



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ ČINNOSTI MALOOBCHODNÍ SÍTĚ

PROPOSAL OF THE RETAIL NETWORK ACTIVITY STREAMLINE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ŠÁRKA ZÁDĚROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Záděrová Šárka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Návrh zefektivnění činnosti maloobchodní sítě

v anglickém jazyce:

Proposal of the Retail Network Activity Streamline

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FORET, M. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

HAMMOND, R. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. Praha: Grada, 2005, 141 s. ISBN 80-247-1066-8.

HES, A. a kol. Chování spotřebitele při nákupu potravin. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 156 s. ISBN 978-80-87197-20-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tvorbou návrhu zefektivnění činnosti maloobchodní sítě potravin. Cílem práce je navržení změn ve strategii regionální maloobchodní sítě, které by měly vést ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Navržené změny vycházejí především z pozorování vybraných prodejen, neboť správnost a funkčnost vnitřních procesů je možné kontrolovat až v prodejních jednotkách, v nichž se vytváří hodnota pro zákazníky.

Abstract

This dissertation engages in the development of proposals for the improvement of retail networks. The goal is to propose changes in the strategy of regional retail networks, which should lead to an increase in its competitiveness. The proposed changes are based primarily on observations of selected stores, as the accuracy and functionality of internal processes can only be inspected in the retail units, which creates value for customers.

Klíčová slova

Maloobchodní trh, nákupní chování, prodejní jednotka, strategie, mystery shopping, franchising.

Key words

Retail market, shopping behaviour, retail unit, strategy, mystery shopping, franchising.

Bibliografická citace práce

ZÁDĚROVÁ, Š. *Návrh zefektivnění činnosti maloobchodní sítě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 45 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2013

.....

Záděrová Šárka

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Vladimíře Kučerové Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky, podněty a také vstřícný přístup poskytnutý během tvorby této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přáteli za jejich podporu během studia na vysoké škole.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému, cíle a metody zpracování práce.....	12
1.1 Vymezení problému	12
1.2 Cíl práce.....	12
1.3 Metody a postupy zpracování.....	13
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Vývoj maloobchodu potravin v období transformačních změn v České republice	14
2.2 Chování spotřebitelů při nákupu potravin	17
2.2.1 Změny v chování českých spotřebitelů.....	18
2.2.2 Faktory působící na rozhodování spotřebitele při nákupu potravin.....	21
2.2.3 Rozhodující kritéria spotřebitelů při výběru potravin.....	24
2.2.4 Nerovný boj účastníků trhu s potravinami o českého zákazníka	27
2.3 Maloobchod v prostředí dynamických změn	30
2.3.1 Prodej	30
2.3.2 Strategie řízení firmy.....	31
2.4 Zhodnocení použitých teoretických východisek	36
Závěr	38
Seznam použitých zdrojů.....	40
Seznam obrázků.....	45
Seznam grafů	45
Seznam tabulek	45

Úvod

Současný společenský a ekonomický život ovlivňují globalizační procesy, jejichž nezbytnou součástí je také obchod. Obchod představuje specifickou ekonomickou činnost zařazenou v terciární sféře národního hospodářství (Záboj, 2007). Obchodem Szczyrba (2005) rozumí velkoobchodní a maloobchodní činnosti, zprostředkující výměnu zboží. V České republice je obchod druhým největším zaměstnavatelem a významným zdrojem nejen hrubého domácího produktu, na jehož tvorbě se podílí téměř 15%, ale i hrubé přidané hodnoty (Hrubý domácí produkt, 2013). Co se týče českého maloobchodu, charakterizovaného činnostmi zahrnující nákup zboží od velkoobchodu či od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli, patří dnes k nejmodernějším v Evropě (Klánová, 2013). Vzhledem k probíhající hospodářské recesi dochází k poklesu spotřeby domácností a tím i ke stagnaci tržeb obchodníků na maloobchodním trhu. Tržby maloobchodu (bez prodeje motorových vozidel) tvoří přibližně 51% spotřebitelských výdajů, přičemž asi 23% celkových výdajů domácností připadá na potraviny (Consumer goods and retail, 2012). Maloobchodní trh s potravinami představuje v České republice významný segment národní ekonomiky a subsystém vnitřního obchodu (Valder, Smutka a Hes, 2011). Avšak v důsledku transformačních změn v naší zemi po roce 1989 došlo dle Spilkové (2012) k razantním proměnám vnitřního obchodu a právě maloobchod prodělal za tuto dobu zřejmě nejmarkantnější změny a stal se tak jedním z nejdynamičtějších odvětví národního hospodářství.

Na spotřebitelském trhu působí řada provozních jednotek usilujících o získání přízně zákazníka a jejich soubor vytváří maloobchodní síť. Maloobchodní síť je tedy uspořádaný systém prodejních jednotek s vzájemnými vazbami ovlivněnými rozdílností či příbuzností sortimentního a provozního zaměření (Starzyczná, 2008). Ztotožní-li se kupující s vlastnostmi a atributy určité sítě, dává pak pravidelně přednost nákupu v jejím prodejním prostředí. Zákazník si tedy k nákupu vybere takový druh obchodu, který je nejbližší jeho potřebám a vyhovuje jeho požadavkům, co se týče formy a podmínek prodeje. Vlček (2002) říká, že každá prodejna je místem, v němž se formuje hodnota pro zákazníka, která je posléze klíčem pro úspěšné podnikání. Velikost hodnoty pro zákazníka se měří poměrem užitku k nákladům resp. potřebné ceně. Zákazníkem

vnímaná hodnota je dle Hammond (2005) výsledkem působení kultury a prostředí prodejny včetně jí poskytovaných zvláštních a dodatečných služeb. Orientace na zákazníka a jeho potřeby musí být zakotvena v strategickém řízení společnosti, neboť právě kupující, je dnes středobodem organizační struktury firmy a to ve všech odděleních a na všech pozicích (Schiffman a Kanuk, 2004).

Diplomová práce se zabývá tvorbou návrhu na zefektivnění činnosti regionální maloobchodní sítě potravin, pro kterou se podnikání na dnes již přesyceném trhu stává čím dál tím obtížnější. Tento regionálně působící obchodní řetězec se dostává pod tlak především velkých nadnárodních společností se zahraničním kapitálovým krytím, jež dosahují největší tržní podíly z maloobchodního prodeje a na českém trhu zcela dominují. Jednotlivým potravinovým kolosům nemůže tato síť konkurovat velikostí prodejních ploch, cenou vzhledem k slabší vyjednávací síle s dodavateli, vybavením obchodních jednotek a délkou provozní doby. Tvrdému konkurenčnímu boji musí čelit i ze strany dalších nezávislých maloobchodních sítí, mezi kterými dochází k přetahování jednotlivých členů. Postavení maloobchodní sítě neulehčují ani časté změny nákupního chování, projevující se snížením věrnosti, dnešního cenově citlivého zákazníka. Pro zdárnou existenci podnikatelské jednotky je dnes nezbytností znalost chování zákazníka a jemu i následné přizpůsobení nabídky a celkové kultury prodeje. Zaměřením se na hodnoty pro zákazníka, jež se vytváří až v dané prodejní jednotce, patří mezi klíčové faktory úspěchu maloobchodní sítě. Právě na základě hodnocení vybraných prodejen regionálního řetězce budou formulovány návrhy na změny ve firemní strategii sítě vedoucí k zefektivnění její činnosti.

1 Vymezení problému, cíle a metody zpracování práce

1.1 Vymezení problému

Český maloobchodní trh prošel od doby transformace rozsáhlou internacionalizací, která se dnes projevuje silnou konkurencí mezi jednotlivými řetězci a tvrdým bojem o zákazníka. Vzhledem k rostoucí saturaci trhu potravin a stagnaci kupní síly obyvatelstva se udržení konkurenceschopnosti pro regionálního nezávislého maloobchodníka stává čím dál tím komplikovanější. Regionální maloobchodní řetězec by se proto měl snažit čelit velké konkurenci důslednou orientací na potřeby a hodnoty zákazníků, neboť jejich znalost a následné přizpůsobení je cestou získání určité konkurenční výhody.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je navržení změn v obchodní strategii regionální maloobchodní sítě, které by měly vést ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Za dílčí cíle a zároveň prostředky vedoucí k naplnění cíle hlavního se považuje:

- Provedení analýzy českého maloobchodního trhu s potravinami.
- Rozbor stávající strategie regionální maloobchodní sítě.
- Pozorování a vyhodnocení nákupního prostředí vybraných prodejen maloobchodního řetězce.
- Vyhodnocení slabých a silných stránek, včetně definování příležitostí a hrozeb obchodní sítě.
- Nalezení potenciálu pro zlepšení činnosti maloobchodní sítě.

1.3 Metody a postupy zpracování

Pro vypracování teoretické části práce byl proveden sběr sekundárních dat vycházející z velké části ze studia odborných literárních pramenů, doplněných informacemi nabytými prostřednictvím odborných časopisů a webových aplikací. Po rešerši informací z dostupných zdrojů následovala komparace a analýza jednotlivých poznatků, z nichž posléze formou syntézy došlo k vytvoření teoretického základu práce.

Nosný prvek analytické části představuje sběr primárních dat formou řízeného zúčastněného pozorování ve vybraných prodejních sítě. Vlastní sběr dat bych tedy mohla přirovnat k metodě Mystery Shopping¹, poněvadž jsem u každého prodejce provedla tzv. „tajný nákup“. V prodejních jsem vystupovala jako obyčejný zákazník realizující nákup, přičemž jsem během návštěvy monitorovala a hodnotila úroveň exteriéru a interiéru prodejen, nabídku produktů a služeb, jednání a chování obsluhujícího personálu včetně jeho informovanosti a schopnosti rychlé reakce. Moje osoba v prodejně byla vždy anonymní a obsluhující personál neměl ponětí, že je kontrolován. Průběh návštěvy byl u každé prodejny obdobný, neboť probíhal dle předem připraveného scénáře, mnou zpracovaného hodnotícího formuláře prodejen. Data zjištěná na základě metody Mystery Shopping byla následně vyhodnocena a srovnána s daty sekundárními v podobě interních materiálů společnosti, jejichž vzájemnou komparací došlo k definování závěrů pro každou sledovanou oblast z hodnotícího archu. Zároveň se tyto údaje staly podkladem pro vypracování SWOT analýzy maloobchodní sítě.

Pro splnění cíle práce byly v návrhové části navrženy náměty k zlepšení činnosti maloobchodní sítě a tudíž i k jejímu dalšímu rozvoji.

