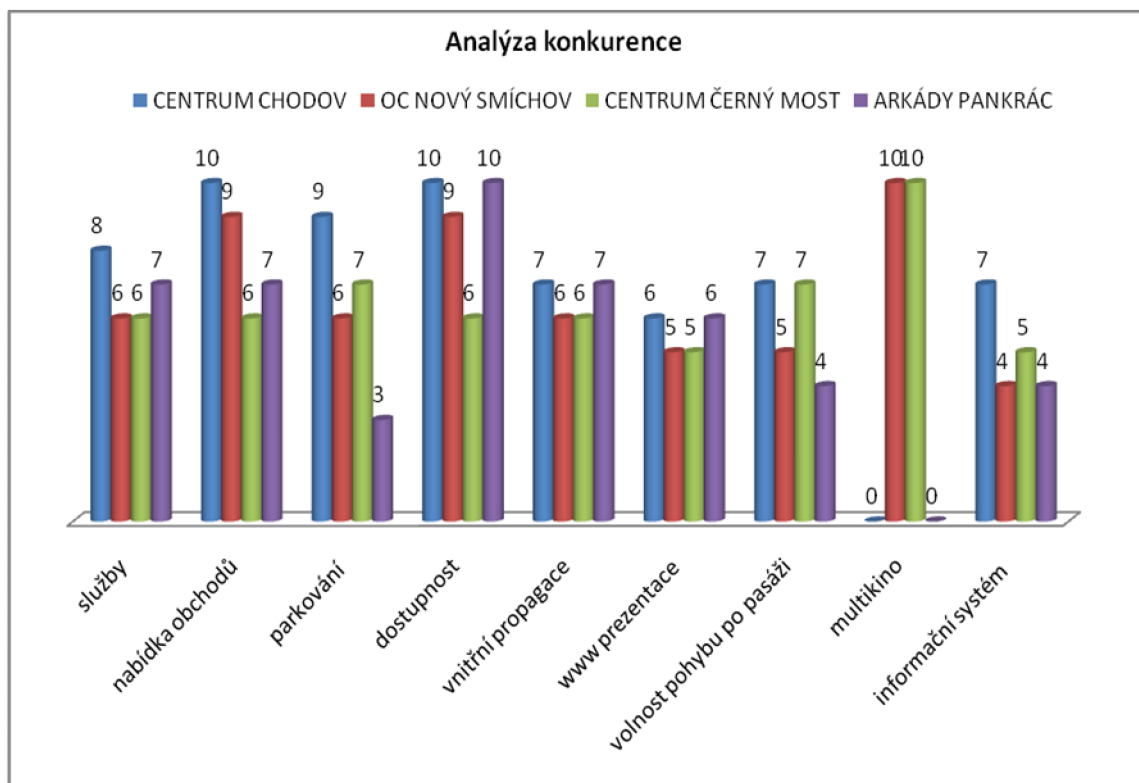
Z tabulky . 4 je patrné vidět, že Centrum Chodov na základ bodového hodnocení dosáhlo nejvíce bod , a zároveň tímto představuje největší hrozbu jednak pro Obchodní centrum Letany, ale také i pro ostatní. K tomu nasvědčuje i to, že v roce 2008 Centrum Chodov získalo 1. místo v soutěži Obchodník roku 2008. Analýzu je možné prohlednout i v grafické podobě (viz graf . 1), kde je vidět bodový podíl jednotlivých faktor .

Centrum Chodov, i když ve svém portfoliu nedisponuje multikinem, jako ostatní konkurenti, tak dokáže p sobiv konkurovat ostatním centrem. Silná konkuren ní pozice Centra Chodov spoívá p edevším v pestré nabídce obchod s tových zna ek (m žete prohlednout [zde](#)), výborné dostupnosti (nachází se přímo u výstupu z metra

stanice Chodov, kde zákazník nemusí přecházet (známými chodníky nebo cestami), také parkování má efektivně řešeno (nabízí venkovní a podzemní parkování), také důležitým faktorem je volnost pohybu po pasáži (každý z nás nesnáší přeplněné pasáže, kde není dopřáno volnosti pohybu například rodinám s dětmi, vozíčkami, ostatní).

Ostatní obchodní centra také dosáhli určitého postupu, jak je vidět v tabulce 4. Z hlediska dnešního konkurenčního prostředí i tyto obchodní centra představují potenciální konkurenci v odvětví. Pro Obchodní centrum Letany to znamená jen jedno, že musí pro udržení nebo posílení současné konkurenční pozice flexibilně sledovat svého největšího hráče, ale také i ostatní hráče na „hřišti“.

Graf 1: Analýza konkurence



Zdroj: Vlastní

4.3.1.3 Analýza zákazníků

Za posledních 10 let lze zaznamenat narůstající návštěvnost obchodních center. Může za to hlavně změna životního stylu obyvatelstva, pozitivní ekonomický růst ČR, a také velká expanze obchodních center do všech regionů. Dá se říci, že každý občan ČR aspoň jednou za rok navštíví obchodní centrum. Svědčí o tom například výroční zpráva Obchodního centra Letňany, kdy za rok 2008 navštívilo toto centrum přes 10 milionů zákazníků.²¹ Jiné pražské centra (například Arkády Pankrác, OC Nový Smíchov apod.) hlásí průměrnou denní návštěvnost kolem 30 tisíc zákazníků.

Aby obchodní centra si udržela a přilákala zákazníky, tak musí nejdříve poznat své zákazníky, umět jim nabídnout služby a zajistit zákazníkům maximální spokojenost a pohodlí.

Pro analýzu zákazníků je využit strukturovaný dotazník (viz příloha 2). Výzkum je prováděn v prostorách Obchodního centra Letňany. Osloveno bylo 220 zákazníků. Analýza se zaměřuje na zjištění spokojenosti zákazníků s aktuální nabídkou služeb (dřevěný koutek, parkování, bankomaty, Wi-Fi, apod.) Obchodního centra Letňany. Dále je zjištěno, jestli by zákazníci uvítali výstavbu malého fotbalového hřiště, jelikož žádné obchodní centrum toto nenabízí. V dotazníku je položena otázka zabývající se novými zákaznickovými návrhy nebo změnami služeb. Každé obchodní centrum chce také vědět, odkud přicházejí její zákazníci, kolikrát týdně opakují své návštěvy apod.

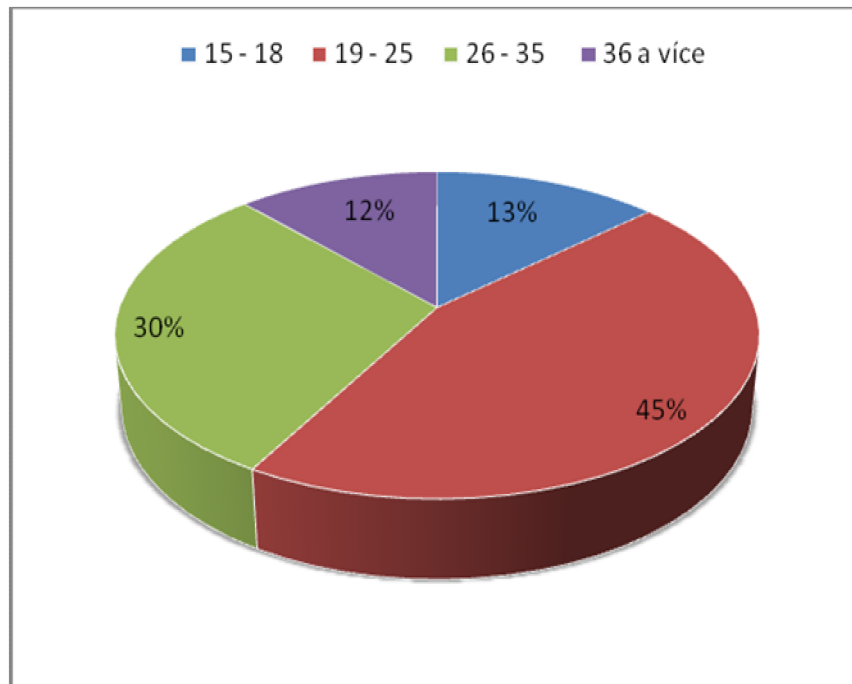
V následující části jsou vyhodnoceny jen ty otázky, které pokládám za důležité pro dosažení hlavního cíle diplomové práce. Ostatní otázky jsou stručně vyhodnoceny v příloze s dotazníkem (viz příloha 3). Vyhodnocení je provedeno buď v grafické, nebo v textové podobě. Výsledky některých otázek jsou použity pro formulaci možných strategií pro budoucí vývoj Obchodního centra Letňany (viz kapitola 5.2).

²¹ <http://www.oc-letnany.cz/cz/akce/ocl-slavi-uspechy.php> (28. 1. 2009, 18:30)

Otázky:

Otázka .2: V k

Graf .2: V kové rozdělení

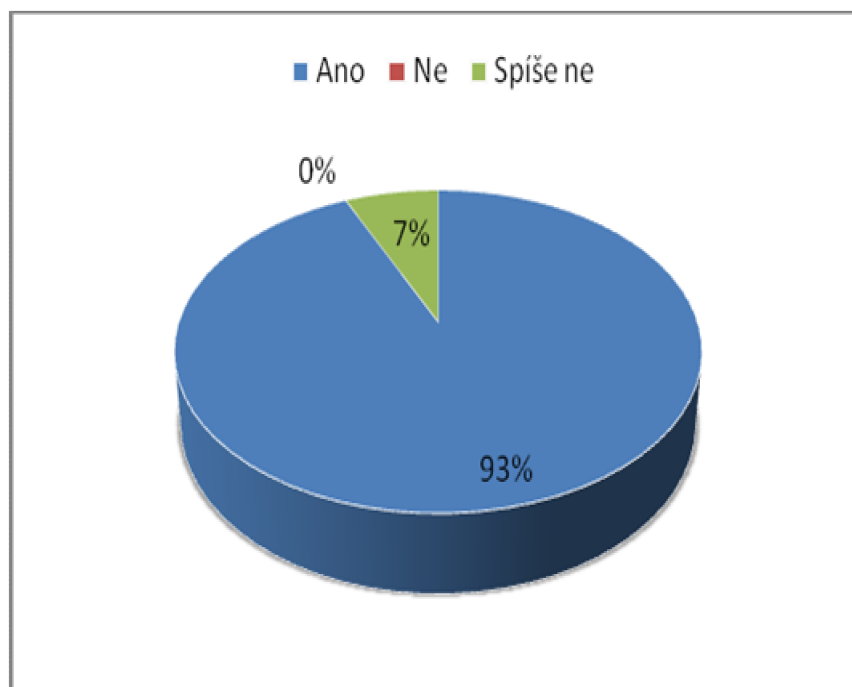


Z grafu .2 je vidět, že 45% dotázaných je ve věku 19 – 25 let, dalších 30% je v rozmezí 26 – 35 let, 13% má 15 – 18 let a poslední skupinu tvoří 12% ve věku 36 a více let.

Z obecného hlediska je známo, že obchodní centra navštěvují zejména mladí lidé. To znamená, že 45% dotázaných ve věku 19 – 25 let představuje pro Obchodní centrum Letany zajímavou skupinu. Proto by mělo obchodní centrum umět vytvořit zajímavou nabídku obchodů, služeb, možností pro zábavu a sport, které zabezpečí komfort při jejich návštěvách.

Otázka . 3: Jste spokojeni s nabídkou služeb, které Vám nabízí Obchodní centrum Let any (d tský koutek, Wi-Fi, autobus obchodního centra, parkování, bankomaty, vlasové a nehtové studio)?

Graf . 3: Spokojenost zákazník



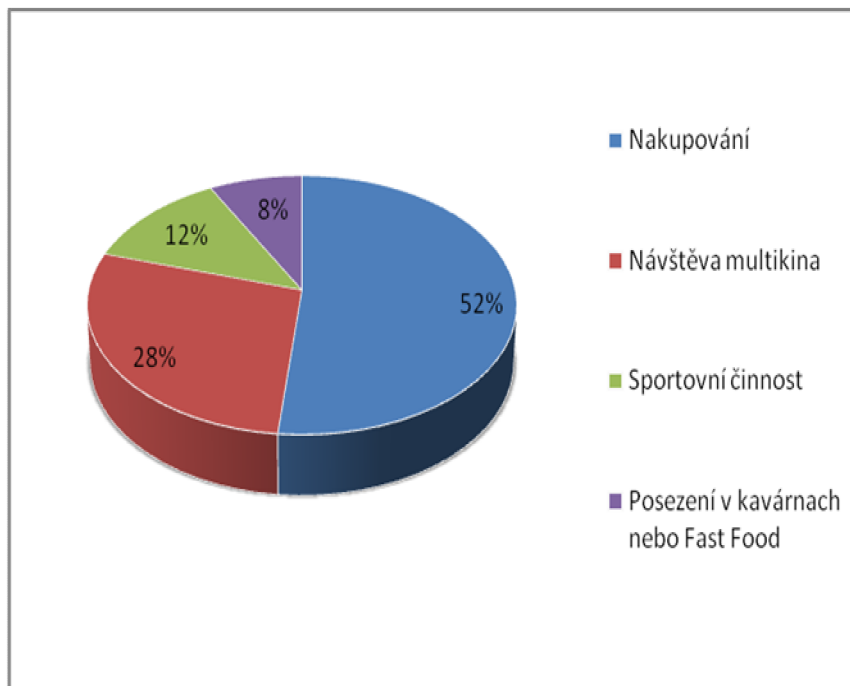
Analýza ukázala, že až 93% dotázaných je spokojeno s aktuální nabídkou služeb Obchodního centra Let any. Z toho plyne, že toto centrum je v podv domí zákazník stále oblíbeno. Pro Obchodní centrum Let any to m že znamenat jen jedno, že v oblasti služeb by m lo p ijít s inovacemi služeb, aby si udrželo stávající zákaznickou základnu a p ípadn ji zv tšila o nové zákazníky.

Dále je z grafu vid t, že 7% dotázaných nebylo úpln spokojeno s nabídkou služeb. P i dotazování na otázku . 4 jsem se jich ptal, co by teda navrhli. Navrhli by nap íklad dárkové šeky a poštu v prostorách obchodního centra Let any.

