



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

# **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. 85 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 příteli 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 |
| 3 Analýza problému a současná situace .....                                          | 38 |
| 3.1 Maloobchodní síť BRNĚNKA .....                                                   | 38 |
| 3.2 Vnitřní procesy společnosti a údaje uvedené ve firemní strategii.....            | 39 |
| 3.2.1 Strategie franchisora.....                                                     | 39 |
| 3.3 Hodnocení stávajících prodejen .....                                             | 40 |
| 3.3.1 Lokalita a dostupnost prodejny .....                                           | 41 |
| 3.3.2 Prostředí prodejny .....                                                       | 44 |
| 3.3.3 Sortiment prodejen .....                                                       | 50 |
| 3.3.4 Ceny zboží.....                                                                | 52 |
| 3.3.5 Personál v prodejnách .....                                                    | 54 |
| 3.3.6 Doplnkové služby.....                                                          | 56 |
| 3.4 Současný stav prodejen MS Brněnka .....                                          | 57 |
| 3.5 SWOT analýza.....                                                                | 59 |

|       |                                          |    |
|-------|------------------------------------------|----|
| 3.5.1 | Silné a slabé stránky .....              | 59 |
| 3.5.2 | Příležitosti a hrozby .....              | 62 |
| 4     | Vlastní návrhy řešení .....              | 65 |
| 4.1   | Návrhy na zefektivnění činnosti .....    | 65 |
| 4.1.1 | Komunikace se zákazníky .....            | 66 |
| 4.1.2 | Menu prodejní jednotky .....             | 69 |
| 4.1.3 | Rychloobrátkový sortiment .....          | 70 |
| 4.1.4 | Brněnský drak .....                      | 72 |
| 4.1.5 | Franchisingová základna .....            | 73 |
| 4.1.6 | Prodejní personál .....                  | 74 |
| 4.2   | Návrhy dle výše finančních nákladů ..... | 75 |
| 4.2.1 | Návrhy s velmi nízkými náklady .....     | 75 |
| 4.2.2 | Návrhy se středními náklady .....        | 76 |
| 4.2.3 | Návrhy s vysokými náklady .....          | 76 |
|       | Závěr .....                              | 77 |
|       | Seznam použitých zdrojů .....            | 79 |
|       | Seznam obrázků .....                     | 84 |
|       | Seznam grafů .....                       | 84 |
|       | Seznam tabulek .....                     | 84 |
|       | Seznam příloh .....                      | 85 |

## 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 (Starzyczna, 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 nejblíže 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 prodejnách sítě. Vlastní sběr dat bych tedy mohla přirovnat k metodě Mystery Shopping<sup>1</sup>, poněvadž jsem u každého prodejce provedla tzv. „tajný nákup“. V prodejnách 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.

---

<sup>1</sup> 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 strategií<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup> 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

---

<sup>2</sup> 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 vnímán 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. Obrát 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

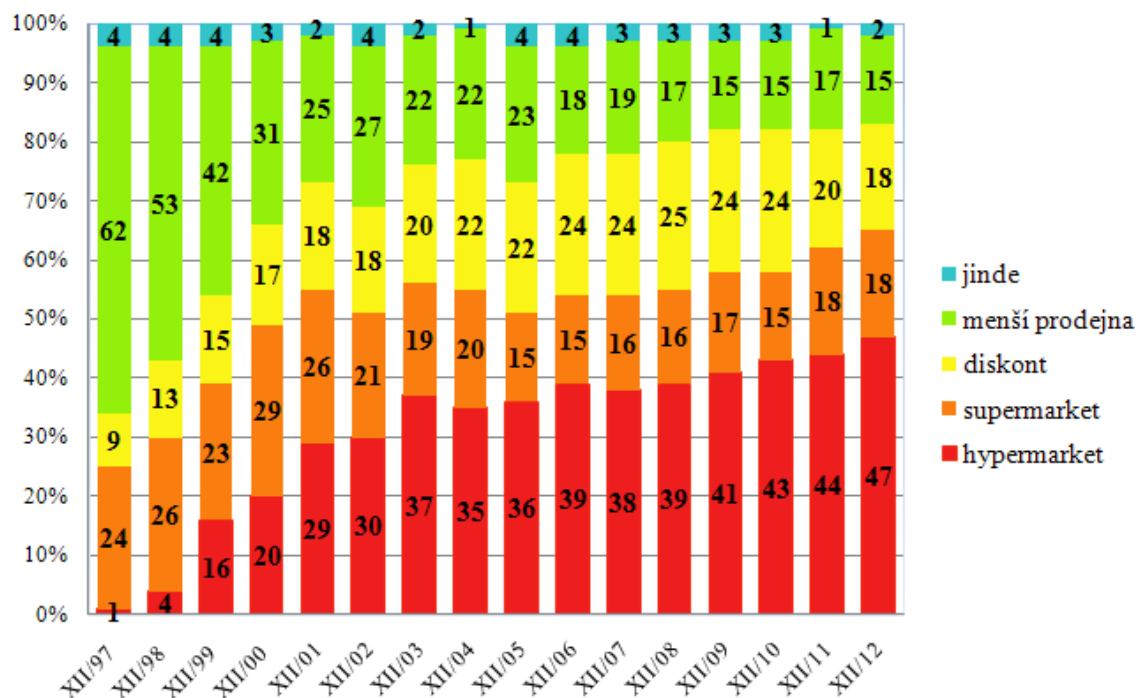
podle Vysekalové (2004) nejen ve volbě nákupního místa, ale i v nárocích a očekáváníích zákazníků, co se týče úrovně kvality a služeb poskytovaných prodejci. S vývojem maloobchodního trhu, prochází ruku v ruce vývojem i zákazník, a to zejména směrem k jeho větší náročnosti. Okouzlení širokou nabídkou 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, širší 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 merchandisingu<sup>3</sup> 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 prodejnou 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).

---

<sup>3</sup> 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 prošlou 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 nahnílými, 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% prodejů 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 nejvyšší kvalitu 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 (Zpráva 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 prodáváných 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 umísťování 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 obrátem 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 prodejnami. 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 obchodníků 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)

| <b>Řetězec</b>  | <b>Počet prodejen na konci roku 2012</b> |
|-----------------|------------------------------------------|
| 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 ztráť 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 Vykypěl (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.

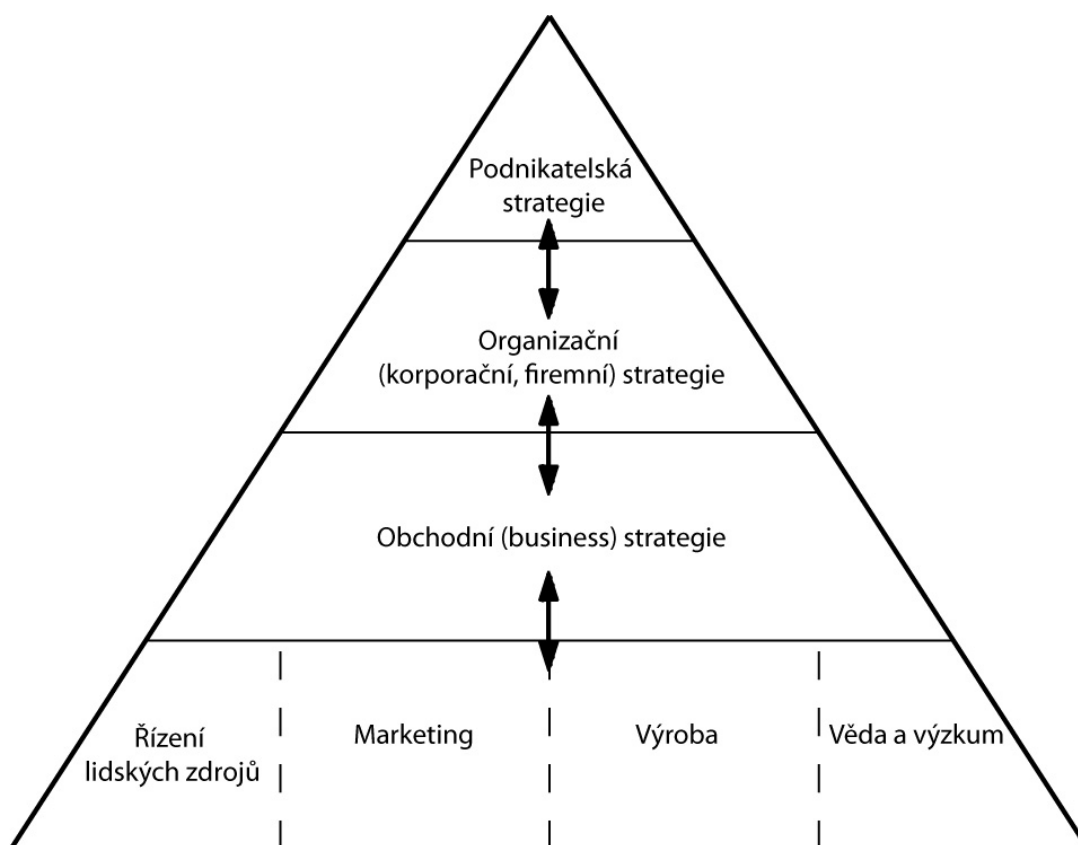
#### Strategie

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 definicí. 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 Vykypěl (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 následné rychlejší přizpůsobení se změnám.



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

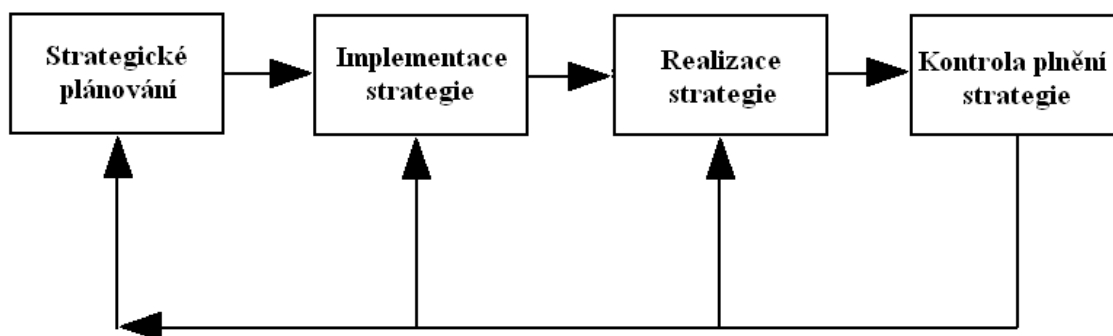
- **Podnikatelská, komplexní strategie** je strategií na společenské úrovni, zaměřující se na to, jakou odpovědnost a roli má nebo bude mít organizace vůči společnosti či jaké principy a hodnoty organizace uznává. Strategie také přiblíží skutečnost, jakým způsobem bude organizace řízena, který ze záměrů 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 strategií 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 nejkomplexněji 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.

### 3 Analýza problému a současná situace

V rámci analytické části bude vytvořeno zhodnocení stávajícího stavu maloobchodní sítě MS Brněnka, tedy kde se firma v současné době nachází.

#### 3.1 Maloobchodní síť BRNĚNKA

Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s.r.o. (dále jen MS Brněnka) vznikla v roce 1997 jako sdružení 23 „tradičních“ nezávislých maloobchodních potravin v Brně a okolí. Síť vznikla kolem stávající firmy majitele, která úspěšně působila na trhu již 5 let. Důvodem vytvoření tohoto maloobchodního sdružení bylo sjednocení nákupní síly a udržení si tak své konkurenceschopnosti, proti na český trh nově vstupujícím zahraničním řetězcům. MS Brněnka je regionální franchisingovou<sup>4</sup> společností s jednotnou obchodní politikou, společným vnitřním a vnějším designem, letákovými akcemi, reklamou a propagací. Síť prodejen funguje na bázi tzv. měkkých franchisingových smluv zachovávajících poměrně vysoký stupeň suverenity jednotlivých franchisantů. Firma franchisora se svou velikostí řadí do kategorie středního podnikání, neboť k únoru letošního roku sdružovala 219 prodejen a 181 firem. Členy maloobchodní sítě nejsou ovšem pouze samoobslužné prodejny a obdobné obchodní formáty, nýbrž i stánky s pečivem, kantýny či jednotky zajišťující občerstvení jako například menzy. Maloobchodní síť má svoji franchisovou centrálu, distribuční centrum a dva velkoobchodní sklady. Vlastní sklad potravin a drogerie RAPO Brno, s.r.o. a sklad alkoholických a nealkoholických nápojů JASO – distributor, spol. s.r.o.. Sklady svým sortiment zásobující nejen prodejny sítě, pro něž jsou prvořadými dodavateli zboží, ale i řadu jiných odběratelů v regionu. Síť se svou činností zaměřuje

---

<sup>4</sup> Franchising je forma podnikání založená na vytváření kooperačních vztahů, především na vertikální spolupráci právně a finančně nezávislých malých a středních firem. Franchisor (dodavatel systému) na základě smluvní spolupráce poskytuje franchisantovi (uživateli franchisingu) za úplaty právo prodávat určité zboží a služby s použitím obchodního jména, ochranné známky, charakteristického vybavení či samotné „image“ firmy dodavateli systému. Franchisor poskytuje uživateli franchisingu rady a školení v prodejně-technické oblasti, přičemž také vykonává jeho kontrolu v obchodní činnosti (Řezníčková, 2009).

na podporu regionálních výrobců jako pekárny Hepek, Balabán, Karlova pekárna, mlékárna Olešnice či masokombinát Steinhauser. Prodejny jsou v rámci franchisového systému rozděleny podle měsíčního hrubého obrátu a dodržování interních standardů sítě, přičemž obrat provozní jednotky v minimální výši 300 000 Kč/měsíc je základní podmínkou pro vstup potenciálního franchisanta (Interní materiály a manuály společnosti MS Brněnka).

### **3.2 Vnitřní procesy společnosti a údaje uvedené ve firemní strategii**

Správnost a funkčnost vnitřních procesů sítě MS Brněnka je možné kontrolovat přímo až na prodejně prostřednictvím interakce se zákazníky, neboť hodnota pro zákazníka, jakožto klíčový prvek úspěšného podnikání, se vytváří až v prodejní jednotce. Místo prodeje, jeho design, dispoziční řešení, způsob prezentace zboží, pohodlnost nakupování, přístup personálu a úroveň poskytovaných služeb významně působí na zákazníka a ovlivňuje tak jeho konečné nákupní rozhodnutí. Právě zákazník je dnes ten, kdo rozhoduje o existenci či zániku jednotlivých prodejen potravin. Proto pouze prodejna, v které se zákazník cítí příjemně a v rámci nabízeného sortimentu nakoupí za rozumnou cenu vše, co potřebuje, a to bez dlouhých časových průtahů za asistence vstřícného a profesionálního obsluhujícího personálu se může v současné době stát dlouhodobě prosperujícím prodejním místem.