¹ Do češtiny je termín „Mystery Shopping“ překládán jako „fiktivní nákup“ a spočívá ve skutečnosti, že předem vyškolený „Mystery Shopper“ neboli „fiktivní kupující“ vystupuje v roli zákazníka. Tato celosvětově využívaná kvalitativní metoda výzkumu trhu je zaměřená na získávání informací o produktech a službách firem. Během předem domluvených zásad a pravidel provede fiktivní kupující kontrolní nákup, v rámci kterého sleduje požadované prvky a poté podrobně zaznamená průběh návštěvy do formuláře. Klíčovou charakteristikou metody Mystery Shopping je, že subjekty pozorování si nejsou vědomy toho, že se účastní výzkumu, tudíž nedochází k jejich atypickému jednání, které by mohlo výsledky studie znehodnotit (Burda a Dluhošová, 2011).

2 Teoretická východiska práce

2.1 Vývoj maloobchodu potravin v období transformačních změn v České republice

Struktura potravinářského maloobchodu se v naší zemi začala měnit hned na počátku 90. let, ovšem nejmarkantnější změny nastaly až v polovině let devadesátých, kdy došlo k otevření trhu zahraničním podnikatelským subjektům (Hes a kol., 2008). Český maloobchodní trh začal v té době procházet neuvěřitelně dynamickým vývojem, který lze charakterizovat cenovou liberalizací, procesem privatizace a díky systému investičních pobídek také vstupem mezinárodních retailingových společností (Valder, Smutka a Hes, 2011). Za dobu transformace prodělal maloobchodní trh významné změny spočívající v přeměnách vlastnických struktur, ve kvalitativních a kvantitativních kapacitních přeměnách a v neposlední řadě v prostorovém, technologickém a sortimentním řešení prodejen (Valder, Smutka a Hes, 2011). Pro mezinárodní společnosti byla Česká republika místem snadného získání stavebního povolení z důvodu neexistence žádných nebo velmi slabých odborových organizací. Avšak díky nadšení českého spotřebitele z nově vznikajících obchodních formátů, byly potravinářským sítím odpouštěny jevy (kácení stromů při výstavbě, nedodržování zákoníku práce), které by v jiných zemích západní Evropy prominuty nebyly a společnosti by tak přinesly poškození image v očích veřejnosti a pokles budoucích prodejů (Vysekalová, 2011). Jak uvádí Spilková (2012) rozvoj velkoplošných obchodních konceptů sebou přinesl mnoho problémů spočívající v úpadku městských center a odlivu nákupních funkcí na jejich okraj, v dopravních problémech, záborech zemědělské půdy, likvidaci malých obchodníků a změně nákupního chování obyvatel. Nutná legislativní regulace a účinnější kontrola nahodilé a nekoordinované výstavby velkých obchodních řetězců ze strany státní správy a místní samosprávy byla a stále je často diskutovaným tématem. Dnes o výstavbě velkých maloobchodních zařízení rozhodují obce a města, ale existují mezi nimi velké názorové rozdíly, co se týče potřeb regulace a usměrňování další retailové výstavby.

V rámci vývoje vnitřního maloobchodu docházelo na přelomu tisíciletí v zemi k intenzivní integraci a koncentraci obchodní činnosti, jejímiž nositeli se staly

především mezinárodní obchodní společnosti. Počet obchodních zařízení dynamicky narostl otevřením několika desítek hypermarketů, stovkou nových supermarketů a diskontů. Trendem této doby byl zejména pokles prodejních míst při zvětšování jejich průměrné velikosti (Spilková, 2012). Nadnárodní obchodní řetězce posilovaly svoje postavení na trhu zaváděním moderních obchodních formátů podpořených agresivním marketingem, etnocentrickou strategií² a využíváním moderních informačních a komunikačních technologií v distribučním procesu, čímž začaly postupně měnit konkurenční prostředí ve svůj prospěch. Prodejny zahraničních subjektů motivovaly zákazníky k nákupu nejen širokou nabídkou potravinářského a nepotravinářského sortimentu, ale zejména nižšími cenami nabízeného sortimentu. Velké obchodní řetězce disponující zahraničním kapitálem přinesly na český trh takové obchodní podmínky, jež ovlivnily všechny ostatní podnikatelské subjekty vnitřního obchodu ČR. Vstup zahraničních integračních společností představoval pro malé a střední nezávislé maloobchodní podnikatele v regionech s prodejní plochou většinou do 100 m² a nerozvinutým distribučním systémem ohrožení konkurenceschopnosti (Valder, Smutka a Hes, 2011). Aby si tyto malé firmy, obvykle rodinné podniky, uhájily určité postavení na trhu, musely podle slov Szczyrba (2005) začít využívat strategie partnerství či vzájemné spolupráce. Obranným mechanismem tuzemských nezávislých maloobchodníků proti kapitálově silným zahraničním společnostem bylo vytváření celostátních či regionálních obchodních sítí organizovaných jako kooperace malých prodejců navázaných na velkoobchod. Zatímco Balo, Enapo či družstevní prodejny Jednota a Konzum patřily k celorepublikovým potravinářským sítím, řetězce Koruna, Brněnka či Svop působily pouze v oblasti regionální. Za relativní výhody nezávislých českých maloobchodníků se zmiňovala samostatnost v rámci výběru vhodných dodavatelů, pružnost nabídky, decentralizace rozhodování, dostupnost, prodejní technika ve vazbě na nabízený sortiment (samoobslužný, pultový, rozvážkový prodej), osobní přístup k zákazníkům a lepší vzájemná komunikace s dodavateli či samotnými

² V etnocentrické strategii disponuje rozhodujícím vlivem mateřská firma, jež expanduje na geograficky blízké trhy, na kterých se nemusí přizpůsobovat jak jeho místním podmínkám, tak ani spotřebitelským zvyklostem. Inovace a vývoj produktů se provádí vždy s ohledem na potřeby a požadavky mateřské země. Autonomie dceřiných společností je velmi nízká, jejich klíčové pozice obsazují lidé z mateřské společnosti, přičemž ostatní zaměstnanci se musí přizpůsobovat stylu vedení, rozhodování, jednání a chování typickému pro zemi, v níž je umístěna centrála společnosti (Dědina a Cejthamr, 2005).

výrobci. Nicméně i přes výše jmenované skutečnosti se malí a střední nezávislí podnikatelé nedokázali rychle přizpůsobovat nově vznikajícím podmínkám v maloobchodě, kdy například podcenili používání marketingových nástrojů na podporu prodeje. V důsledku transformace trhu došlo ke ztrátě jejich předního postavení, což vedlo k zániku mnoha jimi provozovaných prodejen (Valder, Smutka a Hes, 2011).

Během relativně krátké doby prošel český maloobchodní trh rozsáhlou vlnou internacionalizace a je dnes v Evropě vnímám jako jeden z „nejtvrdších“ v podobě silné konkurence mezi jednotlivými řetězci a tvrdého boje o zákazníka (Szczbyrba, 2005). I nadále pokračuje koncentrace maloobchodu s potravinami, kdy se na většině maloobchodního obratu podílí pouze malý počet firem, z nichž velká část je se zahraniční účastí. Obrat dosahovaný desítkou nejvýznamnějších obchodních řetězců operujících na českém trhu se pohybuje kolem 300 miliard korun a u většiny z nich se také každoročně zvyšuje (Valder, Smutka a Hes, 2011). Co se týče prodejen menších formátů, patří mezi nejsilnější subjekty obchodní společnosti začleněné v řadě aliancí, řetězcích nebo systému spotřebních družstev. Ačkoli jsou na trhu v tomto segmentu velmi úspěšné firmy, důvodem oslabování jejich pozice je velká proměnlivost vlastnických a obslužných struktur v rámci jednotlivých prodejen (Skála, 2010). Ovšem mezi konkurenční výhody malých a středních obchodníků se dnes řadí exkluzivita zboží a především kvalita lidského faktoru spočívající v příjemném a ochotném personálu, s kterou konkurence v podobě velkých obchodních řetězců nedokáže stále účinně pracovat (Hes a kol., 2008). Ačkoli jsou tyto prodejny včleněny do hustě obydlených čtvrtí měst a obcí a řada zákazníků realizuje nákupy právě zde, dostupnost jakožto určitá konkurenční výhoda ztrácí dle Spilkové (2012) na významu, neboť i velkoplošné prodejny stavěné dříve na zelené louce (tzv. out-of-centre) v okrajových částech měst, se hojně koncentrují do oblastí vnitřního města a dalších příměstských oblastí. Přestože menší a specializované prodejny dnes nejsou hlavním nákupním místem pro většinu zákazníků, zůstali na trhu i nadále kupující, kteří patří mezi jejich stálé zákazníky. Díky osobnímu přístupu personálu a nákupu bez dlouhých front navštěvují rádi menší prodejny, a to i za cenu o něco vyšších nákladů a omezené šíře nabídky. V některých lokalitách mohou tyto prodejní jednotky být rozhodujícím a mnohdy i jediným prvkem maloobchodní obslužnosti (Skála, 2010).

Dle posledních prognóz bude mít vývoj ekonomiky zásadní vliv na maloobchod a případný nárůst obrátu bude výsledkem jen inflace či zvýšeného DPH (Retail Vision 2015, 2012). Navzdory stagnující kupní síle a rostoucí saturaci trhu bude i nadále pokračovat rozvoj obchodní sítě, a to zejména cestou modernizace než nové výstavby prodejen (Rychlé změny nákupního chování, 2013). V současné době se v České republice objevuje nový formát maloobchodu a to koncept convenience. Tento koncept hodící se pro centra měst či sídlištní lokality má podobu menšího obchodu supermarketového typu, od kterého se liší menší prodejní plochou. Dobrá poloha, dostupnost a dlouhá otevírací doba představují největší výhody těchto prodejen. Jedná se o obchody umístěné na cestách domů nebo do práce, kde je možné si nakoupit na večeri, snídani a především si nechat poradit. I když je prozatím tento druh prodejen na českém trhu zastoupen okrajově, vzhledem k měnícímu se životnímu stylu obyvatel se předpokládá, že by se mohl rychle adaptovat, čímž by pro malé obchodníky byl ještě větší hrozbou než klasický supermarket (Spilková, 2012).