Na možnost nespokojenosti odpov d lo 0% dotázaných.

Otázka . 6: Jak trávíte čas v Obchodním centru Letany?

Graf . 4: Trávení času v Obchodním centru Letany

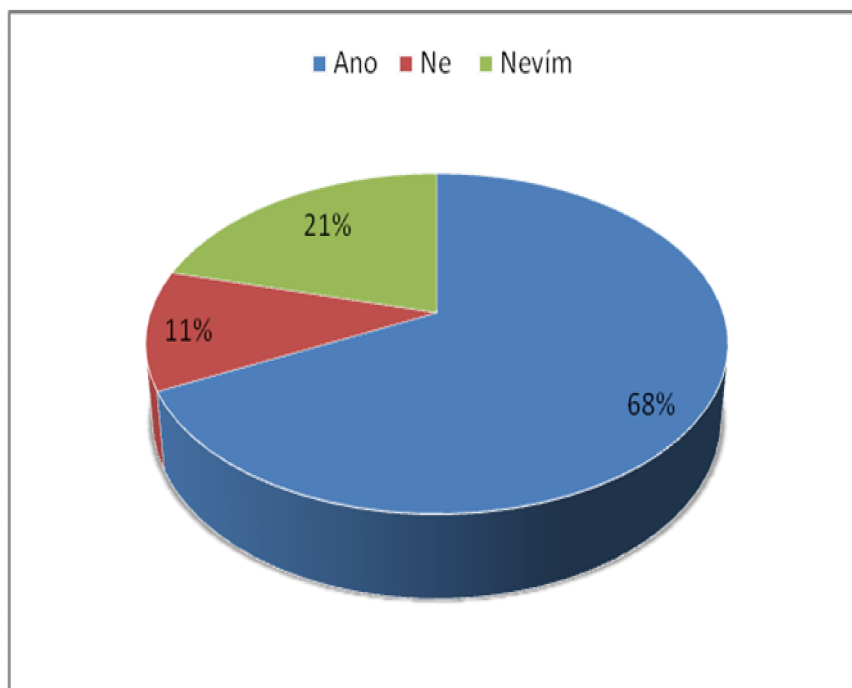


Více než polovina dotázaných, tj. 52%, tráví čas nakupováním. Dalších 28% chodí do multikina, 12% dotázaných spojuje jejich návštěvu se sportem, který mají k dispozici (bazén, tenis, fitness, nohejbal). 8% dotázaných tráví jejich čas posezením v poklidných kavárnách nebo Fast Food, když mají hlad nebo se chtějí občerstvit.

Některí zákazníci tráví jejich čas i kombinací výše uvedených možností. Například nejdu se podívat na nějaký film do multikina a potom jdou nakupovat. Anebo jdou sportovat, a pak se jdou občerstvit nebo najíst do poklidných kaváren nebo Fast Food.

Otázka . 8: Uvítali byste výstavbu malého fotbalového hřiště s umělou trávou ve venkovních prostorech obchodního centra?

Graf . 5: Výstavba malého fotbalového hřiště

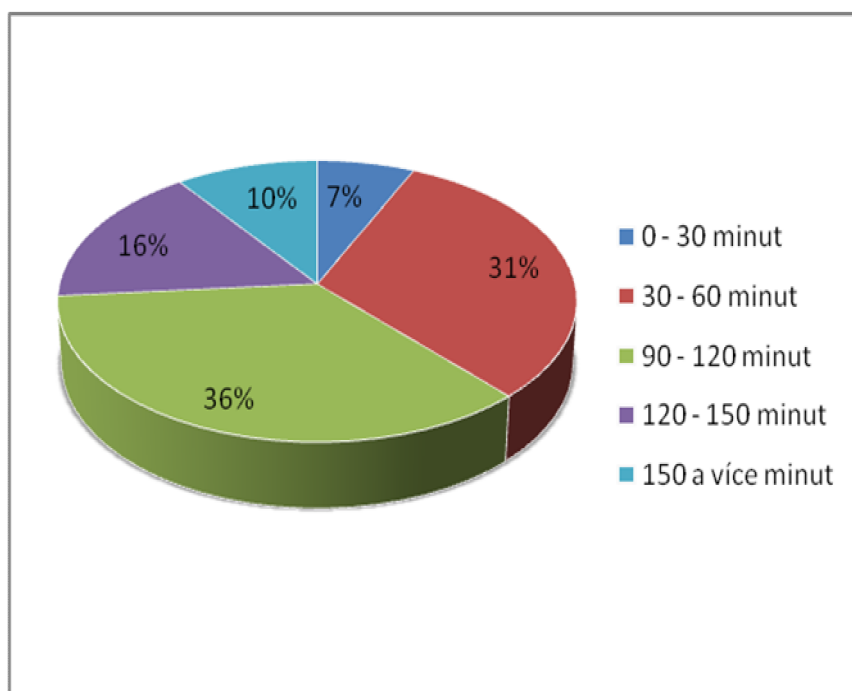


Na otázku jestli by dotázaní uvítali výstavbu malého fotbalového hřiště s umělým trávěnkem, 68% odpovědělo, že ano. Z toho lze předpokládat, že výstavba hřiště bude efektivním řešením jak přilákat více zákazníků. Vždy v současnosti žádné obchodní centrum ve svých prostorech nenabízí fotbalové hřiště, kde si mohou zahrát fotbal všichni nadšenci tohoto sportu.

11% dotázaných nebylo pro výstavbu malého fotbalového hřiště, a 21% dotázaných se nevědělo rozhodnout, jestli ano nebo ne pro výstavbu. Hypoteticky lze předpokládat, že určitý počet z těchto 21% dotázaných by se po určité době rozhodlo pro výstavbu.

Otázka . 10: Kolik času průměrně strávíte v době vaší návštěvy Obchodního centra Letany?

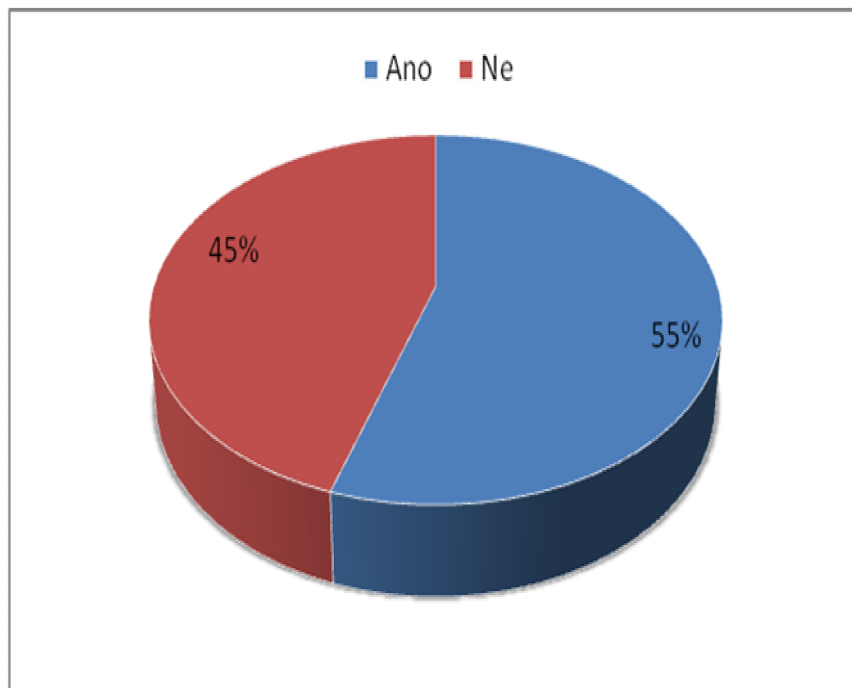
Graf . 6: Průměrný čas návštěvy Obchodního centra Letany



Z grafu . 6 je vidět, že 36% z dotázaných stráví jejich návštěvu Obchodního centra Letany mezi 90 – 120 minutami. Následně 31% z dotázaných tráví návštěvu po dobu 30 – 60 minut, 16% z dotázaných stráví 120 – 150 minut, 10% se zdržuje v obchodním centru až 150 a více minut. Dobu 0 – 30 minut představuje 7% z dotázaných, tito představují rychlý nákup v hypermarketu Tesco, posezení v rychloobslužbě (KFC, McDonalds), výběry z bankomatu.

Otázka . 12: St etáváte se s propagací Obchodního centra Let any?

Graf . 7: Propagace obchodního centra Let any



Z celkového po tu dotázaných se jen 55% st etává s propagací Obchodního centra Let any. Dle mého názoru je to malé procento, jelikož obchodní centrum Let any se adí mezi jedno z nejv tších obchodních center v Praze a celé R. S propagací se nest etává 45% dotázaných a toto procento tvo í zákazníci z blízkého okolí Prahy.

4.3.2 Interní analýza

4.3.2.1 Organizační struktura

Obchodní centrum Letany jako jedno z největších obchodních center v Praze a ČR má na vrcholu organizační struktury (viz příloha 1) manažera centra, který nese odpovědnost za celé Obchodní centrum Letany. Jelikož jde o řízení velkého obchodního centra, tak manažer centra má tři zástupce ve funkcionálních oblastech, a to provoz, technika a marketing. Každý z nich pak odpovídá za činnost v dané funkcionální oblasti. Při rozhovorech s managementem jsem se zaměřil na popis činností manažerů ve funkcionálních oblastech a dvou oblastí podléhajících marketingu (graphic designer a marketing koordinátor). V níže uvedeném textu je uveden popis jednotlivých funkcionálních oblastí.

MANAŽER CENTRA

Je odpovědný za:

- celkový chod OCL,
- plánovaný zisk z pronajímaných ploch pevných obchodních jednotek,
- organizaci pronájmů obchodních jednotek a krátkodobé pronájmů,
- návštěvnost OCL, kolik přijde návštěvníků,
- technický stav OCL,
- řízení dodavatelských firem a managementu OCL,
- smluvní vztahy se subdodavateli,
- zasílání reportů o stavu OCL představenstvu Tesco Stores, a.s.,
- zpracovává rozpočet nákladů na provoz OCL,
- sleduje obraty (mísírní) nájemců OCL.

ZÁSTUPCE CENTRA MANAŽERA PRO PROVOZ

Je odpovědný za:

- jednání s majiteli obchodních jednotek,
- ešší denní operativu vztahující se k obchodním jednotkám,
- řízení bezpečnostní služby,

- řídí činnost recepce OCL,
- řídí a odpovídá za úklid vnitřních a venkovních prostorů OCL,
- zodpovídá za část rozpočtu, která souvisí se službami v oblasti bezpečnostní služby a úklidu,
- řeší obsazování nájemců podle pokynů majitele,
- koordinuje plánované přestavby obchodních jednotek ve spolupráci s majiteli obchodních jednotek,
- vede archiv dokumentace OCL.

ZÁSTUPCE CENTRA MANAŽERA PRO TECHNIKU

Je odpovědný za:

- kompletní technickou údržbu OCL,
- řeší výstavbu nových ploch ve spolupráci s partnery,
- je ústředním kontaktním místem a koordinuje činnost s odbory příslušnými městské části Prahy,
- řeší reklamaci činnosti ve všech technických oblastech,
- řeší vady a nedodávky po kolaudaci,
- zabezpečuje odečty jednotlivých médií a podklady pro fakturace (voda = dešťová, stolní; plyn = středotlaký, nízkotlaký; teplo, chlad, elektrika),
- zabezpečuje regulování energií a dálkové ovládaní technologií (vzduchotechniky, požární klapky, osvětlení apod.) pomocí systému MAR (měření a regulace),
- řídí oblast techniky pomocí údržbové firmy,
- zabezpečuje servis dle norem SN a doporučení výrobce jednotlivých technologií,
- řídí oblast údržby parkové zeleně a odpadového hospodářství,
- technicky se podílí i na koordinaci přestavby obchodní jednotky.

ZÁSTUPCE CENTRA MANAŽERA PRO MARKETING (MARKETING MANAGER)

Je odpovědný za:

- činnost koordinátora, grafika,
- přípravu marketingového plánu, strategie,

- realizaci jednotlivých projekt :
 - akce v rámci OCL,
 - sezónní kampan (p edváno ní, jarní...)
 - interní akce (d tské programy, Beauty Day, Mikuláš)
- dekorace pasáže, plakáty,
- komunikace s nájemci (všechny druhy komunika ních kanál),
- komunikace s partnery, dodavateli, média,
- kontrolu a schvalování návrhu.

MARKETING COORDINATOR

Je odpov dný za:

- komunikaci s dodavateli, nájemci,
- interní v ci:
 - reklama OCL (plakáty, letáky, spoty TV, radiové spoty, backlight, bannery, výstavní prostor),
- rozmístn ní venkovních reklamních ploch (osv tlení backlight),
- správu webu (dopl ovaní akcí), nájemci mají možnost individuální úpravy webu (vkládání vlastních akcí),
- komunikace s grafikem.

GRAFIK DESIGNER

Je odpov dný za:

- tvorbu brožur, plakáty apod.,
- komunikace s dodavateli, inzerce (Mladá Fronta, Blesk, apod.),
- kontrolu inzercí.

4.3.2.2 Organiza ní kultura

Pro analýzu organiza ní kulture Obchodního centra Let any jsem vycházel z modelu souvislostí (viz obr. 4, kapitola 3.3.1.1), který se vztahuje na výkonnost. Mohu íci, že uvedený model dokonale splývá se skute ností, jak je to u Obchodního centra Let any.

Organiza ní kultura Obchodního centra Let any je uzp sobena orientaci na zákazníka (návšt vnost a spokojenost zákazníka), d raz na kvalitu (nabídka kvalitních služeb), vzd laní svých zam stnanc (angli tina apod.). Zam stnanc m je daná možnost získání nových v domostí a znalostí, jejich spokojenost. Pro obchodní centrum ze strany zákazníka je d ležitá celková spokojenost, jejich loajalita, spokojenost s kvalitou služeb apod.

Z hlediska výkonnosti lze zaznamenat zvyšující se podíl na trhu (adí se mezi nejv tší obchodní centra), dlouhodobá ziskovost, tzn., že se projevuje neustále zvyšující návšt vnost zákazníka , kte í utrácejí peníze za nákupy.