#### **3.2.1 Strategie franchisora**

Dle interních materiálů se strategie MS Brněnka, jejíž nosné části tvoří oblast obchodní, marketingová, provozní, ekonomická a rozvojová, zpracovává v pětiletém konceptu, který se ale každoročně aktualizuje dle trendů vývoje trhu a potřeb firmy. V rámci analytické části využívám zejména strategii obchodně-marketingovou a rozvojovou. Z první výše jmenované strategie vychází také zásada mezerového marketingu, kterou MS Brněnka prosazuje v rámci své činnosti, přičemž jejím cílem není konkurenci za každou cenu porazit, nýbrž najít plnohodnotné místo hned vedle ní. S velkou konkurencí, která ji drtí nízkými cenami, se nesnaží bojovat ještě levnější nabídkou, ale jinými formami odlišení, které spočívají v širší sortimentu, jeho čerstvosti a kvalitě,

regionálních výrobcích, doplňkových službách či vlídnosti a komunikativnosti personálu.

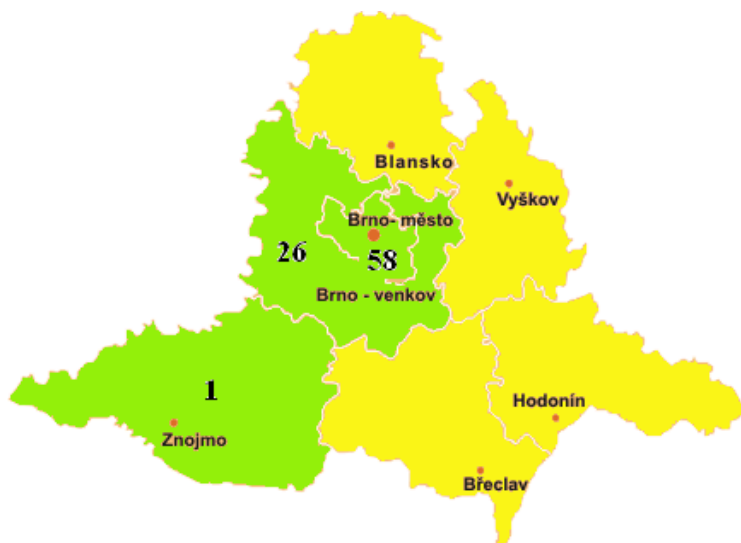
Každý člen franchisingové sítě se musí ztotožnit s programem MS Brněnka a aktivně se podílet na jeho naplňování. Jen v případě dodržování prodejních a hygienických standardů (kultury prodeje) všemi franchisanty bude mít zákazník záruku, že u „*krokodýla*“ nakoupí dobře. Z tohoto důvodu se v následujícím textu zabývám hodnocením úrovně prodeje jednotlivých členů MS Brněnka v komparaci s požadavky franchisora uvedenými ve firemní dokumentaci.

### **3.3 Hodnocení stávajících prodejen**

Pro hodnocení prodejen MS Brněnka jsem využila metodu zúčastněného ovšem skrytého pozorování, jehož výsledky jsem zaznamenávala do hodnotícího archu s přesně předem definovanými kategoriemi ke sledování, viz příloha číslo 3. Scénář mé návštěvy byl u každé prodejny stejný. Nejprve jsem sledovala prodejnu zvenčí, zejména co se týče úpravy výloh a informací o prodejní době, dále následovalo pozorování vstupních prostor a vnitřních prodejních ploch, následně proběhl nákup zboží a celý proces byl pak zaznamenán před prodejnou do dotazníku, kde jsem si ještě jednou provozovnu prohlédla a vyfotila.

Pozorování, probíhající od začátku února do půlky měsíce března, bylo provedeno v 85 prodejnách, jejichž seznam je uvedený v příloze číslo 1. Průzkum byl zaměřen na prodejny ve městě Brně a úzkém okolí, které nabízejí nejen potraviny, ale i základní druhy nepotravinářského sortimentu čili souhrnně zboží běžné potřeby. Jak vyplývá z obrázku číslo 3, do šetření byly zahrnuty prodejny nacházející se v okrese Brno -město, Brno-venkov a Znojmo. V rámci okrese Brno-město došlo k prozkoumání 58 prodejních jednotek (68%). Co se týče mimobrněnských prodejen franchisantů bylo zhodnoceno 27 provozoven (32%). Celkově bylo prozkoumáno 70 městských prodejen a 15 mimoměstských. Budu-li večerku definovat jako prodejnu potravin zavírající po 20:00 hodině alespoň po dobu 6 dní v týdnu, zjistím, že v rámci hodnocení se objevuje 13 konceptů tohoto formátu (15%), umístěných přímo v Brně. V souvislosti s večerkami mohu v nadsázce hovořit o „multikulturních“ prodejnách, neboť v 8 z nich jsem se

setkala s obsluhou a většinou i současně majiteli cizí národnosti, přičemž v 5 případech se jednalo o večerky vietnamské.



Obr. 3: Rozmístění sledovaných prodejen v rámci Jihomoravského kraje (Zdroj vlastní zpracování)

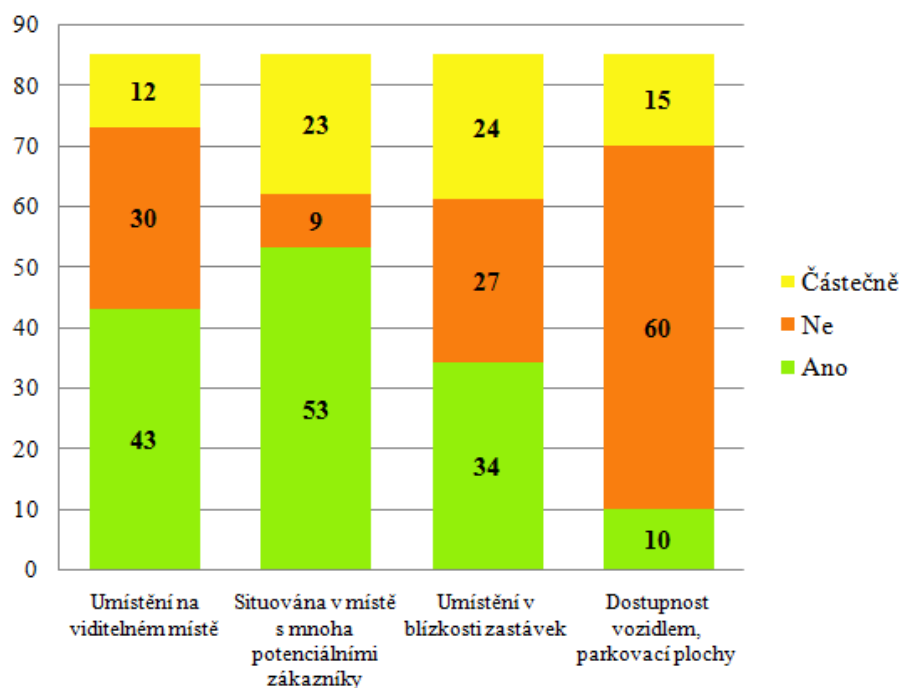
### 3.3.1 Lokalita a dostupnost prodejny

Marketingové heslo či reklamní slogan charakterizující prodejní systém MS Brněnka a tím pádem i jednotlivé prodejny zní: „*BRNĚNKA – Váš dobrý soused.*“ V rámci prvního bodu šetření jsem zjišťovala otevírací dobu prodejen, jejich umístění z hlediska dostupnosti k zákazníkům a k blízkosti konkurence, která se nachází v docházkové vzdálenosti prodejních ploch, tj. do jednoho kilometru.

Celotýdenní provoz a možnost každodenního nákupu poskytuje 48 prodejen (56%), z toho 39 jich je situovaných přímo v Brně (46%) a 9 v jeho okolí (11%). Otevírací dobu od pondělí do soboty poskytuje svým zákazníkům 34 obchodů (40%), a to 16 brněnských (19%) a 18 mimobrněnských (21%). Pouze prodejny na ulici Křenová 22, Příkop 4 a Milady Horákové 7 (4%) nabízejí svůj sortiment zákazníkům jen po dobu pěti pracovních dní. Domnívám se, že otevřenou prodejnu potravin v sobotu i neděli nedaleko svého bydliště dnes uvítá stále více zákazníků, neboť trend víkendových nákupů se díky klesající kupní síle obyvatelstva dostává do pozadí.

Mezi zásady prodejen patří také bezpodmínečné dodržování prodejní doby. V tomto případě bych měla výtky pouze k jedné prodejní jednotce, a to v obci Medlov, kterou jsem navštívila v sobotu asi deset minut před zavírací dobou. Když jsem do prodejny vstoupila, světla již byla pozhasínaná, chladicí box a obsluhovaný úsek uzenin byly již zatažené clonou. V prodejní jednotce jsem se cítila spíše jako nečekaný zákazník, přičemž jsem už nemohla být plnohodnotně a pečlivě obsloužena, což samozřejmě velmi negativně ovlivnilo i můj celkový dojem z obchodu.

Většina prodejen v Brně a okolí je umístěna na viditelném místě, s vysokým počtem potenciálních zákazníků. Celkově se tak jedná o 43 na první pohled dobře viditelných obchodů potravin (51%) a 53 prodejen (62%) situovaných v místě s řadou potenciálních zákazníků. Zatímco v Brně se nejvíce potravin nachází v blízkosti zastávky MHD či jiné veřejné dopravy, na vesnici je tomu naopak. V rámci všech prodejen svým počtem dominují ty, jež jsou alokovány v blízkosti zastávek. Z vyhodnocování také vyplývá, že 60 prodejen (72%) není dostupných vozidlem a nedisponuje parkovacími plochami.



Graf 2: Lokalita a dostupnost hodnocených prodejen (Zdroj vlastní zpracování)

Konkurence prodejen (přímá i nepřímá) v docházkové vzdálenosti je opravdu velmi vysoká, neboť více než polovina z nich a to 46 prodejních jednotek (54%) se nachází

poblíž velkoplošných prodejen typu supermarketů a diskontů a vysoké konkurenci také čelí dalších 25 prodejen (29%). S nízkou a střední konkurencí se prodejny setkávají především v mimobrněnských lokalitách na vesnicích. Avšak není to pravidlem, neboť například v rámci obce Ořechov u Brna je možné konkurenci definovat jako vysokou. Během pozorování jsem mohla vysledovat i přetahování franchisantů MS Brněnka jinými českými potravinářskými řetězci. Za velkého rivala považují síť Flop, která nahradila obchodní jednotky sítě Brněnka v Moravských Bránicích, ve Zbýšově či v Brně na ulici Pompova.



Obr. 4: Prodejna na ulici Pompova, Brno (Zdroj vlastní zpracování)

Ani z obrázku není na první pohled zřejmé, do kterého potravinářského řetězce prodejna patří. Tabule nad vchodem, nesoucí název podnikatelské jednotky a reklamní áčko umístěné před vchodem vychází ze zásad grafického manuálu MS Brněnka. Na druhou stranu na dveřích a oknech je propagována síť FloP, přičemž její aktuální slevový leták je nalepený hned u vstupu do prodejny. Po bližším prozkoumání prodejny jsem zjistila, že prodejní jednotka již opravdu není členem MS Brněnka, neboť vstoupila do konkurenční maloobchodní sítě FloP.

### **Shrnutí:**

V závěru mohu prodejny MS Brněnka charakterizovat jako nákupní místa, která jsou určena pro každodenní menší nákupy zboží do tašky. Jedná se o nákupy, které si může zákazník odnést domů v ruce. Zákazník se o koupi zboží v daném obchodě rozhoduje na základě blízkosti prodejny k jeho bydlišti, a tudíž nemusí nakupovat zboží do zásoby.

Zákazníky těchto prodejen mohou být jak lidé bez auta, upřednostňující častější nákupy v menších objemech nebo lidé, jež je využívají k občasným nákupům díky malé vzdálenosti od domova.

### **3.3.2 Prostředí prodejny**

O oblíbenosti u zákazníků rozhodují detaily, a proto vzhled a upravenost prodejen ve vstupní zóně, uvnitř, v zázemí, ale i venku a okolí patří dle interních dokumentů k nezbytným aspektům každého prodejce zařazeného v síti MS Brněnka. Záměrem franchisora je vytvoření takových prodejen, aby zákazník při vstupu do kterékoliv z nich pocítil příslušnost obchodní jednotky k síti Brněnka. Čistota a pořádek prostor před prodejnou, jednoduchost výkladních skříní s čitelně popsanými tabulemi jsou pro zákazníka rozhodujícími prvky, zda daný obchod využije nebo nevyužije pro svůj nákup, neboť první dojem o objektu si zákazník vytváří již před vstupem do prodejny z jejího vnějšího vzhledu.

Avšak i vnitřní prostory musí v zákaznících vyvolávat pozitivní dojem, a proto je nutné dbát na to, aby každá prodejna byla útulná, čistá, voňavá a upravená. Cílem sítě MS Brněnka je vytvoření v jednotlivých prodejnách rodinného a domácího prostředí s vstřícnou a příjemnou atmosférou. V případě, že se zákazník bude v obchodní jednotce cítit jako doma, bude mít chuť v ní i nakupovat. Na vytvoření pohodového klimatu v prodejních prostorách má vliv spousta okolností, jako například provonění prodejen čerstvým pečivem či hudební kulisa působící na uvolnění zákazníka během nakupování. Důležitá je také upravenost a estetičnost rozmístěného zboží, spočívající v jeho vyskládání pouze v prodejních zařízeních, a to v sortimentních logicky na sebe navazujících skupinách. Atraktivnost a prodejnost sortimentu nezvyšuje jen nápadité aranžování, jako dostatečné zaplnění regálů či vysunutí zboží k jeho přední hraně, ale zejména také dobré osvětlení tohoto sortimentu a celé prodejny.

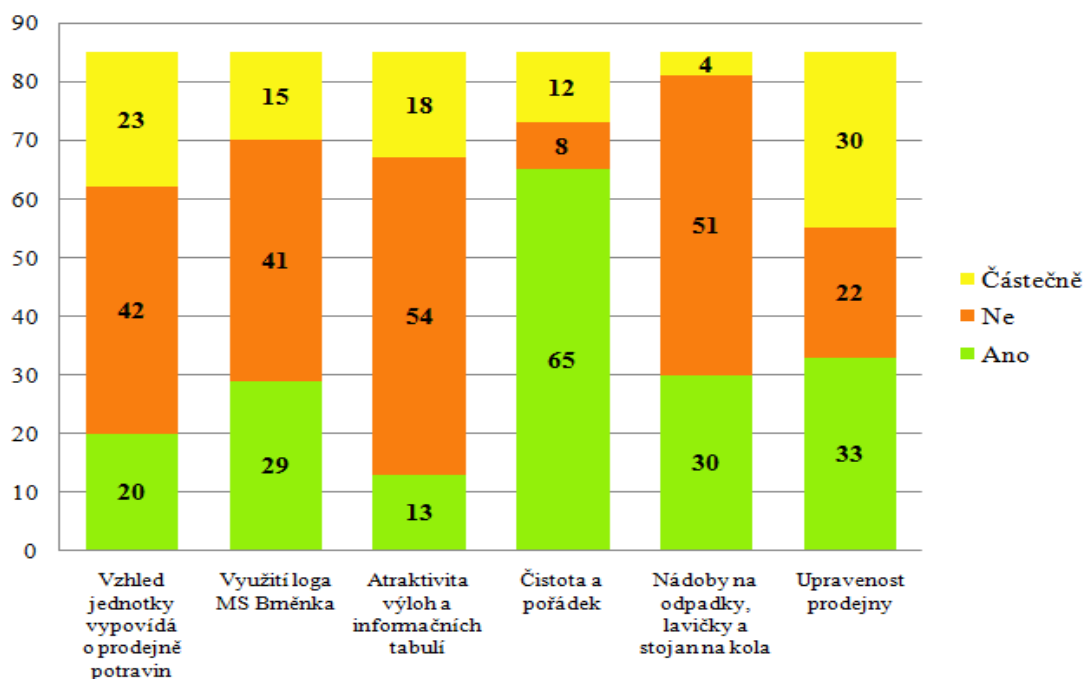
#### **Před prodejnou**

Téměř u poloviny prodejen nebylo z vnějšího vzhledu zřejmé, že se jedná o prodejnu potravin, přičemž u 41 obchodních jednotek (48%) se nedala rozpoznat ani jejich příslušnost k maloobchodní síti Brněnka. U mnohých prodejen bylo logo řetězce

MS Brněnka možné zhlédnout pouze v souvislosti s otevírací dobou a u ní umístěným krokodýlem či s přilepeným letákem akčního zboží na dveřích nebo ve výloze.