2.2 Chování spotřebitelů při nákupu potravin

Chování lze definovat jako souhrn instinktivních, návykových či rozumových vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu. Spotřební chování pak zahrnuje vše, co je spojeno s procesem vedoucím k výsledné nákupní tržní aktivitě včetně průběhu užívání produktu. Svět spotřebního chování ovlivňuje nás a my zase zpětně působíme na to, co on nabídne nám, neboli jak dokáže uspokojit naše potřeby. Jedná se o svět, ve kterém všichni žijeme, a v kterém roli spotřebitele a zákazníka hrajeme po celý život. Spotřebitel je opravdu vládcem současného trhu, a jednotliví prodejci a výrobci by proto neměli podceňovat jeho sílu. Ačkoli je dnešní spotřebitel velmi vybíravý, spotřebitel budoucnosti bude ještě náročnější (Vysekalová, 2011).

Nákupní chování je definováno Schiffman a Kanuk (2004) jako chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb. Chování spotřebitelů při nákupu potravin neboli nákupní chování je ovlivněno celou řadou společenských, kulturních, osobních a psychologických faktorů. Společenské faktory ovlivňující

nákupní proces souvisejí přímo se životem ve společnosti, kdy se jedná o tzv. referenční skupinu, tedy skupinu tvořenou všemi osobami, které přímo či nepřímo působí na chování a postoje jednotlivce. Mezi kulturní faktory řadíme všeobecně přijímané hodnoty, myšlenky a postoje předávané dalším generacím. Osobní faktory působící na nákupní proces jsou přímo spjaty s osobností zákazníka a jeho životním stylem. Psychologické faktory pak představují duševní vlastnosti a dispozice, motivace, mínění, postoje, vnímání, životní zkušenosti a vědomosti (Hes a kol. 2008). V souvislosti s nákupním rozhodováním je nákup potravin druhem zvyklostního nákupu spojeného většinou s pocitem, že pro toto chování má zákazník odpovídající důvody. Jedná se o automatické chování charakterizované především rutinou, kdy se v rozhodování objevují většinou osobní zkušenosti (Vysekalová, 2013). Právě při nákupu potravin je zvykem ovlivněno až 97% domácností a z toho téměř 48% velmi silně. Jen minimální množství nákupů potravin je tedy uskutečněno na základě náhodného výběru či okamžitého rozhodnutí. Motivačním faktorem k nákupu každého spotřebitele se stává dobrý pocit plynoucí z jeho uskutečnění. Motivace a zvyky v nakupování se odlišují podle charakteristik jednotlivých zákazníků, jejich sociálního postavení, věku, fáze v rodinném cyklu či etnické příslušnosti. Různé demografické skupiny přikládají dimenzím jako nabídka slevových kuponů, cenová úroveň, speciální reklamní akce, hodnocení obchodu v médiích či ústní reference na obchod či obchodníka rozdílné významy. Jednotliví spotřebitelé se při nákupu nechovají pouze striktně racionálně, ale často svá rozhodnutí podřizují subjektivním faktorům jako kvalitě obsluhy, poskytovaným službám, důvěrnosti, přátelskému prostředí či image prodejny (Spilková, 2012).

2.2.1 Změny v chování českých spotřebitelů

Odvětví maloobchodu prošlo během transformačního období řadou změn, které se dotkly nejen vlastnické a organizační struktury, ale také samotné podstaty nakupování a nákupního chování českých spotřebitelů. V rámci české spotřebitelské společnosti docházelo vlivem měnící se struktury maloobchodního trhu potravin, vzrůstající konkurenci a rozšiřujícímu se sortimentu produktů ke změnám nákupních preferencí, nákupního stylu a motivace k nakupování (Spilková, 2012). Tyto změny se projevíly

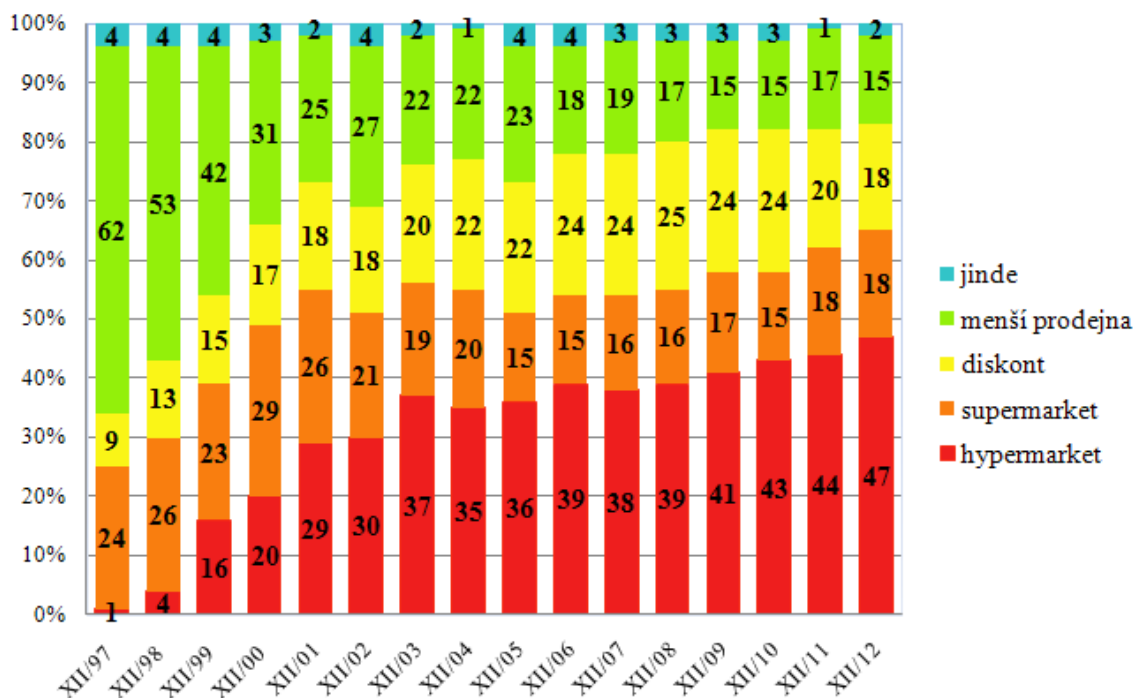
podle Vysekalové (2004) nejen ve volbě nákupního místa, ale i v nárocích a očekáváníích zákazníků, co se týče úrovně kvality a služeb poskytovaných prodejci. S vývojem maloobchodního trhu, prochází ruku v ruce vývojem i zákazník, a to zejména směrem k jeho větší náročnosti. Okouzlení širokou nabídkou a do té doby nevídanými službami na přelomu tisíciletí již pominulo a loajalita zákazníků k jednotlivým maloobchodním formátům se v průběhu let snížila (Valder, Smutka a Hes, 2011). Spotřebitelé si tedy velmi rychle přivykli na komfortní nabídku zboží, čemuž začali přizpůsobovat nejen svoje chování, ale i celkové pojetí stylu nákupu (Lyková, 2002). Jak tvrdí Valder, Smutka a Hes (2011, s. 26) *z pohledu spotřebitele dochází k přesunu od široce konzumního zákazníka k zákazníkovi, který používá vlastní kritéria při nákupu zboží, zejména potravin a jež představují hlavní rozhodující faktory při výběru konkurenčního sortimentu.*

Dle mnohých šetření ani krize roku 2009 neovlivnila nákupní chování tak, jako souhrnný vliv ekonomického zpomalení, problémy eurozóny, rostoucí ceny pohonných hmot a zvyšování DPH v druhé polovině roku 2011. Rok 2011 přinesl svými ekonomickými i politickými zvraty do nákupních úmyslů rodin velký prvek nejistoty a spotřebitelská nálada v naší zemi na konci tohoto roku nebyla nikdy horší. Obavy nakupujících z budoucnosti vedly ke změnám chování zákazníků projevující se větším důrazem na kvalitu než na kvantitu potravin a celkovou racionálností nákupních rozhodnutí. Domácnosti snižovaly své výdaje v rychloobrákovém zboží orientací se na nákupy v akcích a se stále zmenšujícími se nákupními košíky, také začala klesat ochota jezdit na nákupy autem a vzrostl tak význam nakupování „pěšky“ (TOP 10 českého obchodu, 2012). I dnes zákazníci upřednostňují nákup menších nákupních košíků, jejichž prostřednictvím spotřebitelé v průměru utrácejí při jedné návštěvě prodejny potravin jakéhokoli formátu stále méně finančních prostředků. (Rychlé změny nákupního chování, 2013).

Preferované typy prodejen při nákupu potravin

Nákupní zvyklosti prošly v naší zemi obrovskými změnami, což je patrné i z hlediska volby hlavního nákupního místa pro potraviny, kdy se prohloubila tendence nákupů potravin ve velkokapacitních prodejnách (Vysekalová, 2011). Zatímco malých

a středních obchodů postupně ubývá, preferované typy prodejen představují hypermarkety, supermarkety a diskonty (Rychlé změny nákupního chování, 2013).



Graf 1: Hlavní nákupní místo potravin (Upraveno dle Rychlé změny nákupního chování, 2013)

Z daného grafu vyplývá, že téměř polovina českých domácností utratí největší část svých výdajů v hypermarketech, které svými 47% zaujímají dominantní pozici na českém trhu. Naopak diskonty zaznamenaly v meziročním srovnání výrazný pokles a dosáhly tak nejnižší úrovně preferencí od roku 2002. Prodejny vnímané jako místo pro „malý rychlý nákup“, mezi které řadíme kromě tradičních menších prodejen i supermarkety, mají v posledních letech stabilní pozici. V rámci dlouhodobého vývoje je nepřehlédnutelný pokles nákupů v malých pultových prodejnách a malých samoobsluhách. Ačkoli v listopadu roku 1997 ten typ prodejen jako hlavní místo svého nákupu preferovalo 62% spotřebitelů, ve stejném období roku 2012 klesl jejich počet na čtvrtinu původního stavu, a to pouze na 15% nakupujících.

Ačkoli z hlediska počtu prodejních míst tvoří nezávislé prodejny potravin na českém trhu značnou převahu, mezinárodní řetězce naopak dominují rozsahem svých prodejních ploch. Významným fenoménem nezávislého obchodu s potravinami je také vznik mnoha asijských prodejen provozovaných zejména vietnamskými

obchodníky (Nezávislí prodejci potravin vítězí počtem, řetězce ale dominují rozsahem prodejních ploch, 2013).