4.3.2.3 Marketingová rada

Každé obchodní centrum dle jeho velikosti nebo organizační struktury může mít marketingovou radu. Tato rada je tvořena zástupci maloobchodních prodejců, kteří svou činností působí v obchodním centru. Z toho plyne, že zasedání rady se nemohou zúčastnit všichni nájemci. Zápisy z jednání se následně rozesílají všem nájemcům.

Avšak nezúčastnění nájemci mohou před každým zasedáním předkládat své nápady a návrhy. Marketingová rada se může konat dle dohody mezi nájemci a managementem centra. V tšinou se konají jednou měsíčně.

Každá marketingová rada si stanovuje určité cíle, které se snaží naplnit. Například:

- účinná propagace centra v očních veřejnosti prostřednictvím společenských, kulturních a propagačních akcí, které mohou přinést publicitu,
- vytvoření vzájemné spolupráce s nájemci a jejich integraci pro dosažení úspěšnosti obchodního centra,
- účast a zastoupení při realizaci marketingových strategií,
- realizace propagačních a marketingových akcí,
- efektivní projednání možnosti zlepšení všech procesů pro lepší fungování obchodního centra.

4.3.2.4 Analýza marketingového mixu

Produkt (služby)

Základním produktem Obchodního centra Let any jsou pronájmy prodejných prostor určených pro obchody. Cena pronájmu představuje zisk. Z toho plyne, že OCL se snaží mít obsazené všechny prostory, které jsou určeny k pronájmu obchodů. Jestliže prostory nejsou obsazené, tak obchodní centrum musí nějakým způsobem tyto prostory obsadit. Každé centrum má širokou nabídku zájemců o umístění jejich obchodů v obchodním centru. Proces výběru zájemce je vlastní záležitostí každého obchodního centra.

Proto pro analýzu produktu, jako prvku marketingového mixu, vycházím ze široké nabídky základních služeb, které OCL nabízí:

❖ *3000 parkovacích míst*

Rádi cestujete autem? Obchodní centrum Vám nabízí až 3000 parkovacích míst.

❖ *doprava vlastním autobusem zdarma*

Máte možnost využít dopravu zdarma autobusem obchodního centra, který jezdí od stanice metra Let any, nebo můžete využít autobusy hypermarketu Tesco.

❖ *vlasová a nehtové studia*

Nakupování a zábava je jedna věc trávení času v obchodním centru. Zde se Vám nabízí i péče o vaše vlasy a nehty, o kterou se postarají specialisté v oboru. Na výběr máte dvě kadeřnictví – Klier a Cut & Color a nehtové studio Claudia.

❖ *detský koutek*

Své děti do péče Detského koutku, kde je pro ně připravena zábava, hry, různé atrakce. Někdy z Vás nemusí mít v oblíbené nakupování s dětmi, tak můžete tuto příležitost využít. Také nabízí pro miminka zdarma pleny.

❖ *Bankomaty (české spořitelny (2x), Komerční banky (2x), GE Money Bank a SOB)*

❖ *internet zdarma*

Pro milovníky internetu je zde možnost zdarma připojení na internet přes wi-fi.

Cena

Jelikož n které služby jsou p ímo nabízené Obchodním centrem Let any (doprava autobusem, d tský koutek, wi-fi), tak zákazník za n neplatí. Na jejich provoz je vy len n rozpo et, který je zahrnutý v celkovém rozpo tu pro dané období (viz kapitola 4.4). Za služby provedené nap íklad ve vlasovém a nehtovém studiu je ú továno dle aktuálních ceník tohoto studia.

Místo

Všechny nabízené služby jsou dostupné v prostorách Obchodního centra Let any. Zákazníci mají tyto služby e eno p ímo na dlani, jako je to i u n kterých ostatních obchodních center (nap . OC Smíchov, OC Europark, OC Olympia.). Obchodní centrum Let any je od poloviny roku 2008 dostupn jší svým zákazník m, než jak tomu bylo v minulosti. Zásahu na tom má výstavba nových stanic pražského metra, a to prodloužením trasy C až do stanice Let any. Odtud to mají zákaznky jen dv zastávky pražskou integrovanou dopravou (cca 5 minut) nebo p ímou dopravou autobusem obchodního centra, které p íveze zákaznky p ímo k subjektu.

Propagace

Propagace je velice d ležitá, a to z toho d vod , pokud chce obchodní centrum p ežit, být úsp šné, tak musí n jak p ílákat své stávající nebo nové potenciální zákaznky. Na propagaci obchodní centrum využívá celou adu reklamních prost edk , kterými nap íklad jsou:

- interní plochy
 - plakáty A1,
 - backlighty v garážích,
 - stojany na letá ky,
 - plazmové TV,
 - LCD TV ve Food courtu – vlastník FilipMedia,
 - Digilighty – vlastník LogoLogic.

- ostatní plochy
 - Bannery na webu – např. www.ocletnany.cz, úvodní stránky Wi-Fi připojení.
- reklamní spoty v rádiu,
- polepy autobusů, rámečky v metru.

Na propagaci obchodní centra také často využívají marketingové akce. V následující části textu je Vám stručně vysvětlen proces marketingové akce.

Proces marketingové akce

V průběhu každého roku obchodní centra realizují nejrozličnější marketingové akce. Cílem marketingových akcí je přilákat více zákazníků, posílit vlastní image. K tomu, aby marketingová akce byla zrealizována, je nutné vše důkladně promyslet a připravit. Analýzou tohoto procesu se zabývám v níže uvedeném textu. V příloze 5 je Vám nabídnout pohled uskutečněných marketingových akcí za rok 2008 v obchodním centru Letany. Jednou z takových zajímavých akcí jsou výstavní příležitosti, které mohou zvýšit návštěvy zákazníků. Bližší vysvětlení je uvedeno v následujícím textu odstavce Výstavní příležitosti.

Hlavním faktorem realizace marketingové akce jsou finance. Každé marketingové oddělení obchodních center má vyčleněný rozpočet pro svou činnost. Právě z tohoto rozpočtu jsou pak financovány tyto akce. Pokud nějaká firma chce prezentovat svůj výrobek, obchodní centrum zajistí veškeré náležitosti akce. Po finanční stránce je akce financována ze strany zájemce, tj. prezentující firma.

Může se stát, že prezentující firma nebude muset zaplatit rozpočet akce. To platí v případě, je-li akce prezentující firmy atraktivní pro obchodní centrum. Potom obchodní centrum může nabídnout tzv. Barterové pravidlo. To znamená, například firma Milka zrealizuje akci na okoládu Milka, potom namísto financí dodá zboží, tj. okoládu Milka. Toto pravidlo je důkladně projednáno mezi marketingovým oddělením obchodního centra a prezentující firmou.

Příprava akce

1. nápad – na začátku je to jaká myšlenka, nápad,
2. příprava – zabezpečení všech materiálů, prostředků, lidí pro realizaci,
3. realizace – samotný proces akce,
4. zhodnocení – kontrola a vyhodnocení průběhu akce.

Příprava a postup realizace akce

- zadavatel, tj. marketingové oddělení OCL, pro reklamní agentury vyhlásí tendr,
- výběr agentury, následně agentuře zasláno zadání akce,
- agentura dodá vlastní koncept průběhu akce,
- marketingové oddělení po odsouhlasení konceptu a rozpočtu zadá závaznou objednávku pro zajištění akce,
- agentura doplní přesný scénář a časový harmonogram,
- informování nájemce o možnosti se zapojit do akce:
 - způsob zapojení nájemce – zapojení oblečení na přehlídce, v nově dárce do soutěží, výzdoba, prezentační stánky apod.
- agentura zajistí účinkující a rekvizity (např. moderátora, zpěváky, kouzelníka, hostesky), závisí na typu akce,
- marketingové oddělení OCL zajišťujeannonci na akci – tvorba vizuálů, zajištění medií,
- využití médií závisí na rozsahu akce – vždy interní plochy,
- dále inzerce v lokálních periodikách (např. Devítka, Praha 9, Osmička), noviny pro Prahu a střední Čechy – např. MF Dnes, Blesk, Metro, rádia – Evropa 2, Bonton, Frekvence 1, Kiss 98fm.

Sledování průběhu akce

Sleduje se činnost agentury realizující akci, dále probíhá komunikace všech zúčastněných stran, tj. nájemci, agentura a marketingové oddělení OCL. Přitom se využívají standardní komunikační kanály – email, telefon.

V den realizace akce je také přítomen zástupce marketingového oddělení OCL, který rovněž kontroluje průběh, plnění scénáře. Dále má za úkol sledovat i množství přítomných návštěvníků.

Kontrola a vyhodnocení akce

- kontrola a vyhodnocení v den akce,
- nájemníkům je poslán dotazník týkající se akce:
 - zda se zapojili – pro ano, pro ne,
 - spokojenost s propagací,
 - jaké další akce by uvítali nebo by si představovali, že by se mohli realizovat.

Výstavní příležitosti v obchodních centrech

V současnosti mohou říci, že platí jedno pravidlo:

*„V posledních letech chodí lidé do nákupních a obchodních center spíše než na výstavy a do galerií. A pokud nejde Mohamed k hore, musí jít hora k Mohamedovi.“*²²

Mnohá obchodní centra ve svých prostranstvích pořádají nejrozmanitější výstavy, aby tak svým zákazníkům umožnila kromě nákupního také alespoň kulturního vyžití. Jde o nepravidelné akce, které pořádají (například výstava modelů letadel od Svazu letců ČR, výstava fotografií Zázraky na planetě od Václava Špillara, výstava Dřevských kreseb z Indonésie).

Nejzajímavějšími jsou výstavy fotografií. Snaží se tím zapříjemnit prostředí obchodního centra. Dále mnohé zákaznickým programem je výstava fotografií k zastavení a zamyšlení se nad jejím tématem. Obchodní centra se snaží především o to, aby výstavy zaujaly pozornost jejich zákazníky. Jde o prvek, který má zlepšit atmosféru v celém obchodním centru, zvýšit jeho návštěvnost a také zájem médií.

Pokud to prostory obchodního centra dovolí, mohou se vystavované fotografie stát interiérovou dominantou celého prostoru. Vhodně zvolený systém vystavení tak má ovlivnit celkový pohled na interiér a změnit charakter obchodního centra.

Tyto výstavy zákazníci mohou zhlédnout v prostorách obchodního centra nebo ve výstavním prostoru. Výstavní prostor je nabízen bezplatně nájemcům k propagaci jejich obchodních jednotek (například nové kolekce oblečení) nebo i jako podpora pro tyto nájemce, kteří vykazují slabší obraty.

²² RETAIL BIZ, číslo 14, Praha: Atoz Marketing Services, 2008, registrace číslo MK ČR E 13218, (str. 22)

4.3.2.5 Analýza současných pozic Obchodního centra Letany v odvětví

Pro analýzu současných pozic je použit model společnosti McKinsey pro firmu General Electric (GE model). Z obecných poznatků víme, že tento model pro analýzu zahrnuje více faktorů. Model soustředí hlavní pozornost na zkoumání dvou hledisek – poptávkivost trhu a konkurenční postavení. Víme, že model je tvořen devíti buněčnou maticí, kde horizontální osa představuje konkurenční postavení a vertikální představuje atraktivitu trhu.

Pro Obchodní centrum Letany jsou stanoveny následující faktory, představující konkurenční postavení a atraktivitu trhu.

Faktory konkurenčního postavení:

- kvalita managementu,
- znalost trhu a zákazníka,
- technologická úroveň,
- efektivnost propagace,
- relativní tržní podíl,
- náklady,
- loajalita zákazníků,
- kvalita služeb,
- konkurenceschopnost.

Faktory atraktivity trhu:

- struktura trhu,
- intenzita konkurence,
- technologická úroveň,
- energetická a materiálová náročnost,
- služby,

- možnost diferenciacie služeb,
- velikost trhu,
- exponovanost.

Pri zpracování analýzy modelu GE vycházím z doporučeného postupu:²³

1. Identifikace výše uvedených faktorů .
2. Stanovení vah (relativní čísla) => představují významnost jednotlivých faktorů pro obchodní centrum, součet se rovná 1,
 - relativní důležitosti => označování každého faktoru (1 – velmi neatraktivní, 5 – velmi atraktivní),
 - výsledná hodnota faktoru – vynásobení vah známkami, dostaneme hodnotu za každý faktor (skóre).
3. Se stejné hodnoty za každý faktor, dostáváme celkové výsledné hodnoty (celkem skóre), které jsou důležitá pro určení bodu vyjadřující aktuální pozici na trhu.
4. Celkové výsledné hodnoty přeneseme do matice, následně získáme bod, který představuje postavení analyzovaného obchodního centra Letany.
5. Kolem určeného bodu v matici nakreslit kruh představující velikost trhu.
6. V daném kruhu označit tržní podíl obchodního centra pomocí barevné výše.
7. Prognózy o očekávaném postavení na trhu v budoucnu.
8. Rozhodování o výběru strategie.

²³ Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada, 2007, ISBN-978-80-247-1535-3, (str. 150)

Tabulka . 5: Faktory konkuren ního postavení Obchodního centra Let any v odv tví

FAKTOR	Váha	Známka (1 - 5)	Skóre
Kvalita managementu	0,16	4	0,64
Znalost trhu a zákazníka	0,14	4	0,56
Technologická úrove	0,08	2	0,16
Efektivnost propagace	0,08	4	0,32
Relativní tržní podíl	0,17	4	0,68
Náklady	0,1	3	0,3
Loajalita zákazník	0,07	3	0,21
Kvalita služeb	0,1	3	0,3
Konkurenceschopnost	0,1	3	0,3
Celkem	1		3,47

Zdroj: *Vlastní*

Z tabulky . 5 je vid t, že faktor relativní tržní podíl má nejv tší vliv na konkuren ní postavení. Dosáhlo ohodnocení až 0,68. Dokazuje to, že Obchodní centrum Let any bylo a nadále se adí mezi nejv tší obchodní centra v Praze a také celé R. Na tomto tržním podílu má hlavn zasluhu kvalitní management tvo en kvalitním a kvalifikovaným personálem (dosáhlo 0,64). Mezi další faktory, které ovliv ují konkuren ní postavení, se adí znalost trhu a zákazníka (0,56). Ostatní faktory p edstavují skoro stejné hodnoty. Celková hodnota 3,47 vykazuje vyšší pr m rnou konkuren ní pozici na trhu.