Velmi negativní stránkou je vzhled většiny výloh a informačních tabulí prodejen. Pouze 13 prodejen (15%) svým vzhledem motivuje zákazníka ke vstupu. Většina prodejen nepoužívá klasické aranžování výkladních skříní s výstavkou zboží, ale upřednostňuje, jak jsem zjistila levnější způsob v podobě různých druhů tabulí. Se žluto-zelenými výlohami je možné se setkat v Brně například v prodejnách na Cihlářské, Čápkové, nám. Míru a Selské, zatímco tabule popsané křídou aktuální nabídkou využívají potraviny na ulici Ryšánkova, Merhautova či Gajdošova. V některých případech prodejci do výloh umísťují pouze záclony a žaluzie tak, aby nebylo vidět do interiéru obchůdku. Klasické aranžmá využívá prodejna na ulici Gorkého, ovšem jedná se dle mého mínění o neprofesionální rozmístění zboží, neboť výloha je poloprázdná a zaprášená a působí tak spíše jako antireklama. Naproti tomu výloha prodejny na ulici Dukelská 87 na první pohled zákazníka upoutá a zaujme, nicméně v ní umístěné motivy s řadou kytiček vzbuzují dojem květinářství či obchodu s dárkovými předměty a dekoracemi. V případě brněnských prodejen situovaných v ulici Merhautova 58 a Štefánikova 18 jsou výlohy znehodnocené nápisy vandalů. Prodejní jednotka na Úvoze svým vnějším vzhledem zase evokuje širokou nabídku sortimentu ovoce a zeleniny, uzenin a drogerii, ovšem ihned po vstupu do prodejny se zákazník přesvědčí o úplném opaku.

Situaci vnějšího vzhledu zachraňuje převládající čistota a pořádek před prodejnami, neboť u 65 objektů (77%) lze shledat tyto prostory jako uklizené. Nicméně i přes tuto skutečnost působí pouze 33 prodejen (39%), z vnějšku upraveně. Co se týče před prodejnami umístěných nádob na odpadky, laviček a stojanů na kola vyskytuje se velký rozdíl mezi brněnskými prodejnami a těmi v nedalekém okolí. Právě mimobrněnské podnikatelské jednotky disponují odpadkovým košem, lavičkou a stojanem na kola z 63%, zatímco u brněnských provozoven je možné se s těmito předměty setkat ve 22% obchodech.



Graf 3: Vnější prostory prodejny (Zdroj vlastní zpracování)

### Shrnutí:

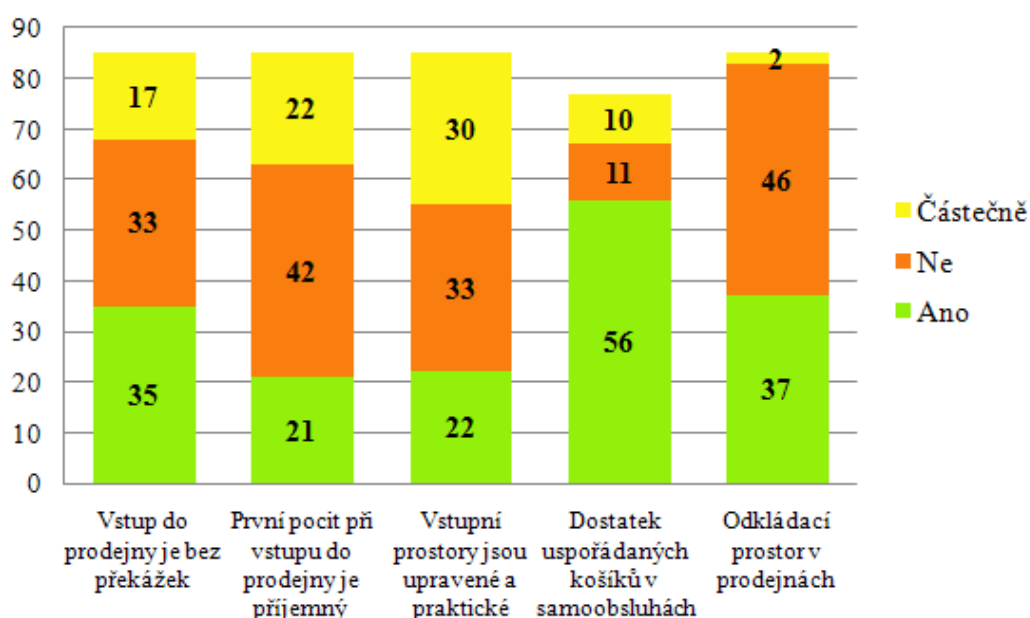
Na první pohled nelze mnohdy z vnějších prostor prodejen rozpoznat, že patří do sítě MS Brněnka. Ani vnější vzhled většiny prodejen nemůže být hodnocen kladně. I když jsou prostory před prodejnou více méně čisté a uklizené, co se týče upravenosti výloh, přetrvává zde velmi mnoho nedostatků, které je nutné vylepšit, neboť jen díky tomu se prodejny stanou atraktivnějšími pro zákazníky a již zvenčí je tak budou lákat ke vstupu.

### Vstup do prodejny

Bezproblémový vstup do prodejny byl shledán u 35 obchodních jednotek (41%). Ačkoli automatický systém dveří a bezbariérový vstup do prodejen vychází spíše z architektonického řešení prodejních jednotek, u některých provozoven jako na ulici Lidická, Slovinská nebo Šmejkalova se zákazník může setkat s překážkou v podobě těžkých závěsů. Tyto závěsy mohou negativně ovlivnit i první pocit při vstupu do prodejny, který byl v případě 42 jednotek (49%) hodnocen jako nepříjemný a u 22 (26%) jako neutrální. Pouze u 21 prodejen (25%) lze tvrdit, že první pocit při vstupu do prodejny je příjemný. U 33 prodejen (39%) vstupní prostory, jež jsou zákazníkům velmi citlivě vnímány, nepřispívají k celkovému dobrému dojmu a u 30 jednotek (35%) pak vyhovují tyto prostory jen částečně. Například velmi nepraktické uspořádání vstupních

prostor je patrné v prodejně v Brně na Příkopě 2A a v Nových Bránicích, kde je ihned u vchodu situována pokladna, která způsobuje, že si platící a nově vstupující zákazníci vzájemně zavazí. Pouze u 22 jednotek (26%) se neprojevují nedostatky z hlediska uspořádání a úpravy vstupních prostor.

Nejvíce hodnocených prodejen v počtu 74 (87%) bylo samoobslužných, přičemž u 56 z nich (66%) byly nákupní košíky k dispozici v dostatečném množství, snadno přístupné a uspořádané. V 5 prodejnách (6%) jsem narazila na pultový prodej a v 6 případech (7%) se vyskytovala kombinace úseku pultového a samoobslužného, v jehož prostřednictví se nejčastěji prodávaly nealkoholické nápoje, ovoce a zelenina. V 46 prodejnách (54%) není pro zákazníky k dispozici vyhrazený prostor na odložení tašek a následné uspořádání nákupů do tašek.



Graf 4: Vstupní prostory prodejen a jejich uspořádání (Zdroj vlastní zpracování)

Více než polovina prodejen působí již u vchodu jako stísněná a tmavá. V 58 případech (68%) je provonění prodejen charakterizováno jako neutrální, neboť v nich nebylo možné ucítit žádné specifické aroma. Naopak zápach způsobený většinou cigaretovým kouřem nebo krmivem pro domácí mazlíčky převládal v 23 prodejnách (27%) a jen ve 4 obchodních prostorách (5%) byla patrná vůně čerstvého pečiva či mleté kávy.

## **Shrnutí:**

Neupravené a neprakticky uspořádané vstupní prostory, s ne příliš estetickým vzhledem, nepřispívají k celkovému dobrému dojmu, a u zákazníků vyvolávají spíše nepříjemné pocity, které je odrazují od další návštěvy prodejny.

## **Prodejní plochy**

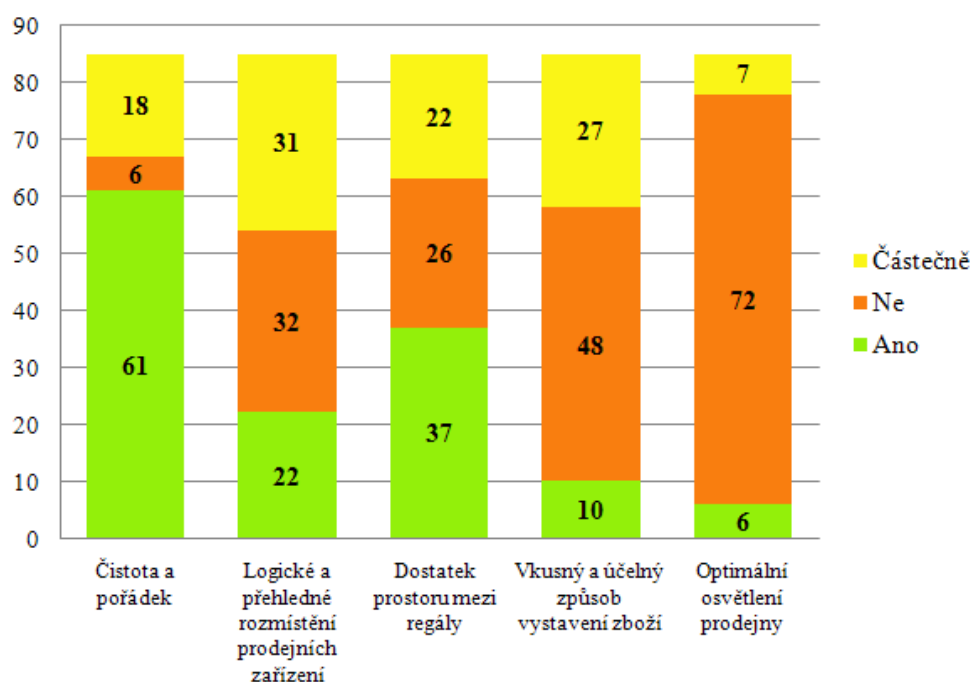
Čistota a pořádek vnitřních prostor panuje u 61 prodejen (72%). Tomuto požadavku částečně vyhovuje 18 prodejních jednotek (21%) a u 6 prodejen (7%) pak byly shledány prodejní plochy jako špinavé a neuklizené.

Co se týče rozmístění a uspořádání prodejních zařízení lze jej v 32 případech (38%) definovat jako zcela nelogické a nepřehledné. U 31 prodejen (37%) bylo umístění regálů, pultů a mrazících boxů na prodejní ploše chaotické pouze částečně a u 22 jednotek (26%) byla jejich lokalizace hodnocena pozitivně.

Způsob vystavení zboží je ve více než polovině obchodních jednotek považován za nevkusný a neúčelný, přičemž se nepodílí na vytváření hezkého vzhledu prodejny. Zatímco v případě obchodů na Příkopě 4, Fryčajově 3 a Merhautově 28 je různé zboží na sobě naskládáno téměř až ke stropu a zákazník má strach se otočit, aby něco neshodil, v prodejnách na Kounicové, Václavské 5 či v Želešicích na něj čekají poloprázdné regály s poházeným sortimentem. U velké části prodejen nebylo zboží v regálech vysunutě k jeho přední hraně, což mohlo vyvolávat neupravenost nabízených výrobků. Snahou mnoha prodejců je využití veškerého volného prostoru tak, aby v prodejně zákazník našel co nejširší množství zboží. Často jsou proto do prodejen zařazovány i netypizované regály, v podobě různých drátěných stojanů, které narušují jednotnou koncepci a řád celé prodejny. Na přeplněných prodejních plochách tak vzniká chaos, ve kterém se zákazníci ztrácejí a jen obtížně orientují. Tento zmatek je způsoben i nedostatkem prostoru mezi jednotlivými regály. Zvláštní kapitolu představují večerky, obvykle ty vietnamské, které v rámci svých prostor nabízejí i hračky pro děti, oblečení a drogerii, které bohužel většinou umístí zrovna tam, kde se objeví alespoň trochu volného místa. Žádným překvapením proto není, když v regálu s čokoládovými tyčinkami naleznete dětské stříkací pistole či u sortimentu slaného pečiva ponožky. Toto tvrzení ovšem neplatí pro večerku umístěnou na ulici Merhautova 98, která působí

velmi upraveně a útulně a od které by se mohly učit i prodejní jednotky jiných formátů. V 50 prodejnách (59%), mezi které patří i obchody na Ryšánkové, Křenové 22 a Štefánikové 18, bylo možné spatřit zboží položené i mimo prodejní regály a to především na podlaze v krabicích a bedýnkách. V této souvislosti se domnívám, že se nejedná o vhodné podmínky prezentace či skladování zboží, neboť může dojít k narušení bezpečnosti potravin, což může vést k porušení zásad hygieny prodeje. Právě tento typ prezentace zboží je důsledkem snažení prodejců uvádět do oběhu více výrobků, než pro které má vzhledem k dispozičním řešením prodejny vhodné podmínky.

V 72 prodejnách (85%) nelze hovořit ani o optimálním osvětlení, jak prodejny, tak samotného sortimentu. Optimální intenzita a barva osvětlení byla zvolena v 6 obchodních jednotkách (7%) a částečně k dobrému dojmu přispívalo v 7 případech (8%).



Graf 5: Prodejní plochy a prezentace zboží (Zdroj vlastní zpracování)

### Shrnutí:

Nepřehledné rozmístění prodejních zařízení spolu s neúčelným a nevkusným způsobem prezentace zboží, se nepodílí jak na vytváření hezkého vzhledu prodejních ploch, tak ani na příjemné atmosféře uvnitř prodejen. Orientace zákazníka v prodejnách je velmi

složitá, a nalezení požadovaného výrobku se může stát opravdovým oříškem. K větší atraktivitě prodejen nepřispívá ani osvětlení prodejních ploch a sortimentu, neboť jeho intenzita často neumožňuje zákazníkům dobře vidět na vystavené zboží. I oblast interiéru prodejen tedy nabízí značný prostor pro zlepšování stávajícího stavu.