V následujících letech budou zákazníci stále informovanější a náročnější než dnes, čímž se opět zvýší jejich očekávání co do kvality potravin a služeb s nimi poskytujícími. Jejich požadavkem bude nákup kvalitního a důvěryhodného zboží, v pěkném moderním prostředí s příjemnou a ochotnou obsluhou, bez vystavení stresu. Tyto požadavky by měly splňovat malé specializované prodejny v blízkosti bydliště (v docházkové vzdálenosti), které jsou určené pro časté až každodenní nákupy s nabídkou vždy čerstvého zboží (pečivo, mléčné a masné výrobky, zeleninu a ovoce). Již dnes roste pro zákazníka význam dostupnosti prodejen a lokální prodejny často prodlužují svoji nákupní dobu až do večerních hodin. Také oslabováním významu domova, zmenšováním rodiny a domácností se do budoucna mění role maloobchodu jako místa, v němž se nakupuje pro spotřebu několika osob. Ve prospěch menších provozoven hovoří i rostoucí zaneprázdněnost občanů a tím pádem i jejich menší ochota cestovat za nákupem do velkých obchodních center. Postupné stárnutí obyvatelstva opět nahrává prodejnám nablízku díky osobnějším kontaktům a nákupní pohodě (Hes a kol., 2008).

2.2.2 Faktory působící na rozhodování spotřebitele při nákupu potravin

Rychlý rozvoj maloobchodu z pohledu kvantitativního a kvalitativního posiloval význam poptávkové strany. Rostoucí konkurence se odrazila na kvalitě nabídky a přinutila maloobchodníky vycházet vstříc zákazníkům, kteří se svými enormními požadavky a čím dál tím specifitějšími potřebami stávají základem veškerého maloobchodního podnikání (Vlček, 2002). V dnešní době se tedy maloobchodní činnost rozvíjí především v závislosti na měnícím se životním stylu a postojích spotřebitelů k nákupu zboží, kdy v rámci udržení konkurenceschopnosti jsou výrobci a obchodníci nuceni přizpůsobovat svoje prodejní metody a postupy nové společenské poptávce. Právě dnes je stále „zhýčkanější“ zákazník ten, kdo udává tempo a maloobchodní jednotky se mu musí flexibilně přizpůsobit, neboť v tvrdém konkurenčním boji obstojí jen ti prodejci, kteří se včas adaptují na nově vzniklé podmínky obchodování. Pokud chce tedy maloobchodní síť na masových trzích vyjít vstříc individuálním potřebám zákazníka, znamená to pro ni přesně vědět, co si zákazník přeje. Dnešní zákazník

nevnímá akt nákupu jen jako uspokojení určité potřeby, ale i jako způsob prezentace vlastní osobnosti a svého životního stylu (Lyková, 2002).

Z pohledu maloobchodu jde tedy o komplexní soubor nároků, které je třeba splnit. Samotný přístup prodejců k zákazníkovi se změnil směrem k větší individualizaci jeho požadavků, neboť *relativní převis nabídky zboží s variabilní poptávkou nutí obchodníky neustále přemýšlet o nových směrech, postupech a nástrojích, které by měly jejich obchodní aktivity konkurenčně zvýhodnit a podpořit.* (Hes a kol., 2008, s. 93). Udržení si klíčového zákazníka znamená pro prodejce nacházejícího se v silném konkurenčním prostředí posílení jistoty a stability. Znalost jeho preferencí, potřeb, přání a představ vytváří podniku určitou konkurenční výhodu a představuje tak vlivné motivační i stimulační faktory efektivnosti obchodu. Zákazník je dnes středem pozornosti a všechno dění v maloobchodě a všechny snahy prodejce proto musí směřovat k tomu, aby odcházel z prodejny spokojený a s úsměvem na tváři (Hammond, 2005). Foret (2003) tvrdí, že spokojený zákazník zůstane prodejně i nadále věrný a svoji dobrou zkušenost s nákupem předá minimálně třem dalším lidem, což pro firmu znamená účinný a neplacený způsob reklamy. Tento zákazník si také zakoupí i jiné produkty z nabídky než měl původně v plánu, za které je při své návštěvě prodejny ochotný zaplatit i vyšší cenu. Smyslem fungování maloobchodních prodejen potravin je podle Vysekalová (2004) tedy maximální snaha o uspokojení potřeb zákazníků s cílem dosažení co největšího zisku. K dosažení těchto cílů je pro maloobchodníky velmi nutné znát chování zákazníků a jednotlivé faktory, jež na jejich rozhodování působí. Do budoucna se proto očekává podle Retail Vision 2015 (2012) velký rozvoj věrnostních systémů a klientských databází, jejichž rozsah a přístup realizace bude závislý na know-how a finančních zdrojích řetězce. Vývoj nákupního chování bude souviset i s důvěrou v potraviny, přičemž v tomto směru jsou pozitivní perspektivy dávány regionálním výrobkům a českým potravinám.

Maloobchodní prodejna se v rámci svého provozu podílí na tvorbě nákupního prostředí, které je charakterizováno nejen zbožím, pracovníky, zařízením, plochami, stavbou či provozními operacemi, ale i zákazníky samotnými (Hes a kol., 2008). Právě příjemné prodejní prostředí vyvolává v zákazníkovi pozitivní emoce, které působí jako podněty k uskutečnění koupě. Výběr prodejny potravin je u každého zákazníka závislý na řadě

aspektů vyplývajících z jeho preferencí. Prodejní jednotky mohou svými obchodními podmínkami přinést zákazníkovi určitý společenský zážitek, uspokojit vědomí vlastního já či vést k naplnění nějaké touhy (Vysekalová, 2004). Mezi nejdůležitější podněty rozhodující o výběru prodejny zákazníkem patří čerstvost a kvalitu zboží, šíře sortimentu, rychlost odbavení, orientace v prodejně, čistota prodejny, ochota obsluhy a prodejní doba. Nákupní podmínky prodejen jako jejich velikost, uspořádání regálů, přehlednost a čistota jsou vizitkou společnosti, kterou zákazník vnímá, a která může značně ovlivnit jeho rozhodnutí, zdali se do obchodu vrátí či nikoliv (Hes a kol., 2008). Prostřednictvím merchandisingu³ by měla prodejna vytvořit takové prostředí, které by přimělo zákazníky k nákupu. Různé techniky prezentace zboží, jeho umístění na atraktivní prodejní ploše a na správném místě tak, aby upoutalo zákazníka a motivovalo jej ke koupi produktu, patří k nepostradatelným nástrojům marketingové propagace. Vizuální dojem z vystavených produktů je v dnešní době pro zákazníka stále důležitější. Individuální přístup, vedoucí ke spokojenosti zákazníka, při prezentaci sortimentu umožňují i papírové a plastové reklamní materiály POS (Point of Sales), stojany a boxy POP (Point of Purchase) či prezentace formou ochutnávek a podpory prodeje. Ačkoli si mnohdy spotřebitel neuvědomí, jaké množství prezentačních prostředků na něj před samotnou prodejnu či uvnitř číhá a vnímá je většinou pouze podvědomě, i přesto je prokázáno, že tyto techniky účinně zvyšují objem prodeje. Právě pro prodejní prostředí je příznačná důležitost komunikace, neboť stále zůstává platformou, kde většina zákazníků není reklamou přesycena. Společně s přehledným řešením prodejního prostoru je velmi důležitá i péče o design prostředí, výběr barev a osvětlení, neboť i ony se podílí na vytváření dlouhodobého vztahu k danému prostředí. Zatímco barvy ovlivňují chování spotřebitele ve vztahu k působení jednotlivých prostředků marketingového mixu společnosti, hudba dotváří celkovou atmosféru a s ní související emocionální reakce zákazníka přímo v prodejně (Vysekalová, 2004).

³ Merchandising je plánování, rozvoj a prezentace produktových řad (linií) pro cílové trhy vzhledem k oceňování, sortimentu, úpravě a načasování (Pradha, 2010).

2.2.3 Rozhodující kritéria spotřebitelů při výběru potravin

Velikost trhu s potravinami je v současné době určována zejména růstem kvantitativní spotřeby domácností a cenami obchodovaných produktů. Celkovou spotřebu potravin ovlivňují jak ekonomické faktory v podobě vývoje cen a příjmů domácností, tak i faktory neekonomické jako propagace, reklama a zdravotní výchova (Szczyrba, 2005). Hes a kol. (2008) udává, že mezi nejdůležitější kritéria, podle nichž se zákazník rozhoduje při nákupu potravin, patří kvalita, cena, propagace a značka.

Kvalita

Potraviny jsou jednou z nejdůležitějších součástí životního stylu lidské společnosti, neboť patří ke statkům k životu nezbytným. Ovšem vývoj globalizace v obchodě a jeho liberalizace přinesla mnoho negativních stránek, zejména co se týče nevyjasněného původu potravin, možnosti zavlečení exotických nákaz a nemocí ohrožujících zdraví člověka a v neposlední řadě nedostatečné pravomoci při kontrolách výroby a obchodu s potravinami (Hes a kol., 2008). Proto mezi důležité aspekty výběru potravin v poslední době patří jejich kvalita, a to s ohledem na kauzy týkající se zkažených potravin, potravin s prošlo trvanlivostí či používání náhražek místo původních surovin v potravinářských výrobcích. Silně medializovaným tématem poslední doby se stala nízká kvalita potravin na pultech velkých řetězců (Zprávy Retail, Hospitality, 2012). Každému z nás se také jistě vybaví nedávný skandál kolem koňského masa, které se objevilo ve vzorcích mražených výrobků, kam bylo nelegálně přidáváno, neboť na obalu bylo deklarováno jenom maso hovězí (Skandál s koninou je už i v Česku, inspekce ji odhalila místo deklarovaného hovězího, 2013).

Až 50% českých spotřebitelů ale přiznává, že si z důvodu úspory času či vlastního nezájmu nepročítá v prodejně informace uvedené na obalech výrobků. Za slabé místo provozních jednotek většina zákazníků považuje jakost nabízeného ovoce a zeleniny, u kterého se často setkávají s nahnilými, starými či jinak nekvalitními kusy zboží. Přestože stále větší část zákazníků uvádí kvalitu potravin jako rozhodující faktor ovlivňující nákup, pouze malá část z nich je poté ochotna za kvalitní sortiment zaplatit vyšší částku (Valder, Smutka a Hes, 2011).