Tabulka . 6: Faktory atraktivity trhu

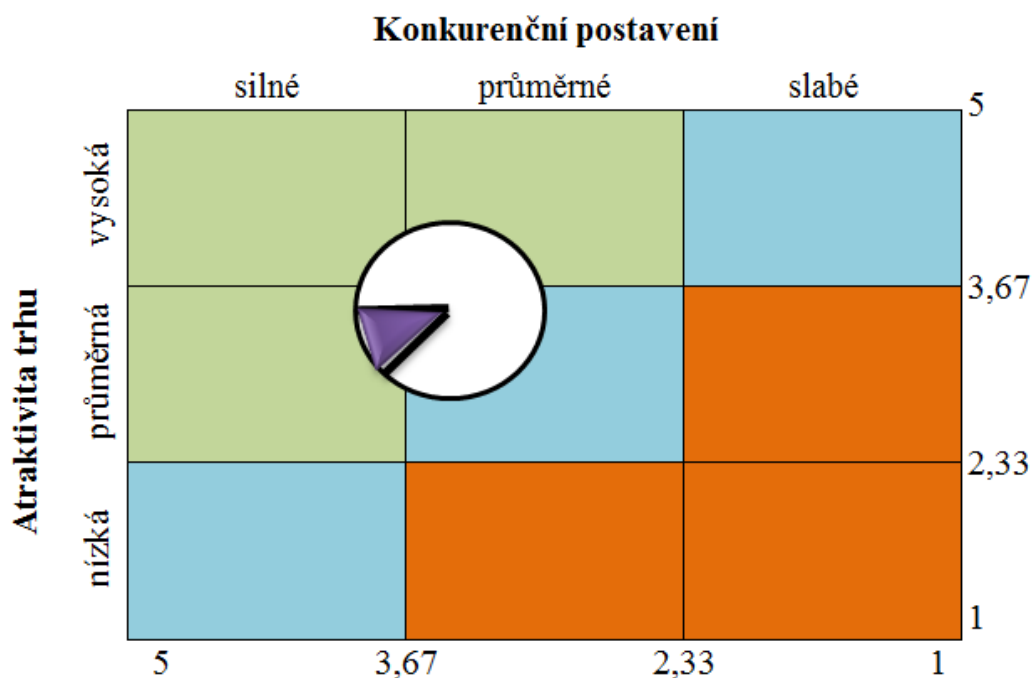
FAKTOR	Váha	Známka (1 - 5)	Skóre
Struktura konkurence	0,05	2	0,1
Intenzita konkurence	0,2	3	0,6
Technologická úroveň	0,1	3	0,3
Energetická a materiálová náročnost	0,05	2	0,1
Služby	0,2	5	1
Možnost diferenciacie služeb	0,1	2	0,2
Velikost trhu	0,2	5	1
Exponovanost	0,1	3	0,3
Celkem	1		3,6

Zdroj: *Vlastní*

Největší sílu na atraktivitě trhu, jak je vidět z tabulky . 6, mají faktory služby a velikost trhu (dosáhli 1). Z toho vyplývá, že trh je atraktivním jen tehdy, pokud existuje dostatečně velký trh a tento trh není nasycen v těmto po tem diferencovaných služeb. Obchodní centrum Letany obsluhuje dostatečně velkou základnu zákazníků (svědčí o tom narůstající návštěvnost, dobrá lokalita). Z hlediska služeb si navzájem obchodní centra konkurují, nebo svým zákazníkům chtějí nabídnout kvalitní služby, jako má jeho konkurent. Další sílou, která se v těmto mírou podílí na atraktivitě trhu, je intenzita konkurence (0,6). Mnohé obchodní centra v současnosti vedou velký boj o udržení a získání zákazníka. Pocházejí s novinkami v oblasti služeb, nabídky obchodu nebo i expanzi o nové pasáže. Například Obchodní centrum Letany na podzim roku 2008 otevřelo hobbytické centrum BAUMAX. Dalším příkladem je nově otevřené nákupní centrum v Praze ARKÁDY PANKRÁČ (podzim 2008). Ostatní faktory se skoro stejnou silou podílí na atraktivitě trhu. Celková hodnota 3,6 představuje průměrnou atraktivitu trhu, tedy trh je do značné míry atraktivní.

Obdobné výsledné hodnoty (3,47 a 3,6) jsou umístěné v následujícím obrázku . 7, kde určují bod aktuálního postavení Obchodního centra Letany na trhu.

Obr. .7: Konkuren ní postavení Obchodního centra Let any (matice GE)



Zdroj: *Vlastní*

Na základ umíst ní výsledných hodnot do matice GE je patrné vid t z obrázku, že Obchodní centrum Let any se nachází v oblasti pr m rné atraktivity trhu a pr m rného konkuren ního postavení. Jako dalším krokem zpracování analýzy by m ly být úvahy o tom, jakým sm rem by cht lo obchodní centrum pokračovat v budoucnu. Posledním krokem analýzy je výb r strategie. Výb rem vhodné strategie, která by m la efektivn pomoci získat lepší konkuren ní postavení, nebo ho aspo udržet, se zabýváme v kapitole 5.2 NÁVRHY DOPORU ENÍ.

4.4 Analýza finanční oblasti Obchodního centra Letany

Dalším důležitým cílem, který jsem si stanovil, je analýza procesu tvorby rozpočtu obchodního centra. Podle mě je to jedna z nejdůležitějších věcí z finanční oblasti, a to zejména efektivního hospodaření a řízení obchodního centra.

Pro efektivní řízení obchodního centra musí management pozorně sledovat dosahované výsledky, ale i vývoj prostředí (trendy v ekonomice, technologii, zamětnosti v chování zákazníků i konkurentů). Pod dosahovanými výsledky se rozumí sledování plánovaného rozpočtu se skutečným rozpočtem.

4.4.1 Tvorba rozpočtu

Co je rozpočet:

„Jsou to plánované (zálohové) peníze, které musí management obchodního centra získat od nájemce (uživatel) na příští rok, aby obchodní centrum mohlo být efektivně řízeno.“

Rozpočtovou skladbu tvoří nákladové položky: energie, služby, údržba a ostatní. Na tyto položky je nutné získat peníze od nájemce obchodního centra. Může se stát, že některá obchodní centra mají tvořenou rozpočtovou skladbu jen například z energie a služeb. To však záleží, jestli v rámci obchodního centra jsou jenom obchodní jednotky, nebo je tam i hypermarket, dále jen kanceláře apod.

Rozpočet může být tedy tvořen položkami energie, služby, údržba a ostatní. Každá položka je dále členěna na podpoložky, které detailněji zachycují dělení hlavních nákladových položek. Na každou podpoložku je odhadnuta a stanovena výše nákladů, se kterou se bude počítat v příštím roce. Každý Manažer centra si může určit ještě nějakou rezervu nákladů na neočekávané provozní případy. Celková výše nákladů u jednotlivých podpoložek se určuje na základě skutečných údajů rozpočtu za poslední rok, dále dle minulých období. Při sestavování rozpočtu se musí počítat i se skutečnostmi, které pak mají největší vliv na určení celkového rozpočtu. Takovými skutečnostmi mohou být:

- a) navýšení cen médií,
- b) nárůst inflace, provozních nákladů,

- c) odhad výše kursu K /EUR,
- d) ukončené záruky na technologická zařízení.

Rozpočet se rozděluje na základ celkové plochy obchodního centra. Pro útvorní jednotlivých položek náklad je rozpočet rozdělen na podpoložky, která zahrnují útvorní náklad pro nájemce obchodního centra, hypermarket, kanceláře, apod...

Nájemci OCL (UNITS), hypermarket, kanceláře (OFFICE) si můžeme rozdělit na tři skupiny, jakým poměrem se budou podílet na útvorní jednotlivých položek náklad. Poměr se stanovuje na základ výměry plochy v m² (například viz tabulka 7).

Tabulka 7: Podíl útvorní náklad

Celková plocha: 18 500 m²

	Units	Hypermarket	Office
<i>všichni</i>	63 %	29 %	8 %
<i>všichni krom kanceláře</i>	66 %	34%	
<i>všichni krom hypermarketu</i>	75 %		25 %

Zdroj: OCL

Každá obchodní jednotka disponuje určitou pronajatou plochou. Jsou jednotky, které mají výměru pronajaté plochy například 6000 m², jiné zase mají jen 89 m². Aby poměr útvorní náklad jednotlivých obchodních jednotek s výměrou nájemní plochy nebyl při sestavování rozpočtu nespravedlivý, tak plochy jednotek se proporcionalizují na vážený průměr z celkové plochy, a to dle poměrových koeficientů. K tomu je ještě třeba obchodní jednotky rozdělit do skupin dle určitých kritérií.

Například:

Obchodní jednotky:

- do 100 m² – koeficient 1,1
- od 101 – 800 m² - koeficient 0,85
- nad 801 m² - koeficient 1,34

Tento princip platí i pro hypermarket. Kdyby tomu tak nebylo, potom nájemci s velkou pronajímanou plochou by se jen zaplatili celkový rozpočet.

Samozřejmě, že při sestavování rozpočtu na každé období dochází k rozporům mezi nájemci a managementem OCL, protože bývají nespokojeni s jejich podílem na ústředních nákladech.

Začátkem každého roku Manažer centra posílá nájemcům dopis s plánovaným rozpočtem, kde jsou zřetelně již zmíněné změny, které mají velký vliv na platbu záloh. (viz příloha 4).

4.4.2.1 Podklady pro rozpočet

- platné servisní smlouvy,
- přehled o opravách a výdajích, které budou provedeny v následujícím období.

V následující části je ukázkově znázorněn model tvorby rozpočtu pro obchodní centrum. Uvedené údaje nejsou skutečné, ale pouze hypotetické.

4.4.2.2 Ukázka rozpočtu

PLÁNOVANÝ ROZPOČET

KOD	POLOŽKA	ROZDĚLENÍ	PLÁN 2008	Budget 2007	UNITS	HYPERMARKET	OFFICE
	ENERGIE						
	Spot eba vody (společné prostory)						
a)	Odpadová dešová voda	<i>všichni</i>	1 000 000	850 000	630 000	290 000	80 000
b)	Spot eba vody společných prostor	<i>všichni krom kanceláře</i>	250 000	198 000	165 000	85 000	0
	Celkem		1 250 000	850 000			
	Spot eba vody nájemc						
a)	Store Units	<i>přímá předfaktura</i>		108 000	120 000	0	0
b)	Hypermarket	<i>přímá předfaktura</i>		94 000	0	100 000	0
c)	Office	<i>přímá předfaktura</i>		43 500	0	0	50 000
	Celkem		270 000	245 500			
	Teplo						
a)	Store Units	<i>přímá předfaktura</i>		82 500	95 000	0	0
b)	Hypermarket	<i>přímá předfaktura</i>		70 500	0	80 000	0
c)	Office	<i>přímá předfaktura</i>		29 500	0	0	40 000
	Celkem		215 000	182 500			
	SLUŽBY						
	Bezpečnostní služba						
a)	Contract	<i>všichni krom kanceláře</i>	1 200 000	1 050 000	792 000	408 000	0
b)	Radio Systém Licence	<i>všichni krom kanceláře</i>	250 000	220 000	165 000	85 000	0
c)	Extra	<i>všichni krom kanceláře</i>	50 000	42 000	33 000	17 000	0
d)	Založnické	<i>všichni krom kanceláře</i>	25 000	20 000	16 500	8 500	0
e)	Central Office	<i>offices</i>		55 000	0	0	60 000
f)	Kamery systém	<i>units</i>		300 000	350 000	0	0
	Celkem		1 935 000	1 687 000			

	Hubení šk dc						
a)	Contract	<i>units</i>		176 000	185 000	0	0
b)	Extra	<i>units</i>		20 000	30 000	0	0
c)	Kancelá e	<i>units</i>		27 500	35 000	0	0
d)	Hubení šk dc	<i>units</i>		44 000	55 000	0	0
	<u>Celkem</u>		305 000	267 500			
	ÚDRŽBA						
	Vn jšek budovy						
a)	Všeobecné opravy	<i>všichni</i>	200 000	150 000	126 000	58 000	16 000
	- Opravy únikových dve í	<i>všichni krom kancelá e</i>	60 000	48 500	39 600	20 400	0
	- Oprava zasklení	<i>všichni krom kancelá e</i>	30 000	22 800	19 800	10 200	0
b)	Umístn ní oken	<i>units</i>		20 000	25 000	0	0
c)	Všeobecné opravy na st eše	<i>všichni</i>	40 000	31 500	25 200	11 600	3 200
d)	Nákup vn jších zábran	<i>všichni krom hypermarketu</i>	35 000	30 000	26 250	0	8 750
	<u>Celkem</u>		390 000	302 800			
	Vnit ek budovy						
a)	Všeobecné opravy	<i>všichni krom kancelá e</i>	120 000	100 000	79 200	40 800	0
	- Opravy chodeb	<i>všichni krom kancelá e</i>	15 000	10 000	9 900	5 100	0
	- Opravy pasáže	<i>všichni krom kancelá e</i>	25 000	20 000	16 500	8 500	0
b)	Opravy toalet	<i>všichni krom kancelá e</i>	32 000	24 500	21 120	10 880	0
c)	Provazy na stojany	<i>všichni krom kancelá e</i>	10 000	7 500	6 600	3 400	0
d)	Všeobecné instalace	<i>všichni krom kancelá e</i>	30 000	22 000	19 800	10 200	0
e)	Police pro archiv	<i>units</i>		11 500	18 000	0	0
	<u>Celkem</u>		250 000	195 500			

	Marketing						
a)	Media	<i>units</i>	50 000	42 000	50 000	0	0
b)	Event	<i>units</i>	120 000	100 000	120 000	0	0
c)	Produkce	<i>units</i>	35 000	28 750	35 000	0	0
d)	Tisk	<i>units</i>	20 000	18 500	20 000	0	0
e)	Zam stnanci	<i>units</i>	60 000	55 000	60 000	0	0
	Celkem		285 000	244 250			
	Ostatní						
	Pojištění						
a)	Škody	<i>všichni</i>	300 000	250 000	189 000	87 000	24 000
	Celkem		300 000				
	Telefony						
a)	Datové linky	<i>všichni</i>	100 000	88 500	63 000	29 000	8 000
b)	Internet	<i>všichni krom kanceláře</i>	20 000	14 500	13 200	6 800	0
c)	Mobil management	<i>všichni</i>	30 000	25 700	18 900	8 700	2 400
d)	Telefon Units	<i>p ímá p edfakturace</i>		10 300	15 000	0	0
e)	Telefon Hypermarket	<i>p ímá p edfakturace</i>		17 900	0	25 000	0
f)	Telefon Offices	<i>p ímá p edfakturace</i>		16 700	0	0	20 000
	Celkem		210 000	173 600			
	Doprava						
a)	Autobus	<i>všichni krom kanceláře</i>	150 000	120 000	99 000	51 000	0
	Celkem		150 000		4 146 070	1 639 580	324 350
						SUMA	6 110 000

TOTAL COSTS	6 110 000	4 964 150
--------------------	------------------	------------------

Zdroj: Vlastní

Tabulka . 8: Podíl ú tování náklad

Podíl ú asti	UNITS	HYPERMARKET	OFFICE
<i>všichni</i>	63%	29%	8%
<i>všichni krom kancelá e</i>	66%	34%	
<i>všichni krom hypermarketu</i>	75%		25%

zaplátí ten, koho se náklady týkají. V p ípad Units je ástka rozpo ítaná dle váženého pr m ru a koeficientu pronajaté plochy z celkové plochy.

p ímá p edfakturace, tzn., že zaplatí tolik, kolik ve skute nosti spot eboval. Každý nájemce má v obchodní jednotce m í vody, tepla apod.

spole ný podíl na faktu e, kde celková výše náklad mezi nájemce je rozpo ítaná pomocí tabulky Podíl ú asti.