### **3.3.3 Sortiment prodejen**

Z hlediska poskytovaného sortimentu se prodejny, jak vyplývá ze strategie maloobchodní sítě, mají ubírat jak cestou širokého sortimentu, tak cestou diferenciací. Prodejny by měly nabízet širokou škálu sortimentních skupin potravinářského a drogistického zboží, v rámci kterých zákazníci naleznou to, co hledají a nebudou tak nuceni k návštěvě jiných prodejen. Co se týče sortimentních skupin, je velmi důležité věnovat pozornost kvalitě dodávek mléčných výrobků, pečiva, uzenin, lahůdek, nápojů, ovoce a zeleniny, neboť právě ty se nejvíce podílí na obrátech a ziscích jednotlivých prodejen sítě MS Brněnka. Velký vliv na přežití prodejen v konkurenčním boji má pro jednotlivé prodejny odlišení nabídky od konkurence, a to zaměřením se na regionální potraviny a zboží v bio kvalitě.

Na základě rozsahu a rozmanitosti sortimentu lze 76 prodejen (89%) hodnotit jako doplňkové pro malé rychlé nákupy, v kterých zákazníci nakoupí ty položky, které momentálně postrádají. Pouze 9 hodnocených prodejen (11%) je svým charakterem vhodných pro tzv. velké nákupy.

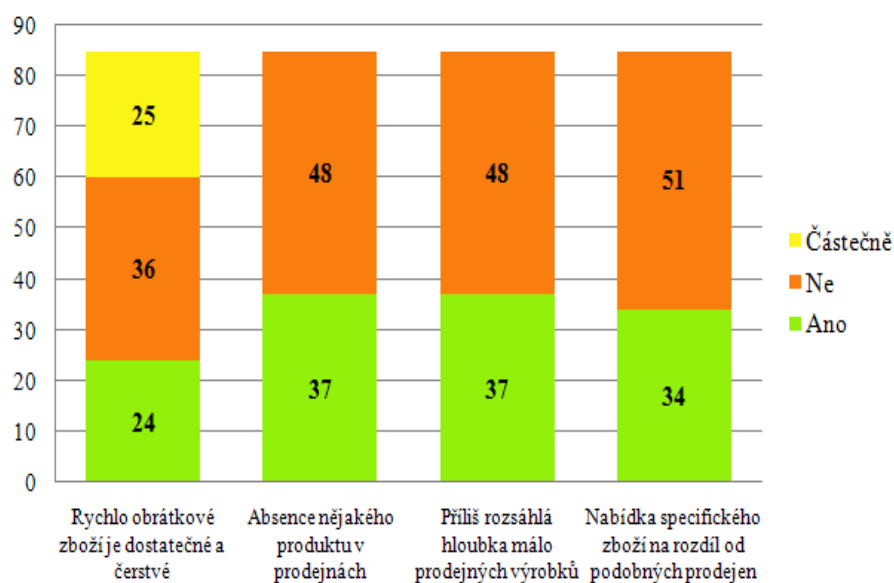
Jak bylo zmíněno výše, nosnými sortimentními skupinami jsou mléčné výrobky, pečivo, uzeniny, nápoje, ovoce a zelenina, a proto i v rámci pozorování byla těmto položkám vysoce obrátkového sortimentu věnována zvláštní pozornost. U 36 prodejen (43%) byla rozmanitost a čerstvost tohoto zboží shledána jako nedostačující, v 25 případech (29%) bylo ohodnoceno jako částečně vyhovující a v 24 obchodních jednotkách (28%) se vyskytovalo zcela bez závad. Nedostatky se nejvíce objevily u sortimentu ovoce a zeleniny z důvodu jejich čerstvosti a velmi malé šířky sortimentu. Problémy s čerstvostí ovoce a zeleniny byly zjištěny v prodejnách na ulici Selská, Slovinská nebo v obci Pravlov, přičemž prodejní jednotky v Medlově a Tišnově nenabízely ani takové druhy zeleniny jako brambory, česnek a cibule. Velmi kuriózním úsekem zeleniny shledávám ten v prodejně v Želešicích, v jehož nabídce se nacházely 3 mrkve,

2 petržele a v sáčku na menší kousky nakrájený celer a zelí. Mnohokrát bylo také ihned na první pohled zřejmé, že mezi staršími kousky ovoce a zeleniny byly namíchaný i čerstvější kusy, ovšem všechny byly prodávány za stejnou cenu. Mezery v nabídce rychloobrátkového zboží se vyskytovaly i v rámci mléčných výrobků a uzenin. V prodejnách v Brně na ulici Kuldova a Pekařská či ve vesnici Bratčice byla šíře mléčných výrobků zhodnocena jako značně omezená, stejně tak jako úsek uzenin v obchodech na ulici Jílkova, Gorkého a Václavská 5. Na druhou stranu musím u mnoha prodejen vyzdvihnout rozsáhlý sortiment čerstvého pečiva.

Velká část prodejen zařadila do své nabídky i prodej chlebičků, ovšem pouze zřídka si zákazník mohl v prodejních jednotkách zakoupit také zákusky. Pokud prodejny ale nabízely tento sortiment, byl obvykle zařazený hned vedle sýrů a uzenin mnohdy neoddělený žádným předělem.

Dle specifik lokality a možností prodejny bývá v obchodních jednotkách k vidění i doplňkový sortiment. Nabídku tohoto sortimentu dle mého mínění velmi dobře využívá prodejna situovaná v obchodní pasáži IBC Brno na Příkopě 4. Prodejní jednotka v tomto business centru nabízí luxusnější zboží kde kromě tradičních zákusků, chlebičků a čerstvých baget zákazníci naleznou sortiment vážených oliv, krájených paštik či netradičních sýrů spolu s prodejem luxusního zboží v podobě dárkových kazet a bonboniér. Prodejna se tak stává důležitým zázemím pro zajištění občerstvení pro různá jednání a konference.

U více než poloviny prodejních jednotek byla hloubka sortimentu u málo prodejných výrobků označena jako optimální. Na otázku, zdali v prodejně vyložené postrádám nějaký výrobek, bylo nejčastější odpovědí ne. V úvodu byl zmíněn požadavek na nabídku specifických produktů, které nejsou ve srovnatelných prodejnách potravin běžně nabízeny. V 51 případech (60%) nebyla nabídka prodejen shledána nijak výjimečná a pouze u 34 jednotek (40%) byl do prodeje zařazen i diferencovaný sortiment v podobě farmářských jogurtů, tvarohových krémů, zabíjačkových specialit, játrového sýru, bučkových tyčinek či vážených tvarůžek.



Graf 6: Nabídka rychloobrátkového zboží v prodejnách (Zdroj vlastní zpracování)

### Shrnutí:

Nabídka rychloobrátkového zboží je u většiny prodejen omezená, s řadou nedostatků týkajících se zejména sortimentu ovoce a zeleniny, mléčných výrobků a uzenin. Jelikož tento sortiment patří spolu s pečivem mezi nejžádanější položky každodenních nákupů, je potřeba řadu problémů v této oblasti odstranit. Přestože orientace na sortiment regionálních výrobců má být jedním z klíčových prvků pro přežití prodejen, jejich nabídka je u prodejců spíše výjimkou.

### 3.3.4 Ceny zboží

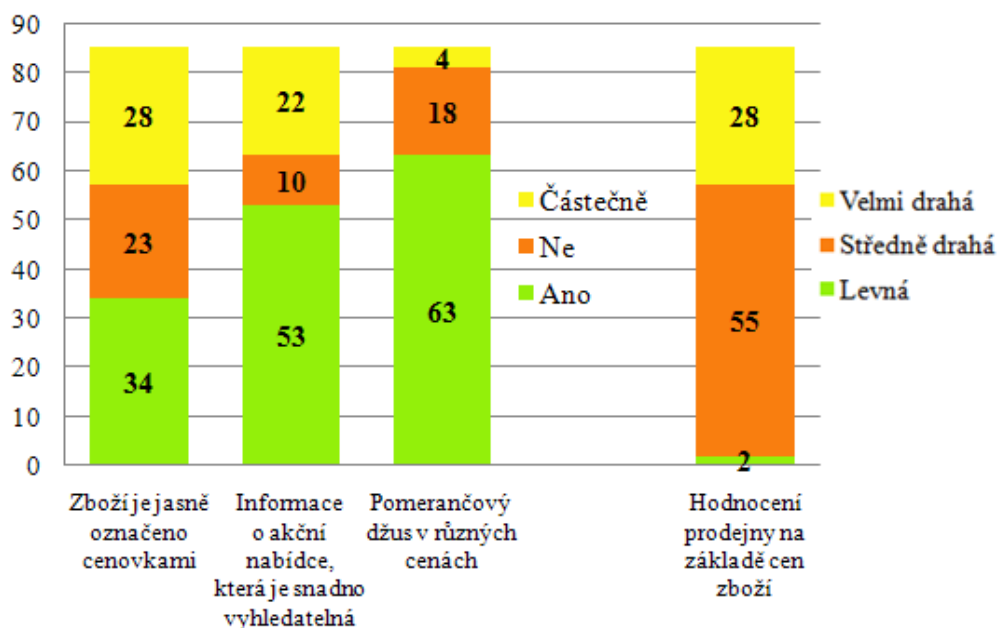
V oblasti cen, by nabídka zboží měla uspokojit všechny skupiny zákazníků bez ohledu na jejich výši příjmu a sociální postavení. Z tohoto důvodu se v rámci MS Brněnka zavádí kvalitativní a cenové pravidlo tří úrovní, umožňující výběr ze tří různě jakostních typů výrobků a to v kategoriích levný, standardní a špičkový.

Na základě cen zboží je 55 prodejen (65%) hodnoceno jako středně drahých, 28 (33%) jako velmi drahých a pouze 2 prodejní jednotky (2%) lze považovat za levné. Prodejny sítě MS Brněnka mají ve své nabídce akční zboží, ovšem jeho ceny jsou srovnatelné pouze s některými maloobchodními řetězci. Osobně ale nepovažují zboží za předražené, neboť ve srovnání s konkurenčními prodejnami mi nepřijde cena nestandardně vysoká.

Určité nedostatky se ale vyskytly v případě jednoznačného označení zboží cenovkami či nalezení správné ceny na prodejním zařízení. Nejhůře se ceny zjišťovaly z důvodu špatného označení u pečiva, zákusků a sortimentu v chladících a mrazících zařízeních. U některého zboží byly cenovky umístěné přímo na zboží, ale chyběly na regálech či jiném prodejním zařízení, popřípadě nalezení cen u vybraného sortimentu bylo zcela nemožné. Během návštěvy prodejny na ulici Šmejkalově jsem se setkala zcela s opačným problémem. Cenu požadovaného ruského vejce jsem se sice dozvěděla z lišty chladicího boxu, ovšem nalezení vybraného zboží bylo velmi obtížné, neboť v rámci prodejního zařízení nebyly ceny u kusů obdobného sortimentu vůbec uvedené. V prodejně na náměstí Míru jsem se setkala se snížením ceny u čokoládových bonbonů, avšak důvod pro snížení ceny již uveden nebyl. Pouze ve dvou případech jsem nenarazila na upozornění, že cena zboží je snížena z důvodu končící záruky.

Přestože český zákazník „miluje“ nakupování v akcích, většina prodejen o akční nabídky dostatečně neinformuje. Zboží označené akční nabídkou bylo možné zřetelně upozorovat v 34 prodejnách (40%), kde byly zvýhodněné ceny uvedeny přímo na regálech a barevně se odlišovaly od cen ostatních. Avšak ucelený přehled všech akčních produktů se zákazník v prodejně nedozví, neboť letáky nejsou v jednotlivých prodejních prostorách stále volně k dispozici. Zákazník se může v případě zájmu informovat o položkách nabízených za dočasně snížení ceny na webových stránkách MS Brněnka. Pouze v několika případech nebylo zlevněné zboží po dobu trvání akce na prodejnách k dispozici, případně občas nabízely prodejní jednotky zboží ze starého akčního letáku.

Interní materiály pojednávají také o pravidle tří úrovní u těch sortimentních položek, u kterých to má vzhledem k prodejně smysl. Za žádoucí stav se považuje mít v každé sortimentní skupině zboží širší nabídky tedy více než jeden základní druh. Z tohoto důvodu jsem v prodejnách sledovala možnost výběru krabicového pomerančového džusu v různých cenových hladinách. V 63 prodejnách (80%) byla nabídka tohoto zboží v několika cenových variantách, z čehož lze také usoudit, že výběr výrobku různé jakosti v prodejnách opravdu funguje.



Graf 7: Cenová úroveň prodejen (Zdroj vlastní zpracování)

#### Shrnutí:

Obchody maloobchodní sítě MS Brněnka lze z cenového hlediska zařadit mezi středně drahé prodejny potravin. Ačkoli svými cenami nemohou konkurovat velkým nadnárodním řetězcům, o což také neusilují, nelze jejich ceny hodnotit jako nadstandardně vysoké. Přestože prodejní jednotky nabízejí svým zákazníkům zboží za zvýhodněné ceny, o celkové nabídce tohoto sortimentu se zákazník v prodejně nedozví, protože volně dostupné akční letáky nejsou v prodejně k dispozici. Bezchybné a jednoznačné označení zboží cenovkami a celková poctivost prodeje se určitou měrou podílí na tvorbě nákupní atmosféry. Třeba i neúmyslně chybné označení produktů, může v zákazníkovi vyvolat pocit nerespektování jednání a s ním spojenou nedůvěru v prodejní jednotku, kterou už z důvodu negativní zkušenosti víckrát nenavštíví.

#### 3.3.5 Personál v prodejnách

Základním předpokladem úspěchu prodejen sítě MS Brněnka má být vlídný, vstřícný, kvalifikovaný a upravený personál, jehož profesionalita a odbornost je dle strategie zdůrazněna čistým pracovním oděvem, stejným pro každého zaměstnance. Personál představuje nejen významný prvek vztahu se zákazníky, ale i nevyčísitelnou konkurenční výhodu každého podnikatelského subjektu. Právě příjemná rodinná

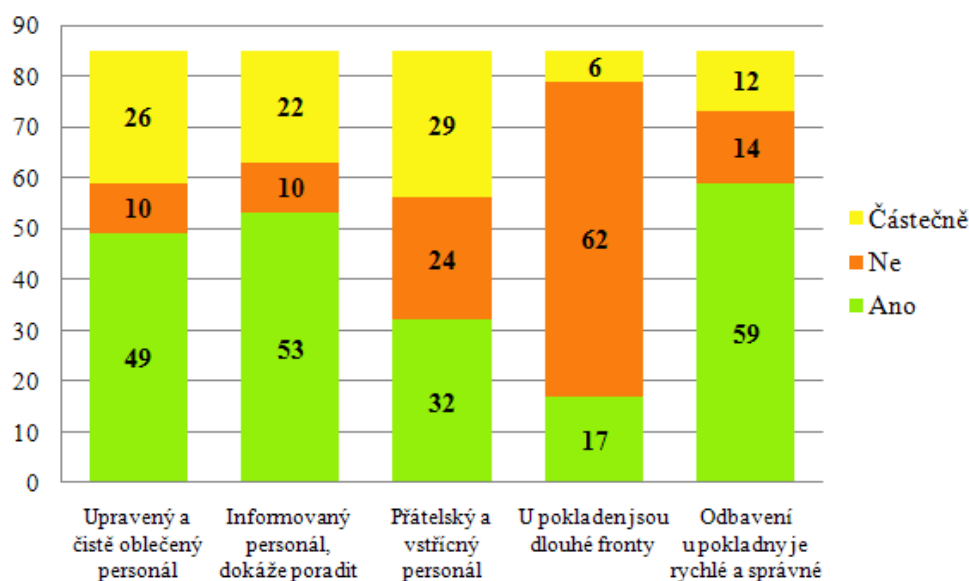
atmosféra vycházející z blízkého kontaktu zaměstnanců se zákazníky, má vést k úspěšnému podnikání jednotlivých prodejen.