Cena

Ačkoli se požadavky na kvalitu a čerstvost potravin dostávají do popředí zájmu spotřebitelů, i přesto patří stále cena a zejména pak různé slevové akce a výprodeje mezi nejvýznamnější hlediska motivující zákazníky k nákupu. Právě na vypjatě konkurenční trh potravin zákazníci reagují rostoucím zájmem o akční ceny. Čeští spotřebitelé označují letáky a katalogy jednotlivých prodejen za hlavní zdroj informací při nákupu, což také Českou republiku ve srovnání s jinými státy Evropy řadí mezi země s nejvyšší četností, ale i účinností tohoto reklamního nosiče (Hes a kol., 2008). V roce 2012 nakupovalo podle letáků nejvíce českých domácností za posledních 15 let, a to 37%, přičemž 11% domácností si prohlíželo elektronické letáky řetězců na internetu. Ve srovnání s obdobím před „krizí“ v roce 2009 se velmi výrazně zvýšil dopad akčních cen a slev na výběr vhodné prodejny k nákupu. Akce se dnes stávají jedním z nejsilnějších impulsů pro výběr výrobku i pro volbu prodejny a už celých 55% prodejnů se děje v cenových promocích. Současná rostoucí popularita akčního zboží naznačuje, že se český zákazník rychle orientuje a vyvíjí značně pragmatickým směrem, neboť investuje čas a pozornost do sledování akcí tak, aby si mohl pořídit co nejkvalitnější zboží za co nejnižší cenu, což také vede ke snižující se věrnosti zákazníka ke konkrétní prodejně. Vzhledem k popularitě slevových akcí u většiny spotřebitelů došlo k velmi výraznému poklesu významu celkové cenové hladiny na prodejně. (Rychlé změny nákupního chování, 2013). Některé akce mají dle Valder, Smutka a Hes (2011) tzv. pseudocharakter, neboť co může být v jednom řetězci pokládáno za akční cenu, může být v prodejně o pár kilometrů dále cenou obvyklou. Pro mnohé zákazníky je obrovským lákadlem již samotné slovo „akce“ a mnohdy se dále už nezajímají, zdali je produkt vůbec prodáván za skutečně výhodnější cenu. I pro období roku 2013 se předpokládá, že cena při dodržení maximální kvality bude určujícím faktorem, který čeští spotřebitelé upřednostní před všemi ostatními, ovšem trend výběru dle její výše by neměl již zesilovat. Zároveň některé indicie napovídají, že rok 2013 může být právě rokem obratu k jiným kritériím nákupního rozhodování než je pouze cena (Zprávy Retail, Hospitality, 2013).

Z psychologického hlediska je cena subjektivní kvalitou, na niž působí řada činitelů jako intenzita potřeb vztahujících se k danému produktu, osobní ekonomické podmínky nebo celkový komplex představ, názorů a postojů. Jelikož je prožívání cen dynamické

a dochází v něm ke změnám, tak i „slevové běsnění“ je jevem pomíjivým (Vysekalová, 2013). Ačkoli promoční akce, odrážející tvrdou konkurenci na českém maloobchodním trhu potravin, představují fenomén, který si zákazník velmi oblíbil, představa řetězců, že nabídka zboží opřená čistě pouze o cenu uspokojí každého zákazníka, je dnes již nesprávná (Tři čtvrtiny nakupujících potravin nemotivuje primárně nízká cena, 2013).

Propagace

Právě negativní spotřebitelská nálada vedla obchodníky k větší aktivitě, co se týče propagační stránky, neboť prostřednictvím jejích nástrojů komunikují se svými zákazníky. Jednou z forem propagace je například reklama, která je obecně vnímána spotřebiteli jako něco negativního. Lidé se k nákupu pod jejím vlivem neradi přiznávají, přičemž třetina až polovina spotřebitelů je na základě jejího působení při svém nákupu ovlivněna. V případě výběru z nabídky různých, dosud neznámých výrobků, dá každý zákazník přednost takovému, který je alespoň částečně zapsán v jeho povědomí (Hes a kol., 2008). Vysekalová (2011) dodává, že ačkoli si téměř polovina nakupujících svůj nákup plánuje a má k němu nějaký typ seznamu, různé výzkumy prokazují, že až 80% nákupů se rozhoduje na místě prodeje. Zejména díky komunikaci v místě prodeje je pak tento předem připravený nákupní seznam korigován a naplňován určitými značkami. Zákazníci reklamu v místě prodeje všeobecně vítají a to jak ve formě předvádění výrobků a ochutnávek, tak i upoutávek na pultech či televizních obrazovkách.

Značka

Mnozí spotřebitelé dávají během svého nákupu přednost výrobkům od konkrétních producentů a sortimentu označeného danou obchodní značkou (ochrannou známkou). Značka, prezentující kvalitu a image výrobku, taktéž ovlivňuje nákupní chování (Hes a kol., 2008). Výběr produktu dané značky souvisí nejen s uspokojením základní potřeby, ale i s očekáváním zákazníka v rovině racionálního uvažování a emocionálního pohledu, představujícího pro něj určitou stabilitu, odlišnost, sociální adaptabilitu a atraktivitu ve spojení s životním stylem (Vysekalová, 2004). Čeští spotřebitelé jsou otevření zahraničním značkám, ale stále více začínají slyšet na české potraviny, což se projevuje v růstu množství prodávaných potravin od tuzemských subjektů a dle obchodníků budou spotřebitelé zvyšovat svůj zájem o kvalitní české potraviny (Zprávy

Retail, Hospitality, 2013). Avšak prostřednictvím různých značek a symbolů zaručujících kvalitu, bezpečnost či zdravotní nezávadnost výrobku dochází i k oklamávání spotřebitele například v podobě umístování znaků na obal zboží, které nejsou deklarovány žádným dozorovým orgánem. Problémem je také velmi malá informovanost zákazníků o významu jednotlivých značek, což vede ke klamavým obchodním praktikám některým prodejci (Hes a kol, 2008).

2.2.4 Nerovný boj účastníků trhu s potravinami o českého zákazníka

Maloobchodní trh s potravinami v naší zemi lze přirovnat k velkému „tlakovému hrnci“, který už od počátku transformace v devadesátých letech opustila, především z důvodu cenových válek, řada velkých obchodních řetězců jako Delvita, Carrefour nebo Meinl. Dalo by se říci, že již dnes srazila většina maloobchodních řetězců své ceny na minimum, čímž se dostala do tzv. spirály smrti projevující se stagnujícím obratem a poklesem zisku (Valder, Smutka a Hes, 2011). Trh s potravinami se neustále koncentruje, což se projevuje působením zejména několika významných hráčů, kdy pro 70% domácností jsou hlavním nákupním místem řetězec Kaufland, Tesco, Albert, Penny Market a Coop. Jedná se o TOP 5 maloobchodníků, kteří disponují na českém trhu 3800 prodejny. Rozšířením jejich počtu o obchodní síť Lidl, Billa, Globus, Interspar a Hruška se získá 10 největších řetězců s rychloobrátkovým zbožím, v kterých pak nakupuje 94% českých domácností, tedy naprostá většina (Top 5 obchodníkům je věrných 70% domácností, 2013). Právě tento omezený počet subjektů poté kontroluje většinu trhu a především jejich prostřednictvím dochází k postupnému nahrazování volné soutěže trhu soutěží ve stylu monopolistické konkurence. Omezený počet retailových sítí díky své výrazné koncentraci na českém potravinářském trhu získává výraznou vyjednávací sílu jak ve vztahu ke svým dodavatelům, tak koncovým spotřebitelům (Hes a kol., 2008).

Tab. 1: TOP 10 řetězců s rychloobrátkovým zbožím (Upraveno dle Top5 obchodníků je věrných 70% domácností)

Řetězec	Počet prodejen na konci roku 2012
1. Kaufland	106
2. Tesco	232
3. Albert	282
4. Penny Market	344
5. COOP	2822
6. Lidl	228
7.-8. Billa	205
7.-8. Globus	15
9. Interspar	33
10. Hruška	412

Retailový trh s potravinami je velmi složitý mechanismus, jehož klíčovým elementem je cena, a proto také maloobchodní řetězce dnes svádí boj o českého zákazníka především v cenové rovině (Vysekalová, 2004). Z důvodu ztraktivnění se pro nakupující tlačí jednotlivé prodejní sítě dodavatele na dodávání zboží za permanentně nižší ceny, aby pak mohly svůj sortiment nabízet za minimální často ceny akční. Mezinárodní řetězce s dominantním postavením na trhu, tak z pozice síly stanovují podmínky pro tuzemské dodavatele, které jsou pro ně obvykle až likvidační. Domácí potravinářské subjekty nejsou pod tlakem pouze vzhledem k levným dodávkám produkce, v rámci které často dodávají zboží za nižší než nákladové ceny, nýbrž i k dotování jejího prodeje realizovaného prostřednictvím retailových společností. Potravináři (dodavatelé) se musí účastnit spolufinancování reklamních a propagačních činností řetězců, kdy se finančně podílejí na koupi zařízení nových obchodů, úhradě reklamních akcí a letáků či na vytvářených billboardech. Mezi další problémy ovlivňující vzájemné vztahy patří také zavedení listovních poplatků za dodání zboží potravináři či odvoz neprodaných výrobků (Valder, Smutka a Hes, 2011).

Postavení potravinářů ve vztahu k maloobchodním a velkoobchodním řetězcům měla upravit vládní a parlamentní iniciativa vydáním zákona č. 395/2009 Sb., o významné

tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. Zákon měl nejen zamezovat zneužití významné tržní síly při prodeji zemědělských a potravinářských produktů, nýbrž zajišťovat i dohled nad jeho dodržováním. Bohužel se však v závěru existence tohoto zákona vzhledem ke skutečné ekonomické síle jednotlivých řetězců projevila jako neúčinná, což opět umožňuje řetězcům stanovení si výhodných podmínek zajišťující jim požadovaný zisk (Kritizovaný zákon o významné tržní síle brzy zmizí, 2011). Dodavatelé zemědělských a potravinářských produktů musí na jejich podmínky přistoupit, neboť ti, kteří by odmítli podepsat prohlášení potvrzující jejich nezávislost na daném řetězci, by přišli o možnost do řetězce, na němž jsou existenčně závislí, dodávat svou produkci. Ani stát, jako regulátor hospodářského prostředí v zemi, není prozatím schopen zajistit rovnou soutěž mezi jednotlivými subjekty na trhu a přinutit tak například silnější subjekty v nezneužívání své tržní síly. Stát by měl také chránit náš trh před importy nekvalitních výrobků ze zahraničí a podporovat domácí subjekty alespoň v takovém rozsahu, jak je typické v okolních zemích. Ačkoli dozor nad potravinářskými výrobky vykonává zejména Státní zemědělská a potravinářská inspekce spolu s orgány veterinární správy a hrají tak významnou roli v ochraně spotřebitele, i spotřebitel sám se musí chovat odpovědně a uplatňovat aktivní přístup například dostatečným teoretickým povědomím o dané problematice (Valder, Smutka a Hes, 2011). Vzhledem k hospodářské a ekonomické situaci České republiky a výhledu ekonomických ukazatelů pro rok 2013 se situace v oblasti vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů jeví dle Bublíčka (2013) ještě komplikovanější. A to z toho důvodu, že spotřebitel, rozhodující v konečné podobě o úspěšnosti obou stran, nemá v současné době takovou finanční sílu, aby prostřednictvím nákupu zboží v cenách vyhovujícím dodavatelům a odběratelům, uspokojil nároky obou. Při jednáních ohledně obchodní spolupráce mezi dodavateli a odběrateli, probíhajících zpravidla na přelomu roku, docházelo k mnoha názorovým rozdílům, které nezřídka končily ať už změnou dodavatele určitého produktu nebo zvýšením ceny výrobku a snížením přímé či nepřímé podpory prodeje. Situace v oblasti vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů je velmi komplikovaná také z hlediska její nadnárodní dimenze, kdy jsou potravinářské kapacity v rukou tuzemských i zahraničních investorů a vlastníků a v případě obchodních řetězců je drtivá většina vlastněna zahraničním kapitálem (Valder, Smutka a Hes, 2011).