Zdroj: *Vlastní*

4.3.3 SWOT analýza Obchodního centra Letánský

Silné stránky:

- kvalifikovaný personál managementu Obchodního centra Letánský,
- pružná organizační struktura, která pružně reaguje na vnější změny,
- dobrá lokalizace (městská část Praha 9, blízko dálnice směrem Teplice, stanice metra Letánský trasy C),
- soustředění pozornosti obchodního centra Letánský na jeho expanzi (v roce 2008 se rozšířilo o nové obchodní domy – BAUMAX, HALFORDS),
- schopnost samofinancování, z toho plyne žádné cizí zdroje na provoz,
- držení kroku s konkurencí,
- velký výběr obchodů populárních značek (přes 200 obchodů),
- multikino Palace cinemas,
- obchodní domy KIKA, BAUMAX, BRENO
- výhledové stanice,
- zimní stadion,
- Aquacentrum Letánský,
- Sportcentrum Avion.

Slabé stránky:

- nízká prezentace obchodního centra po celé Praze a celé ČR,
- nemožnost vyhovět všem zájemcům umístění jejich obchodní jednotky do prostor obchodního centra,
- vysoké náklady na provoz.

Ohrožení:

- ze strany konkurence, která přijde s nabídkou nových služeb, nových obchodních sítí a značek,
- změny se potřeby a vkus zákazníků,
- investice do technologií zabezpečující bezproblémový provoz,
- nedostání ke svým závazkům ze strany nájemců,
- vývoj nového kurzu,
- inflace.

Příležitosti:

- expanze o nové nákupní pasáže z důvodu nárůstu zákazníků, zvyšování místní části Praha 9 Letňany, dopravní infrastruktury (metro stanice Letňany),
- změna životního stylu zákazníků – obchodní centra dnes znamenají kulturní prožitek, rodiny rádi tráví volný čas v obchodních centrech, kde se mohou zúčastnit nejrozličnějších marketingových akcí (viz příloha 7).

Z analýzy plyne, že Obchodní centrum Letňany disponuje kvalitním personálem, schopností samofinancování, dobrým image, což svědčí o tom, že dlouhodobě zastává pozici jednoho z nejvyšších center v Praze a ČR. Samozřejmě musí eliminovat slabé stránky, kterými jsou například nízká prezentace po hlavním městě Prahy a ČR, vysokými náklady na bezproblémový provoz. Avšak pokud chce využít příležitosti, tak by neměl management opomíjet faktory ohrožení (např. konkurence, investice do technologií, vkus zákazníků apod.).

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY DOPORUČENÍ

5.1 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout Obchodnímu centru Letany strategie, které by mohly posílit jeho konkurenční postavení. Toho je docíleno na základě provedení tzv. situační analýzy – analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza, analýzy marketingových nástrojů, analýzy současné pozice Obchodního centra Letany za použití matice GE, analýzy konkurence, analýzy zákazníků pomocí strukturovaného dotazníku.

Z analýzy vnějšího prostředí je zřejmé, že současná finanční krize má celosvětový negativní dopad. Z toho plyne, že ekonomika české republiky prožívá recesi projevující se poklesem HDP, zvyšující se mírou nezaměstnanosti apod. Pro Obchodní centrum Letany to znamená jen jedno, že v roce 2009 ztratí určitý podíl zákaznické základny, bude muset snížit ceny pronájmů, aby nájemci byli schopni se dostat ke svým závazkům vůči obchodnímu centru Letany. Neoptimálnější variantou by bylo, kdyby ekonomika české republiky vykazovala rostoucí tendenci. Důsledkem tohoto jevu by bylo snižování nezaměstnanosti, zvyšování reálných mezd, z čeho plyne, že lidé budou mít peníze na nákupy, zábavu apod. Dále tento jev přiláká zahraniční investoři, kteří umožní naplnění budoucích plánů Obchodního centra Letany, zejména plány exponovanosti.

Každé obchodní centrum chce znát svou konkurenci v odvětví. Z analýzy konkurence vyplývá, že největší hrozbou pro Obchodní centrum Letany představuje Centrum Chodov. V analýze bylo také zjištěno, že Centrum Chodov získalo první místo v soutěži Obchodník roku 2008. Jednotlivé porovnávací faktory jsou stanovené dle subjektivního hlediska. Pokud chce Obchodní centrum Letany uspět v konkurenčním prostředí, musí neustále sledovat konkurenci, provádět analýzy kritériálních faktorů a následně je vyhodnocovat. Výsledkem by mohlo být navržení nových strategií vedoucích k posílení jeho konkurenčního postavení. Návrhem strategií se zabývám v kapitole 5.2.

Předposlední analýzou jsem se zabýval analýzou zákazníků, kterou jsem prováděl formou strukturovaného dotazníku. Osloveno bylo 220 zákazníků, a to přímo v prostorách Obchodního centra Letany. Hlavní náplní dotazníku bylo získat informace týkající se celkové spokojenosti s nabídkou služeb Obchodního centra Letany (dřevěný koutek, parkování, bankomaty, Wi-Fi, apod.), dále hlasy zákazníků pro výstavbu malého fotbalového hřiště, které by bylo zpřístupněno pro celou veřejnost po celý rok. Účelem v rámci dotazování je zjistěno odkud zákazníci pocházejí, jak často opakují své návštěvy během týdne apod. Šetření ukazuje, že až 93 % zákazníků je celkově spokojeno s nabídkou služeb, jen 7 % zákazníků není úplně spokojeno a souhlasí s tím, že 7 % zákazníků je dotazováno, co by navrhli apod. Více méně se shodli na doplnění služeb o dárkové šeky nebo zavedením pošty do portfolia obchodu.

Více než polovina dotázaných, tj. 52 %, tráví jejich čas v Obchodním centru Letany nakupováním, 28 % návštěvou multikina a 12 % sportováním a 8 % posezením v kavárnách.

Nejdelší otázkou dotazování bylo zjistěno, zda by zákazníci uvítali výstavbu malého fotbalového hřiště. Výsledky dotazníku ukazují, že až 68 % dotázaných souhlasilo s výstavbou. Tento výsledek je dostatečně uspokojivý z hlediska navržené strategie pro expanzi Obchodního centra Letany o nejoblíbenější druh sportu na světě. Zhruba 21 % dotázaných se ještě neodhodlo rozhodnout pro nebo proti, a zbylých 11 % je rozhodně proti výstavbě.

Další otázky dotazníku ukazují průměrnou dobu strávenou jedním zákazníkem, tj. 36 % zákazníků stráví průměrně 90 – 120 minut. S propagací Obchodního centra Letany se setává 55 % zákazníků, 45 % se setává nikoliv. Proto na základě výsledků analýzy zákazníků chci Obchodnímu centru Letany doporučit výstavbu malého fotbalového hřiště, taktéž se chci pokusit navrhnout komunikační strategii, která by měla pomoci s propagací Obchodního centra Letany. Problematikou návrhu se zabývám v následující kapitole 5.2.

Analýza vnitřního prostředí ukazuje, že Obchodní centrum Letany disponuje pružnou organizační strukturou, kde jednotlivé stupně řízení má obsazeno kvalitním a kvalifikovaným personálem. Jeho organizační kultura je přímo úzce spjata s orientací zákazníka, na kvalitu poskytovaných služeb zajišťující pohodlí při trávení času, dále

zaměstnanci mají možnost profesního růstu, z čeho vyplývá jejich spokojenost. Z hlediska výkonnosti nám analýza ukázala, že Obchodní centrum Letany zaznamenává dlouhodobý nárůst návštěvnosti (za rok 2008 to bylo kolem 10 milionů zákazníků). Nárůst návštěvnosti má za následek zvyšování zisku.

Na základě provedené SWOT analýzy (viz předcházející kapitola) je vidět, v čem spočívá hlavní síla Obchodního centra Letany. Například je to kvalifikovaný personál, velký výběr obchodních sortimentů, značek, multikino a další. Samozřejmě jako každá organizace má své slabé stránky i Obchodní centrum Letany má své, například nízká prezentace Obchodního centra Letany, vysoké náklady na provoz apod. Jelikož v odvětví obchodních center v současnosti vystupuje hodně konkurentů, tak tu existuje stránka ohrožení. Z pohledu Obchodního centra Letany mezi nejvýznamnější formou ohrožení je konkurence, dále je to změny se potřeby a vkus zákazníků, inflace a další. Na druhé straně tu existují i příležitosti, kterými mohou být expanze o nové nákupní pasáže, životní styl zákazníků, výstavba bytových komplexů v blízkosti Obchodního centra Letany.

Z analýzy marketingového mixu je zjištěno, co je hlavním produktem (pronájem prodejních ploch) Obchodního centra Letany, ale i ostatních obchodních center. Ve své diplomové práci jsem se hlavně zaměřil na analýzu nabízených služeb, jejich ocenění, tzn., že některé nabízené služby jsou zcela zdarma, některé jsou zpoplatněny dle aktuálních ceníků. Z hlediska místa jsou tyto služby dostupné v prostorách Obchodního centra Letany.

V dnešním konkurenčním prostředí velice důležitou roli hraje propagace. Bez ní by žádné obchodní centrum nebo každý podnikatelský subjekt nemohl existovat. Na propagaci Obchodního centra Letany se využívá celá řada reklamních prostředků, jak jsou uvedeny v analýze marketingového mixu (například plakáty A1, polepy autobusu a další).

Předposlední analýzou bylo zhodnocení současné pozice Obchodního centra Letany v odvětví. Pro analýzu vycházím z matice GE, která hodnotí faktory atraktivity odvětví a konkurenčního postavení. V jednotlivých tabulkách 5 a 6 (viz kapitola 4.3.2.5) jsou jednotlivé faktory ohodnoceny váhou a známkou.

Následně jsou získané celkové hodnoty (3,47 a 3,6). Po dosazení celkových hodnot do matice GE, Obchodní centrum Letany se umístilo v oblasti průměrné atraktivitu trhu a konkurenčního postavení.

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení navržených strategií pro Obchodní centrum Letany. Z jeho umístění v matici GE bychom chtěli navrhnout možné strategie vedoucí k posílení jeho konkurenčního postavení. Možné marketingové strategie vyplývající z umístění obchodního centra na GE matici:

- Budovat selektivně na silných stránkách.
- Zaměřit se na slabé stránky s cílem eliminovat oslabení.
- Diverzifikovat (nové služby, obchody apod.).
- Vytvořit plány na ochranu oslabené pozice (zadržet vodu nových konkurentů).

V rámci diplomové práce se také zabývám dílčími cíli. První dílčí cíl charakterizuje subjekty Obchodního centra Letany. Druhý dílčí cíl analyzuje proces tvorby rozpočtu (budget), který představuje velice důležitou roli při řízení Obchodního centra Letany.

5.2 NÁVRHY DOPORU ENÍ

Víme již, že Obchodní centrum Let any v posledních letech zaznamenává narůstající návštěvnost, a proto je dobré zákazníkům nabídnout novinky v oblasti služeb. Pro posílení konkurenčního postavení Obchodního centra Let any bych rád navrhl strategii diverzifikace. Šlo by zejména o rozšíření stávající nabídky služeb.

Jako každá společnost si stanovuje své cíle pro další období.

Marketingové cíle Obchodního centra Let any pro rok 2009:

- zvýšení návštěvnosti,
- zvýšení návštěvnosti během slabých dnů (Neděle, Pondělí, Úterý),
- zvýšení návštěvnosti webových stránek.

Obsahem diverzifikační strategie jsou následující služby:

- dárkové šeky,
- pošta,
- osobní nákupy,
- výstavba malého fotbalového hřiště s umělou trávou a osvětlením.

Výsledky analýzy zákazníků ukazují, že 93 % dotázaných je úplně spokojeno se službami. Proto by bylo vhodné jim nabídnout něco nového, aby si Obchodní centrum Let any udrželo svou stávající zákaznickou základnu a popípaději zvýšilo.