Personál, jako významná oblast pro získání konkurenční výhody na trhu, byl nejčastěji hodnocen kladně. V rámci 49 prodejen (58%) byl personál prodejen shledán jako upravený a čistě oblečený. Největší nedostatky se v rámci tohoto kritéria vyskytovaly u večerek, kde obsluhující personál byl obvykle oblečený do civilního oděvu. S velmi dobrou informovaností personálu o zboží a tedy schopností poradit jsem se setkala v 53 prodejnách (62%) a v 59 případech (69%) bylo odbavení u pokladen rychlé a správné.

Co se týče přátelského a vstřícného jednání obsluhujícího personálu bylo jeho chování hodnoceno kladně v 32 prodejních jednotkách (38%). S nevyhovujícím přístupem ze strany personálu bylo možné se setkat v 24 prodejnách (28%) a jejich částečná otrávenost a nezájem se objevovala v 29 jednotkách (34%).

Dlouhé fronty u pokladen se tvořily v 17 případech (20%), kdy se jednalo o menší prodejny s jedinou obsluhou, která měla na starost jak vydávání zboží, krájení uzenin a sýrů, tak markování zákazníkovi útraty.

V některých prodejnách si mezi sebou zaměstnanci většinou u pokladen vykládali, někdy dokonce na sebe i pokřikovali. V jedné prodejně jsem se setkala se situací, kdy se mezi sebou dvě prodavačky začaly hádat, přičemž jedna z nich mi akorát markovala zboží u pokladny. Přestože slova prodavaček nebyla určena přímo mé osobě, i přesto jsem je vnímala. Tato komunikace mezi personálem pak v mém případě bohužel negativně ovlivnila celkový dojem z prodejny.



Graf 8: Hodnocení personálu a odbavení u pokladen (Zdroj vlastní zpracování)

### Shrnutí:

Přestože byl personál prodejen MS Brněnka hodnocen většinou kladně, nelze říci, že se svým jednáním podílí na tvorbě rodinné domácí atmosféry. Přístup personálu k zákazníkům působí běžným, nikoliv mimořádným či jinak nadstandardním dojmem. Jeho chování lze ztotožnit s vystupováním zaměstnanců jiných obdobných prodejen potravin. Komunikace mezi prodejci a kupujícími je dnes opravdu minimální, tudíž je velmi obtížné vytvářet mezi prodávajícími a kupujícími osobní vztahy.

### 3.3.6 Doplnkové služby

Poskytování doplňkových služeb přináší další možnosti odlišení se od ostatních prodejen na trhu. Vysoký standard doplňkových služeb vede k získání konkurenční výhody, neboť je-li zákazníkům v prodejnách nabízen další požadovaný sortiment, roste tím jedinečnost a originalita celé maloobchodní sítě. Za doplňkovou službu lze považovat cokoli, co vybočuje z běžného rámce vztahu mezi prodávajícími a kupujícími. V rámci sítě MS Brněnka se může jednat o nabídku dárkového balení zboží, prodej známek, jízdenek a jiných, pro potravinářskou prodejnu, nestandardních produktů, jako je přijímání platebních karet, stravenek či možnost nákupu na objednávku. V souvislosti s doplňkovými službami je také vhodné zákazníky neustále informovat o tom, kdo slaví každý den svátek kdy svátek či o Dni matek, apod.

V kategorii doplňkových služeb prodejen byla definována otázka, zdali je možné si v prodejně běžně všimnout, jaké doplňkové služby nabízí. V 54 prodejnách (64%) byla tato odpověď záporná. Ve zbylých případech se nejčastěji jednalo o prodej novin a časopisů, DVD nosičů, dárkových přání a tašek. Výjimečně prodejny nabízely dárkové předměty z ALBI stojanů, sudová vína či možnost využití terminálu sazky. V rámci některých prodejních jednotek se objevovaly kuličkové automaty pro děti či automaty na teplé nápoje, mimořádně i služba coffee to go.

#### **Shrnutí:**

Přestože interní materiály přikládají doplňkovým službám vysokou váhu, současný stav mnoha prodejen nelze hodnotit, co se týče poskytovaných služeb velmi kladně. Rozsah a úroveň nabízených služeb se značně liší v jednotlivých prodejnách, kdy některé obchodní jednotky poskytují celou řadu dodatečných služeb, jiné však ani jednu. V mnohých případech se zákazník vzhledem ke špatné komunikaci prodejních jednotek nemusí o nabídce doplňkových služeb vůbec dozvědět, neboť o jejich poskytování není zřetelně a jasně informován, a proto raději vyhledá konkurenční prodejnu.

Komplikací pro některé zákazníky může znamenat i způsob platby, protože u většiny prodejen není podporovaný nákup prostřednictvím platebních karet, což opět odráží orientaci prodejen především na menší objemy nákupů. Více prodejních jednotek však zákazníkům umožňuje uskutečnit platbu stravenkami.

### **3.4 Současný stav prodejen MS Brněnka**

Mezi jednotlivými prodejny sítě MS Brněnka jsou značné rozdíly, co se týče exteriéru a interiéru prodejen, nabízeného sortimentu, podpory prodeje a přístupu personálu. Samotná centrála MS Brněnka si rozmanitost svých jednotek uvědomuje, a proto jak jsem již výše zmínila, je rozděluje do šesti kategorií podle měsíčního hrubého obrátu prodejny a tří linií na základě interních standardů sítě. V rámci hodnocení byly všechny prodejny od tohoto rozdělení oproštěny, neboť jsem během výzkumu vystupovala jako obyčejný „neznalý“ zákazník. Nicméně i jako zákazník bez mimořádných informací jsem si mohla všimnout, že některé prodejny disponují například na vstupních dveřích nebo ve výloze nálepkou TOP linie. Z interních

materiálů společnosti jsem zjistila, že těmto prodejnám je věnována nejvyšší pozornost, neboť patří mezi naprostou špičku MS Brněnka. Zákazník se v těchto prodejnách setkává s nejširším výběrem čerstvého zboží, nadstandardními službami, vstřícným personálem a vysokou kulturou a hygienou prodeje. Během svého pozorování jsem navštívila 20 prodejen (24%) zařazených do TOP linie, přičemž 15 z nich (18%) se nacházelo v Brně a 5 (6%) v nedalekém okolí. Avšak ne vždy jsem byla s nákupem v těchto prostorách spokojená. Přehlédnu-li v některých případech vnější vzhled prodejen a neupravenost a nepřehlednost prodejních prostor, objevily se nedostatky v čerstvosti ovoce a zeleniny, v menším případě pak kvalitě uzenin.

Ačkoli jsou do maloobchodní sítě MS Brněnka zařazeny prodejny, které podporují dobré jméno a pověst celého řetězce, najdou se v ní bohužel i obchodní jednotky, které dle mého mínění image celého konceptu spíše poškozují. Nejlepší reklamu, jak je patrné i z interních standardů, síti dělají prodejny zařazené v TOP linii. Dále bych zmínila také brněnskou prodejnu situovanou na ulici Bednaříkova. Přestože tato převážně pultová prodejna svým vnějším vzhledem působí spíše jako větší trafika, z hlediska šíře nabídky s důrazem na regionální výrobky, upravenost interiéru a vstřícnost obsluhující paní prodavačky vytvářela opravdu příjemnou domácí atmosféru. I když se prodejna nachází asi 100 metrů od supermarketu Albert, dovolila bych si tvrdit, že do ní lidé chodí rádi, neboť po celou dobu mého nákupu do ní vstupovali noví zákazníci. Za špatnou reklamu a za jednu z nejhůře hodnocených prodejen považuji tu na ulici Fryčajova 147. U této prodejny nebylo na první pohled zřejmé, jestli stále funguje nebo zda byl její provoz už ukončen. Před prodejnou se nacházelo mnoho odpadků, její výlohy byly poničené nápisy vandalů a bohužel ani její vnitřní prostory nebylo možné hodnotit pozitivně.

V rámci mého hodnocení je pouze jediná prodejna držitelem značky „*Q21-prodejna 21. století*“, a to prodejní jednotka na ulici Purkyňova 3030/35d. Tento certifikát má sloužit především zákazníkům v orientaci při nákupech, neboť označuje prodejnu se stabilní kvalitou nabízených výrobků, aktivním přístupem zaměstnanců a stále se zvyšující úrovní poskytovaných služeb. V prodejně 21. století se zákazník cítí dobře, vzhledem k zaručené kvalitě zboží v ní rád nakupuje a také se do ní rád vrací (Prodejna 21. století, 2012). Bezpochyby i dle mého mínění se jedná o prodejnu, kterou lze považovat za vzor.

### 3.5 SWOT analýza

Poznatky získané z analýzy prodejen jsem vyhodnotila a sumarizovala v podobě SWOT analýzy maloobchodního řetězce MS Brněnka. U všech řetězců je úroveň celého společenství limitována úrovní nejslabšího článku řetězce. Proto nejsou hodnoceny silné a slabé stránky jednotlivě pro každou prodejnu, ale pro společnost jako celek.

Na základě SWOT analýzy je identifikován rozsah, kterým se současná strategie maloobchodní sítě a hlavně její silné a slabé stránky snaží úspěšně vypořádat s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí. Skutečnosti, které pro síť představují slabé a silné stránky či příležitosti a hrozby jsou definovány jednak vzhledem ke společnosti jako celku a jednak dle úrovně prodeje. Zpracování SWOT analýzy se také stane podkladem pro návrh změn další části práce.

#### 3.5.1 Silné a slabé stránky

##### Silné stránky

Vědomím a dalším využíváním silných stránek získává maloobchodní síť převahu nad svými konkurenty. Právě silné stránky charakterizují, v čem je společnost oproti konkurenci lepší, proto je velmi důležité tyto přednosti neustále posilovat a propagovat potenciálním, ale i stálým zákazníkům.

- **Fungující franchisingová spolupráce** – prodejní zázemí sítě pokrývá celý Jihomoravský kraj a v Brně představuje téměř 80 % nezávislého trhu s potravinami. Převážně česká maloobchodní síť.
- **Zavedená a ustálená maloobchodní síť** – rozvoj malé firmy na stabilní franchisingový systém kategorie středního podnikání, patřící mezi nejvýznamnější regionální nezávislé maloobchodní sítě v Jihomoravském kraji.
- **Atraktivita sítě pro vstup nových členů** – spolupráce na bázi měkkých franchisingových smluv a podpora prodejen centrálou sítě.

- **Sít' je majoritním vlastníkem dvou velkoobchodních skladů** – vyjednávání lepších obchodních podmínek pro jednotlivé členy, možnost nákupu za nižší nákupní ceny.
- **Finančně stabilní soběstačná maloobchodní síť** – dlouhodobá schopnost generace zisku a úhrady svých závazků.
- **Blízkost prodejen zákazníkům** – umístění na viditelném místě většinou nedaleko zastávek veřejné dopravy s převládajícím celotýdenním provozem.
- **Rozsah nabízeného sortimentu** – využívání strategie širokého sortimentu, tam kde je to vzhledem k lokalitě a prostorám prodejny možné se uplatňuje kvalitativní a cenové pravidlo tří úrovní.
- **Pružná reakce prodejny na poptávku zákazníka** – každá prodejní jednotka může téměř okamžitě přizpůsobit svoji nabídku přáním a požadavkům zákazníka, neboť nemusí rozsah svých produktů a služeb, na rozdíl od zahraničních řetězců, konzultovat se vzdálenými centrály.
- **Pravidelné letákové akce** – český zákazník „slyší“ na slovo akce a o výši ceny se mnohdy ani nezajímá.
- **Čistota a pořádek prostor před prodejnami a uvnitř obchodních jednotek** – v souvislosti s uklizeností chodníků, vstupních a prodejních prostor.

### **Slabé stránky**

Pro úspěšnou existenci každé společnosti, tak i pro MS Brněnka, je nutné slabé stránky identifikovat, monitorovat a především si je umět připustit. Jen díky jejich eliminaci, se tak síti podaří přiblížit o krok blíže konkurenci.

- **Nižší cenová konkurenceschopnost** – nemožnost bojovat s nadnárodními řetězci v oblasti výše cen. Vyšší cenová úroveň jednotlivých prodejen.
- **Pověst velmi drahých prodejen** – špatná komunikace prodejny s veřejností.

- **Závislost prosperity a pověsti sítě na franchisantech** – rozdíly mezi požadavky centrály definovanými například ve franchisingovém manuálu a jejich skutečným naplňováním v prodejnách členů.
- **Mylné přesvědčení sítě o výhodách, kterými vzhledem ke konkurenci nedisponuje** – například domněnka o nadstandardním přístupu personálu či neobvyklé nabídky produktů a služeb.
- **Minimální uplatňování strategie diferenciací vedoucí ke konkurenční výhodě** – naplňování strategie v prodejnách franchisantů není zřetelné, neboť dochází pouze k malému odlišení od konkurence v nabídce produktů a služeb.
- **Vnější vzhled prodejen** – přetrvávající neupravenost výloh a informačních tabulí jednotlivých prodejních jednotek na první pohled odrazuje zákazníky.
- **Nízká kultura prodeje** – převážně nepříjemný pocit při vstupu do prodejen. Velmi omezená komunikace mezi zákazníky a personálem nepřispívá k tvorbě rodinné domácí atmosféry.
- **Nízký nákupní komfort prodejen** – omezená kapacita prodejen vzhledem k rozšiřující se nabídce je vykoupena stísněností nákupního prostoru bez dostatečného osvětlení.
- **Zastaralost prodejního zařízení** – nelogické rozmístění prodejního zařízení, kdy jsou starší regálové konstrukce situovány do přímých linií doplněných o různé menší stojany, vede k nepřehlednosti nabídky a dezorientaci zákazníka.
- **Neefektivní komunikace se zákazníky** – pokud se zákazník sám nezeptá, mnohdy se o nabídce doplňkových služeb na prodejně nedozví. Při nákupu nezjistí ani ucelený přehled akčního zboží, neboť letáky nejsou na prodejnách volně k dispozici.