2.3 Maloobchod v prostředí dynamických změn

Pozice každé firmy na trhu tj. i maloobchodního řetězce je nesmírně závislá na velikosti a tempu změn okolí. Pro zajištění schopnosti adaptace na proměnlivé podmínky vnějšího prostředí si organizace potřebují neustále ověřovat a korigovat vlastní obchodní programy, strategie, cíle a vždy po určité době i poslání firmy. Ať již jde o změny ekonomické, technologické, legislativní, o kroky podniknuté konkurencí nebo o měnící se požadavky zákazníků je velmi důležitá pohotová reakce podniku. V okamžiku ztráty adaptability na dění v okolí se začnou snižovat nejen možnosti firmy na volbu vhodných strategií, nýbrž dojde i k oslabení její pozice na trhu. Firma, jež chce rychle reagovat na situaci na trhu, potřebuje vždy pohotově zaznamenat změny zákaznických preferencí, veškeré konkurenční aktivity i změny cen, a to samozřejmě dříve, než to ovlivní vlastní prodej. Veškeré své operace musí řídit tak, aby byla schopna rychlé a flexibilní reakce na potřebné změny v dodávkách, cenách i sortimentu a zabránit tak případnému ohrožení (Lyková, 2002).

2.3.1 Prodej

Prodej zboží a služeb se v posledních desetiletích stal podle (Lyková) 2002 samostatnou odbornou činností, využívající psychologické přístupy. Hodnota prodeje, kterou podnik dosahuje, není pouze nějaká abstraktní veličina, ale je tvořena souborem zákazníků a jejich nákupy. I v rámci procesu prodeje je nutné reagovat na významné změny požadavků a zvyklostí zákazníků, kdy se do centra pozornosti dostává aktivní vytváření a řízení vztahů se zákazníkem, neboť poznání limit a preferencí spotřebitelů znamená pro společnost udržování s nimi neustálého kontaktu. Pochopení motivačních faktorů i hodnotových systémů zákazníka představuje konkurenční výhodu pro každého maloobchodníka. Představa firmy o spokojenosti zákazníka je velmi často běžnou součástí strategických vizí či formulovaných poslání firmy (Hes a kol., 2008). Samotné plánování prodeje je složitý proces, který musí být koordinovaný s ostatními činnostmi organizace. Jednotlivé cíle prodeje, obvykle rozdělené mezi konkrétní prodejce a jednotlivá prodejní teritoria, jsou odvozeny nejen od marketingových plánů dané organizace, nýbrž jsou součástí širšího procesu marketingového plánování a jejího strategického řízení (Lyková, 2002).

2.3.2 Strategie řízení firmy

V podmínkách společenské a hospodářské nestability považuje Keřkovský a Vykypl (2002) strategické řízení základem úspěchu každé organizace. V současném turbulentním prostředí je toto řízení cenným prostředkem pro utváření představ o budoucím vývoji organizace, neboť zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a zároveň rovněž mezi firmou a prostředím, v němž existuje. Obecně strategické řízení představuje soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které blíže určují dlouhodobou výkonnost organizace (Cimbálníková, 2012). Podmínkou k zajištění dlouhodobého a úspěšného rozvoje podniku je dle Dedouchová (2001) kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení. Tvorba strategie a její využití patří v podniku k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení, které danou strategii nejen zpracovává, ale je za ni i zodpovědné.

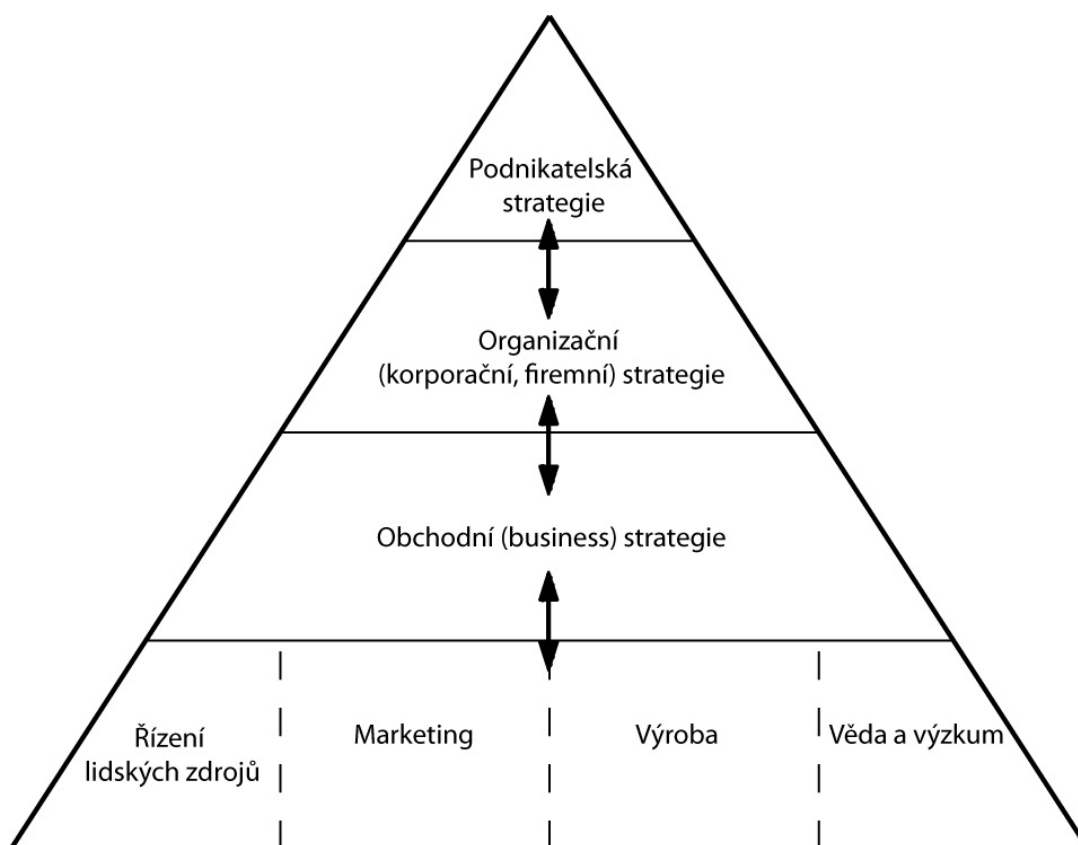
Strategie

Termín strategie má svůj původ v řeckém slově *strategos*, ve volném překladu znamenající umění velitele, generála neboli umění vést boj. V terminologii obchodníků a výrobců termín původně vyjadřoval schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality hraničící s uměním. Dnes se pojem strategie používá v nejrůznějších kontextech a v nejrozdílnějších typech činností bez jakéhokoli rozlišování, což má za následek jak jeho odlišné chápání, tak i nadbytečné množství s ním spjatých definic. V obecné rovině se strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Jedná se o přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány bez znalosti všech budoucích podmínek a poznání všech přípustných alternativ, přičemž nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování (Horáková, 2003). Strategie je ústředním pojmem strategického řízení, přičemž ji lze chápat i jako připravenost podniku na budoucnost (Dedouchová, 2001). Scholz (1984), In: Keřkovský a Vykypl (2002) charakterizuje strategii následujícími osmi atributy:

- *Míří do vzdálenější budoucnosti.*
- *Měla by firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.*

- *Určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.*
- *Měla by sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.*
- *Má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.*
- *Měla by vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.*
- *Určuje zásadním způsobem úkoly taktické a operativní úrovně řízení.*
- *Musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekání „stakeholders“ a firemní kulturu.*

Každá strategie také úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje. Cíle jsou obecně považovány za žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a které jsou formulovány na vrcholové úrovni organizaci. Strategie naopak vyjadřuje základní představy o tom, jakou formou či cestou bude strategických cílů dosaženo. Jedná se o tvorbu postupů, metod, nástrojů a opatření, které předurčují budoucí činnosti organizace a jejichž prostřednictvím jsou záměry organizace realizovány. Zatímco nám cíle určují, čeho chceme dosáhnout, strategie nám naopak řekne, jak toho chceme dosáhnout. Při stanovení dlouhodobého cíle je kladena otázka, kam chceme jít, strategie nám pomáhá odpovědět na otázku, jak se tam chceme dostat. Strategie není pouze psaný dokument, nýbrž dlouhodobý směr, kterým se podnik ubírá. Bez strategie není ovšem možné dlouhodobě dosahovat svých cílů (Charvát, 2006). Strategii přirovnává Cimbálníková (2012) k „hernímu plánu“, který má k dispozici management k tomu, aby organizaci umístil ve vybrané tržní aréně, kde by mohla úspěšně konkurovat, uspokojovat zákazníky a dosahovat dobrých výsledků. Časové období, na které se strategie definuje, je relativní, neboť ho ovlivňují zejména specifické potřeby a podmínky podniků. Strategické cíle a strategie se stanovují nejen pro celou organizaci, nýbrž jsou postupně rozpracovány podle úrovní řízení až do jednotlivých funkčních oblastí působnosti organizace (Cimbálníková, 2012). Dle stupně řízení se rozlišují čtyři úrovně strategií (viz obr. 2), přičemž se v tomto případě musí zohlednit dodržování strategie vyšší úrovně a vytvoření volného prostoru na realizaci strategie nižší úrovně, který umožní následně rychlejší přizpůsobení se změnám.