Některá obchodní centra nabízí první zmiňovanou službu, proto je dobré, aby i Obchodní centrum Let any začalo poskytovat svým zákazníkům možnost zakoupení dárkového šeku. Co je cílem dárkového šeku? Hlavním cílem dárkových šeků je zvýšení loajality zákazníků. Dárkové šeky slouží v případě, když nevíte co koupit svým blízkým nebo přátelům, kolegům apod., tak jim zakoupíte dárkový šek, který pak mohou využít pro vlastní nákup.

Doporučuji nabízet dárkové šeky v hodnot :

- 500,- Kč ,
- 1000,- Kč ,
- 1500,- Kč ,
- 2000,- Kč .

Tyto dárkové šeky by měly být uplatňované ve všech obchodech.

V rámci dotazníkového šetření by určitý počet zákazníků uvítalo ve vnitřních prostorách Obchodního centra Letany poštu. Dá se říci, že tuto službu by začala využívat většina zákazníků, a to již od prvního dne otevření. To vyplývá hlavně z průměrné denní návštěvnosti obchodního centra (kolem 30 tisíc zákazníků). Dále by tato služba určitě přilákala zákazníky v těsné blízkosti Obchodního centra Letany, zvýšila by prestiž mezi jejími konkurenty. Proto doporučuji Obchodnímu centru Letany, aby službu pošty začlenilo do nabídky služeb. Tímto krokem určitě získá konkurenční výhodu, jelikož skoro žádné obchodní centrum tuto službu nenabízí.

Jako další bych rád navrhl Obchodnímu centru Letany exkluzivní službu – **osobní nákup**. Jde o tzv. „služba šitá na míru“, pro kterou vycházím z vlastních znalostí a zkušeností.

Na základě analýzy konkurence mohu konstatovat, že žádné obchodní centrum, a to buď v Praze, nebo celé ČR, tuto službu nenabízí. Proto tímto krokem bych doporučoval, aby Obchodní centrum Letany jako první obchodní centrum využilo tzv. strategii modrého oceánu (tj. nevyužitý tržní prostor). Lze předpokládat, že si touto službou získá přízeň zákazníků.

Podstata služby osobní nákup je následující:

Určitě většina zákazníků při svých nákupech se setkává s problémem prostého výběru zboží v obchodech. Zejména, pokud chtějí koupit určité zboží pro nějakou příležitost nebo jako dárek pro svou milovanou polovici, přátelé apod. a přitom mají málo času. Nebo zákazníci pokládají trmácení se po obchodech za zbytečnou ztrátu času. Tento problém by právě měla vyřešit služba osobního nákupu, který na základě

zákazníkovými kritérii by obešel jednotlivé obchody a hledal to, co zákazník žádá. Zákazník může své kritéria zadat buďmailem, telefonicky nebo osobní návštěvou na recepci obchodního centra Letany.

Pro zavedení služby navrhuji následující postup:

1. Zabezpečit pro službu personál (stačí jedna osoba).
2. Zabezpečit potřebné informace o aktuálních nabídkách obchodů.
3. Zajištění informačních technologií (PC s připojením na internet).
4. Vyškolení personálu hlavně z hlediska komunikace se zákazníkem.
5. Vymezení mzdových nákladů do celkového rozpočtu Obchodního centra Letany.
6. Zajistit dostupnost služby během otevírací doby všech obchodů (od 9:00 do 21:00).
7. Příprava reklamní kampaně pro službu
 - plakáty A1,
 - stojany na letáky,
 - bannery na webových stránkách,
 - reklamní spoty v rádiu nebo vnitřním rozhlasu Obchodního centra Letany.
8. Motivací prvek pro prvních 100 zákazníků, kteří jako první využili službu osobní nákupy (dárkový šek, vstupenky do multikina, apod.).
9. Provedení pilotního provozu služby po dobu 1 - 2 měsíců.
10. Po dosažení úspěchu zavedení služby do aktuální nabídky služeb Obchodního centra Letany.

Dle mého názoru je služba osobní nákupy velice atraktivní, zejména pro ty, kteří nemají dostatek času pro nákupy nebo neradi tráví čas jen nakupováním. Raději by čas trávili návštěvou multikina nebo by se mohli věnovat sportovním aktivitám, které nabízí Obchodní centrum Letany. Právě na sportovní aktivitu bych chtěl navázat návrhem výstavby malého fotbalového hřiště s umělou trávou a osvětlením. Aktuální nabídka sportu, kterou mají zákazníci k dispozici je aquapark, fitness, hokejový stadion,

tenis badminton, nohejbal, basketbal, volejbal a šerm. Z uvedené nabídky sportu plyne, že Obchodní centrum Letany ještě nenabízí nejoblíbenější druh sportu, tj. fotbal. Tímto chci doporučit Obchodnímu centru Letany, aby diverzifikovalo aktuální nabídku sportu o možnost fotbalu. Dotazníkové šetření ukazuje, že až 68 % dotázaných by uvítalo výstavbu malého fotbalového hřiště. Mezi základní cíle výstavby bych stanovil:

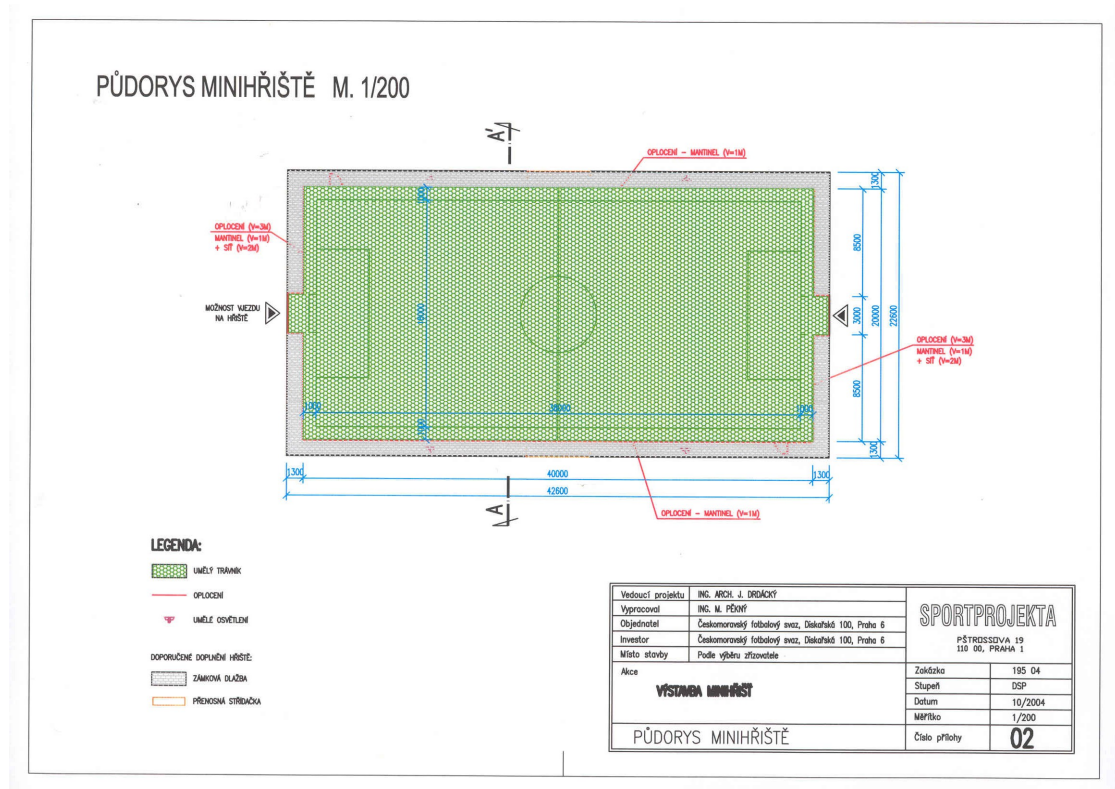
- výstavba atraktivní fotbalové plochy, která přitáhne širokou sportovní veřejnost, zejména z řad fotbalistů,
- fotbal pro všechny věkové kategorie,
- fotbal jako příležitost trávení volného času mládeže.

Pro přehlednost uvádím základní parametry fotbalového hřiště :

- velikost hřiště 20 x 40 m,
- povrch umělé generace,
- kolem hřiště postavená 0,5m vysoká dřevěná bariéra,
- kolem hřiště instalována 3m vysoká síť,
- dvě branky o rozměrech 2 x 3m,
- součástí výstavby je umělé osvětlení s možností využívat hřiště ve večerních hodinách, a to v období podzim, zima,
- umístění hřiště do míst, kde se nacházejí výše uvedené druhy sportu.

Hřiště by mělo mít podobu na následující obrázku . 8:

Obr. . 8: P dorys malého fotbalového h išt



Zdroj: <http://www.fotbal.cz/ftp/cmfs/sekretariat/omnrf/vykresyuefa/2pm.jpg> (10. 3. 2009, 13:01)

Realizace projektu výstavby:

1. vyhlášení tendru pro dodavatele výstavby,
2. provedení výběrového řízení na dodavatele, investora,
3. zpracování projektové dokumentace,
4. termín zahájení výstavby červenec 2009,
5. termín ukončení projektu září 2009,
6. otevírací termín začátek října 2009.

Odhadovaný rozpočet:

- cena za 1m² umělé trávy třetí generace: 31 EUR bez 19% DPH (cena zahrnuje kompletní instalaci, zapískování, lepení, zgranulování),
- odhadovaná částka za celou výměru hřiště je 24.800,- EUR (685.472,- Kč) bez 19% DPH,
- zahrnutí nákladů prací dle ocenění vybraného dodavatele (odhad 1.000 000,- Kč).
- celkem odhadované náklady na výstavbu cca 2.000 000,- Kč.

Doporučovaná provozní doba:

- 8:00 – 22:00 hod.

Ceník

8:00 – 12:00	300,- Kč
12:00 – 16:00	420,- Kč
16:00 – 20:00	540,- Kč
20:00 – 22:00	680,- Kč

Zákazníci budou mít také možnost rezervace termínu přes e-mail, telefon a osobně, přístup na hřiště na základě vyzvednutí klíče na zálohu na recepci Obchodního centra Letany.

Pro naplnění posledního marketingového cíle, tj. zvýšení návštěvnosti webových stránek Obchodního centra Letany, bych rád doporučil několik rad:

1. V první řadě je zapotřebí změnit celkový design webové stránky. Pro návrh nového designu je nutné strávit hodně času. Současně platí, pokud chcete přitáhnout návštěvníky na web, celkový vzhled musí být pro návštěvníka atraktivní. Co se týče funkcionality webové stránky, tak musí vykazovat jednoduchost v orientaci. Jednou z možností získání dobrého nápadu je vyhlášení soutěže o nejlepší návrh webové stránky pro Obchodní centrum Letany. Nabídku soutěže umístíte na aktuální webovou stránku, také informací letáky v prostorách Obchodního centra Letany. Právě design by měl odpovídat vkusu zákazníků. Samozřejmě, nejlepší návrh bude odměněn.
2. Umístění diskusního fóra na webové stránky. Pravidelná aktualizace různých témat týkající se Obchodního centra Letany. Možnost získání cenných doporučení přímo od návštěvníků webových stránek.
3. V rámci realizace výstavby fotbalového hřiště přidat odkaz na webové stránky Obchodního centra Letany pro rezervaci termínů s možností nahlédnutí již obsazených termínů. Důsledkem tohoto kroku bude reálné zvýšení návštěvnosti webových stránek.
4. Zavedení propagace v elektronické poště (e-mail). Každý z klientů, se kterými komunikujete přes internet je zvlášť, s kým komunikuje. Proto umístěte odkaz webové stránky na konec každého e-mailu nebo do přednastaveného podpisu. Pokud navštíví webové stránky a zaujme ho, je jisté, že se bude na něj vracet.
5. Zavedení interaktivních prvků na webové stránky (např. ankety, hodiny, kalendář apod.). Bezplatně lze využít po registraci na <http://blueboard.cz>, anebo <http://webtools.xf.cz/>.

6. ZÁVĚR

Dnešní konkurenční prostředí v oblasti obchodních center se vyznačuje velkým bojem o získání a udržení potenciálních a stávajících zákazníků. Obchodní centra se snaží vysokou mírou profitovat, protože chtějí vybudovat u zákazníka pevný „positioning“. Aby obchodní centra naplnily jeden z jejich cílů, tak musejí naplnit centrum takovými obchodními aktivitami, které přilákají potenciální zákazníky, kteří za svoje nákupy utratí peníze, které jednak představují část zisku pro nájemce a část zisku pro majitele. Dále pak jim nabídnout takové služby, které zabezpečí v tšim pohodlí. Proto by se obchodní centra měla hlavně soustředit na zákazníka, tj. na vytváření hodnoty pro zákazníka. Vždy zákazník je ten, kdo platí za výrobky a služby a přináší obchodnímu centru ekonomický efekt.

Předložená diplomová práce naplnila obsah vymezených cílů, které jsem si zvolil. Jako cíl jsem si zvolil navržení strategií pro posílení konkurenčního postavení obchodního centra Letany. Analýzu dat jsem prováděl v oblasti obchodních center, dále za velké spolupráce Manažera centra a ostatních složek management team. Na konci diplomové práce navrhuji možné strategie vedoucí k naplnění marketingových cílů Obchodního centra Letany.

Závěrem bych chtěl říci, že řízení obchodního centra je nelehká činnost. Pro jeho efektivní řízení a následný vývoj je nutné, aby obchodní centrum mělo správně navrženou organizační strukturu, která je obsazena kvalitním a kvalifikovaným personálem. Další důležitostí je, že v souvislosti s zaměřením na zákazníka představuje velmi klíčovou roli v dosahování konkurenční výhody.