### 3.5.2 Příležitosti a hrozby

#### Příležitosti

Společnost si musí v rámci budoucího vývoje uvědomovat okolní příležitosti, představující vnější faktory, které ovšem nemůže velmi dobře kontrolovat.

- **Rozšíření franchisingové základny** – růst počtu prodejních míst a členů sítě povede ke zvýšení vyjednávací síly řetězce vůči dodavatelům a tím pádem k poklesu nákladů na pořizovaný sortiment.
- **Odlišení se od konkurence** – zaměření prodejní politiky na takové činnosti, které nemohou nabídnout velké nadnárodní řetězce, jako je tzv. lidský přístup k zákazníkům a s tím spojené zvyšování kvalifikace a vzdělávání pracovníků.
- **Využití preference kvality spotřebitelů před kvantitou** – zviditelnění a rozšíření nabídky regionálních dodavatelů.
- **Budování loajality zákazníků v podobě věrnostních programů** – investice vedoucí k upevňování a zvyšování loajality zákazníků, která ovlivňuje dlouhodobý obchodní úspěch.
- **Modernizace prodejen** – zvýšení kultury prodeje a nákupního komfortu.
- **Vytvoření specifického prostředí prodejen** – úprava prodejných prostor, kdy zastaralost prodejen a jejich zařízení bude využita vzhledem k přenesení atmosféry prodeje do minulého období.
- **Stát se špičkou v nabídce vysoce obrátkového sortimentu** – nejžádanější sortiment každodenních menších nákupů. V případě, že zákazník bude spokojený s nabídkou tohoto zboží, nebude mít důvod měnit nákupní zvyky a vyhledávat jiné prodejny. Zároveň bude šířit dobré jméno prodejny mezi ostatní kupující.

- **Zacílení na specifické zboží** – aktivní a viditelná podpora regionálních potravin, Bio výrobků či bezpečkového sortimentu. Viditelnost nabídky výjimečného sortimentu.

## Hrozby

Maloobchodní síť si musí uvědomovat i případné hrozby z vnějšího prostředí, snažit se na ně reagovat a být s nimi i v určité interakci.

- **Expanze velkých řetězců do centra měst** – zmenšování prodejních ploch nově vznikajících prodejen zahraničních řetězců z důvodu jejich vstup do městských aglomerací a měst.
- **Ztráta franchisantů z důvodu jejich přetahování jinými řetězci** – konkurenční boje zejména mezi maloobchodní sítí Hruška, Flop, BALA či družstvem Coop nebo Eso market.
- **Vznik nové konkurence ve formě tzv. convenience stores** – nové formy a metody prodeje.
- **Ekonomický vývoj státu** – přetrvávající stagnace či případný pokles ekonomiky doprovázený růstem inflace, projevující vzrůstem cen surovin a energie, tím pádem i zvyšováním cen potravin.
- **Vládní reformy a zákony** – přetrvávající prostředí nerovných podmínek pro malé a střední podnikatele na trhu potravin (tlak na nákupní ceny potravin velkými řetězci či jejich zdaňování v zahraničí).
- **Klesající kupní síla obyvatelstva** – postupné snižování výdajů domácností na spotřebu potravin bude mít za následek zmenšování nákupních košíků a průměrné útraty za potraviny v obchodních jednotkách.
- **Časté změny nákupního chování** – preference kvantity na úkor kvality nabízených produktů z důvodu snižování výdajů domácností na spotřebu potravin.
- **Orientace zákazníka na cenu** – rostoucí nákupy akčního zboží, v jehož cenách nemohou konkurovat mezinárodním společnostem.

- **Nabídka online nákupů největšími obchodními řetězci** – nově zavádí maloobchodní prodejce Tesco. Prosazování prodeje potravin přes internet.
- **Nesprávný výběr personálu prodejen** – přístup těchto zaměstnanců odrazuje zákazníky od nákupu a další návštěvy prodejen.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Nedostatky v naplňování firemní strategie jednotlivými franchisanty se stávají východiskem pro návrhovou část, neboť rozpory mezi požadovaným a skutečným stavem představují potenciál nutných změn.

### **4.1 Návrhy na zefektivnění činnosti**

Maloobchodní síť MS Brněnka se musí zaměřit na řešení existujících problémů a hrozeb, definovaných ve SWOT analýze, aby v budoucnu nedošlo k oslabení a ohrožení jejího působení na trhu s potravinami. Na základě vědomí si svých silných stránek a jejich účinným využíváním může naopak realizovat příležitosti, které by měly vést k posílení pozice na trhu. V této souvislosti musí veškeré své činnosti trvale kontrolovat a vyhodnocovat s realitou trhu, dosahovanými ekonomickými výsledky a efektivně je přizpůsobovat změnám a vývoji vnitřního a vnějšího okolí firmy. Strategie společnosti spolu s výsledky pozorování proto byly podkladem pro tvorbu SWOT analýzy, která se následně stala východiskem pro návrhovou část práce.

Schopnost udržení se na trhu maloobchodní sítě je v dnešní době závislá na tom, jak její jednotlivé prodejny svou nabídkou a kulturou prodeje uspokojí zákazníky, kteří dnes svými potřebami a požadavky určují směr a tempo jejího vývoje. Aby MS Brněnka obstála v tvrdém konkurenčním boji, musí se flexibilně přizpůsobovat přáním a představám zákazníků, což mnohdy znamená realizaci změn ve strategii firmy. Domnívám se, že záleží pouze na maloobchodní síti MS Brněnka, jak si dokáže získat přízeň zákazníků a stimulovat v nich potřebu nákupu právě v jejich prodejnách.

Z hlediska obchodní strategie MS Brněnka bude nutné se ještě více orientovat na zákazníky a to zejména na budování a rozšiřování skupiny zákazníků loajálních, neboť velikost jejich poptávky ovlivňuje výši tržeb a tím pádem i prosperitu celé obchodní sítě. Pro dosažení vyššího počtu nových, věrných a spokojených zákazníků je nezbytné se zabývat hodnotami pro zákazníka vznikajícími zejména v prodejním prostředí. Především úspěšný provoz prodejen v síti generuje finanční prostředky nutné pro

dlouhodobou existenci celé společnosti, a proto by jeho kvalitnímu zajištění měla být věnována prvořadá a maximální péče.

#### **4.1.1 Komunikace se zákazníky**

Největší prostor pro změny v dosavadní činnosti maloobchodní sítě shledávám ve způsobu komunikace se zákazníky a to nejen v prodejnách, nýbrž i mimo ně, a to z toho důvodu, že pouze dostatečně informovaný kupující se může stát spokojeným zákazníkem.

##### **Komunikace v prodejnách**

Nejnutnější změny komunikace v prodejnách se týkají těch oblastí, které síť považuje za svoji konkurenční výhodu, tedy nabídky lokálních výrobků a doplňkových služeb. Přestože jsem se v mnohých prodejnách s nabídkou regionálních výrobků vůbec nesetkala, ovšem i v případě nabídky tohoto sortimentu bylo jeho nalezení velmi obtížné, někdy až překvapivé. Většina prodejen nechává zákazníky v nevědomosti i o nabídce doplňkových služeb, neboť pokud se na ni zákazník sám nezeptá, nenaskytne se jiná příležitost se o ní dozvědět. Nezbytností je tedy zefektivnění komunikace poskytnutím jasných a zřetelných informací o této nabídce.

- Formou informačních tabulí upozornit zákazníky o dané nabídce a službách v prostorách prodejny. Co se týče nabídky regionálních výrobků, je tato forma možná v případě vytvoření speciálního úseku poskytující daný sortiment, čímž by došlo k zviditelnění tohoto zboží a zároveň k zdůraznění odlišení se od nadnárodních řetězců. Vytvořením úseku regionálních výrobků dají jednotlivé prodejny najevo schopnost flexibilní reakce na požadavky zákazníků, čímž projeví svoji ochotu přizpůsobovat se jejich přáním a také zdůrazní, že právě jejich potřeby jsou pro ně na prvním místě.
- Informační tabule oznamující nabídku doplňkových služeb by mohly být umístěny jak na zdech, tak zavěšeny na stropu prodejen ihned u vstupních prostor, popřípadě v prostorách pro odkládání tašek a košíků či u pokladen, kde by měly oslovit zákazníka čekajícího ve frontě.

- V případě menších prodejních prostor by sortiment regionálních výrobců byl v rámci prodejních zařízení odlišen barevnými výraznými štítky přímo na regálech nebo umístěním wobblérů<sup>5</sup> přímo u produktů.

Absenci letáků v místě prodeje považují také za komunikační nedostatek sítě, neboť zákazník nemá možnost se přehledně dozvědět o všech položkách, v něm nabízených, za zvýhodněnou cenu, což ho může následně omezovat v rychlosti nákupu.

- Vydávání většího počtu letáků a zajistit tak, aby byly volně k dispozici přímo v prodejnách.
- V prodejních prostorech by měly být umístěné plakáty, informující a upozorňující na akční zboží či nabídku prodeje.

Každá prodejní jednotka by měla mít jednoznačně a zřetelně uvedeny ceny u každého výrobku tak, aby nedocházelo k matení zákazníků. Největší nedostatky v jasném označení cen výrobků jsou spjaty především u sortimentu pečiva.

V případě zlevnění daného výrobku musí být zřejmý důvod, zdali se jedná o akční zboží, produkt s končící lhůtou trvanlivosti či již prošlým datem minimální trvanlivosti.

- Pro lepší přehlednost sortimentu pečiva bych kromě cen uvedených na prodejním zařízení umístila menší plakáty na zeď či pověsila laminované kartičky na prodejní zařízení, na kterých by se nacházel obrázek vybraného druhu pečiva, jeho název a příslušná cena.
- Na zlevněné zboží by mělo být upozorňováno prostřednictvím různě barevných terčků, na kterých by ovšem musel být uveden důvod snížení ceny:

„akce“ – žlutý terčík

„končící doba trvanlivosti“ – zelený terčík

„prošlé datum minimální trvanlivosti“ – červený terčík

---

<sup>5</sup> Papírový poutač či upozornění, které je připevněno k regálu pomocí plastového držáku, díky kterému vzbuzuje dojem, že se vznáší ve vzduchu několik centimetrů před regálem (Co znamená označení POS materiál, 2010).

## **Komunikace mimo prodejny**

A co teprve potenciální zákazník? Má vůbec možnost se nějakým způsobem dozvědět o nákupu regionálních výrobků a o poskytování speciálních služeb? Komunikace mimo prodejny je v tomto případě téměř nulová. Avšak i komunikaci maloobchodní sítě jako celku považuji za nedostatečnou. Prezentování společnosti na veřejnosti shledávám neefektivním z toho důvodu, že u spotřebitelů stále převládá dle mého mínění mylné přesvědčení o velmi drahých prodejních sítích. Proto doporučuji účinnou prezentaci společnosti a její nabídky různými komunikačními kanály:

- Formou zaklepávacích (clip) venkovních rámu na zdech prodejen, v nichž budou umístěny plakáty buď regionálních produktů nejlépe s logem producenta či sloganem upozorňující na tuto skutečnost. Touto formou lze zdůraznit i nabídku poskytovaných doplňkových služeb. Pokud by se tento prvek komunikace pojal esteticky, mohl by navíc vést i ke zlepšení vzhledu prodejen.
- Prezentace celé sítě MS Brněnka upoutávkami prostřednictvím nástěnek v blízkosti prodejen informujících o specifické nabídce a podpoře regionálních producentů, doplněných jak o ústřední hesla, tak slogany k tematickým skupinám zboží. Účelem upoutávek je budování dobré pověsti sítě a vztahu se zákazníky v souvislosti se zdůrazněním podpory kvalitních a čerstvých potravin lokálních výrobců a tím i celého regionu. V rámci propagace produktů musí síť prosazovat značkovou kvalitu za rozumnou cenu, kterou přisuzují snížení nákladů na pořízení komodit od místních dodavatelů vzhledem k počtu prodejních míst a vyjednávací síle prodejců.
- Důležité je, aby maloobchodní síť zákazníkům ukazovala, co všechno umí a co prodává, tedy dala najevo, že se svou nabídkou sortimentu vymyká běžnému průměru. Zároveň je nezbytné tuto nabídku prezentovat jako něco, co zákazník musí mít.

Maloobchodní síť musí také neustále sledovat vývoj trhu a s tím spojené trendy ovlivňující poptávku. Změny v poptávce musí analyzovat a vyhodnocovat, protože na základě zákaznických potřeb a preferencí, je pak schopná nabídnout to, co zákazník požaduje. Trend nákupního chování směřující ke koupi kvalitního zboží v příjemném

prostředí během cesty domů či do práce by měly jednotlivé prodejny využít ve svůj prospěch a to opět formou dostatečné propagace.

Cílem efektivní komunikace není pouze přilákání zvýšeného počtu zákazníků do prodejen, ale především vybudování takové image, aby se zákazníkovi ve spojení s maloobchodní sítí MS Brněnka vybavila nabídka regionálních produktů. Efektivní komunikace by měla vytvářet obraz sítě jako „tradičního obchodníka“, kterého zákazníci znají, a kterému důvěřují.

#### **4.1.2 Menu prodejní jednotky**

Za nejvýznamnější ba možná i nejdůležitější vnější stimuly, které působí na zákazníka, považuji výlohy prodejních jednotek, které ovšem byly u většiny prodejen sítě hodnoceny negativně. Dle grafického manuálu využívá společnost kombinace barvy bílé, zelené a žluté, tedy spojení nepestré barvy s dvěma barvami pestrými, což vyhovuje dle Vysekalová (2012) nárokům na slučování barevných variant, přičemž spojení zelené a žluté barvy se považuje za harmonickou kombinaci. I přes tyto poznatky se domnívám, že prodejny nepůsobí jednotným vizuálním stylem. Mnohé prodejní jednotky využívají kombinaci několika odstínů zelené barvy v rámci jedné výlohy spolu s barvou žlutou a to vždy ve vysokých variantách sytosti. V některých případech je logo maloobchodní sítě v rámci jedné prodejny umístěno na několika různě barevných podkladových tabulích. Potřebným se proto jeví úprava grafického manuálu sítě s důrazem na přísnější specifikaci barevného schématu a jeho využití v rámci vnějšího vzhledu prodejen.

- Zúžení variant barevných odstínů a jejich možných kombinací.
- Sjednocujícím prvkem by mělo být viditelně umístěné logo společnosti, nikoliv křiklavý vzhled prodejních jednotek, který se liší svoji intenzitou téměř u každé prodejny. Důležité dle mého mínění je, aby všechny prodejny disponovaly stejným sjednocujícím prvkem a to bez ohledu na jejich velikost. Tímto prvkem by byl emblém Brněnského draka s nápisem BRNĚNKA umístěný na jednotné podkladové ploše (reklamní tabuli). V této souvislosti vyvstává také otázka, zda

zařazovat do franchisingového systému i prodejny, které logo maloobchodní sítě nemohou užívat.