Obr. 1: Hierarchie strategií (Mallya (2007), In: Cimbálníková 2012, s. 12)

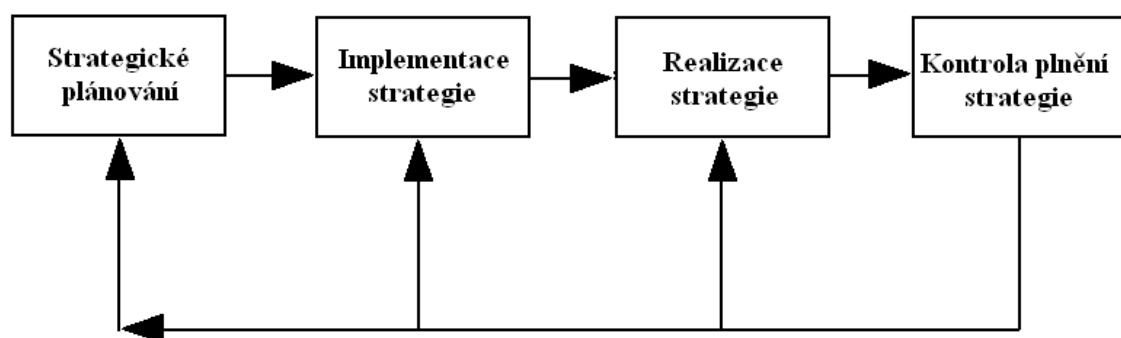
- **Podnikatelská, komplexní strategie** je strategií na společenské úrovni, zaměřující se na to, jakou odpovědnost a roli má nebo bude mít organizace vůči společnosti či jaké principy a hodnoty organizace uznává. Strategie také přiblíží skutečnost, jakým způsobem bude organizace řízena, který ze záměrů bude preferován nebo utlumován, či jaké formy externího rozvoje budou zvoleny.
- **Organizační (korporační) strategie** představuje strategii pro celou organizaci. Tato strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí pro vytvoření viditelné a udržitelné konkurenční výhody organizace, vyčleňuje organizační jednotky, určuje strategické cíle, ale i směry a postupy pro jejich naplnění (Keřkovský a Vykypěl, 2002).
- **Obchodní (business) strategie** vyjadřuje strategické cíle a postupy jejich dosahování na úrovni organizačních jednotek neboli strategických obchodních jednotek (SBU). Tato strategie udává určitému podnikání na konkrétním trhu specifický charakter.

- **Operativní (funkční) strategie** vychází z odpovídajících nadřazených strategií, které jsou rozpracovány do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Operativní strategie se zaměřují na hlavní funkční činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky jakými jsou výzkum a vývoj, výroba, marketing, služby zákazníkům či řízení lidských zdrojů.

Snahou všech maloobchodníků je podle Reynolds a Cuthbertson (2004) dosažení většího a rychlejšího růstu oproti konkurenci, odlišení se od konkurence, přilákání a udržení zákazníků, a tím pádem i nárůst výkonnosti firmy. Retail strategie (maloobchod) je v současné době součástí organizačních, obchodních ale i řady jiných strategií. Každý úspěšný maloobchodní podnik se tedy musí odlišit od své konkurence vytvořením takové strategie, která mu přinese uspokojení potřeb a přání zákazníka ať již v podobě cen či atraktivnosti prodejního prostředí (Retailing Strategy, 2013).

Proces strategického řízení

Proces strategického řízení spočívá dle Cimbáliková (2012) ve vymezení základních premis budoucího vývoje organizace, ve zpracování strategických analýz, ve zformulování strategických cílů a konceptu a v uskutečňování a kontrole strategie. Současná variabilita a dynamika prostředí nutí organizace se všemi etapami procesu strategického cyklu zabývat současně a permanentně. V rámci strategického plánování se definují strategické cíle a určují se jednotlivé strategie tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu.



Obr. 2: Model strategického řízení (Zdroj Cimbáliková, 2012 s. 19)

Strategické plánování se považuje za nejdůležitější krok celého procesu strategického řízení, neboť jeho výsledkem je získání výhodnější pozice na trhu proti konkurenci (Cimbálníková, 2012). Zpracování strategie začíná dle Dedouchová (2001) strategickou analýzou (externí a interní), přičemž na základě jejích výsledků je definováno poslání, vize a cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení. Vyhodnocení a výběr variant strategie vyžaduje exaktní a objektivní přístup, neboť se strategie dotýká dlouhodobého časového období a jednotlivé strategické operace jsou spojeny s vysokými finančními výdaji. Při vyhodnocování a schvalování návrhů strategií na všech úrovních řízení se posuzuje jejich vhodnost, akceptovatelnost (přijatelnost) a realizovatelnost (proveditelnost). Vhodnost představuje kritérium pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované podle strategické analýzy, tj. příležitostem a hrozbám, jimž musí podnik čelit, silným a slabým stránkám určující zdroje a schopnosti podniku, a všechna očekávání, jež mohou mít podstatný vliv na výběr strategie. Kritérium vhodnosti zkoumá také přínosnost strategie z hlediska udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku. Přijatelnost je kritériem silně provázaným s lidským očekáváním. V rámci této strategie hrají významnou roli zájmové skupiny, které mohou navrhovanou strategii a tím i výkon podniku ovlivnit. V tomto případě velmi záleží na tom, co zájmové skupiny od strategie očekávají, přičemž s největší pravděpodobností nebude tato nová strategie ideální volbou pro všechny zájmové skupiny. Tvorba strategie je řízená změna, kterou lidé chápou jako něco nového, co určitým způsobem ovlivňuje jejich zaběhnuté chování (Charvát, 2006). Kritérium proveditelnosti strategie charakterizuje, zda daná strategie může být úspěšně implementována a to zejména z hlediska dosažitelnosti zdrojů a schopnosti podniku (Dedouchová, 2001). Právě díky těmto kritériím by mělo dojít k výběru strategie, která dává největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů.

Pro upevnění a posílení konkurenční pozici podniku v dlouhodobém horizontu nestačí pouze kvalitní strategii zpracovat, nýbrž ji i úspěšně implementovat a realizovat do života podniku. Po zformulování a schválení strategického konceptu a dílčích strategií následuje etapa **implementace a realizace strategie**. Dle výsledků průzkumu z odborné literatury je efektivně zrealizováno méně než 10% zformulovaných strategií. Příčinou není skutečnost, že by strategie byly špatné, ale že z 70% se jedná

o neefektivní implementaci, pramenící z odporu lidí k jakýmkoli změnám (Cimbálníková, 2012). Během implementace musí manažeři v podniku vytvořit takové podmínky, které umožní strategii realizovat, neboť její zavedení předpokládá nejen změny v organizační struktuře podniku, ale i v jejím řídicím systému. Zejména důležité je umění jednat s lidmi uvnitř podniku, které musí manažeři získat za účelem naplnění všech záměrů obsažených ve strategii, neboť bez toho by strategie byla pouhým kusem popsaného papíru (Dedouchová, 2001). Implementace tedy znamená zavedení takových opatření, pravidel a systémů, které přispějí k vytvoření prostředí a podmínek podporující nejen zavedení strategie, ale i její následnou realizaci, která na etapu implementace plynule navazuje. V rámci realizace se hovoří zejména o ustálení celého procesu implementace, tedy o dosahování cílů organizace. Etapa implementace a realizace strategie zabere více času a energie než její formulování (Cimbálníková, 2012). Posléze se v daných časových intervalech ve zpětné vazbě kontroluje, zda dané cíle byly dosaženy a jaké změny nastaly uvnitř i vně podniku. Dle výsledků **kontroly** se strategie upřesňuje či se zcela pozměňuje. Ačkoli existuje řada teorií, jak podnikovou strategii vytvořit, neexistuje její jediný univerzální model, a proto lze každou strategii považovat za unikátní (Dedouchová, 2001).

2.4 Zhodnocení použitých teoretických východisek

V teoretické části jsou nastíněny změny ve vývoji maloobchodního trhu potravin, jejich vliv na nákupní chování zákazníků, nutnost orientace na jejich požadavky a přání, které musí být ukotveny v rámci strategického řízení společnosti.

Zpracováním teoretické části pojednávající o vývoji maloobchodního trhu potravin se nejkompexněji zabývá Hes. Avšak neustále probíhajícími změnami na českém trhu potravin započatými v devadesátých letech se inspirovala ve své tvorbě řada dalších autorů. V zásadě nedochází v těchto dílech k rozporům, neboť všichni autoři charakterizují transformaci potravinářského maloobchodu za velmi dynamickou, kdy kromě cenové liberalizace a privatizace sehrála rozhodující úlohu internacionalizace vedoucí k dnešní saturaci trhu. Tvůrci děl se spíše doplňují a to například informacemi

o geografii maloobchodu, tvorbě kooperací menších prodejců či nových formách prodeje.

Co se týče změn nákupního chování zákazníka, kritériem pro výběr použitých zdrojů byla především jejich aktuálnost. Proto se v problematice změn nákupních preferencí, stylu a motivací nakupování přikláním k teoriím Vysekalové. Nosný zdroj také představují výsledky studie Shopping Monitor společnosti Incoma, na základě jejichž predikcím vývoje nákupního chování vycházím v dalších částech práce. Pohled na nerovný boj o českého zákazníka mezi nadnárodními maloobchodními řetězci a ostatními účastníky trhu komplexně přibližují Valder, Smutka a Hes, kteří neopomíjejí zmínit ani neefektivnost zákona o významné tržní síle, který se projevil tedy jako neúčinný.

Teoretická východiska zdůrazňují důležitost nákupního komfortu a kultury prodeje, přičemž v dalších částech práce bude pracováno s teorií Vlčka, dle které je provozní jednotka místem, kde se formuje hodnota pro zákazníka. Dle aspektů podílejících se na tvorbě nákupního prostředí a nákupní atmosféry definovaných Zábojem dojde k vytvoření hodnotícího listu pro provádění průzkumu ve vybraných prodejnách prostřednictvím kvalitativní metody mystery shopping.

V teoretické části jsou dále uvedeny různé pohledy a přístupy zabývající se strategickým řízením společnosti. Přestože o strategickém řízení hovoří většina autorů jako o základě úspěchu budoucího rozvoje organizace, definicí pro vymezení samotného pojmu strategie existuje celá řada a dle kontextu se mnohdy odlišují i dosti rozdílným chápáním. Ačkoli je vymezení strategie z pohledu teorie velmi obsáhlé, za určující pro budoucí návrhy považují její formulaci od Scholze In: Keřkovský a Vykpěl prostřednictvím osmi atributů.