7. LITERATURA

- BENNET, M., *ízení r stu*, Praha: Profess Consulting, 2005, ISBN-80-7259-027-8
- B LOHLÁVEK, F., KOŠ AN, P., ŠULER, O., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN-80-85839-45-8
- BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové ízení a plánování pro malé a st ední firmy*, Praha: Grada, 2007, ISBN-978-80-247-1535-3
- BUREŠ, I., *Marketing pro firmu v krizi*, Praha: Management Press, 1995, ISBN-80-85603-89-6
- BOWMAN, C., *Strategický management*, Praha: Grada, 1996, ISBN-80-7169230-1
- DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN-80-86851-45-1
- FIEDLER, J., *Marketingová komunikace*, Praha: Repro PEF ZU, 2008, ISBN-978-80-213-1380-4
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J., *Marketingový výzkum*, Praha: Grada, 2003, ISBN-80-247-0385-8
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické ízení*, Praha: Repro ZU, 1998, ISBN-80-213-0429-4
- KE KOVSKÝ, M., DRDLA, M., *Strategické ízení firemních informací*, Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN-80-7179-730-8
- KOTLER, P., *Marketing management 10.rozš.v.*, Praha: Grada Publishing 2005, ISBN-80-247-0016-6
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organiza ní kultura*, Praha: Grada, 2004, ISBN-80-247-0648-2
- MAGRETTA, J., *Co je to management*, Praha: Management Press, 2004, ISBN-807261-106-2
- MALLYA, T., *Základy strategického ízení a rozhodování*, Praha: Grada, 2007, ISBN-978-80-247-1911-5
- N MEC, V., *ízení a ekonomika firmy*, Praha: Grada, 1998, ISBN-80-7169-613-7

RENDAR, Branislav. *Strategické myšlení v podnikání*. [s.l.], 2007. 60 s. česká zemědělská univerzita, Provozní ekonomická fakulta. Bakalářská práce.

SOUŠEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, Praha: Professional Publishing, 2003, ISBN-80-86419-47-9

SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P., *Moderní přístupy v řízení podnik v novém podnikatelském prostředí*, Praha: Professional Publishing, 2006, ISBN-80-86946-12-6

7.1 PERIODIKA

DEVELOPMENT NEWS, 5. Vydání, Wagner Press, Praha, 2008, ISSN-1212-348X

RETAIL BIZ, číslo 14, Atoz Marketing Services, Praha, 2008, reg. číslo MK ČR E 13218

7.2 INTERNETOVÉ ZDROJE

TESCO STORES a.s.:

URL: <http://www.itesco.cz/o_nas/o_spolecnosti/nase_hodnoty>

OBCHODNÍ CENTRUM LETNANY:

URL: <<http://www.oc-letnany.cz>>

DEBEHAMS:

URL: <<http://www.debenhams.com>>

HARRODSSTORE:

URL: <<http://www.harrods.com/harrodsstore>>

SELFRIDGES:

URL: <<http://www.selfridges.com>>

VISITBRITAIN:

URL: <<http://www.visitbritain.cz>>

CENTRUM CHODOV:

URL: <<http://www.centrumchodov.cz>>

CENTRUM ČERNÝ MOST:

URL: <<http://www.centrumcernymost.cz>>

OBCHODNÍ CENTRUM NOVÝ SMÍCHOV:

URL: <<http://www.novysmichov.eu>>

ARKÁDY PANKRÁC:

URL: <<http://www.arkady-pankrac.cz>>

CENTAURY s.r.o.:

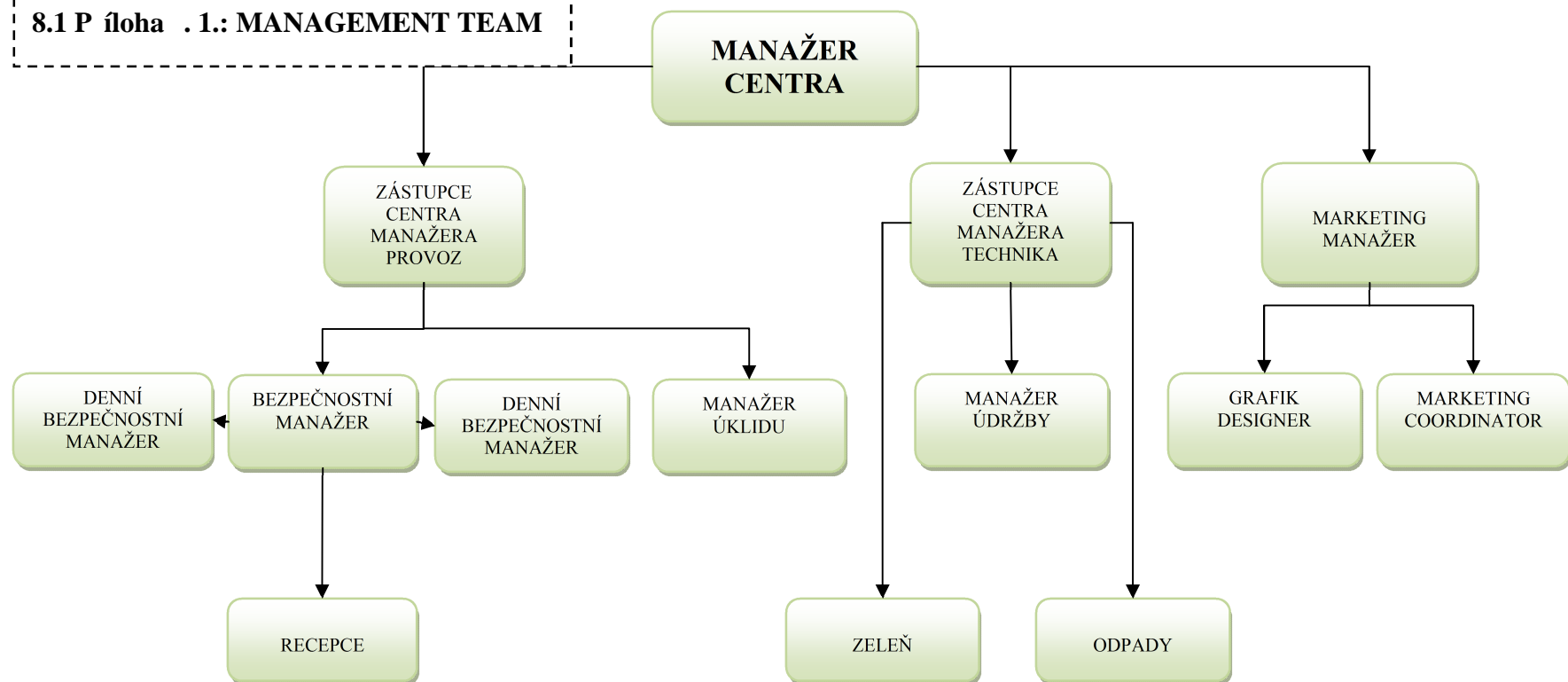
URL: <<http://www.centaury.biz>>

MFS:

URL: <<http://www.fotbal.cz>>

8. P ÍLOHY

8.1 P íloha . 1.: MANAGEMENT TEAM



Zdroj: *Obchodní centrum Let any*

8.2 Příloha .2: DOTAZNÍK

1. Pohlaví

- a) Muž b) Žena

2. Věk

- a) 15 – 18 b) 19 – 25 c) 26 – 35 d) 36 a více

3. Jste spokojeni s nabídkou služeb, které Vám nabízí Obchodní centrum Letany (dřevský koutek, Wi-fi, autobus obchodního centra, parkování, bankomaty, vlasové a nehtové studio)?

- a) Ano
b) Ne
c) Spíše ne

4. Pokud jste odpověděli ne nebo spíše ne, co byste změnili nebo navrhli? (viz příklady)

- _____
- _____
- _____
- _____

5. Která služba Vám nejvíce vyhovuje?

- a) Wi-fi b) Dřevský koutek
c) Parkování d) Autobus obchodního centra
e) Bankomaty f) Vlasové a nehtové studio

6. Jak trávíte čas v obchodním centru?

- a) Nakupování
b) Návštěva multikina
c) Sportovní činnost (bazén, tenis, hokej, bruslení, apod.)
d) Posezení v kavárnách nebo Fast Food

7. Je fotbal Vaším oblíbeným sportem?

- a) Ano
b) Ne

8. Uvítali byste výstavbu malého fotbalového hřiště s umělou trávou ve venkovních prostorech obchodního centra?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

9. Kolikrát za týden opakujete návštěvy obchodního centra?

- a) 2x
- b) 4x
- c) Vícekrát

10. Kolik času průměrně strávíte v době vaší návštěvy Obchodního centra Letany?

- a) Méně než 30 minut
- b) 30 – 60 minut
- c) Hodinu a půl až dvě hodiny
- d) 2 až 2 a půl hodiny
- e) 2 a půl hodiny a více

11. Odkud pocházíte?

- a) Pražská část Letany
- b) Centrum Prahy
- c) Mimo pražští
- d) Jiná městská část Prahy

12. Setkáváte se s propagací Obchodního centra Letany?

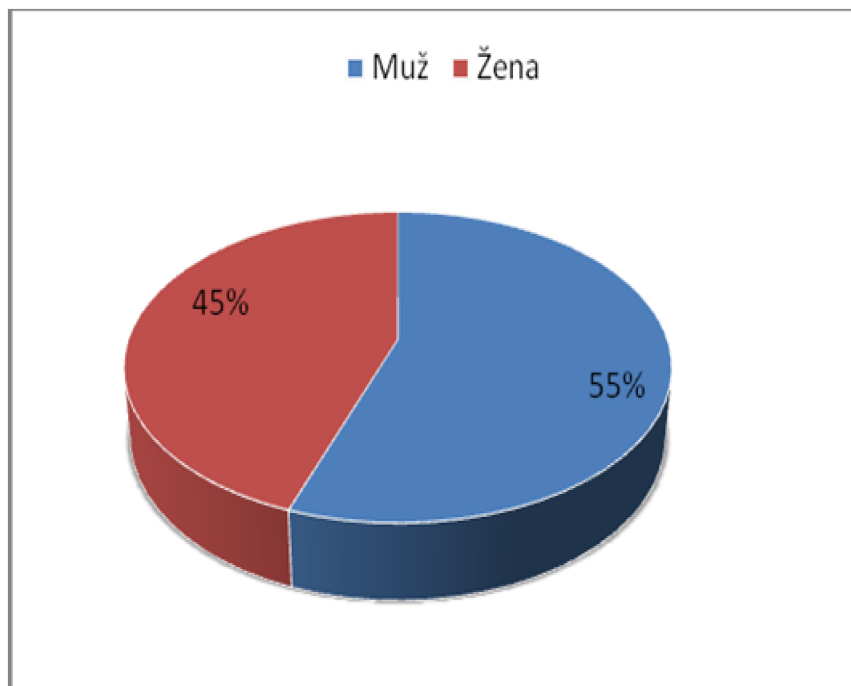
- a) Ano
- b) Ne

P ÍKLADY:

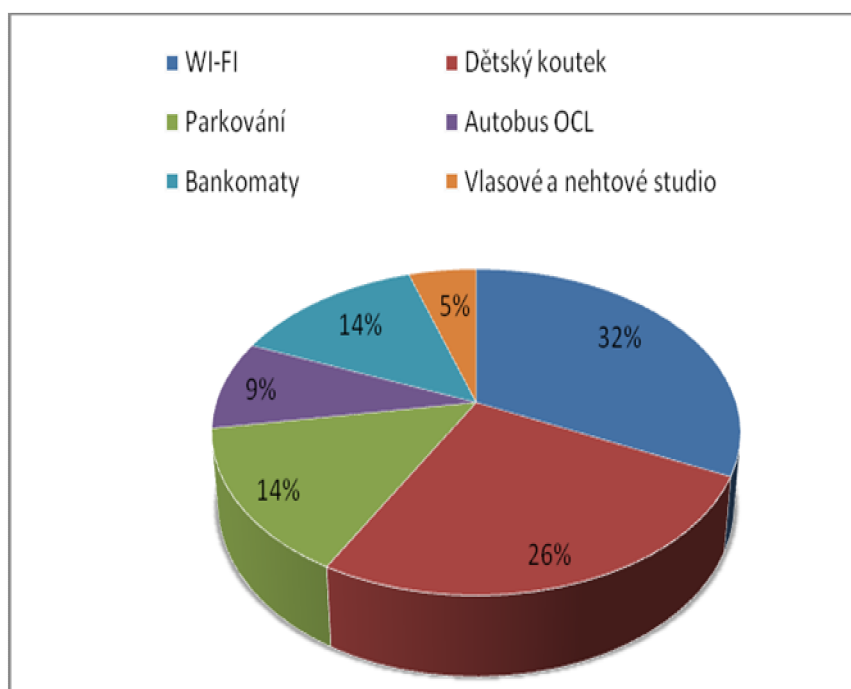
- dárkové šeky,
- pošta,
- více venkovních teras na posezení,
- specializovaný obchod s výrobní technikou.