Výlohy prodejních jednotek by kromě jasné identifikace příslušnosti k maloobchodní síti MS Brněnka měly informovat o svojí nabídce a doplňkových službách.

- Dle možnosti prodejen (viz kapitola komunikace se zákazníky) umístění plakátů na jejich venkovní plochy s aktuální či regionální nabídkou výrobků a poskytovaných služeb.

Vytvoření jednotného vizuálního stylu všech prodejen by mělo vést ke zvýšení povědomí o maloobchodní síti a přilákání zákazníků ke vstupu. Lidé by si měli s vnějším vzhledem prodejních jednotek spojovat jejich nezaměnitelné grafické prvky a to jak v podobě loga a sloganů, tak i jejich barevné typizace.

#### **4.1.3 Rychloobrátkový sortiment**

Prodejny maloobchodní sítě MS Brněnka by se měly soustředit zejména na nabídku rychloobrátkového zboží, která představuje nosné komodity prodeje a tím pádem i nejžádanější sortiment každodenních menších nákupů. Síť by měla usilovat o neustálé zvyšování kvality rychloobrátkového sortimentu ve snaze být nejlepší v jeho nabídce.

- Pro vybudování si renomé „špičkového“ poskytovatele rychloobrátkového zboží je nezbytným předpokladem udržování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů kvůli nutnosti změn v rámci logistických procesů, s čímž úzce souvisí i pěstování si pověsti spolehlivého partnera z hlediska plateb. Důležité je zákazníka touto nabídkou zaujmout, tedy vytvořit skupinu „výjimečného“ zboží, která jej bude přitahovat. Maloobchodní síť by měla i v tomto sortimentu chystat zákazníkům překvapení, neboť ustrnutí na neměnné nabídce vede pouze ke ztrátě dané výjimečnosti (konkurenční výhody).

Zaměření prodejen na rychloobrátkový sortiment by mělo přispět k vyřešení další problematické oblasti, a to uspořádání jejich vnitřních prostor. S důrazem na nabídku rychloobrátkového zboží souvisí i potřeba dokonalého umístění tohoto sortimentu v prodejním zařízení, s čímž je ve většině případů spojena nutnost většího prostoru pro

daný sortiment. Z tohoto důvodu bych doporučovala dle velikosti prodejen omezit šíři méně obrátkového sortimentu jako například čajů, těstovin, rýže, čajového cukroví, novin a časopisů. Tímto způsobem by se měla většina prodejen vypořádat se skutečností, že jejich starší prostory nejsou schopné pojmout dnešní širokou nabídku.

- Preferencí rychloobrátkového sortimentu by měla být zajištěna snadnější dostupnost produktů a výrobků, za současně lepšího standardu obslužnosti.
- Nabízené zboží by bylo umístěno pouze v prodejním zařízení, čímž by došlo ke zvýšení a zdůraznění bezpečnosti a hygieny prodeje.

Tyto změny by vedly k tvorbě příjemného prostředí, jež je přehledné s logicky uspořádaným prodejním zařízením a mezi kterým se nachází dostatečný prostor pro pohyb zákazníků. Omezením sortimentu by bylo docíleno vkusného a účelného způsobu vystavení výrobků, což by bezesporu přispělo k vytváření hezkého vzhledu prodejen. Samozřejmě nákladnější, ale dle mého mínění účinnější by bylo spojení reorganizace prodejních prostor i s obměnou starého prodejního zařízení, což by vedlo k účinnější prezentaci zboží zákazníkovi, připoutání jeho pozornosti a podnícení k následné koupě daného sortimentu. V této souvislosti by měla síť usilovat o vybudování stejného konceptu prodejen, které by vzbuzovaly u zákazníků dojem součásti jedné maloobchodní sítě a v prostorovém vybavení by se od sebe nějak podstatně nelišily.

Pozornost by měla být věnována nejen speciálnímu barevnému nasvícení rychloobrátkového sortimentu, nýbrž i celkovému osvětlení prodejních ploch. Prodejci by si měli uvědomit, že správné osvětlení dokáže zvýšit atraktivnost a prodejnost zboží. Prostory prodejny by měly být tedy nasvíceny co nejintenzivněji.

S úpravou prodejních prostor úzce souvisí také uspořádání vstupních prostor, které by měly zákazníkům umožňovat co nejjednodušší respektive co nejpříjemnější vstup do prodejny. Prodejny by se měly naprosto vyvarovat používání překážek v podobě závěsů, nevhodně situovaných nákupních košíků či pokladních prostor.

Cílem zaměření se na rychloobrátkový sortiment je umožnit zákazníkům rychlý a pohodlný nákup čerstvého a kvalitního zboží denní spotřeby v přehledném a čistém prostředí prodejen, které poskytují vysoký komfort prodeje.

#### 4.1.4 Brněnský drak

MS Brněnka se inspirovala pro výběr svého loga pověstí O brněnském drakovi. Avšak jeho potenciál považují za zcela nevyužitý, neboť se domnívám, že může hrát klíčovou úlohu v rámci letákových akcí a různých forem podpory prodeje. Moje představa je taková, že by dráček ožil a vystupoval jako člověk (vzpřímil by se) a svým humorem by provázel zákazníky MS Brněnka po celý rok.

- V období zimních měsíců, by si dráček nasadil lyže, na jaře si naložil plný batoh a chodil na výlety, v letních měsících si oblékl plavky a hurá k vodě a na podzim by si dobrou svačinku ukládal vedle učebnic do své školní aktovky. Těmito dráčkovým činnostem by se přizpůsobovaly letákové akce, v nichž by měl umístěnou jednu svoji stránku a nabízel na ní produkty spjaté s jeho současnými aktivitami. Zároveň by několikrát do roka vydával vlastní tematický katalog jako například grilování či pečení s dráčkem, kam by kromě receptů byly umísťovány zajímavé články týkající nejen vaření, ale i zdravého životního stylu či mýtů o pokrmech. Poslední stránka každého čísla by byla věnována dětem, které by si vyzkoušely svoje dovednosti v luštění křížovek, orientaci v bludištích či znalosti hádanek. Na této stránce by se také děti dozvěděly formou poutavého či poučného příběhu více o dráčkově životě, přičemž by byl do krátkého vyprávění zakomponován produkt, který by doporučoval k ochutnání (specifický výrobek s vysokou marží).
- Využití dráčka se nabízí i pro případ podpory prodeje, a to v několika variantách. V prodejnách by několikrát do roka vystupoval maskot dráčka, který by pro nejmenší návštěvníky prodejny měl připravené hry spjaté s pověstí O brněnském drakovi, omalovánky dráčka a různé hlavolamy, za jejichž splnění by dítě obdrželo kartičku s jeho podobou. Další možností je kartičku dávat zákazníkům za nákup nad určitou částku a vytvořit tak pro nejmenší sběratelskou edici. V obou případech by ovšem symbolická kartička měla vyjadřovat poděkování za uskutečněný nákup.
- Dráček by mohl být použit i v případě in-store reklamy na nákupních vozících nebo by mohl prostřednictvím wobblérů mrkat na děti usazené v nákupních

košících a tak upozorňovat nejmenší návštěvníky na vybrané produkty. Ve větších prodejnách by děti měly možnost se vydat přímo po stopách dráčka umístěných na podlaze prodejny, jež by směřovaly k určitému sortimentu.

Nové vizuální formy brněnského draka mají zaujmout a získat si oblibu především dětí, které tvoří častý doprovod dospělých při nákupu. Prvotním úkolem dráčka je v dětech vyvolat touhu po určitém propagovaném výrobku. Předpokládám, že v případě, kdy se tohoto produktu budou děti dožadovat přímo v prodejních prostorách, budou i dospělí benevolentnější a uskuteční tento neplánovaný nákup. Když budou děti při nákupu spokojeni, budou do prodejny rádi chodit i jejich rodiče, kteří ocení projevující zájem maloobchodní sítě o své ratolesti. Ačkoli se v posledních letech přikládá velký důraz tvorbě věrnostních systémů, domnívám se, že jejich zavedení by bylo v rámci franchisy nejen velmi složité, nýbrž i nákladné. Z tohoto důvodu bych preferovala marketingové aktivity spojené s dráčkem, jenž by se podílel na budování zákaznické základny.

#### **4.1.5 Franchisingová základna**

Pro úspěšný rozvoj maloobchodní sítě je nutné usilovat o udržení stávajícího počtu členů, kteří si musí být neustále vědomi výhod, které pro ně pramení z členství v maloobchodní síti.

- Centrála MS Brněnka by měla stále udržovat nízké měsíční poplatky, za které jednotliví franchisanti získávají nejen reklamní předměty související s marketingovou činností a podporou prodeje, nýbrž i drobná vybavení prodejen. Domnívám se, že výše tohoto poplatku včetně s ním spjatých skutečností hraje významnou roli, co se týče přetahování jejich členů konkurenčními řetězci.

Ačkoli by MS Brněnka měla permanentně usilovat o udržení si stávajících členů, v případě trvalého nedodržování platných pravidel a stanovených zásad z jejich strany by mělo vyústit v následné vyloučení z franchisingového systému.

Vzhledem k nasycenosti trhu by k rozšíření franchisingové základny mohlo dojít jen za situace, že maloobchodní síť nabídne jednotlivým prodejcům více než doposud, aby bylo vstup do řetězce pro nové členy ctí.

- Jednou z možností by mohla být i nová vizualizace dráčka a s nimi spojená podpora prodeje a propagace sítě (viz výše).

Zapojení prodejního místa do franchisingového systému by měl zákazník vnímat zlepšením stávajícího stavu prodejny, což by se mělo projevit i v jeho větší spokojenosti.

Udržení či případné rozšíření počtu franchisingových partnerů představuje pro MS Brněnka vyšší vyjednávací sílu vůči dodavatelům, což v konečném důsledku znamená snížení nákladů na pořízení komodit a vede k poklesu koncové ceny výrobků a produktů pro zákazníka.

#### **4.1.6 Prodejní personál**

Příjemný personál je personál spokojený. Proto je nutné vytvářet příznivé pracovní prostředí s dobrými vztahy na pracovišti a atmosférou, která bude v zaměstnancích podporovat jejich důležitost pro firmu a motivovat je k práci. Využití potenciálu zaměstnanců souvisí nejen s jejich příjmy, ale i pocitem jistoty a bezpečí - neohrožení existenčními problémy. Zvýšení výkonnosti a přístupu prodejního personálu k práci je dle mého mínění možné docílit například:

- Finančními odměnami, ve formě podílu ze zisku.
- Necenovými faktory v podobě pochvaly, uznání či ocenění vykonané práce.

Vedoucí pracovníci by se svými zaměstnanci měli být v neustálém kontaktu, udržovat dostatečnou komunikaci a dobré osobní vztahy, neboť jen tak mohou jít příkladem ostatním pracovníkům a stát se pro ně vzorem. Pokud vedoucí pracovníci budou schopni motivovat zaměstnance a vyvolávat v nich nadšení, stanou se pro maloobchodní síť naprostým pokladem.

- Právě tyto jedinečné schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků by měla společnost podporovat jejich dalším vzděláváním v oblasti psychologie a řízení lidských zdrojů.

Spokojenost personálu je základem dobré péče o zákazníka. Prodejci by měli kupujícímu naslouchat, snažit se pochopit jeho potřeby, a tak vytvářet vzájemný harmonický či osobní vztah mezi oběma stranami.

V příjemném pracovním prostředí se stabilním kolektivem zaměstnanci podávají lepší výkony. Tato skutečnost vede i k minimální fluktuaci zaměstnanců, což také přispívá k tvorbě rodinného domácího prostředí.

## **4.2 Návrhy dle výše finančních nákladů**

Finanční zhodnocení návrhů by se mělo projevit v počtu zákazníků a tržbách prodejny. Předem se toto zhodnocení objektivně nedá vyjádřit. Lze však vyjít z předpokladu, že pokud se bude zákazník v prodejně cítit dobře, bude se do ní rád vracet, zvýší se jeho frekvence nákupů, což v konečném důsledku povede k růstu tržeb a budování základny loajálních zákazníků. Navíc příjemné prostředí, zajímavá nabídka, ochotný personál a zajímavé služby, které vytváří něco navíc, vedou k dobré pověsti a přinášají i nové zákazníky.

### **4.2.1 Návrhy s velmi nízkými náklady**

V tomto případě se jedná o opatření, která nejsou spojena buď s žádnými finančními náklady, nebo pouze s minimálními náklady v řádech sto korun.

- Umístění letáků a tematických katalogů do prodejen.
- Zpřehlednění prodejních prostor informačními tabulemi a zdůraznění nabízených produktů prostřednictvím plakátů a woblerů.
- Odstranění překážek v podobě závěsů a nevhodně umístěných nákupních košíků ve vstupních prostorách.
- Vylepšení a zaměření se na nabídku rychloobrátkového zboží.
- Logické uspořádání sortimentních skupin zboží.

- Úsměv pracovníků.

#### **4.2.2 Návrhy se středními náklady**

Návrhy se středními náklady představují ta opatření, jež vyžadují finanční prostředky v řádu tisíců korun.

- Zatraktivnění vnějšího vzhledu prodejen novými polepy a zaklepávacími rámy.
- Umístění propagačních nástěnek v blízkosti prodejen.
- Využití potenciálu nového firemního maskota.
- Zintenzivnění osvětlení prodejen včetně barevného nasvícení určitých produktů.
- Motivace pracovníků na základě finančních odměn.

#### **4.2.3 Návrhy s vysokými náklady**

Opatření požadující pro svá uskutečnění vynaložení financí v hodnotě desetitisíců korun.

- Modernizace prodejen novými chladicími pulty, vitrínami a regály.
- Školení a semináře zaměřená na vedení a motivování pracovníků.

## 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 diferenciací 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 síť MS Brněnka 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 v podobě dráčka s lidskými vlastnostmi, který by se svým vzhledem a originálním vystupováním v propagaci dostal do povědomí veřejnosti. Zároveň by se tento dráček mohl stát nástrojem pro rozšiřování franchisingové 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>.

Co znamená označení POS materiál?. In: *Tisk levně* [online]. © 2010 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.tisklevne.cz/faq/co-znamená-oznaceni-pos-material>.

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](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.

INTERNÍ MATERIÁLY A MANUÁLY SPOLEČNOSTI MS BRNĚNKA.

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.

Prodejna 21. století. In: *Q21* [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.q21.cz/index.php/prodejna21stoleti>.