Závěr

Restrukturalizace českého maloobchodního trhu s potravinami, jež se projevila především vstupem nové konkurence ze zahraničí a radikálními změnami nákupního procesu, přinesla značné oslabení pozice malých nezávislých prodejců. Transformační změny způsobily pokles počtu kupujících v malých pultových prodejnách a samoobsluhách. Dynamický vývoj maloobchodního trhu potravin byl doprovázen také rychlými změnami nákupního chování zákazníků, přičemž z posledních výzkumů vyplynulo, že české kupující nezajímají pouze nízké ceny, nýbrž i pohodlí prodejního prostředí a kvalita nabízeného sortimentu, jejichž význam bude v dalších letech u zákazníků stále více vzrůstat.

V rámci práce bylo provedeno prostřednictvím metody mystery shopping pozorování vybraných prodejen, během něhož byla hodnocena lokalita a dostupnost prodejních jednotek, jejich otevírací doba, úroveň exteriéru a interiéru, nabídka produktů a služeb včetně jejich cenové hladiny a chování prodejního personálu s důrazem na jeho informovanost, vstřícnost a schopnost rychlé reakce. Tato kritéria byla pro pozorování stanovena účelově, neboť jsou dle strategie společnosti považována za hlavní zásady, kterými by se měly dle franchisora řídit jednotlivé členské prodejny. Výsledky výzkumu byly následně porovnány s údaji uvedenými ve strategii maloobchodní sítě, přičemž skutečnost se od požadovaného stavu mnohdy lišila. Na základě pozorování byly prodejny maloobchodní sítě charakterizovány jako nákupní místa určená pro každodenní menší nákupy zboží do tašky v blízkosti domova nebo po cestě do práce. Vnější vzhled a vstupní prostory většiny prodejen byly shledány jako neupravené, přičemž i v rámci interiéru se vyskytly značné nedostatky. Přestože mezery byly spatřeny i v nabídce rychloobrátkového sortimentu a regionální výroby představovaly v prodejnách spíše výjimku, rozsáhlou nabídku čerstvého pečiva v mnohých jednotkách nebylo možné přehlédnout. Co se týče jednání personálu, nebylo zpozorováno nijak nadstandardním oproti jiným řetězcům, přičemž nabídka doplňkových služeb byla shledána jako minimální a to i z toho důvodu, že v případě jejího poskytování o ní jednotlivé prodejny dostatečně neinformovaly.

Orientace na zákazníka se stala klíčovým prvkem návrhové části, neboť právě jeho poptávka ovlivňuje výši tržeb a tím pádem i rozvoj a úspěšnou existenci celé

maloobchodní síť. Důraz byl kladen na budování podnikové identity a na zajištění vysokého komfortu a kultury prodejních jednotek, tedy na necenové faktory poskytující příležitosti pro oslovování zákazníků. Velký potenciál pro zlepšení byl shledán ve vhodně zvolené komunikační strategii vně i uvnitř prodejen. Komunikační aktivity by měly vést k budování image společnosti jako tradičního obchodníka podporujícího regionální výrobce a producenty, čímž by byla zdůrazněna i diferenciaci od konkurence, která je v době, kdy se zákazníci rozhodují na základě poměru cena/výkon důležitější než kdy předtím. Komunikační kampaň by měla zákazníky přesvědčovat, že maloobchodní síť je s ním neustále v kontaktu. Odlišení od konkurence by spočívalo také v zaměření se na nabídku kvalitního a čerstvého rychloobrátkového zboží a to i za cenu omezení nabídky ostatního sortimentu. Netradiční rodinná atmosféra prodejen by měla být důsledkem spokojenosti zaměstnanců, které by mělo být dosaženo zdůrazňováním jejich důležitosti pro společnost a motivováním k práci. Prostor pro změny byl spatřen i v úpravě grafického manuálu za účelem podpory jednotného vizuálního stylu prodejen a v tvorbě maskota s lidskými vlastnostmi, který by se svým vzhledem a originálním vystupováním v propagaci dostal do povědomí veřejnosti a stal se tak nástrojem pro rozšiřování členské základny.

Výše jmenované navržené změny ve strategii společnosti by včasnou a důslednou realizací měly vést k větší perspektivnosti rozvoje obchodní sítě a k upevnění a posilování pozice firmy na maloobchodním trhu potravin. Každý návrh s sebou přináší určité finanční náklady, přičemž je velmi složité určit, která z definovaných opatření představují nejlepší způsob pro zefektivnění činnosti. Avšak cestou maximálního komfortu prodejen a nadstandardního přístupu prodejního personálu bude vytvářena vysoká kultura prodeje, která by měla zaručovat budoucí úspěšnou existenci maloobchodní sítě, neboť právě díky ní se zákazníci budou v prodejnách cítit dobře a rádi se do nich vracet.

Seznam použitých zdrojů

BUBLÍČEK, L., leden 2013. Někdy méně znamená více. *Zboží&Prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. ročník 21, č. 198, s. 14. ISSN 1802-1662.

BURDA, A. a R. DLUHOŠOVÁ., 2011. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

CONSUMER GOODS AND RETAIL: Czech Republic. In: [online]. ©2012: The Economist Intelligence Unit Ltd, October 2012 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com.proxy.mzk.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=fce61e18-2ade-4e69-9a3b-779c1dfe4cce%40sessionmgr198&hid=121>.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR., 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FORET, M., 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FORET, M., 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

HAMMOND, R., 2005. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, 141 s. ISBN 80-247-1066-8.

HES, A. a kol., 2008. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 156 s. ISBN 978-80-87197-20-2.

HORÁKOVÁ, H., 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT: Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. *Český statistický úřad* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr.

CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KLÁNOVÁ, E. Top to Top panel: Jak vrátit obchodování reálnou hodnotu?. *Retail Info Plus* [online]. 2013, ročník III., 1-2, s. 14-17 [cit. 2013-03-1]. ISSN 1805-0042. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/plus/2013/1/>.

Kritizovaný zákon o významné tržní síle brzy zmizí. In: *Česká televize* [online]. 15.9.2011 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/136418-kritizovany-zakon-o-vyznamne-trzni-sile-brzy-zmizi/>.

LYKOVÁ, J., 2002. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada, 199 s. ISBN 80-247-0205-3.

Nezávislí prodejci potravin vítězí počtem, řetězce ale dominují rozsahem prodejních ploch. In: *Incoma* [online]. 7.2.2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1246&lng=CZ&ctr=203>.

PRADHAN, S., 2010. *Retail Merchandising*. New Delhi: Tata McGraw Hill, 222 s. ISBN 978-0-07-014497-2.

RETAIL VISION 2015 aneb Co čeká český obchod?. In: *Incoma* [online]. Praha, 8.2.2012 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1204&lng=CZ&ctr=203>.

Retailing Strategy. In: *UEfAP* [online]. 2013 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.uefap.com/vocab/exercise/awl/retstrat.htm>.

REYNOLDS, J. a Ch. CUTHBERTSON, 2004. *Retail strategy: the view from the bridge* [online]. Oxford: Butterworth Heinemann, s. 3-22 [cit. 2013-04-01]. ISBN 0-7506-5696-4.

Rychlé změny nákupního chování: Přání zákazníků i tlak ekonomiky. In: *Incoma* [online]. Praha, 13.2.2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1251&lng=CZ&ctr=203>.

ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2009. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, xvii, 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

SCHIFFMAN, L. a L. L. KANUK, 2004. *Nákupní chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, xxii, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

SKÁLA, Z. Vývoj českého vnitřního obchodu a jeho image. *Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR* [online]. 2010 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/assets/odborna-temata/podnikani/vyvoj-vnitriho-obchodu-brozura-socr-cr--incoma-skala.pdf>.

Skandál s koninou je už i v Česku, inspekce ji odhalila místo deklarovaného hovězího. In: *Novinky* [online]. Brno, 20.2.2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/293783-skandal-s-koninou-je-uz-i-v-cesku-inspekce-ji-odhalila-misto-deklarovaneho-hoveziho.html>.

SPIPKOVÁ, J., 2012. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4.

STARZYCZNÁ, H. Maloobchodní síť a principy řešení a uspořádání maloobchodní sítě. *Polodriver Uploads* [online]. ©2008 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://polodriver.uvadi.cz/files/Ekonomika%20Obchodu/eo8.pdf>.

SZCZYRBA, Z., 2005. *Maloobchod v ČR po roce 1989: vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 126 s. ISBN 80-244-1274-8.

TOP10 českého obchodu. In: *Incoma* [online]. Praha, 4.4.2012 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1217&lng=CZ&ctr=203>.

Top5 obchodníkům je věrných 70% domácností. In: *Incoma* [online]. Praha, 3.4.2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1256&lng=CZ&ctr=203>.

Tři čtvrtiny nakupujících potraviny nemotivuje primárně nízká cena. In: *Shopper marketing blog* [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://shoppermarketing.ogilvyaction.cz/>.

VALDER, A., L. SMUTKA a A. HES., 2011. *Vnitřní a vnější faktory formující český trh s potravinami*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 122 s. ISBN 978-80-87415-27-6.

VLČEK, R., 2002. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

VYSEKALOVÁ, J., 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

VYSEKALOVÁ, J., 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, J., 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

VYSEKALOVÁ, J., 2013. Od reklamy očekáváme především pravdivost. *Retail Info Plus* [online]. ročník III, č. 3, s. 12-13 [cit. 2013-02-16]. ISSN 1805-0042. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/plus/2013/3/>.

ZÁBOJ, M., 2007. *Obchodní operace*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 148 s. ISBN 978-80-87071-40-3.

ZÁKON č. 395/2009 Sb. o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití ze dne 9. září 2009.

Zprávy Retail, Hospitality: Jak posílit vztah zákazníků ke kvalitním potravinám a zlepšit důvěru v kvalitu čerstvých potravin v obchodních řetězcích. *Blue events* [online]. 25.5.2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z:

<http://www.blueevents.eu/news/detail/?ID=UDPJQQWBJPFEGTTU&Category=Retail%2C%20Hospitality>.

Zprávy Retail, Hospitality: Obchodníci a výrobci se shodli, že kvalita potravin v České republice je na špičkové úrovni a že by jim politici neměli zbytečně komplikovat život.

In: *Blue events* [online]. 6.2.2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.blueevents.eu/news/detail/?ID=VC62UAXGZ7CKBYJ4>.

Seznam obrázků

Obr. 1: Hierarchie strategií	33
Obr. 2: Model strategického řízení	34

Seznam grafů

Graf 1: Hlavní nákupní místo potravin	20
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1: TOP 10 řetězců s rychloobrátkovým zbožím	28
--	----