8.3 Příloha 3: Grafy analýzy zákazníků

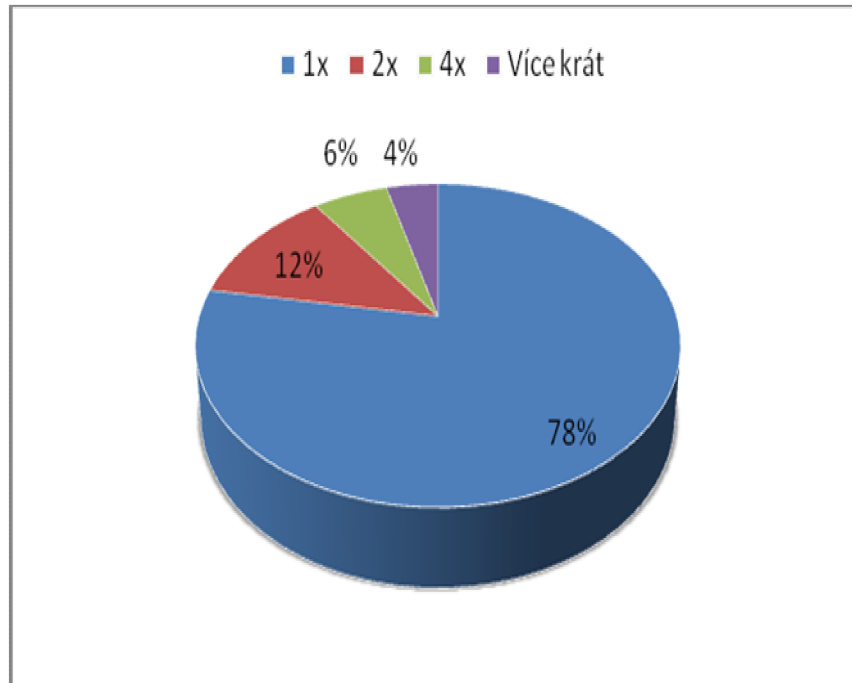
Graf 8: Pohlaví



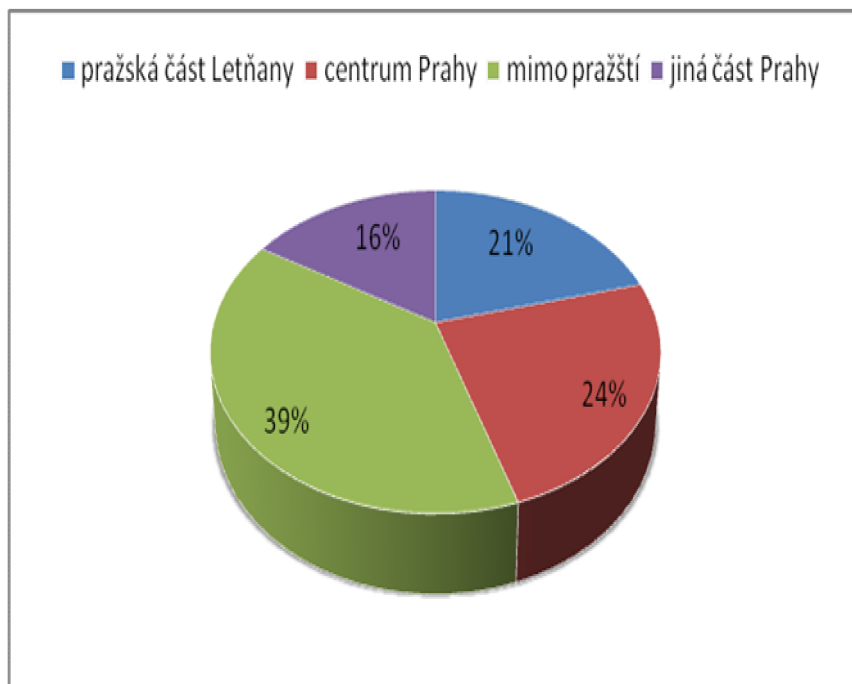
Graf 9: Která služba Vám nejvíce vyhovuje?



Graf . 10: Kolikrát za týden opakujete návštěvy Obchodního centra Letňany?



Graf . 11: Odkud pocházíte?



8.4 Příloha . 4: Dopis nájemcům s rozpočtem (jen vzor)

Nájemci Obchodního centra

v Praze 20. 1. 2006

V c: Plánovaný rozpočet na rok 2008

Vážení,

dovolte, abychom Vám předložili rozpočet Obchodního centra pro rok 2008. Na tvorbu rozpočtu mají vliv následující skutečnosti:

1. navýšení cen médií,
2. nárůst inflace, provozních nákladů,
3. odhad výše kursu Kč /EUR,
4. ukončené záruky na technologická zařízení.

1) Navýšení cen médií

Z hlediska nárůstu cen médií a dalšího vývoje cen z této oblasti jsme při sestavování kalkulace cen médií vycházeli z meziročního navýšení:

- elektrická energie o 17,9 %
- teplo o 8 %
- plyn o 10,5 %
- voda o 7 %

2) Nárůst provozních nákladů

Z důvodu vývoje inflace dochází k navýšení u některých služeb v rozsahu 0-5 % oproti roku 2007.

3) Odhad kursu

Pro rok 2008 jsme určili uvažovaný kurz ve výši 28 Kč /EUR z důvodu cyklického vývoje na našem novém trhu.

4) Ukončené záruky

V roce 2007 byli ukončeni garance na některá technologická zařízení. Proto v rozpočtu je počítáno s náklady, které v rámci garancí byly bezplatné. Příkladem jsou CCTV, venkovní a vnitřní stavební části budovy.

Service charge Budget 2008

VÝDAJ	BUDGET	Units	HM	Offices
ENERGIE				
Spot eba vody	1 520 000	915 000	475 000	130 000
Teplo	215 000	95 000	80 000	40 000
SLUŽBY				
Bezpe nostní služba	1 935 000	1 356 500	518 500	60 000
Hubení šk dc	305 000	305 000	0	0
ÚDRŽBA				
Vn ěšek budovy	390 000	261 850	100 200	27 950
Vnit ek budovy	250 000	171 120	78 880	0
Osv tlení	550 000	358 500	179 500	12 000
Marketing				
Media	50 000	50 000	0	0
Event	120 000	120 000	0	0
Produkce	35 000	35 000	0	0
Tisk	20 000	20 000	0	0
Zam stnanci	60 000	60 000	0	0
OSTATNÍ				
Pojišt ní	300 000	189 000	87 000	24 000
Telefony	210 000	110 100	69 500	30 400
Doprava	150 000	99 000	51 000	0
TOTALS	6 110 000	4 146 070	1 639 580	324 350

Zdroj: *Vlastní*

8.5 P íloha . 5. P íklady již uspo ádaných akcí v Obchodním centru Let any

Rok 2008

Z filmových Let an do Las Vegas

- 8.2. - 9.3.,
- filmová dekorace po celém Obchodním centru,
- ve spolupráci s Palace Cinemas – ned lní promítání film za 1,-K ,
- týdenní a m sí ní tipovací sout ěž (hlavní cena – zájezd do Las Vegas),
- slavnostní vyhlášení.

Beauty Day – Plníme ženám jejich p ání

- 17. 5. (11:00 – 17:00 hod),
- program pro ženy – módní p ehlídky, zm ny vizáže;
- tane ní vystoupení, doprovodný program (astrolog, kartá ka, tetování),
sout ěže, d tský koutek, bubble show;
- sout ěž pro návšt vníky.

Akce pro d tí

1) den d tí – Malý cirkus

- 8. 6. (14:00 – 17:30 hod),
- program plný sout ěží a her,
- vystoupení s pudlíky, marionetami, kouzelník.

2) Hurá do školy

- 7. 9. (14:00 – 18:00 hod),
- vystoupení se zví átky, d tská módní p ehlídky, kouzelník, bubble show;
- sout ěže a hry.

Léto veterán

- 24.6. - 8.7.; 24.7. - 7.8.; 21.8. - 4.9.;
- akce konaná v průběhu celého léta,
- výstava luxusních historických vozů,
- nedělní zkušební jízdy.

Den pro krásu

- 11. 10. (13:00 – 18:00 hod),
- akce zaměřená na ženy, módní trendy, proměny;
- módní přehlídky, soutěže.

Mikuláš

- začátek prosince,
- akce hlavně pro děti,
- hudební vystoupení, soutěže atd.

Image kampan

- jarní, vánoční.

Použití různých medií:

- rádio, citylighty, rámečky v metru, billboardy, bigboardy, busy MHD.

8.6 Příloha . 6. Žádost o odstranění závady

Žádost o odstranění závady: REKLAMACE

Komu	Od	Datum
APB, a.s. Ing. Jakubsky Investor: Harmonie Group	Majitel nebo správce	25. 9. 2008

Předmět závady:	Místo:	Kod:

Popis závady:

Žadatel:	Požadovaný termín opravy:

Vyjádření k závadám :
Spotřebovaný materiál: zas:

Termín opravy:	Opravitel:	Schválil:

8.7 Příloha 7. Měsíční výkaz nájemce obchodního Centra

V souladu s ustanovením Domovního řádu Obchodního centra potvrzujeme tento měsíční výkaz:

Číslo obchodní jednotky	
Název obchodní jednotky	
Obchodní značka	
Měsíc	
Hrubý měsíční obrát	
Počet pracovních dnů	
Počet zákazníků	
Datum a Podpis + osobní telefonický kontakt	

Tento výkaz zasílejte do 2. dne následujícího měsíce na:

e-mail:

osobně na recepci.

8.8 Příloha 8: Návštěvní řád

- 1) Nepoužívejte fyzické síly, násilí, neslušných gest nebo výraz , projev hanobících rasu, náboženství nebo skupinu osob, v jejichž důsledku může dojít k výtržnostem a k ohrožení nebo omezení ostatních osob.
- 2) Je zakázáno nosit stelné zbraně s výjimkou státních a komunálních policejních složek.
- 3) Nezneišujte objekt, neplivejte, neodkládejte odpadky a žvýkačky mimo vyhrazené odpadkové koše.
- 4) Nejezdte prosím na kole kových bruslích a skateboardech. V prostoru nákupní pasáže taktéž nejezdte na kole a jiných dopravních prostředcích. Je zakázána jízda osob starších 5 let na nákupních vozících, stejně tak převoz psů, koček, kol a zneišťných v cí.
- 5) Nepoškozujte prosím majetek v objektu, včetně popisování nápisy, grafity, nehrajte míčové hry, atd.
- 6) Nepoužívejte hlasité projevy, nekřičte, nepouštějte rozhlasové nebo magnetofonové přístroje. Nerušte nebo jinak obtěžujte ostatní osoby v objektu svým projevem, oblečením, hlukem, zápachem atd.
- 7) Neprovádíte bez souhlasu správce jakékoliv obchodní aktivity na území Obchodního centra, distribuci letáků, nabídku vzorků, provádění anket a průzkumů, neprovodíte hudební produkce.
- 8) Je zakázán vstup psů (s výjimkou doprovodu nevidomých) a ostatních zvířat (týká se i zvířat nesených v náručích nebo v taškách/schránkách), vstup se zmrzlinou nebo jiným druhem pokrmu s nebezpečím zneišťnění objektu a konzumovat alkoholické nápoje mimo vyhrazená místa.
- 9) Je zakázáno používání únikových východů. Je zakázáno používání únikových východů zákazníky, mimo případ evakuace centra.
- 10) Vstup do objektu osobám mladším deseti let bez doprovodu je zakázán.

- 11) Je zakázáno koupání a znečištění vody ve fontáně. Bez souhlasu ostražky Centra nevstupujte prosím na balustrádu u fontány z titulu rizika úrazu na kluzkém povrchu.
- 12) Je zakázáno vstupovat s nákupními vozíky, košíčky nebo vozíky pro invalidy na eskalátory bez souhlasu a asistence ostražky obchodního centra.
- 13) Nezanedbávejte nákupní vozíky volně mimo vyhrazené kóje.
- 14) Při zneužití nebo poškození protipožárního zařízení, zařízení elektronického zabezpečení, nouzových únikových východů a interkomu bude na provozovatele vymáhána finanční náhrada za uvedení zařízení do provozního stavu.
- 15) Na parkovišti musí návštěvníci dbát dopravního značení, je zakázáno mýt motorová vozidla, provádět opravy vozidel a jízda bez příslušného řízení oprávnění.
- 16) Parkování vozidel je povoleno hodinu před a hodinu po otevírací době a to jen na místech k tomu určených. Je zakázáno parkovat na chodnících, zásobovacích dvorech, trávníku, atd. Při nedodržení tohoto ustanovení bude vozidlo odtaženo na náklady majitele. Výjimky lze povolit pouze s vnitřním správcem.
- 17) Je zakázáno ležet nebo spát na lavicích umístěných na pasážích nebo kdekoli v prostorách objektu.
- 18) V objektu Obchodního centra je zakázáno kouření s výjimkou vyhrazených míst v následujících kavárnách a restauracích. Za tyto vyhrazené prostory zodpovídá provozovatel dané obchodní jednotky. Kavárna Segafredo, kavárna Illy café, restaurace Michelangelo, Offside Sport Bar, Coffee Heaven, Fine Life a foyer multikina.
- 19) V objektu Obchodního centra Letany je zakázáno fotografování nebo filmování bez souhlasu správy centra. V případě potřeby je možné takový souhlas projednat na dispeňku centra.
- 20) Je zakázáno používání únikových východů zákazníky, mimo případ evakuace centra.

8.9 Příloha 9: Příloha 5. Požární poplachové směrnice

1. Povinnost hlásit požár

Každý je povinen bezodkladně ohlásit na určeném místě zjištěný požár nebo zabezpečit jeho ohlášení. V hlášení uveďte: kdo volá, kde ho í, co ho í.

2. Pomoc při zdolávání požáru

Každý je povinen v souvislosti zdoláváním požáru provést nutná opatření pro záchranu osob, uhasit požár, jestliže je to možné, nebo provést nutná opatření k zamezení jeho šíření. Každý je povinen poskytnout osobní a věcnou pomoc jednotce Hasičského záchranného sboru na výzvu velitele zásahu.

3. Způsob vyhlášení požáru

Požární poplach je vyhlášen vnitřním rozhlasem.

4. Postup osob při vyhlášení požárního poplachu

Po vyhlášení požárního poplachu jsou všechny osoby nacházející se v objektu Obchodního centra povinny plnit vyhlášené pokyny, zejména podle konkrétní situace ohrožení jsou zaměstnanci Obchodního centra (příjemci návštěvníci) povinni:

- napomáhat při lokalizaci požáru, zejména při nutné evakuaci osob v požárem ohrožené části objektu,
- ídit se pokyny velitele požárního zásahu,
- Na výzvu velitele zásahu zajistit potřebnou pomoc a zajistit pomoc při provádění evakuace.

5. Důležitá telefonní čísla

	Telefonní číslo
Ohlašovna požár	1212 nebo 2233
Ohlašovna krizových událostí	112
Hasičský záchranný sbor	150
Policie ČR	158
Záchranná služba první pomoci	155

Pohotovostní služby	Telefonní číslo
elektrárny	840850860
vodárny	840111112
plynárny	1239

8.10 Příloha . 10: Formulář stavebních/úklidových prací v OJ

Formulář stavebních/úklidových prací v OJ

Fáze: _____ OJ .: _____

Název OJ: _____

Práce budou probíhat: Datum: _____

as: od _____ do _____

Detailní popis prací:

--

Budou ve Vaší OJ probíhat:

- tepelné práce
- hlučné práce
- prašné práce

ANO	NE

Jména a kontaktní údaje firem, které práce provádí:

--

Zodpovědná osoba: Jméno: _____

Telefon: _____

Datum vystavení žádosti: _____

Podpis: _____

V případě nových prací je **PÍŠNĚ ZAKÁZÁNO** během času, ve kterém tyto práce probíhají **OPOUŠTĚT BUDOVU**.