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 českéh 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 obchodníků 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 |
| Obr. 3: Rozmístění sledovaných prodejen v rámci Jihomoravského kraje..... | 41 |
| Obr. 4: Prodejna na ulici Pompova, Brno .....                             | 43 |

## Seznam grafů

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Hlavní nákupní místo potravin .....                | 20 |
| Graf 2: Lokalita a dostupnost hodnocených prodejen .....   | 42 |
| Graf 3: Vnější prostory prodejny .....                     | 46 |
| Graf 4: Vstupní prostory prodejen a jejich uspořádání..... | 47 |
| Graf 5: Prodejní plochy a prezentace zboží .....           | 49 |
| Graf 6: Nabídka rychloobrátkového zboží v prodejnách.....  | 52 |
| Graf 7: Cenová úroveň prodejen.....                        | 54 |
| Graf 8: Hodnocení personálu a odbavení u pokladen.....     | 56 |

## Seznam tabulek

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

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: .....Seznam hodnocených prodejen

Příloha č. 2: .....Vybrané prodejny sítě

Příloha č. 3: .....Formulář pozorování s celkovým hodnocením

## Přílohy

### Příloha č. 1: Seznam hodnocených prodejen

| HODNOCENÉ PRODEJNY MS BRNĚNKA       |                   |                           |                     |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|
| Okres Brno - město:                 |                   |                           |                     |
| Bednaříkova 2                       | Hlinky 62         | Merhautova 51             | Štefánikova 58      |
| Blatouchová 2                       | Horova 32         | Milady Horákové 7         | Štolcova 31         |
| Cihlářská 24/26                     | Hybešova 39a      | nám. Karla IV. 9          | Šmejkalova 50       |
| Čápkova 17                          | Jílkova 90        | nám. Míru 1               | Úvoz 84             |
| Drobného 12                         | Jiráskova 1       | Obřanská 162              | Václavská 5         |
| Dukelská 59                         | Klímova 18        | Příkop 2a                 | Vranovská 20        |
| Dukelská 87                         | Křenová 22        | Příkop 4                  | Wainerovo náměstí 7 |
| Dukelská 97                         | Kuldova 2         | Purkyňova 3030/35d        | Zábrdovická 2       |
| Fryčajova 3                         | Lidická 5         | Ryšánkova 10              | Žitná 1             |
| Fryčajova 147                       | Libušina třída 23 | Sady 3                    |                     |
| Gajdošova 48                        | Malátova 12       | Selská 91                 |                     |
| Gorkého 45                          | Merhautova 28     | Slovinská 1               |                     |
| z toho večerky:                     |                   |                           |                     |
| Cejl 50a                            | Křenová 31        | Orlí 6                    | Václavská 10        |
| Joštova 3                           | Minská 8          | Pekařská 34               |                     |
| Kotlářská 22                        | Merhautova 98     | Štefánikova 18            |                     |
| Kounicova 1                         | Oblá 79           | Tučkova 30                |                     |
| Okres Brno - venkov:                |                   |                           |                     |
| Bílovice nad Svitavou, Obřanská 489 |                   | Ořechov, Komenského 5     |                     |
| Bratčice 65                         |                   | Ořechov, Ořechovičská 417 |                     |
| Dolní Kounice, nám. Míru 35         |                   | Oslavany, Dukelská 1      |                     |
| Dolní Kounice, Mělčany 13           |                   | Oslavany, Hlavní 86       |                     |
| Dolní Kounice, Mělčany 64           |                   | Pravlov 12                |                     |
| Ivančice, Hornická 24               |                   | Radostice, Sokolská 11    |                     |
| Ivančice, Letkovice 40              |                   | Střelice, Brněnská 152    |                     |
| Kuřim, Farského 226                 |                   | Střelice, Kozí 1          |                     |
| Kuřim, Jungmanova 908               |                   | Tišnov, Janáčkova 782     |                     |

|                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| Němčický 33                  | <b>Zastávka, 1. máje 612</b>  |
| Medlov 15                    | Zastávka, Sportovní 435       |
| Nové Bránice 11              | <b>Zbýšov, Masarykova 131</b> |
| Ořechov, Ježkov 5            | Želešice, 24. dubna 19        |
| <b>Okres Znojmo:</b>         |                               |
| Znojmo, Horní náměstí 265/19 |                               |

\*zvýrazněné prodejny členy TOP linie

## Příloha č. 2: Vybrané prodejny sítě

(Zdroj vlastní zpracování)



Bednaříkova 2, Brno



Drobného 12, Brno



Blatouchová 2, Brno



Dukelská 59, Brno



Cihlářská 24/26, Brno



Dukelská 87, Brno



Čápkova 17, Brno



Fryčajova 3, Brno



Fryčajova 147, Brno



Horova 32, Brno



Gajdošova 48, Brno



Hybešova 39a, Brno



Gorkého 45, Brno



Jílkova 90, Brno



Hlinky 62, Brno



Jiráskova 1, Brno



Klímova 18, Brno



Libušina třída 23, Brno



Křenová 22, Brno



Malátova 12, Brno



Kuldova 2, Brno



Merhautova 28, Brno



Lidická 5, Brno



Merhautova 51, Brno



Milady Horákové 7, Brno



Příkop 2A, Brno



náměstí Karla IV. 9, Brno



Příkop 4, Brno



náměstí Míru 1, Brno



Purkyňova 3030/35d, Brno



Obřanská 162, Brno



Ryšánkova 10, Brno



Sady 3, Brno



Štolcova 31, Brno



Selská 91, Brno



Šmejkalova 50, Brno



Slovinská 1, Brno



Václavská 5, Brno



Štefánikova 58, Brno



Vranovská 20, Brno



Wainerovo náměstí 7, Brno



Dukelská 97, Brno



Zábrdovická 2, Brno



Úvoz 84, Brno



Žitná 1, Brno



Cejl 50a, Brno



Minská 8, Brno



Joštova 3, Brno



Merhautova 98, Brno



Kotlářská 22, Brno



Oblá 79, Brno



Kounicova 1, Brno



Orlí 6, Brno



Pekařská 34, Brno



Křenová 31, Brno



Štefánikova 18, Brno



Tučkova 30, Brno



Václavská 10, Brno



náměstí Míru 65, Dolní Kounice



Letkovice 40, Ivančice



Mělčany 13, Dolní Kounice



Němčičky 33



Mělčany 64, Dolní Kounice



Medlov 15



Hornická 24, Ivančice



Nové Bránice 11



Ježkov 5, Ořechov



Hlavní 86, Oslavany



Komenského 5, Ořechov



Pravlov 12



Ořechovičská 417, Ořechov



Sokolská 11, Radostice



Dukelská 1, Oslavany



Brněnská 152, Střelice



Kozi 1, Střelice



24. dubna 19, Želešice



1.máje 612, Zastávka



Masarykova 131, Zbýšov



Sportovní 435, Zastávka



Horní náměstí 265/19, Znojmo

**Příloha č. 3: Formulář pozorování s celkovým hodnocením**

|                                                                                                       |                                               |                         |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| <b>Adresa hodnocené prodejny:</b>                                                                     |                                               | <b>Datum hodnocení:</b> |                 |
| <b>Otevírací doba prodejny:</b>                                                                       | <b>Po - Pá:</b>                               | <b>So:</b>              | <b>Ne:</b>      |
| <b>I. LOKALITA A DOSTUPNOST PRODEJNY</b>                                                              | <b>ANO</b>                                    | <b>NE</b>               | <b>ČÁSTEČNĚ</b> |
| 1. Prodejna je umístěna na viditelném místě.                                                          | 43                                            | 30                      | 12              |
| 2. Prodejna je situována v místě s vysokým počtem potenciálních zákazníků.                            | 53                                            | 9                       | 23              |
| 3. Prodejna se nachází v blízkosti zastávky MHD či jiné veřejné dopravy.                              | 34                                            | 27                      | 24              |
| 4. Prodejna je dostupná vozidlem, disponuje parkovacími plochami.                                     | 10                                            | 60                      | 15              |
| 5. Konkurence prodejny v docházkové vzdálenosti (do cca 1 km) je:                                     | Nízká (0 - 1 prodejna) 10                     |                         |                 |
|                                                                                                       | Střední (2 - 4 prodejny) 4                    |                         |                 |
|                                                                                                       | Vysoká (5 a více prodejen) 25                 |                         |                 |
|                                                                                                       | Velmi vysoká (supermarkety, diskonty, ...) 46 |                         |                 |
| Připomínky:                                                                                           |                                               |                         |                 |
| <b>II. PŘED PRODEJNOU</b>                                                                             | <b>ANO</b>                                    | <b>NE</b>               | <b>ČÁSTEČNĚ</b> |
| 1. Vzhled prodejní jednotky jasně vypovídá o tom, že se jedná o prodejnu potravin.                    | 20                                            | 42                      | 23              |
| 2. Prodejna viditelně využívá firemní logo, ze kterého je hned jasné, že patří mezi členy MS Brněnka. | 29                                            | 41                      | 15              |
| 3. Výloha či informační tabule (barva, velikost, upravenost) svým vzhledem motivují ke vstupu.        | 13                                            | 54                      | 18              |
| 4. Před prodejnou je čisto a uklizeno.                                                                | 65                                            | 8                       | 12              |
| 5. Před prodejnou se nachází nádoby na odpadky, lavičky či stojan na kola.                            | 30                                            | 51                      | 4               |

|                                                                                                                           |                |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 6. Z vnějšku prodejna působí upraveně.                                                                                    | 33             | 22              | 30              |
| Připomínky:                                                                                                               |                |                 |                 |
| <b>III. VSTUP DO PRODEJNY</b>                                                                                             | <b>ANO</b>     | <b>NE</b>       | <b>ČÁSTEČNĚ</b> |
| 1. Vstup do prodejny je bez překážek (například bez schodů a závěsů).                                                     | 35             | 33              | 17              |
| 2. První pocit při vstupu do prodejny je příjemný.                                                                        | 21             | 42              | 22              |
| 3. Vstupní prostory prodejny jsou upravené, prakticky uspořádané a přispívají k celkovému dobrému dojmu.                  | 22             | 33              | 30              |
| 4. Pokud je prodejna samoobslužná, jsou nákupní košíky k dispozici v dostatečném množství, snadno přístupné a uspořádané. | 56             | 11              | 10              |
| 5. Prodejna disponuje vyhrazeným prostorem pro odložení tašek či uspořádání nákupu do tašek.                              | 37             | 46              | 2               |
| 6. Prodejna již u vchodu působí jako:                                                                                     | stísněná<br>48 | prostorná<br>37 |                 |
|                                                                                                                           | světlá<br>21   | tmavá<br>54     |                 |
|                                                                                                                           | vůně<br>4      | zápach<br>23    | neutrální<br>58 |
| Připomínky:                                                                                                               |                |                 |                 |
| <b>IV. PRODEJNÍ PLOCHY</b>                                                                                                | <b>ANO</b>     | <b>NE</b>       | <b>ČÁSTEČNĚ</b> |
| 1. V prodejně panuje čistota a pořádek.                                                                                   | 61             | 6               | 18              |
| Výhrady:                                                                                                                  |                |                 |                 |

|                                                                                                                                                                                                                                        |            |           |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------------|
| 2. Rozmístění a uspořádání prodejních zařízení (regálů, pultů, mrazících boxů, atd.) je logické a přehledné.                                                                                                                           | 22         | 32        | 31              |
| Výhrady:                                                                                                                                                                                                                               |            |           |                 |
| 3. Mezi regály je dostatek prostoru pro pohyb zákazníků, zákazníci se snadno vzájemně vyhnou.                                                                                                                                          | 26         | 27        | 32              |
| Výhrady:                                                                                                                                                                                                                               |            |           |                 |
| 4. Způsob vystavení zboží (prezentace) je vkusný a účelný, vytváří hezký vzhled prodejny.<br>a) veškeré zboží je umístěné v regálech nebo jiných prodejních zařízeních<br>b) zboží je rozmístěno mimo regály (např. na podlaze)        | 10         | 48        | 27              |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 35         |           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 50         |           |                 |
| 5. Osvětlení prodejny je optimální (intenzita, barva).                                                                                                                                                                                 | 6          | 72        | 7               |
| Připomínky:                                                                                                                                                                                                                            |            |           |                 |
| <b>V. SORTIMENT</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>ANO</b> | <b>NE</b> | <b>ČÁSTEČNĚ</b> |
| 1. Podle rozsahu a rozmanitosti sortimentu lze prodejnu označit jako:<br>a) plnohodnotně zásobenou prodejnu s potravinami pro tzv. velký nákup<br>b) prodejnu doplňkovou pro malé, rychlé nákupy; koupě něčeho co momentálně postrádám | Komentář:  |           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 9          |           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 76         |           |                 |
| 2. Sortiment vysoce obrátkového zboží (pečivo, ovoce a zelenina, mléčné výrobky, uzeniny) je dostatečný a zboží je čerstvé.                                                                                                            | 24         | 36        | 25              |
| V prodejně postrádám:                                                                                                                                                                                                                  |            |           |                 |
| 3. Je nějaký produkt, který mi v prodejně vyloženě chybí?                                                                                                                                                                              | 37         | 48        | 0               |
| Který?                                                                                                                                                                                                                                 |            |           |                 |
| 4. Lze považovat hloubku některého sortimentu až za příliš rozsáhlou (málo prodejné výrobky)?                                                                                                                                          | 37         | 48        | 0               |
| Který?                                                                                                                                                                                                                                 |            |           |                 |

|                                                                                                                          |             |                      |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|--------------------|
| 5. Disponuje prodejna specifickým zbožím, které není v jiných srovnatelných prodejnách běžně nabízeno?                   | 34          | 51                   | 0                  |
| Jakým?                                                                                                                   |             |                      |                    |
| <b>VI. CENY ZBOŽÍ</b>                                                                                                    | <b>ANO</b>  | <b>NE</b>            | <b>ČÁSTEČNĚ</b>    |
| 1. Zboží je jasně označeno cenovkami (přímo na zboží či na prodejním zařízení).                                          | 34          | 23                   | 28                 |
| 2. V prostorách prodejny jsou zákazníci informováni o akční nabídce, která je zřetelně označená a snadno vyhledatelná.   | 34          | 39                   | 12                 |
| Připomínky:                                                                                                              |             |                      |                    |
| 3. Možnost výběru z více typů daného produktu, například několik druhů pomerančového džusu v různých cenových hladinách. | 63          | 18                   | 4                  |
| Připomínky:                                                                                                              |             |                      |                    |
| 4. Na základě cen zboží hodnotím prodejnu jako:                                                                          | levnou<br>2 | středně drahou<br>55 | velmi drahou<br>28 |
| <b>VII. PERSONÁL</b>                                                                                                     | <b>ANO</b>  | <b>NE</b>            | <b>ČÁSTEČNĚ</b>    |
| 1. Personál je upravený, čistě oblečený.                                                                                 | 49          | 10                   | 26                 |
| 2. Personál je informovaný o sortimentu, dokáže poradit.                                                                 | 53          | 10                   | 22                 |
| 3. Personál je přátelský a vstřícný.                                                                                     | 32          | 24                   | 29                 |
| 4. U pokladen jsou dlouhé fronty.                                                                                        | 17          | 62                   | 6                  |
| 5. Odbavení u pokladny je rychlé a správné (přesné).                                                                     | 59          | 14                   | 12                 |
| Připomínky:                                                                                                              |             |                      |                    |
| <b>VIII. DOPLŇKOVÉ SLUŽBY</b>                                                                                            |             |                      |                    |

|                                                                         |                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. V prodejně je možné si běžně všimnout, jaké doplňkové služby nabízí: | ANO, nabídka je uvedena, jedná se například o: 31          |
|                                                                         | NE, prodejna žádné doplňkové služby neposkytuje. <b>54</b> |
| Připomínky:                                                             |                                                            |